

הנחיות נציב שירות המדינה	שוויון מגדרי, גיוון תעסוקתי וייצוג הולם
תאריך: י' באב התשפ"ד, 14 באוגוסט 2024 מספר הנחיה: 03.24	ועדה משרדית בנושא הנ"ל

ועדה משרדית בנושא שוויון מגדרי, גיוון תעסוקתי וייצוג הולם

1. רקע

א. מדינת ישראל מצויה מאז המתקפה הרצחנית בדרום בשבעה באוקטובר במלחמה ומצב חירום אזרחי מתמשך. לצד הלחימה העזה של כוחות הביטחון, בעתות חירום נדרש גם העורף לעמידה איתנה. שירות המדינה הוא חוד החנית של השמירה על הרציפות התפקודית של משק המדינה ותפעול כלל השירותים הממשלתיים העומדים לרשות אזרחי ישראל בשגרה ובחירום. בימים אלו, חשוב יותר מתמיד להמשיך ולפעול על-פי המצפן הערכי המוביל את שירות המדינה בבניית חוסנה של החברה בישראל.


ב. שירות המדינה מהווה את הביטוי המעשי לשותפות של כולנו בבניית החברה והמדינה. בכוחו ומתפקידו של שירות המדינה להבטיח שוויון והוגנות לאזרחי ישראל בהיותו זרוע הביצוע המרכזית של הממשלה למימוש מדיניותה והנחלתה בקרב החברה הישראלית כולה. לקידום תפיסה זו בוצעה עבודת מטה נרחבת בנושא, ופורסמה הנחית נציב שירות המדינה [מס' 03.22](#) מיום כ"ז בשבט התשע"ז (23.2.2017), העוסקת באופן יישום הבטחה זו בשירות המדינה.

ג. דו"ח הוועדה לקידום נשים בשירות המדינה (להלן - "[דו"ח שטאנבר](#)") והרפורמה בניהול ההון האנושי בשירות המדינה, הציבו בקדמת הבמה את נושא קידום נשים ושוויון מגדרי בשירות המדינה, והגעה ליעד של שוויון מגדרי בתפקידים הבכירים בשירות המדינה.

ד. במהלך השנים האחרונות הלכה והתעצמה התפיסה לפיה קידום גיוון תעסוקתי של ההון האנושי בארגונים באופן המשקף את הפסיפס החברתי, מוסיף לאפקטיביות ולרלוונטיות שלהם ואף הכרחי בהיבטים ציבוריים וערכיים. לפיכך, ובהתאם לעבודת מטה נרחבת בנושא, במסגרת צוות "עץ הדעת", הוחלט לקדם תפיסה זו בשירות המדינה. תפיסת הגיוון התעסוקתי של ההון האנושי רואה בהבדלי תרבות, שפה ואישיות בקרב עובדי שירות המדינה כהזדמנות ליצירת מארג חברתי עשיר, יצירתי ויעיל יותר. יוסבר, כי בנוסף על סוגיית הייצוג ההולם אשר מקדמת את שילובן של אוכלוסיות מוגדרות הסובלות מאפליה או נמצאות בתת-ייצוג, תפיסת הגיוון התעסוקתי של ההון האנושי מסתכלת על שונות חברתית רחבה יותר (דת, מין, גיל, רקע סוציו-אקונומי, מוצא, מוגבלות פיזית וכדומה) ורואה בקיומה כהכרחית לשיפור תוצאות השירות הניתן באמצעות עובדי שירות המדינה לכלל האוכלוסיה אימוץ תפיסה זו חותרת לשינוי של תרבות ארגונית, שיש בה כדי לשפר את הארגון הן מבפנים והן כלפי הציבור.

ה. על מנת לעמוד ביעדים אשר נקבעו בנושאים אלו בחקיקה ובהחלטות ממשלה שונות במרוצת השנים, פותחו תכניות אסטרטגיות והנחיות לביצוע על-ידי אגף תכנון אסטרטגי ומדיניות בנציבות שירות המדינה (האגף לגיוון תעסוקתי ושוויון מגדרי) המתפרסמות מעת לעת ובהן מפורטים תחומי העשייה שעל כל משרד לבצע בתחומים אלו.

ו. לצד הנחיות אסטרטגיות אלו, ולאור השונות הקיימת בין משרדי הממשלה השונים ויחידות הסמך, יש צורך כי כל משרד/יחידת סמך יפעל לגבש "הערכת מצב" כפי שיפורט

 הנחיות נציב שירות המדינה	שוויון מגדרי, גיוון תעסוקתי וייצוג הולם
תאריך: י' באב התשפ"ד, 14 באוגוסט 2024 מספר הנחיה: 03.24	ועדה משרדית בנושא הנ"ל

להלן. זאת, לצורך זיהוי החסמים הייחודיים באותו משרד, ליצירת שוויון מגדרי ולהגעה לייצוג הולם ותרבות מכילה ומכלילה במשרד על אגפיו השונים ויחידות הסמך השונות. כתולדה של "הערכת מצב" זו על כל משרד לבנות תכנית עבודה בהתאם לממצאי ההערכה על פי הפירוט שלהלן.

2. מטרת ההנחיה

מתן כלים מעשיים להנהלת המשרד, באמצעות ועדה משרדית בראשות סמנכ"ל המשרד ובשיתוף הממונים על שוויון מגדרי וגיוון תעסוקתי במשרד, לצורך המשך קידום העשייה המשרדית וטיובה.

באחריות סמנכ"ל המשרד, בשיתוף עם הממונים על גיוון תעסוקתי ושוויון מגדרי, להקים ועדה משרדית באופן המפורט בהנחיה זו.

ועדה משרדית זו מחליפה ומרחיבה את סמכויות וחובת הקמת הוועדה המגדרית כפי שפורטה במכתבי מיום ו' באדר א' תשפ"ב, 7.2.2022.

3. הרכב הוועדה המשרדית:

- א. הרכב הוועדה הינו 8-10 משתתפים.
- ב. יש להקפיד על קיום ייצוג הולם ומגוון במסגרת ועדה זו ככלל ועדות המשרד (50% נשים ו- 50% גברים ככל הניתן, וכן מתן מקום לאוכלוסיות מגוונות ככל האפשר).
- ג. יו"ר הוועדה - סמנכ"לי מנהל ומשאבי אנוש או מי מטעם מחברי הנהלת המשרד (רמת מנהל אגף בכיר ומעלה);
- ד. מרכזי הוועדה - הממונה על הגיוון התעסוקתי והממונה על שוויון המגדרי במשרד;
- ה. נציגות אגף הון אנושי ומנהל;
- ו. נציגות אגף הדרכה;
- ז. עובדים ועובדות בעלי עניין ומוטיבציה לקידום ערכי הגיוון התעסוקתי והשוויון המגדרי במשרד, ובכלל אלו עובדי הלשכה המשפטית של המשרד.

4. סדרי עבודתה של הועדה

- א. מנכ"לי המשרד יוציאו בחתימתם כתב מינוי לחברי וחברות הוועדה עם עיקרי סמכויותיה כמפורט בהנחיה זו. מינוי זה יהיה בתוקף לארבע שנות תחולת החוזר כפי המפורט להלן, למעט במקרה שיבצר ממי מן החברים למלא את תפקידו, או אז ימונה מחליף תחתיו.
- ב. הוועדה תתכנס אחת לשנה. במידת הצורך ניתן לקיים ישיבות מעקב נוספות.
- ג. מועד סיום עבודתה של הוועדה הוא ביום י"ג בטבת בתשפ"ט (31.12.2028). בתום תקופה זו תיבחן נחיצות המשך פעילותה של הוועדה ויוארך תוקף ההנחיה ככל שיידרש בכפוף לעמידה ביעדים.

<p>שוויון מגדרי, גיוון תעסוקתי וייצוג הולם</p>	<p>הנחיות נציב שירות המדינה</p>
<p>ועדה משרדית בנושא הנ"ל</p>	<p>תאריך: י' באב התשפ"ד, 14 באוגוסט 2024 מספר הנחיה: 03.24</p>

ד. יצוין כי הממונים המשרדיים אשר ירכזו את הוועדה, עברו הדרכה לעניין ביצוע הנחיה זו על-ידי האגפים המקצועיים בנציבות שירות המדינה.

5. תפקידי הוועדה וסמכויותיה

א. בניית בסיס נתונים משרדי - איסוף מידע ונתונים במכלול פרמטרים, לרבות סקרים, ראיונות אישיים או קבוצתיים של עובדי ועובדות המשרד, לצורך בניית בסיס נתונים רחב בהיבטי שוויון מגדרי וגיוון תעסוקתי.

במסגרת בסיס הנתונים יש לכלול גם צפי התפנות משרות בכירות במשרד בחמש השנים הקרובות מטעמי פרישה, קציבת כהונה, וכן מסיבות אחרות לרבות, היעדרויות ממושכות או בהתאם לצפי סטטיסטי של חילופי תפקידים.

ב. גיבוש הערכת מצב משרד - הערכת המצב תכלול את מגוון הנתונים הקיימים במשרד לצורך זיהוי החסמים המשרדיים העומדים בפני אוכלוסיות הגיוון, לרבות נשים באגפים וביחידות השונות במשרד, וביחס לסוגי התפקידים השונים (ראו נספח 1). חסמים לדוגמא: תרבות ארגונית בארגונים ביטחוניים, תרבות ארגונית 'חבר מביא חבר', תרבות ארגונית של זמינות מלאה עד שעות מאוחרות ובימי מנוחה, היעדר נשים בדרגות/דירוג מסוימים, אופי עבודה במשמרות, משרות ללא קציבת קדנציה, היעדר משרות בכירות המתפנות בקרוב, היעדר תקציב מוגדר לפיתוח הפעילות הרצויה וכדומה.

ג. קביעת דרכי פעולה להסרת חסמים באגפים השונים שביחידה, ובניית תכנית עבודה רב-שנתית, ובה יעדים מדידים ו**כמותיים** לסגירת הפער בין המציאות הקיימת למציאות הרצויה, והצגתה לנציבות שירות המדינה במסגרת הצגת תכנית העבודה השנתית של המשרד.

ד. קביעת יעדים משרדיים לייצוג לשלוש השנים הקרובות תוך חתירה להגעה ליעדי הייצוג הקבועים בחוק עד לסוף שנת 2028, וזאת בהלימה לצפי התפנות משרות, ולתכנית העבודה המשרדית. ככל שהמשרד סבור כי מדובר ביעד שאינו בר השגה, יש לקבוע יעדי ביניים המצביעים על שיפור משמעותי בהתמדה, וללוות זאת בנימוק מפורט. יעדים לדוגמא: עלייה של X% נשים בדרג הבכיר, עלייה של X% מקרב יוצאי אתיופיה אשר הגישו מועמדות בדרג מסוים, עלייה של X% בכמות העובדים מקרב אוכלוסיות גיוון המשתתפים בקורסים, הוספת כלי מדיניות לאיזון בית עבודה מיטבי וכדומה.

ה. לממונים המשרדיים סל כלים נרחב אותו רכשו במסגרת תפקידם והכשרתם על מנת לאתר חסמים ארגוניים בתחומי פעולתם והתמודדות עימם. הממונה יציג את הכלים וכיווני החשיבה לוועדה, ויחד יבנו את האסטרטגיה המשרדית הנדרשת. כמו כן, ניתן להסתייע באגף לגיוון תעסוקתי ושוויון מגדרי בנציבות שירות המדינה בכל עת להרחבת סל הכלים ולהתאייעצויות נוספות.

ו. הממונים המשרדיים (או מי מחברי הוועדה) יציגו את תוצרי הוועדה פעמיים בשנה להנהלה המורחבת:

▪ בחודש השוויון המגדרי (חודש מרץ) - תציג את תמונת המצב המגדרית המשרדית.

הנחיות נציב שירות המדינה	שוויון מגדרי, גיוון תעסוקתי וייצוג הולם
תאריך: י' באב התשפ"ד, 14 באוגוסט 2024 מספר הנחיה: 03.24	ועדה משרדית בנושא הנ"ל

- ברבעון הרביעי בכל שנה - את העשייה לשנה זו וכן את תכנית העבודה בנושא גיוון תעסוקתי המתוכננת לשנה הבאה, ובכלל אלו נתונים בדבר צורך בייעוד משרות ועמידה ביעדי הייצוג ההולם.
- ז. שימוש ויישום תוצרי הוועדה יעשה במסגרת דיווח של תכנון מול ביצוע, במסגרת תכניות העבודה של הממונים.
- ח. יצוין כי אי הצגת תכנית עבודה סדורה על-ידי הממונים המשרדיים בתיאום עם הוועדה כנדרש לעיל, לרבות יעדים דיפרנציאליים כאמור, תתבטא בציון המדד לשוויון המגדרי ומדד הגיוון התעסוקתי במשרד.