 הנחיות נציב שירות המדינה	העסקת עובדים בשירות המדינה
תאריך: י"א בטבת התשפ"ב, 15 בדצמבר 2021 מספר הנחיה: 1.17	ייעוד משרות לנשים בשירות המדינה

ייעוד משרות לנשים בשירות המדינה

1. בהתאם להחלטת הממשלה [מס' 454](#) מיום ל' תשרי התשפ"א (18.10.2020) נקבע, בין היתר, כי נציב שירות המדינה יבחן ליעד משרות עבור נשים בכלל הדרגות כולל בסגל הבכיר המוביל בשירות המדינה. ייעוד המשרות יעשה בכפוף להוראות ביצוע כפי שיקבע נציב שירות המדינה, אשר יתעדכנו מעת לעת על-ידו. כמו-כן, נקבע בהחלטה זו כי צוות משותף כהגדרתו שם יגבש המלצות באשר לשיקולים ולתבחינים לייעוד המשרות הרלוונטיות לנשים בשירות המדינה. הצוות כלל את השרה לשוויון חברתי, שרת החינוך, מנהלת הרשות לקידום מעמד האישה ונציב שירות המדינה (להלן - "הצוות המשותף"). המלצות הצוות המשותף גובשו, ומסמך המלצותיו מהווה חלק בלתי נפרד מנוהל זה.

2. מטרת הנוהל

העלאת אחוז הנשים בתפקידי סגל בכיר, לרבות סגל בכיר מוביל במשרדי הממשלה ויחידות הסמך (להלן - "יחידה" או "יחידות") עד להגעה ליעד הממשלתי של 50% ייצוג כאמור. בנוסף, מתן כלים בידי היחידות לנקוט בפעולות שונות על-מנת לקדם ייצוג הולם לנשים, במיוחד אלו המצויות בתת ייצוג של נשים ביחידות לפי נוהל זה.

3. העיקרון המנחה בנוהל

הפעלת מנגנון רב-שנתי לייעוד משרות, הכולל פירוט פעולות לקידום ייצוג הולם לנשים, שבסופו ישקול נציב שירות המדינה לאשר ייעוד משרות בכירות ביחידה לנשים בלבד, ככל שאותה יחידה לא עומדת באחוזי האיוש לפי הקריטריונים בנוהל זה במשך שלוש שנים או לחילופין ליחידה ציון הנמוך מ-60 במדד השוויון המגדרי במשך שלוש שנים.

4. תחולת הנוהל


נוהל זה חל מיום פרסומו על כל משרדי הממשלה ויחידות הסמך, כאשר הבחינה תיעשה לגבי כל יחידה בפני עצמה על-פי נתונה.

5. יישום המנגנון הרב-שנתי שבסופו ישקול נציב שירות המדינה ייעוד משרות לנשים ביחידה :

א. המנגנון הרב-שנתי לבחינת ייצוג נשים יופעל ביחידות שבהם נתוני איוש המשרות בסגל

בכיר הם אלו -

- (1) אחוז הנשים בסגל הבכיר עומד על 33% ומטה.
- (2) אחוז הנשים בסגל בכיר מוביל עומד על 25% ומטה.
- (3) לחילופין, יופעל מנגנון רב-שנתי זה בהתייחס ליחידות שקיבלו ציון 60 ומטה במדד השוויון המגדרי המפורסם על-ידי אגף בקרת ניהול ההון האנושי בשיתוף עם האגף לתכנון אסטרטגי ומדיניות בנציבות שירות המדינה. לצורך הגדרת יחידה באי עמידה

 הנחיות נציב שירות המדינה	העסקת עובדים בשירות המדינה
תאריך: י"א בטבת התשפ"ב, 15 בדצמבר 2021 מספר הנחיה: 1.17	ייעוד משרות לנשים בשירות המדינה

ביעד האיוש יילקחו בחשבון גם משרות ארון בכירות ביחידה, לרבות הדרג הבכיר במשרד (כדוגמת מנכ"ל ומשנה מנכ"ל).

4) אם לאחר רצף של שלוש שנים נתוני איוש היחידה ממשיכים להיות כאמור בסעיפים קטנים (1 ו-2) או (3) לעיל, על-אף מתן ההתראות בחודש מרץ והצעת הפעולות, ישקול נציב שירות המדינה לייעד משרות לנשים בסגל בכיר ביחידה כפי שיפורט מטה.

ב. המנגנון הרב-שנתי לבחינת ייצוג נשים יופעל בהתאמות הנדרשות ביחידות שבהם נתוני איוש המשרות בסגל תיכון הם אלו -

1) יחידות שבהן אחוז הנשים בסגל תיכון עומד על 45% ומטה, או לחילופין יחידות שקיבלו ציון 60 ומטה במדד השוויון המגדרי המפורסם על-ידי אגף בקרת ניהול ההון האנושי בשיתוף האגף לתכנון אסטרטגי ומדיניות בנציבות שירות המדינה.

2) אם לאחר רצף של שלוש שנים נתוני איוש היחידה ממשיכים להיות כאמור בסעיף קטן א לעיל, על-אף מתן ההתראות בחודש מרץ והצעת הפעולות, ישקול נציב שירות המדינה לייעד משרות לנשים ביחידה בסגל תיכון כפי שיפורט מטה.

3) שלבי המנגנון הרב-שנתי המנוסחים בהמשך הנוהל בהתייחס למשרות בסגל בכיר, יופעלו בהתאמות הנדרשות בהתייחס לסגל תיכון ביחידות שבהן הנתונים הן לפי סעיף קטן (1) לעיל.

יובהר, כי ביחידות שבהן אחוז הנשים בסגל תיכון עומד על 45% ומטה, בנוסף לאיוש נמוך בסגל בכיר כמפורט בסעיף א, ישקול הנציב או מי מטעמו האם יש ליישם את המנגנון המפורט מטה, בהתייחס לייעוד משרות בסגל בכיר או בסגל תיכון. החלטה בעניין זה תועבר ליחידות.


6. שלבי תהליך ייעוד המשרה

א. פעולות מקדימות

1) נציבות שירות המדינה תפרסם נוהל זה, בצירוף מסמך ההמלצות המפרט את מתווה ייעוד המשרות המוסכם וכן את שלבי התהליך ואת הפעולות שיש על המשרד לבצע במסגרתו. האמצעים העומדים לרשות המשרד לצורך יישום החלטת הממשלה לעיל, כוללים בין היתר: קיומה של ועדה מגדרית כהגדרתה בחוזר נציבות שירות המדינה בנושא בכל יחידה, מיפוי משרות העתידות להתפנות בטווח של חמש שנים, פעולות לאיתור אקטיבי לאיוש משרות, הצגת נתונים לוועדות בוחנים על-ידי ממונות שוויון, מתן דגש על נוהל כישורים דומים לוועדות הבוחנים, וכדומה.

2) הנציבות תערוך סימון 'יחידות בייצוג חסר' לעניין יחידות שבהן קיים: ייצוג חסר של נשים בסגל הבכיר (מתחת ל-33%), ואחוז הנשים בסגל בכיר מוביל עומד על 25% ומטה. לחילופין, ציון נמוך מאוד במדד השוויון המגדרי העומד על 60 ומטה.

3) על כלל היחידות להציג נתונים מגדריים בפני נציב שירות המדינה במסגרת הצגת תכנית עבודה שנתית לשנת 2022. דהיינו, להציג נתוני איוש משרות ביחידה

 הנחיות נציב שירות המדינה	העסקת עובדים בשירות המדינה
תאריך: י"א בטבת התשפ"ב, 15 בדצמבר 2021 מספר הנחיה: 1.17	ייעוד משרות לנשים בשירות המדינה

הממשלתית בסגל תיכון, בסגל בכיר (לרבות בסגל בכיר מוביל), וכן להציג נתונים על-פי נתוני המדד לשוויון מגדרי בחלוקה מגדרית לפי: דרגים, מועמדות, זכויות, תקני רכב, שעות נוספות. בנוסף, על כלל היחידות להציג את תכנית העבודה המשרדית בנושא קידום השוויון המגדרי, לרבות נתוני צפי משרות הצפויות להתפנות ונמנות על סגל התיכון והסגל הבכיר, וכן ציון פעולות מתוכננות ביחידה להגדלת היקפי הייצוג. **(4) בהתאם למיפוי היחידות כאמור, יוזמנו נציגי היחידות שסומנו כ"יחידות בייצוג חסר' לנציבות שירות המדינה לצורך תיאום התהליך הרב-שנתי לקידום ייצוג הולם לנשים במשרות בכירות ביחידה הממשלתית, לפני בחינת הצורך בייעוד משרות בכירות לנשים ביחידה.**

ב. יישום המנגנון הרב שנתי ביחידות הממשלתיות

היחידות 'בייצוג חסר' יפעלו בהתאם להנחיות נציבות שירות המדינה לעניין התהליך הרב-שנתי. בכל עת יכולות היחידות לפנות לנציבות שירות המדינה בשאלות והתייעצות לצורך יישום המנגנון האמור.


ג. פעולות בסיום התהליך

בחלוף שלוש שנים של יישום המנגנון הרב-שנתי, וככל שנתוני היחידה הרלוונטית בבחינה בחודש מרץ עדיין נמוכים, לפי האמור בסעיף 5 לעיל, תחליט היחידה הרלוונטית מבין שתי אפשרויות אלו-

- 1) תקנון תפקיד ממונה על השוויון המגדרי ויועצת מנכ"ל לקידום נשים במשרה מלאה למשך שנתיים מתקציב היחידה, כאשר הנציבות תעקוב אחרי שיפור מדדי ייצוג היחידה. ככל שלאחר שנתיים, היחידה לא הצליחה להגיע ליעדי הייצוג בהתאם לקריטריונים בנוהל זה, יכנס לתוקף סעיף 2) מטה.
- 2) נציב שירות המדינה יחליט האם ליעד משרות בכירות לנשים ביחידה ו/או עצירת תקינה בהתייחס ליחידה הרלוונטית. זאת, לאחר פניה לקבלת המלצת הצוות המשותף בתוך עשרה ימים, וכן לאחר קבלת התייחסות גורמי המקצוע הרלוונטיים בנציבות שירות המדינה, ומתן הזדמנות ליחידה להתייחס לנושא. ככל שהצוות המשותף יעביר המלצה, הרי שזו תכלול המלצה האם לדעת הצוות המשותף יש ליעד משרות בכירות ביחידה הרלוונטית, לעצור תקינה לזמן מוגדר, וכן תכלול קריטריונים עד מתי ליעד משרות כאמור.

8. דגשים לייעוד המשרות המיועדות

- 1) המשרות אֵינן משרות אמון, משרות הפטורות ממכרז ומשרות הפטורות ממכרז במסגרת ועדת מינויים או ועדת איתור;
- 2) יחידה ממשלתית שלגביה קיבל נציב שירות המדינה החלטה על ייעוד משרות לנשים, הרי שכל פרסום משרה בכירה יחויב בבחינה מקצועית מקדימה כמקובל מול הרפרנטורה בנציבות שירות המדינה האם ליעד את אותה המשרה לנשים;

 הנחיות נציב שירות המדינה	העסקת עובדים בשירות המדינה
תאריך: י"א בטבת התשפ"ב, 15 בדצמבר 2021 מספר הנחיה: 1.17	ייעוד משרות לנשים בשירות המדינה

3) לאחר אישור נציבות שירות המדינה, תפורסם המשרה המיועדת כמקובל בהתאם להוראות התקשי"ר.

9. יצוין שאין בנהל זה כדי לצמצם את סמכות נציב שירות המדינה להחליט על ייעוד משרות לנשים בסגל בכיר או בסגל תיכון, בדרך שונה מההוראות לעיל, זאת בנסיבות מיוחדות ומנימוקים שירשמו.

ייעוד משרות לנשים בשירות המדינה

המלצות הצוות המשותף

בהתאם להחלטת הממשלה [מס' 454](#) מיום ל' תשרי התשפ"א (18.10.2020) להלן המלצות הצוות המשותף באשר לשיקולים ולתבחינים לייעוד המשרות הרלוונטיות לנשים בשירות המדינה.

הרכב הצוות המשותף:

גב' מירב כהן - השרה לשוויון חברתי
ד"ר יפעת שאשא ביטון - שרת החינוך¹
פרופ' דניאל הרשקוביץ - נציב שירות המדינה
גב' אוה מדז'יבוז' - מנהלת הרשות לקידום מעמד האישה.

1. המטרה

העלאת אחוז הנשים בתפקידי סגל בכיר מוביל ביחידות הממשלה עד להגעה ליעד הממשלתי, על-פי החלטת ממשלה [מס' 1697](#) מיום י' בסיוון התשע"ד (8.6.2014) בנושא קידום ושילוב נשים בשירות המדינה, שעניינה יעד של התקדמות שיטתית לייצוג הולם של נשים בתפקידים בכירים בשיעור של 50%. כמו-כן קביעת שיקולים ותבחינים לייעוד משרות בכירות לנשים בשירות המדינה במקרים המתאימים.

2. העיקרון המנחה

בניית כלי לייעוד משרות אשר יופעל במידה ויחידות לא יוכיחו חתירה ועמידה ביעד לאחר שעשו שימוש בכלים הקיימים. זאת, תוך מיצוי ומימוש האמצעים הקיימים להשגת המטרה לעיל, הכול כמפורט בהמשך. כאשר ייעוד המשרות הינו אמצעי לשימוש מול יחידות בהן אין ייצוג הולם לנשים בדרגות הבכירות או העדר התקדמות ממשי להשגת יעד זה (עליה של לפחות 10% באחוז הנשים בתפקידים הבכירים).

3. קריטריונים מומלצים לצורך בחינת ייעוד משרות לנשים ביחידה הממשלתית

- א. אחוז הנשים בסגל הבכיר עומד על 33% ומטה;
- ב. אחוז הנשים בסגל בכיר מוביל עומד על 25% ומטה;
- ג. אחוז הנשים בסגל התיכון עומד על 45% ומעלה*;
- ד. ציון 60 ומטה במדד השוויון המגדרי המפורסם על-ידי אגף בקרת ניהול ההון האנושי בנציבות שירות המדינה. לצורך הגדרת יחידה באי עמידה ביעד האיוש יילקחו בחשבון גם משרות ארון בכירות ביחידה;
- ה. רצף של שלוש שנים בהם היחידה עומדת בקריטריונים המצטברים בסעיפים א-ג לעיל;
- ו. ניתנה לאחראי התראה רשמית מדי שנה בחודש מרץ, בהתאם לשלבי ההליך המפורטים בהמשך.

¹ * בהתאם להחלטת ממשלה [מס' 138](#) מיום י' באב התשפ"א (19.7.2021) הועברו סמכויות שרת ההשכלה הגבוהה אשר נמנתה על חברי הצוות המשותף על-פי החלטת הממשלה מס' 454 לשרת החינוך.

*ביחידות אשר נמצא החל מהשנה הראשונה לבחינה כי בהן ישנו אחוז נשים בדרג תיכון הקטן מ-45% ואין בו עתודה פוטנציאלית מספקת של מועמדות למשרות בכירות, נציב שירות המדינה יחליט אם לקדם בחינת ייעוד משרות בדרג תיכון, בהתאם לקריטריונים אלו בסעיפים ג-ה לעיל. אם משרות היעד לייעוד המשרות יהיו בדרג תיכון, הרי שהאמור יצוין במכתב ההבהרה מטעם הנציבות כבר מהשנה הראשונה לתהליך הייעוד.

4. דגשים לייעוד המשרות המיועדות

- א. המשרות אינן משרות אמון, משרות הפטורות ממכרז במסגרת ועדת מינויים או ועדת איתור;
- ב. יחידה ממשלתית שהגיעה לשלב של ייעוד משרות לנשים כפי שיפורט בהמשך, כל פרסום משרה בכירה יחויב בבחינה מקדימה מול נציבות שירות המדינה האם לייעד את אותה המשרה לנשים;
- ג. לאחר אישור נציבות שירות המדינה, תפורסם המשרה המיועדת כמקובל בהתאם להוראות התקשי"ר.

5. שלבי תהליך ייעוד המשרה

א. פעולות מקדימות של נציבות שירות המדינה

- 1) פרסום הנחיית נציב המפרטת את מתווה יעוד המשרות על-פי המלצות הצוות המשותף, וכן את שלבי התהליך ואת הפעולות שיש על המשרד לבצע במסגרתו. חוזר זה כולל את כלל האמצעים הקיימים למשרד לצורך יישום החלטת הממשלה, ובין היתר: קיומה של ועדה מגדרית בכל יחידה, מיפוי משרות העתידות להתפנות בטווח של חמש שנים, איתור אקטיבי, בדיקת ואישור תנאי סף, הצגת נתונים לוועדות בוחנים על-ידי ממונות, מתן דגש על נוהל כישורים דומים, ועוד.
- 2) סימון יחידות אדומות יכלול: ייצוג חסר של נשים בסגל הבכיר (מתחת ל-33%), ציון נמוך במדד השוויון המגדרי ואחוז נשים בסגל התיכון מעל 45%.
- 3) הצגת נתונים מגדריים (על-פי נתוני המדד לשוויון מגדרי: חלוקה מגדרית לפי דרגים, מועמדות, זכויות, תקני רכב, שעות נוספות וכן הצגת תכנית העבודה על-פי צפי איוש וכן פעולות להגדלת היקפי הייצוג) בפני נציב שירות המדינה במסגרת הצגת תכנית עבודה שנתית לשנת 2022.

להלן פירוט התהליך הרב-שנתי המומלץ לקידום ייצוג הולם לנשים במשרות בכירות ביחידה הממשלתית ובחינת הצורך בייעוד משרות בכירות לנשים -

ב. פעולות שיבוצעו במהלך השנה הראשונה

- 1) שליחת מכתב הבהרה מטעם נציבות שירות המדינה בחודש מרץ על אי עמידת היחידה ביעדי איוש המשרות באופן שווה לגברים ונשים.
- 2) במסגרת מכתב ההבהרה תידרש היחידה להגיש לנציב שירות המדינה תכנית עבודה סדורה לשנתיים הבאות לטיפול בהיעדר ייצוג לנשים וצפי איוש.
- 3) כמו-כן, האגף לשוויון מגדרי בנציבות שירות המדינה והרשות לקידום מעמד האישה יועמדו לרשות היחידה על מנת להציע סל כלים להתמודדות ושיפור המצב הקיים.

ג. פעולות שיבוצעו במהלך השנה השנייה

- (1) שליחת מכתב אזהרה מטעם נציבות שירות המדינה בחודש מרץ על אי עמידת היחידה בשנית בייעדי איוש המשרות באופן שווה לגברים ונשים.
- (2) השתתפות של הנהלת היחידה בסדנה להטמעת חשיבה מגדרית בארגון בתיאום עם אגף שוויון מגדרי בנציבות, וכן שימוש במדריך לחשיבה מגדרית של הרשות לקידום מעמד האישה.
- (3) מנהלת אגף שוויון מגדרי בנציבות שירות המדינה או מי מטעמה תהיה משקיפה בוועדות בוחנים לסגל הבכיר באופן מדגמי ובתיאום מראש עם אגף בכיר גיוס ומיון בנציבות שירות המדינה.
- (4) לקראת פרסום מכרזים בסגל הבכיר, היחידה תפנה לרשות לקידום מעמד האישה על מנת להיעזר במאגר הנשים למציאת מועמדות מתאימות.
- (5) בניית עתודה ניהולית משרדית/יחידתית לנשים במשרד עם פוטנציאל קידום, תוך הכשרה וליווי העתודה עם תכנים מקצועיים (כדוגמת: סדנאות ניהול, מנטורינג, הכשרת משא ומתן, סגנונות תקשורת, ניהול שיחות קשות ועוד). זאת, מתקציב המשרד, ליווי העתודה והכשרתה יתבצעו בהנחיית הנציבות, לאחר התייעצות עם הצוות המשותף אשר יתאם וילווה את ההליך מול המשרד / היחידה ככל שידרש.

ד. פעולות שיבוצעו במהלך השנה השלישית

- (1) הודעה מטעם נציבות שירות המדינה בחודש מרץ על אי עמידת היחידה זו השנה השלישית בייעדי איוש המשרות באופן שווה לגברים ונשים, וכי במהלך השנה הקלנדרית הבאה כל פרסום משרה בכירה יחויב בבחינה מול נציבות שירות המדינה האם לייעד את המשרה לנשים בלבד.
- (2) מנהלת האגף לשוויון מגדרי בנציבות שירות המדינה או מי מטעמה, תהיה משקיפה באופן גורף בכלל המכרזים למשרות בכירות שיתפרסמו עד להודעה אחרת.
- (3) הגשת תכנית לנציב שירות המדינה אודות הפעולות המתוכננות לאיתור אקטיבי ומאמץ לאיוש משרות בכירות על-ידי נשים.
- (4) לקראת פרסום מכרזים של משרות בכירות, היחידה תפנה לרשות לקידום מעמד האישה על מנת להיעזר במאגר הנשים למציאת מועמדות מתאימות שיגישו מועמדות למשרה הרלוונטית.
- (5) עיון במאגרים נוספים לשם איתור מועמדות למשרות בסגל הבכיר או אמצעים אחרים לאיתור אקטיבי (לצורך זה ניתן להיעזר באגף לשוויון מגדרי בנציבות שירות המדינה וכן ברשות לקידום מעמד האישה).

ה. פעולות שיבוצעו במהלך השנה הרביעית

- משרד אשר עדיין לא הגיע ליעדי הייצוג שנקבעו לו עד לחודש מרץ, יאלץ לבחור בין שתי האפשרויות הבאות:
- (1) תקנון תפקיד ממונה על השוויון המגדרי ויועצת מנכ"ל לקידום נשים במשרה מלאה למשך שנתיים מתקציב המשרד. כאשר הנציבות תעקוב אחרי שיפור מדדי ייצוג היחידה. במידה ולאחר שנתיים, היחידה לא הצליחה להגיע ליעדי הייצוג, יובהר כי יכנס לתוקף סעיף ה(2).

(2) קבלת החלטה על-ידי נציב שירות המדינה לייעוד משרות בכירות ו/או עצירת תקינה לאחר השלמת ההליך הרב-שנתי כמפורט לעיל, ולאחר פניה לקבלת המלצת הצוות המשותף וגורמי המקצוע הרלוונטיים בנציבות שירות המדינה תוך 10 ימים מיום הפניה. המלצת הצוות המשותף תכלול המלצה האם לדעת הצוות המשותף יש לייעוד משרות בכירות ו/או לעצור תקינה לזמן מוגדר וקריטריונים למיצוי ההליך במסגרת ההחלטה. זאת לאחר שניתנה למשרד הזדמנות להשמיע טענותיו בפני הנציב בטרם קבלת ההחלטה.



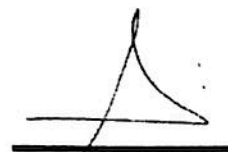
גבי אוה מדזיבוזי
מנהלת הרשות לקידום
מעמד האישה.



פרופ' דניאל הרשקוביץ
נציב שירות המדינה



ד"ר יפעת שאשא-ביטון
שרת החינוך



גבי מירב כהן
השרה לשוויון חברתי