



מיסוד תהליכי שיתוף ציבור בנושא קידום שוויון מגדרי בשירות הציבורי

מסמך תיעוד יישומי

תשע"ו 2016

תוכן עניינים

3	רקע.....
4	מיסוד והפעלת המנגנונים.....
4	מודל העבודה.....
4	המפגשים.....
6	תוצרי כח המשימה.....
8	שיתוף ציבור - מערכת מעגלי שיח.....
8	רקע.....
8	מתודולוגיה.....
9	סיכום.....
10	נספחים.....
10	נספח א'.....
12	נספח ב'.....
13	נספח ג'.....
14	נספח ד'.....
15	נספח ה'.....
19	נספח ו'.....
19	נספח ז'.....
27	נספח ח'.....
28	נספח ט'.....
29	נספח י'.....
31	נספח י"א.....

רקע

במסגרת הרפורמה לשיפור מנגנוני ניהול ההון האנושי בשירות המדינה, פועל האגף לשוויון מגדרי במטרה להביא לשוויון מגדרי בדרגות הגבוהות של תפקידי הניהול בשירות הציבורי, וזאת באמצעות יישום דו"ח שטאובר.

במסגרת המהלכים השונים לקידום יישום הדו"ח, החליט האגף לשוויון מגדרי להקים כח משימה רב מגדרי לשיתוף בידע, שהורכב מבעלות תפקידים וגופים רלוונטיים מהמגזר השלישי ומתאגידים העוסקים בנושא, שמטרתו סיוע ביישום דו"ח שטאובר; יצירת שיח בין-מגדרי להעשרת הידע הקיים במדינה בנושא שוויון מגדרי וקידום נשים; גיבוש מודלים, רעיונות וכלים להשגת שוויון מגדרי; בחינת ישימות לשירות המדינה; ויצירת שיתופי פעולה ופורום עמיתים לומד ומתפתח בנושאים העומדים על סדר היום.

כח המשימה פעל מתוך תפיסה שהאגף זקוק לתהליך היועצות ממוקד, כזה שיאפשר דיון אמיתי ופרקטי סביב החסמים וההזדמנויות שבדו"ח שטאובר. הדגש הבין-מגדרי נוצר מתוך ההבנה שקיימים ידע ופרקטיקות במגזר העסקי, האזרחי והאקדמי, וההנחה שגיוס כח משימה בין-מגדרי המורכב מאנשים עתירי ניסיון וידע מקצועי רלוונטי יקל על האווירה ויאפשר חופש מחשבה ופתיחות. ככל שהתהליך יהיה פשוט יותר לתפעול, כך מידת העצמאות וקבלת ההחלטות של האגף יגדל.

הנושא בו בחר האגף לעסוק השנה הוא **השגת יעד של 50% נשים בעתודה הניהולית בשירות המדינה**.

במסמך הנוכחי ריכזנו את הידע שצברנו בתכנון וביצוע כח המשימה לקידום נשים, משלב ההקמה ועד תוצרי כח המשימה, כולל חומרים נלווים, קווי פעולה ואבני דרך מרכזיים לתהליך. למסמך מטרה כפולה. ראשית, לשמר את הידע והניסיון בתוך נציבות שירות המדינה ואף לשמש כמודל לפעולה במשרדים נוספים. שנית, תוצרי כח המשימה מהווים תשתית עליה האגף לשוויון מגדרי יכול להתבסס כדי לבנות תכניות עבודה ליישום בשירות המדינה.



מיסוד והפעלת המנגנונים

מודל העבודה

בכדי ליישם את מתווה ההקמה, פותח מודל עבודה בצורת "משפך" שמתבסס על חמישה תהליכים מרכזיים:

1. **טרם תהליך** שמטרתו היתה למידה פנים ממשלתית ומיפוי חסמים ביישום דו"ח שטאובר. בעקבות הלמידה, חודדו המטרות והיעדים, הונחו יסודות המהלך במתווה הקמה שמטרתו מסגור התהליך (ראה נספח א') ונעשתה התאמת משתתפיות כח המשימה למסגרת התהליך. כמו כן, נעשה תהליך מיפוי בין-מגזרי קפדני של אנשים רלוונטיים מקרב ארגונים וגופים רלוונטיים מהמגזר הממשלתי, העסקי, השלישי והאקדמיה ולהם, הועברה הזמנה אישית באמצעות פנייה יזומה (ראה נספחים ב'-ג').

2. **מפגש ראשון שמטרתו היתה כפולה:**

א. זיהוי והגדרת ממשקים בין-מגזריים מתאימים ליישום מטרות כח המשימה;

ב. מיקוד ועיצוב ראשוני של מודלים לשותפות בין-מגזרית.

3. **עיבוד מסקנות המפגש ודיון פנים ממשלתי** שמטרתו היתה התמקדות בנתיב העבודה המרכזי, ובחינת המודלים שעליהם נש"מ רוצים להתמקד, על בסיס יעדים ריאליים ולפי פוטנציאל היישום הגבוה ביותר בשירות המדינה.

4. **מפגש שני** שמטרתו היתה למידה ממודלים שעבדו במגזרים השונים ודיון באופן יישומם בשירות המדינה.

5. **כינוס מסקנות המפגשים** לקראת תכנית עבודה ליישום בשירות המדינה לפי סדרי העדיפויות של נש"מ.

המפגשים

המפגשים התבססו על הניסיון המוכח של חבריות כח המשימה ונבנו כך שייצרו תהליך שבסופו יוכל האגף לשווין מגדרי בנציבות לקבוע סדרי עדיפויות ולבנות תכנית עבודה עבור יישום המלצות דו"ח שטאובר שטרם יושמו:

- **המפגש הראשון** (ראו נספח ד') עסק בהיכרות עם דו"ח שטאובר והחסמים העיקריים הקיימים לביצוע מלא. בהמשך המפגש נערך מיפוי הפעולות הקיימות בשדה של קידום נשים. המשתתפים נתבקשו לחשוב על מודלים ורעיונות אותם ניתן להמיר לשירות המדינה. מיפוי של המודלים והרעיונות הרבים נעשה על פי מתודולוגיה שאפשרה למשתתפים להציג בצורה מרוכזת את הידע שלהם בנושא קידום נשים לעמדות בכירות. **המיפוי העלה רעיונות וכיווני פעולה רבים** (ראו נספח ה').

- ישימות, פוטנציאל ליישום ויצירת שינוי, יכולת הטמעה, סדרי עדיפויות והתאמה לתכנית העבודה הפנים משרדית, היו לרציונל אשר עמד מאחורי בחירת הנציבות בשני היעדים בהם עסק **המפגש השני** (ראו נספח ו'): גיבוש תכנית מנטורינג לנשים ורתימת בכירים לקידום נשים ויצירת מודעות מגדרית, זאת בהתאם להמלצות דו"ח שטאובר. המפגש עסק בישימותם של המודלים השונים בשירות המדינה ופוטנציאל שיתוף הפעולה הבין-מגזרי לקידום התהליכים. סביב הצגת המודלים נעשה דיון בפוטנציאל היישום בשירות המדינה, וכן היות ומדובר בסוגיה רב מגזרית, הובאו התייחסויות רבות המציעות **פתרונות רב מגזריים** (ראו נספח ז').

תוצרי כח המשימה

במהלך המפגשים, הועלו רעיונות ומודלים שונים שניתנים ליישום בשירות המדינה ואשר מופו וסווגו בהתאם לפוטנציאל היישום שלהם:

1. פיתוח ארגז כלים לעתודה הניהולית, למגייסים ולמנהלים שיכלול:

- **מבחני הטיה:** ניתוח שלבים בתהליך שבהם ניתן לשלב מבחני הטיה בנושא מגדר ופיתוח והפצת תכנית פעולה להטמעת מבחני הטיה, למשל בהערכת עובדים - למידה מגוול ומארגונים אחרים על הדרך בה ניתן לעשות לומדה חכמה לשימוש מושכל בכלי זה.
- **תכנית חניכה sponsorship:** למידה ממודל מנטורינג שפיתחה חברת שטראוס ושמוססת על פיתוח של תפישת מנהיגות בתוך החברה מתוך הבנה שכדי שהארגון יתפתח, צריך לשים דגש על התפתחות הנשים בחברה. קהל היעד היה דרג ביניים מכיוון שככל שעולים בדרג יש פחות נשים והמעבר הזה קשה לנשים בפרט (ראו נספח ז' - סיכום המפגש השני).
- **ימי עיון למנהל הסגל ולנשים** בנושאי שינוי שפה, תודעה ותרבות מגדרית שידעו לזהות ולהתמודד עם החסמים ברמת מנהל הסגל והעובדות. ימי העיון יחשפו יעלו על סדר היום את החסמים המערכתיים והאישיים, זאת בכדי לבנות "מפת פתרונות" להתמודדות בכל הדרגות.
- **איתור ויצירת פוטנציאל:** מיצוי כוח האדם הנשי צריך לשקף את העובדה שהציבור לא יכול להרשות לעצמו אי שוויון ברמה המעשית מכיוון שארגון שממצה יותר טוב את כוח האדם שלו מגדיל את האפקטיביות שלו. לשם כך יש לנסח הגדרות וכלים לאיתור ויצירת פוטנציאל ניהולי מחוץ ומתוך שירות המדינה - למידה מ'סלונה' וחברת 'שטראוס'.

2. רעיונות שהנציבות מבקשת לקדם בטווח הבינוני והארוך:

- **הטמעת חשיבה מגדרית (Gender mainstreaming):** חשיבה מגדרית שואפת לקדם שוויון מגדרי באמצעות שינוי בכל הרמות ושילוב המדיניות. בחשיבה המגדרית, לא הנשים צריכות להשתנות אלא החברה, משום שזה כדאי לכולם. זה דורש שינוי תרבות ארגונית של גברים ונשים גם יחד וחשוב לזכור כי קידום נשים לא יביא בהכרח לשוויון מגדרי אלא לשינוי חברתי כללי.
- מכאן, יש להביא לתכנון **וביצוע קמפיין (באמצעות הלפ"מ)** להעלאת מודעות חשיבה מגדרית בניהול בכיר, יש למפות מודלים הקיימים בארץ ובחו"ל שהוכיחו הצלחה בהטמעת חשיבה מגדרית ולאמצם.

3. נושאים שהנציבות לוקחת על עצמה לקדם ותיעזר בחברות כוח המשימה באופן פרטני:

- **חניכת מנהלים בתהליכי חשיבה לגיוס נשים:** רתימת מנהלים לכלל היעדים היא קריטית להצלחת התהליכים. יש לבחון מודל ייעודי למנהלים שייקח בחשבון חסמים קיימים (ראו נספח ז'- סיכום המפגש השני).
- **50% נשים בעתודה הניהולית:** בחינת היעדים הקיימים ובניית יעדים מדורגים משלימים - איכותיים וכמותיים - בתכנית 5-שנתית, בהתאם לנתונים ותהליכים עכשוויים.
- **וועדות מינויים לעמדות בכירות:** השתתפות חברות כח המשימה המתאימות בוועדות הרלוונטיות.
- **סקרים והערכות עובדים:** שינוי שפה ומיקוד כך שיתאימו למטרות וועדת שטאובר.
- **הקמת פלטפורמה אינטרנטית (סלונה.גוב):** תכנים לקידום נשים בשירות המדינה: סיפורי הצלחה, חשיפה, 'גורו של הורות', אתגרי בית-עבודה, פלטפורמת מומחים.
- **השקת תחרות בקרב העובדים:** העלאת רעיונות לפרויקטים שמקדמים שוויון הזדמנויות לנשים וגברים, כך שכל רעיון בר-ביצוע שיוצע יקבל ליווי עד ליישום, כולל מימון ומנגנונים. כך מזמינים אנשים לייצר דברים עבור עצמם.
- **סל תמריצים למשרדים:** בחינת המודל הקיים ולמידה מ"סלי תמריצים" במגזר השלישי והעסקי.

4. נושאים שהנציבות רואה בהם חשיבות ויחד עם זאת לא תוכל לקחת על עצמה בשלב זה אך משמרת את הידע לתכניות העבודה של השנים הבאות, מופו בנפרד (ראו נספח י"א).



שיתוף ציבור - מערכת מעגלי שיח

רקע

במקביל לכח המשימה, התבצע שיתוף ציבור באמצעות מעגלי שיח שמטרתו היתה לאפשר שיח מקוון עם נשות ואנשי שירות המדינה כחלק משלים לדיון הפרונטלי שהתקיים במסגרת כח המשימה המצומצם, ולאפשר מרחב וירטואלי לקיום דיונים ושיתוף במידע הקשור לתהליך:

- **העמקת תהליך השיח הפרונטלי:** ערוצי תקשורת נוספים עם חברי.ות התהליך הפרונטלי, הרחבה ומיצוי השיח הקיים.
- **שיתוף קהלים גדולים:** חשיפת התהליך לקהל הרחב תוך מתן אפשרות להתייחס ולהשפיע.
- **החצנה:** שקיפות של תהליך השיתוף ויחסי ציבור לקהל הרחב - מעגל השיח הוא "האתר" של התהליך.
- **קבלת החלטות:** שיקוף של מידת ההסכמה או המחלוקת הקיימת בקבוצה ואפשרות להעלאת/הצגת אלטרנטיבות ומידת התמיכה בהן.

שיתוף ציבור מאפשר לאוכלוסייה רחבה לקחת חלק בתהליכי תכנון וחשיבה ובכך להרחיב את מעגל השותפים לבניית הסכמות וזיהוי נקודות מבט חדשות. מטרת התהליך מגוונת ונעות מהחלפת מידע ועד קידום ערכים דמוקרטיים, מתאים למצבים של גישוש ראשוני ואו אישוש החלטות שהתקבלו בפורום מצומצם יותר.

מערכת "מעגלי שיח 2.0" מבית 'שיתופים' פותחה במיוחד כדי לתמוך בתהליכי שיח ושיתוף, הן במסגרת מצומצמת כדוגמת "שולחן עגול" והן במסגרת רחבה המערבת עשרות, מאות ואלפי משתתפים, תוך יכולת לזהות מגמות עיקריות ולקבל הבנה בלתי אמצעית של השטח. הפלטפורמה מאפשרת השתתפות נגישה ונוחה למשתתפי תהליך השיתוף בסביבה אינטרנטית.

מתודולוגיה

- הקמת פלטפורמת מקוונת לשיתוף ציבור ממוקד
- ניסוח שאלה להפצה בשם מוביל התהליך (במקרה זה- רון צור, ראש מטה יישום הרפורמה בנציבות שירות המדינה) יחד עם תמריץ למשיבים על השאלה (ראו נספח ח')
- ניסוח והטמעת תגובות משתתפות יזומות
- תכנון וניהול קמפיין הפצה נרחב (ראו נספח ט')
- ניסוח פניות אישיות להפצה פרטנית לפי רשימות תפוצה רלוונטיות
- איסוף תגובות ורעיונות משיתוף הציבור באמצעות ניתוח תמטי (ראו נספח י')

- עיבוד תגובות ורעיונות לתובנות וכיווני פעולה מרכזיים
- חיבור התובנות לדיון במסגרת המפגש השני של כוח המשימה

נתוני החשיפה



04:48 הוא זמן השהיה הממוצע של גולש באתר

3.9 הוא מספר הרעיונות הממוצע בהם צפה גולש באתר

כ-68% מהגולשים נכנסו לאתר פעם אחת בלבד. 32% חזרו והשתתפו יותר מפעם אחת

סיכום

מטרות כח המשימה הנוכחי כפי שהוגדרו במתווה ההקמה הושגו. האגף לשוויון מגדרי לוקח על עצמו את יישום תוצרי כל המשימה לפי סדרי עדיפויות ובהתאם, כח המשימה יכנס בפורום רחב לליווי בצמתים בהם האגף יחליט לפעול, כמו גם באופן פרטני עם חברי.ות כח המשימה כדי להמשיך ולקדם מודלים נקודתיים.

נספחים

נספח א'

מתווה להקמת כוח משימה לשיתוף בידע - קידום נשים בשירות המדינה

מטה יישום הרפורמה, נציבות שירות המדינה

במסגרת הרפורמה לשיפור מנגנוני ניהול ההון האנושי בשירות המדינה, פועל האגף לשוויון מגדרי במטרה להביא לשוויון מגדרי בדרגות הגבוהות של תפקידי הניהול בשירות הציבורי, וזאת באמצעות יישום דו"ח שטאובר.

לצד עבודת האגף יוקם פורום רב מגזרי לשיתוף בידע שיורכב מראשי ארגונים וגופים רלוונטיים מהמגזר השלישי ומתאגידים העוסקים בנושא, שיפעל יחד עם האגף לשוויון מגדרי לטובת יישום הדו"ח.

מטרות הפורום:

- א. סיוע ביישום דוח וועדת שטאובר באמצעות שיח בין-מגזרי.
- ב. הרחבת והעמקת הידע הממשלתי באמצעות שיתוף בידע של ארגוני מגזר שלישי ותאגידים שמתמחים בגיוון תעסוקתי בכלל ובשוויון מגדרי בפרט.
- ג. הרחבת מאגרי נשים היכולות להשתתף בוועדות מכרזים, וועדות איתור, וכן ליצירת מאגר מועמדות לתפקידי ניהול בכירים.
- ד. הנגשת כלים לקידום שוויון מגדרי ולמידה הדדית בין המגזרים בנושא זה.
- ה. קידום התיאום ושיתופי פעולה בין ארגוניים ובין מגזריים לקידום שוויון מגדרי.
- ו. יצירת פורום עמיתות לומד ומתפתח.

הנחות יסוד לעבודת הפורום

1. הצוות יפעל על בסיס דוח שטאובר ולקידום המלצותיו מתוך תפיסה של שילוב כוחות בין-מגזרי.
2. בראש הצוות תעמוד עו"ד טלילה שחל רוזנפלד.
3. בצוות ישתתפו עד 15 נציגות/נציגים קבועים/ות וזאת על מנת לאפשר תהליך רציף והמשכי, בהתאם לנושא הדיון יוזמנו נציגים נוספים להשתתף במפגשי הפורום.
4. השותפים השונים יפעלו מתוך מחויבות לקידום המטרות כפי שהוגדרו וכן לקידום נושאים נוספים שהצוות יגדיר.

שיטה

1. הצוות יתכנס 3 פעמים במהלך השנה.

2. מבנה המפגשים - כל מפגש ייערך בשני חלקים, בחלק הראשון למידה ושיתוף ידע ובחלק השני דיון והשלכות על יישום דוח שטאובר.

3. תוכן המפגשים:

מפגש 1:

- הכרות בין אישית, בין ארגונית, בין מגזרית + הכרות עם דוח שטאובר
 - מיפוי הזדמנויות וחסמים ליישום דוח שטאובר וכיווני פעולה
 - איתור פוטנציאל לשת"פ בין-מגזרי ו/או בחירת נושא מרכזי שעליו יתרכז כח המשימה
- **** בין המפגשים נקיים מיפוי באם נדרשים משתתפים נוספים

מפגש 2:

- מודלים לפעולה ו-drill-down בהתאם לנתיבים שזוהו במפגש הראשון
- TED קצרים של משתתפים נבחרים אודות המודלים שלהם

מפגש 3:

- המשך יחסים ועבודה משותפת- ביסוס יחסים עתידיים פוטנציאליים וניסוח תוצר שיהווה מתווה עבודה משותפת ורעיונות מעשיים ליישום מסקנות דוח שטאובר

4. משתתפים:

כח המשימה הרב מגזרי יכלול 15 משתתפים. לפי מפתח הייצוגים הבא:

- מגזר ציבורי: 5
- מגזר שלישי: 4
- מגזר עסקי: 4
- אקדמיה: 2
- בנוסף, הוזמנו משתתפים לפי הרלוונטיות שלהם למפגש

פורמט כינוס פורום ממוקד

עמדת 'שיתופים' היא שהאגף זקוק לתהליך היועצות ממוקד, כזה שיאפשר דיון אמיתי סביב החסמים וההזדמנויות שבדוח שטאובר. הדגש הבין-מגזרי יקל על האווירה ויאפשר חופש מחשבה ופתיחות. ככל שהתהליך יהיה פשוט יותר לתפעול, כך מידת העצמאות וקבלת ההחלטות של האגף יגדל.

פורום ממוקד	
מטרות	היועצות של האגף לקידום מעמד האישה בעיקר עם המגזר השלישי ומומחיות מהאקדמיה בנושא יישום דוח שטאובר
פרופיל משתתפים	ראשי עמותות, אנשי אקדמיה ומשתתפות רלוונטיות מהמגזר העסקי

15	מס' משתתפים
תיאום יותר מצומצם ופשוט, יכולת לנהל דיון מעמיק ולייצר חומרים לתכנית עבודה ואפילו תכנית המשך	יעילות
מעשית, אינטימית וממוקדת עשייה	אווירה
עצמאות יחסית בהובלת התכנים והמפגשים לאחר אישור ראשוני של רון	עצמאות וקבלת החלטות
בין-מגזרי עם מעורבות מינימלית של שירות המדינה	מגזרים

נספח ב'

כח המשימה הרב מגזרי לקידום נשים בנציבות שירות המדינה לפי א"ב ש"מ

מירי אייזן	מייסדת פורום דבורה
אמיר איילון	סמנכ"ל בכיר למנהל ומשאבי אנוש והדרכה במשרד החוץ
פרופ' יובל אלבשן	דיקן לפיתוח חברתי המכללה האקדמית, הקריה האקדמית אונו
נעה אלפנט	מנהלת המדיניות וקשרי ממשל, גוגל ישראל
שרית ארבל	מנכ"לית ויצ"ו ישראל
ד"ר ליאת בסיס	ראש תחום מיון, מדידה והערכה, מעוז - מקצועיות, ערכים וזהות
אבי דוד	סמנכ"ל בכיר למנהל ומשאבי אנוש במשרד הביטחון
גלית דיאמנט	סמנכ"לית תקשורת, סופרסונס
איילה חג'ג' הררי	סמנכ"לית בכירה למנהל ומשאבי אנוש ברשות האכיפה והגבייה
פרופ' נעמי חזן	"שוות" - המרכז לקידום נשים בזירה הציבורית, מכון ואן ליר
עו"ד אבי חליבה	סמנכ"ל בכיר למנהל ומשאבי אנוש במשרד הפנים
יעל מבורך	סגנית הממונה על התקציבים במשרד האוצר
תא"ל שרון ניר	יועצת הרמטכ"ל לענייני מגדר, צה"ל
דליה נרקיס	לשעבר יו"ר ומנהלת Manpower מדינות מזה"ת
אימי עירון	מנכ"לית סלונה
מיכל צוק	המשנה למנכ"ל והממונה על תחום התעסוקה במשרד הכלכלה והתעשייה
חנה רדו	משנה ליו"ר מקאן תל אביב, יו"ר מקאן וואלי ויו"ר סופרסונס
נגה שגב נדיר	מנהלת בכירה לניהול טאלנט, קבוצת שטראוס
טל שפסה היימן	הכלכלנית הראשית של אגף התקציבים, משרד האוצר



נספח ג'

לכבוד

שלום רב,

הנושא: כוח המשימה לקידום נשים בשירות המדינה

במסגרת הרפורמה לשיפור מנגנוני ניהול ההון האנושי בשירות המדינה, פועל האגף לשוויון מגדרי במטרה להביא לקידום נשים בדרגות הגבוהות של תפקידי הניהול בשירות המדינה, וזאת באמצעות יישום דו"ח שטאובר. לצד עבודת האגף יוקם "כח משימה" רב מגזרי שיורכב מאנשי ונשות המגזר הציבורי, מראשי ארגונים וגופים רלוונטיים מהמגזר השלישי, הפרטי ומאקדמאים העוסקים בנושא.

מטרות "כח המשימה" תהיינה:

- לסייע לאגף לשוויון מגדרי בבניית העתודות הניהוליות
- להרחיב ולהעמיק את הידע הממשלתי בנושא גיוון תעסוקתי בכלל ובשוויון מגדרי בפרט, באמצעות רתימת ארגוני מגזר שלישי ותאגידים אשר עוסקים בתחום
- להנגיש כלים לקידום שוויון מגדרי ולמידה הדדית בין המגזרים בנושא זה
- לקדם התיאום ושיתופי פעולה בין ארגונים ובין מגזריים לקידום שוויון מגדרי
- ליצור פורום עמיתים לומד ומתפתח

כוח המשימה יתכנס לתהליך עבודה ממוקד של שלושה מפגשים בבית 'שיתופים', מושב בית יהושע:

1. מפגש ראשון- יום ב', 28.3 בשעות 10:00-13:00
2. מפגש שני- יום ד' 25.5 בשעות 10:00-13:00
3. מפגש שלישי ומסכם- יום ב' 18.7 בשעות 10:00-13:00

בשל היכרותך ומתוקף הידע וניסיוןך הרחב, נשמח אם תאות להצטרף לפורום המתגבש לטובת שיפור מצב השוויון המגדרי בשירות המדינה. למפגש הראשון נבקש אם תוכל להכין רעיונות בנושא העלאת אחוז הנשים בדרגים הבכירים בשירות המדינה וכן לרתימת מנהלים ובכירים לשינויים. חומרים מקדימים ורשימת משתתפים ישלחו בהמשך.

אנא שים לב שההזמנה הינה אישית ולא ניתן לשלוח נציג כמחליף

אשמח אם תוכל לאשר הגעתך במייל חוזר.

מצפה לראותך,

עו"ד טלילה שחל רוזנפלד

מנהלת האגף לשוויון מגדרי ויועצת נציב שירות המדינה
לקידום נשים

נספח ד'

כוח המשימה הרב מגזרי לקידום נשים בשירות המדינה

המפגש הראשון

28.3.2016

סדר יום

התכנסות וכיבוד קל	09:30-10:00
פתיחה וסבב היכרות: עו"ד טלילה שחל רוזנפלד, מנהלת האגף לשוויון מגדרי ויועצת נציב שירות המדינה לקידום נשים	10:00-10:30
ברכות: עו"ד משה דיין, נציב שירות המדינה	10:30-10:40
הצגת מטה יישום הרפורמה בנציבות שירות המדינה: רון צור, ראש מטה יישום הרפורמה	10:40 - 10:50
הצגת דו"ח שטאובר והאגף לשוויון מגדרי: עו"ד טלילה שחל רוזנפלד	10:50-11:15
הפסקה	11:15-11:30
יישום הדו"ח: מיפוי מגרש העבודה וחשיבה ממוקדת	11:30-12:50
סיכום והיערכות למפגש הבא	12:50-13:00

סיכום המפגש הראשון של כוח המשימה הרב מגזרי לקידום נשים בשירות המדינה

עו"ד משה דיין, נציב שירות המדינה, בירך על התכנסות המפגש והודה למשתתפות ולמשתתפים על הגעתם. במדינת ישראל החוקים הם שוויוניים, אך הבעיה טמונה במבחן התוצאה. לאחר ניתוח הגענו למסקנה שצריך לחזק את דרגי הביניים שבפוטנציאל קידום לדרג הניהול הבכיר ויש לדאוג שיהיה ייצוג שווה של נשים וגברים בעתודות לניהול. יש תקרת זכוכית לנשים, אך יש גם תקרת זכוכית לעוסקים בקידום נשים ועל כן, נציבות שירות המדינה לוקחת על עצמה את תפקיד הסמן הימני. במסגרת הרפורמה הוקם אגף בכיר לתכנון אסטרטגי ותחום קידום נשים הוצב שם מתוך ראייה אסטרטגית שתזהה מגמות לשינוי המצב. חלק מהטיפולים הם Top Down, אך יש גם צורך לעשות עבודת תכנון מהשטח ולכן כונס כוח משימה זה. עלינו לחשוב מחוץ לקופסא על צעדים גדולים שיקדמו נשים בשירות המדינה, כאשר שיתוף הפעולה מהווה צעד גדול וחשוב אליו יש לרתום את כל הדרגים הבכירים בשירות המדינה.

עו"ד טלילה שחל רוזנפלד, מנהלת האגף לשוויון מגדרי ויועצת נציב שירות המדינה לקידום נשים, הציגה את המצב הקיים היום בשירות המדינה (ראו מצגת). בשירות המדינה נשים מהוות 62% מכלל העובדים, כאשר בדרג הניהולי (כולל דרג משפטי) נשים מהוות רק 40%, וללא הדרג המשפטי רק 26%. עם זאת, נשים משכילות יותר מגברים בשירות המדינה ובעלות ותק רב יותר. בקרב ההנהלה הרפואית הבכירה בבתי החולים ישנם רק 20% נשים ואין מספיק רופאות אשר מתפקדות כמנהלות מחלקה ומעלה. דו"ח שטאובר גיבש המלצות אופרטיביות במגוון רחב של נושאים. הדו"ח הוצג בקצרה דרך ההמלצות שיושמו עד כה (ראו מצגת):

- ❖ **קביעת מדיניות שוויון מגדרי:** האמירה והרטוריקה מצוינת, אך עדיין בהנהלה הבכירה אין מספיק נשים. הוצבו יעדים קונקרטיים למשרדים בקידום נשים מתוך תכנית חומש. נוספו אף סנקציות - לראשונה משרד שלא עומד ביעד נענש בהקפאת כוח אדם. מהצד השני נוסד 'אות המעסיק המתקדם' שיעניק ראש הממשלה למשרדים הבולטים במיוחד. בנוסף, הנחיות לתכנון אסטרטגי בדגש על שוויון מגדרי הוכנסו למשרדים.
- ❖ **הממונות על השוויון המגדרי:** הוצבו בכל משרד, נבנתה להן הגדרת תפקיד רחבה הכוללת תחומי אחריות רבים וקורסי הסמכה. הן מהוות כוח של האגף במשרדים להנחלת הערכים ולדאוג שהתנאים מתקיימים.
- ❖ **הכשרה והסברה:** נכתבו ערכות הדרכה לשרים ומנכ"לים אודות יישום דו"ח ועדת שטאובר, וביצענו הדרכות והרצאות בקורסי הצוערים, וקורסי הבכירים.
- ❖ **איזון חיים עבודה:** הושק פיילוט עבודה מהבית לגברים ונשים במשרת הורה על פי קריטריונים ברורים ושקופים.
- ❖ **פערי שכר ותקינה:** יצאה הנחיה לבדיקת רכיבי השכר המשתנים, זאת יחד עם קביעת קריטריונים אחידים ושווים ולוודא שנשים לא מקבלות הקצאות שונות למרות שמבצעות את אותה העבודה.

❖ **עתודה ניהולית - 50% נשים כמטרה מוצהרת:** הופצו ערכות הדרכה, הוקם צוות בין משרדי של 'עץ הדעת' לבדיקת היכולת לייצר איתור אקטיבי של נשים ולדאוג שיגישו מועמדות, כמו כן העדפה מתקנת ומתן כלים מתאימים.

העתודה הניהולית נולדה מתוך הפער הגדול בין הציפיה מהתפקיד ובין מה שעושה בעל התפקיד בפועל. בצפי עתידי ישנן 830 'משרות מטרה' בדרג הבכיר של שירות המדינה. המטרה היא למפות את האנשים הראויים למילוי אותם התפקידים ובמקביל לקיים פעולות להכשרתם לקראת האיוש, כך שעוד בדרגי הביניים ניתן לאבחן את פוטנציאל הקידום לתפקידים הבכירים. המטרה היא שהמכרזים יתקיימו בצורה בין משרדית כדי לאפשר לנשים ואנשים ממשרדים קטנים להתקדם. ההערכה היא שהעתודה תהווה סדר גודל של 3000 איש המזוהים כבעלי פוטנציאל וביניהם 50% נשים.

טלילה הרחיבה ואמרה כי בעוד שנשים מתמודדות רבות במכרזים פנימיים, הן אינן ניגשות לתפקידים הבכירים. במסגרת הערכת העובדים הדיפרנציאלית שקיים מטה הרפורמה, ניתן לראות שבהערכת התפקוד של נשים בצורה רוחבית הן מוערכות יותר מגברים. עם זאת, בסעיף הפוטנציאל לקידום, הנשים מאבדות בעיני המנהלים שלהם את היתרון להתקדם הלאה בציר ההיררכי. כך, נוצרת בעיית יחס בין נשים וגברים מקרב המועמדים המוטה לגברים בצורה מובהקת.

כוח המשימה

טלילה מנתה את מטרות הכוח המשימה אשר יתכנס בשלושה מפגשים ממוקדים, ביניהם סיוע ביישום המלצות דו"ח שטאובר, הנגשת כלים לקידום שוויון מגדרי ולמידה בין מגזרית הדדית, קידום תיאום ושיתופי פעולה וכן יצירת פורום עמיתים\ות מתפתח. מטרתו של המפגש הנוכחי תהיה בחינת האפשרויות לקיום שיתופי פעולה בין מגזריים בנושא קידום נשים בשירות המדינה ע"מ להגיע ליעד של **50% נשים בעתודות ניהוליות**.

במפגש הוצגו החסמים העיקריים ליישום המלצות דו"ח שטאובר, כאשר לרוב הם מסתכמים בחוסר בידע. על כן, כונס הפורום הנוכחי על מנת לנסות ולהתמקד בנושא אחד שניתן לקיים למידה משותפת אודותיו ולקדמו דרך שיתוף פעולה בין מגזרי.

לבסוף, נערך מיפוי השדה של קידום נשים. המשתתפות נתבקשו לחשוב על מודלים ורעיונות אותם ניתן להמיר לשירות המדינה. מיפוי של המודלים והרעיונות הרבים נעשה על גבי מתודת 'המגרש' עליה עבדו המשתתפות על מנת להציג בצורה מרוכזת את הידע שלהן בנושא קידום נשים לעמדות בכירות.

המיפוי העלה רעיונות וכיווני פעולה רבים. עבודת העיבוד נעשתה על בסיס יעדים ריאליים ולפי פוטנציאל יישום. להלן ריכוז התוצרים:

א. רעיונות שהנציבות מבקשת לקדם באמצעות כוח המשימה:

פיתוח ארגז כלים לעתודה הניהולית, למגייסים ולמנהלים שיכלול:

- ☐ **מבחני הטיה:** ניתוח שלבים בתהליך שבהם ניתן לשלב מבחני הטיה בנושא מגדר ופיתוח והפצת תכנית פעולה להטמעת מבחני הטיה, למשל בהערכת עובדים - למידה מגוול ומארגונים אחרים/ ניתן לעשות לומדה חכמה לשימוש מושכל בכלי זה
- ☐ **תכנית חניכה sponsorship:** בחינת התכנות של מודל sponsorship - למידה משטראוס
- ☐ **ימי עיון למנהל הסגל ולנשים** בנושאי שינוי תודעתי מבוסס על תיאוריות כלכלה התנהגותית סביב סוגיות מרכזיות דוגמת הטיה, הבניות, גיוסים, תעוזה ועוד
- ☐ **איתור ויצירת פוטנציאל:** ניסוח הגדרות וכלים לאיתור ויצירת פוטנציאל ניהולי מחוץ ומתוך שירות המדינה - למידה מסלונה ושטראוס

ב. רעיונות שהנציבות מבקשת לקדם בטווח הבינוני והארוך:

- ☐ **תכנון קמפיין** להעלאת מודעות חשיבה מגדרית וניהול בכיר - למידה מקואליציית 95' (יישום באמצעות לפ"מ)
- ☐ **הטמעת חשיבה מגדרית:** בחינת מודלים קיימים בארץ ובחו"ל שהוכיחו הצלחה בהטמעת חשיבה מגדרית

ג. נושאים שהנציבות לוקחת על עצמה לקדם ותיעזר בחברות כוח המשימה באופן פרטני:

- ☐ **50% נשים בעתודה הניהולית:** בחינת היעדים הקיימים ובניית יעדים מדורגים משלימים - איכותיים וכמותיים - בתכנית 5-שנתית, בהתאם לנתונים ותהליכים עכשוויים.
- ☐ **וועדות מינויים לעמדות בכירות:** השתתפות חברות כח המשימה המתאימות בוועדות הרלוונטיות
- ☐ **סקרים והערכות עובדים:** שינוי שפה ומיקוד כך שיתאימו למטרות וועדת שטאובר
- ☐ **הקמת פלטפורמה אינטרנטית (סלונה.גוב?):** תכנים לקידום נשים בשירות המדינה: סיפורי הצלחה, חשיפה, 'גורו של הורות', אתגרי בית-עבודה, פלטפורמת מומחים
- ☐ **השקת תחרות בקרב העובדים:** העלאת רעיונות לפרויקטים שמקדמים שוויון הזדמנויות לנשים וגברים, כך שכל רעיון בר-ביצוע שיוצע יקבל ליווי עד ליישום, כולל מימון ומנגנונים. כך מזמינים אנשים לייצר דברים עבור עצמם.
- ☐ **חניכת מנהלים בתהליכי חשיבה לגיוס נשים:** רתימת מנהלים לכלל היעדים היא קריטית להצלחת התהליכים. יש לבחון מודל ייעודי למנהלים שיקח החשבון חסמים קיימים.
- ☐ **סל תמריצים למשרדים:** בחינת המודל הקיים ולמידה מ"סלי תמריצים" במגזר השלישי והעסקי.

ד. נושאים שהנציבות רואה בהם חשיבות ויחד עם זאת לא תוכל לקחת על עצמה בשלב זה אך משמרת את הידע לתכניות העבודה של השנים הבאות, מופו בנפרד ונמצאים בנספח המצ"ב.

רון צור, ראש מטה יישום הרפורמה בנציבות שירות המדינה, הסביר שנוצרה הבנה שיש לייצר מעגל רחב של פעולות התערבות אשר מעצבות תפישות אחרות מהקיימות היום בשירות המדינה. ברפורמה אנחנו מעוניינים למצות את הפוטנציאל של ההון האנושי, כאשר בשיח זה נבקש למצות את הפוטנציאל של נשים בכוח העבודה של שירות המדינה.

הוא סיכם בכך שיצא מאותגר, מסוקרן ורעב מכל הרעיונות שעלו, רעיונות ישימים מאוד שיכולים לפגוש את הנציבות בצירי פעילות קיימים. במפגש הבא נעבור לדיון בשאלה כיצד כל זה ניתן ליישום. הוא הודה למשתתפות והמשתתפים על הגעתם והביע ציפייה מהמשך העבודה המשותפת.

במפגש הבא נעמיק בארגז הכלים ונלמד מודלים שעבדו בדגש על כאלה שמחייבים שיתוף פעולה בין-מגזרי ותוצג תכנית עבודה ראשונית.

נכתב ע"י צוות שיתופים'

כוח המשימה הרב מגזרי לקידום נשים בשירות המדינה

המפגש השני

18.7.2016

סדר יום

09:30-10:00	התכנסות וכיבוד קל
10:00-10:10	פתיחת המפגש: מר רון צור, ראש מטה יישום הרפורמה בנציבות שירות המדינה
10:10-10:25	פתיחה והסבר על הועדה לקידום נשים בכנסת: חברת הכנסת, הגב' עאידה תומא סלימאן
10:25-10:35	פתיחה והסבר רציונל בחירת היעדים: עו"ד דנה מיטב, מנהלת האגף לשוויון מגדרי ויועצת נציב שירות המדינה לקידום נשים בפועל
10:35 - 11:00	'חכמת ההמונים' - תוצרי שיתוף הציבור ודיון בהטמעה: רון צור
11:00-11:15	הפסקה

למידה משותפת:

11:15-11:30	מודל Sponsorship: נגה שגב נדיר, דירקטורית ניהול טאלנט, קבוצת שטראוס
11:30-11:45	רתימת גברים בכירים לקידום נשים לעמדות בכירות: אימי עירון, ממנכ"לית ומייסדת אתר סלונה
11:45-12:45	דיון סביב יישום שלושת המודלים בשירות המדינה: מה יש לעשות כדי להוציא הרעיון מהכוח אל הפועל?
12:45-13:00	סיכום המפגש וצעדים להמשך

סיכום המפגש השני של כוח המשימה הרב מגזרי לקידום נשים בשירות המדינה

חלק א' - תכנית העתודות וקמפיין 50:50

רון צור, ראש מטה יישום הרפורמה בנציבות שירות המדינה פתח את המפגש בברכות והודה למשתתפים והמשתתפות על הגעתם. לצערנו, נבצר מחברת הכנסת עאידה תומא סלימאן להגיע. עם זאת ביום ד' 20.7.16 תכנסו בראשות חה"כ הוועדה לקידום מעמד האישה בכנסת אשר תדון ביישום המלצות דו"ח שטאובר. המשתתפים הוזמנו להצטרף לוועדה. רון הציג את מטרת כוח המשימה (ראו מצגת) והוביל סבב היכרות קצר.

רון הסביר כי הרפורמה בשירות המדינה נועדה לסגירת פערים במערכת התפקודית של ישראל לאור ציפיות הציבור לאחר מחאת 2011. שלוש הסיבות הן: יוקר המחיה בישראל, היעדר צדק חברתי וחלוקה שווה בנטל. מתוך כך נוצר פער בתחושת אמון הציבור בממשל בישראל, ביניהם תחושת ביטחון, הזדהות עם מה שהמדינה מייצגת ותחושת עתיד. הרפורמה בשירות המדינה עוסקת בין השאר בערכים שהמדינה מייצגת, כך שנושא הייצוג ההולם יהווה ביטוי מלא ושוויוני של כל רבדי החברה.

עוד פירט רון על תכנית העתודות לסגל הבכיר בשירות המדינה, שהושקה בשבוע האחרון. בניית עתודות משמץ תהליך ארוך טווח שנועד לוודא שעובדים ועובדות שימונו לתפקידים בכירים יאותרו שנים קודם ויעברו הכנה ופיתוח לבניית המסוגלות שלהם להתמודד עם האתגרים שבתפקיד. תכנית העתודות תאתר את כל אלו שלהם הפוטנציאל להיות בכירים בשירות המדינה באופן שהולם את תפקידם. היעד שנקבע כבר לסבב הראשון של איתור עתודות הניהול בסוף השנה הקרובה, הוא שתהיינה **50% נשים** כבר בעתודות. המטרה היא שמפגש זה יוביל להעצמה של הכלים לאיתור ופיתוח פוטנציאל בהיבט השוויוני.

התייחסויות הפורום לנושא בניית העתודות:

- יש לייצר כלי מדידה שיבחן כמה אנשים נכנסים לעתודה הניהולית בשאיפה להתקדמות לתפקידים בכירים וכמה נבחרים בפועל. בצבא, מעבר בפו"מ הוא תנאי - אם ההגדרה תהיה שרק מועמדים/ות מהעתודה הניהולית יוכלו להתקבל לתפקידים הבכירים יש לדאוג לרגולציה המתאימה
- מיקוד בתהליכי האיתור של נשים לשם הגעה ליעדים
- טיפול בחסמים למעבר בין דרג ניהול ביניים לדרג הבכיר הוא מעבר קשה מנטלית. כך למשל בהקשר של נשים לעיתים הן לא מספיק מאמינות בעצמן, חסם של שעות וחשש מהדרישות שיהיו
- צוות עץ הדעת בנושא בוחן את מכלול התהליך, לרבות שלב הגשת המועמדות, כדי להבין היכן מירב החסמים. בין היתר יעשה טיפול ממוקד בשלב הבחירה ע"מ להסיר חסמים בשלב זה
- בנוסף, נטען גם כי באגפים מסוימים העובדה היא שאין נשים שניגשות. בארה"ב שינויים בהרכב של מקצועות גבריים קלאסיים מתחילים כבר בהכנות - תיוכונים וקהילות מלמטה משנות את אחוזי הניגשות

- מתוך תכנית הצוערים לשירות המדינה יש כבר עתה 3 מנהלות אגפים, אשר מטבע הדברים יהוו עתודה להנהלה בכירה. כמו כן עם הזמן נראים יותר מינויים של מנכ"ליות משרדים מתוך למידה מהצלחות

עו"ד דנה מיטב, מנהלת האגף לשוויון מגדרי ויועצת הנציב לקידום נשים בנציבות שירות המדינה הציגה את עצמה כמחליפה של עו"ד טלילה שחל רוזנפלד. דנה פתחה בחידוד מטרות כוח המשימה לראותה והשאפה שלה לראות כיצד ניתן להפוך כלים וניסיון אשר קיימים בשטח לשימושים בשירות המדינה. דנה הציגה את המלצות דו"ח שטאובר שטרם יושמו, ואשר לגביהן יש רצון להסתייע בכוח המשימה (ראו מצגת). במפגש הנוכחי ייעשה מיקוד בשתי ההמלצות הראשונות - גיבוש תכנית מנטורינג לנשים, רתימת מנהלים בכירים ויצירת תודעה מגדרית בקרב עובדים/ות בכירים/ות והנהלה בשירות המדינה.

רון הציג את שיתוף הציבור המקוון שהובל על ידי נציבות שירות המדינה בחודש האחרון ובו השאלה - **כיצד ניתן לגרום לכך שיהיו 50% נשים בעתודות הניהול של שירות המדינה?** השיתוף נצפה על ידי כמה אלפי צופים וצופות, עלו רעיונות, תגובות, ו'לייקים' רבים (ראו מצגת). התמות החוזרות של הרעיונות היו סביב: הנגשת מידע, שינוי תפישתי, הכשרות, יחסי קריירה משפחה, רתימת הדרג הבכיר, העדפה מתקנת ורישות בין אישי.

חלק ב' - למידה משותפת ויישום בשירות המדינה

מודל מנטורינג

נגה שגב נדיר, מנהלת בכירה לניהול טאלנט, קבוצת שטראוס, הציגה פרויקט פיילוט של ספונסרשיפ שנעשה עם שבע נשים בקבוצת שטראוס (ראו מצגת). התכנית במקורה היתה תכנית מנטורינג במסגרת תכנית עתודות בה נתנו לנשים מנטורינג כתוספת, מתוך ההבנה שהחברה רוצה שהן יתפתחו. בעקבות התכנית לנשים היו 4 מפגשים בנושא מנהיגות ומגדר שלימדו את השפה כך שהציפיות שלהן והדרישות שלהן לגבי שכר וקריירה השתנו. הן הבינו שזה לא הן אלא תופעה חברתית. התכנית היתה מבוססת פיתוח של תפישת מנהיגות בתוך שטראוס. אמנם נושא המגדר חשוב ברמה הערכית, אך פריצת הדרך קרתה כשהחברה הבינה שכדי שהארגון יתפתח, צריך לשים דגש על התפתחות הנשים בחברה (ראו חוברת מצורפת). קהל היעד היה דרג ביניים מתוך הבנה שככל שעולים בדרג יש פחות נשים והמעבר הזה קשה לנשים בפרט.

מנטורשיפ מול ספונסרשיפ

הנשים קיבלו מנטור שהפך לספונסר בפועל. בעוד **שמנטור** הוא אדם שבא עם מומחיות ויכול לספק תמיכה לאדם אחר, **ספונסר** הוא מישהו בדמות סמכותית שברמה מסוימת משתמש בהשפעתו כדי לעזור למאומן שלו להתקדם. ככל שהמחקרים מציגים שגברים מייצרים לעצמם יותר ספונסרים באופן טבעי, בשטראוס בחרו במנטורינג מתוך הרצון לאפשר ספונסרשיפ (בלתי פורמלי) לנשים. ברגע שנוצר הקשר בין מנהלים ומנהלות ובין הנשים המונחות, העידוד יצר באופן טבעי ספונסרשיפ.

לכל אחת מ-7 הנשים נבחר מנטור כאשר ההתאמה (מטצ'ינג) נעשתה לאחר הבנה לגבי הצרכים של העובדת, שיחה עם המנהל שלהן ופניה למנטור פוטנציאלי כדי לוודא שהוא מוכן ויכול לקחת על עצמו את התפקיד. ההתאמה נועדה לייצר יחס אישי במעקב. כמו כן, נעשו הכנות למנטורים ולמונחות - גם גברים וגם נשים. בהכנה של הנשים המונחות הוסבר התהליך והאחריות שלהן בניהולו ובהצלחתו. בהכנה עם המנטורים הושם דגש על מנהיגות ומגדר ובניית טווח מודעות רחב עם ערכת חומר אחת. התוכנית היתה חצי מובנית - כאשר ההתחלה וסוף מצריכים התכנסות, ולמנטורים ניתחנו הכלים, אך לרוב התאימו את הכלים לסיטואציה.

המעקב נעשה לאחר שלושה חודשים מרגע ההתנעה באמצעות פנייה לשני הצדדים כדי לראות אם יש מקום לחידודים או מקומות "רדומים". המוטיבציה של המנטור היתה סביב ההבנה שהנושא חשוב, שמח לשתף מנסיונו, פיתוח מיומנות אישי וכן הידיעה שזה הדבר הנכון לעשות. מתוך כל הזוגות, חלק גדול מהמנטורים נעשו ספונסרים - החל מאמונה מלאה ביכולות של המאומנת, סיוע בצומת, דיון עם מנהל משאבי האנוש לגבי מסוגלות, סיוע בהבנת הפערים שהיא צריכה להשלים וכלה במליץ יושר, ועבודה על פידבקים לא טובים עד רמת ה'לוביזם'.

כיצד מודדים הצלחה? דיאלוג מתמיד עם האדם, המנטור והמנהל שרואה אותו בשטח. בדיקת נתונים של התקדמות ועזיבה בשטח.

מסקנות:

- מנטורינג הוא מודל שניתן לייצר בעוד שספונסרינג קורה מטבעו
- המטצ'ינג הוא מפתח להצלחה והוא לוקח זמן רב
- המנטורים לא מקבלים פחות מהמונחים - דאגה שלא יהיה ניהול עקיף, חשיפה משמעותית ולמידה רחבת
- תמיכה בתהליך היא הכרחית

רתימת גברים לקידום נשים

אימי עירון, מנכ"לית ומייסדת אתר סלונה הציגה רעיון ראשוני - **"דרושים גברים שדורשים נשים"** (ראו מצגת) אשר עלה השנה במסגרת מאמר דעה שכתבה על פרויקט על נשים שנמצאות בחזית מתוך ההבנה שהגיע הזמן שהגברים יצטרפו, לא מתוך חולשה אלא מתוך רתימה לתהליך - כי זה כדאי.

הנחות היסוד הן שישנם שלושה צירים המובילים את העולם - פוליטיקה, מדיה ועסקים. בשלושתם מעט מאד נשים באחוזים. לתחושתה, קיימים מודלים של מנהיגות נשית שאינה בהכרח תלוית מגדר- מעין חומר של מנהיגות נשית שכולם זקוקים לו, גם ארגונים מאד גבריים. השלב הבא בשוויון יקרה כאשר ייווצר איזון בין נשים וגברים שלושת הצירים ולכן אנחנו זקוקות לכך שהגברים יסכימו שזה הדבר הנכון.

השינוי יהיה בשלוש פרדיגמות: שינוי גישה ממאבק לשיתוף פעולה, שינוי המסר- מקיפוח לתפיסת כדאיות כי שינוי תודעה זה כמו שיווק של מוצר צריכה, ואיחוד אינטרסים. היות והמדיה מחזירה מהר פידבק - את מאמר הדעה והרעיון כתבה עם עמרי גפן מנכ"ל קבוצת גבים, מהזווית שלו. התגובות היו מציניות ומכאן ההבנה שניתן לספר **סיפור חדש ביחד**.

תכנית הפעולה:

1. **R&D:** פיתוח המוצר של מנהיגות נשים כחומר שאינו תלוי מגדר. אפשר לעשות האקתון ולהמציא את זה בהמשגה.
2. **שינוי תודעה:** פיתוח הכרה ולגיטימציה לצורך במנהיגות משולבת נשית וגברית. ביום האישה הקרוב לאסוף 50 גברים שדורשים נשים - גברים שמאמינים בחזון הזה.
3. **הטמעה- פעילות שטח:** תכנית הכשרה ארגונית עם מתודולוגיה להתנהלות בשלושת המגזרים וכן תכנית הכשרה לנשים בכירות כמובילות שינוי.

חלק ג' - דיון - פוטנציאל יישום המודלים בשירות המדינה

תיאוריות:

- קיימות שלוש תיאוריות שינוי לקידום שוויון מגדרי:
 - **הסרת חסמים**
 - **תוצאה שוויונית גם על ידי העדפות מתקנות מסוגים שונים** - מכאניות או הקדשת משאבים: מנטורינג כהעדפה מתקנת זה מתן משאבים מסוימים לקבוצה מוחלשת כדי לקדם אותה בעוד שמינויים זה מכאני
 - **הטמעת חשיבה מגדרית** - לא הנשים צריכות להשתנות אלא החברה, כי זה כדאי לכולם! זה דורש שינוי תרבות ארגונית של גברים ונשים גם יחד
- **מגדר זה לא מין** - מגדר זה הסדרים חברתיים שמייחסים תכונות מסוימות לקבוצות של גברים ונשים. יחסי מגדר אינם יחסים בין נשים וגברים וחשוב לזכור כי **קידום נשים לא יביא בהכרח לשוויון מגדרי שכן זה שינוי חברתי כללי**

מנטורינג:

- הכשרה ותחזוקה של תכנית מנטורינג הן מרכיבים קריטיים וצורכים משאבים רבים לאורך זמן ויש לקחת את זה בחשבון. לרציפות והמשכיות משמעות גדולה באמון
- הנציבות צריכה להנהיג תכנית מנטורינג לבכירות ובכירים שכל מטרתה היא הסרת החסמים, כאשר על התכנית לפנות גם לנשים וגם לגברים

- בגוגל יש מנגנונים של **מנטורשיפ עם scale** כשהתכנית היא **לפי פונקציות** ולא מגדר- מנטורים לפי תחומים. מזמינים אנשים להציע את עצמם להיות מנטורים ואנשים לבקש לקבל מנטור באמצעות הגדרת החוזקות והמטרות לפיתוח. אין גורם חיצוני שקובע יעדים. מדובר על תהליך של חצי שנה עם מסגרת מאד מובנה כשהבסיס המשותף הוא דרך הפונקציה (ממשל, כלכלה וכו')
- מודל נוסף ושונה שיש לגוגל ישראל זה מנטורשיפ לסטארט-אפ באמצעות **יום בשבוע** בו מגיעים לקמפוס והמנטורים יושבים **לפי תחומי מקצוע** ונותנים ייעוץ בתחומים מסוימים

שפה ומסרים:

- שפה ומסרים הם המרכיבים הראשונים שניתן להטמיע - שפה המדברת על נוכחות נשים בעמדות מפתח היא מאד מצמצמת ומשאירה את הנשים במקום קורבני. העצמה נשית הוא מושג מקטין ולא תורם למקום המאוזן בו נשים צריכות להיות. יש צורך ביצירת מעצמה נשית משותפת עם גברים. לדוגמא סופרסונס פונות לגברים ונשים שהוזמנו לדבר בכנסים עם נוכחות נשית דלה באמצעות מכתב פוקח עיניים ולא נזיפה - כיצד אתם יכולים להיות שותפים? שימת לב, התניית נוכחות נשית גבוהה יותר **לפני הסכמה להשתתף**
- **המניע צריך להיות ערכי, כאשר הוא מלווה בשיח המיצוי.** לשם כך באמת יש צורך בשינוי תודעתי עמוק. ארגון שממצה יותר טוב את כוח האדם שלו מגדיל את האפקטיביות שלו. בצבא כעת מתרחשים תהליכים כאלה באופן טבעי- למשל קיצור השירות הצבאי של גברים מראה ניצול נכון יותר של פוטנציאל דרך יעדים מוגדרים

חסמים:

- מניסיון אגף תקציבים בתהליך תקצוב מגדרי, יש חסם שעולה תמיד - זה לא מעניין את המנכ"לים. באגף הגיעו למסקנה שיש טעם נפגם בכך שיש לשכנע אותם. מהניסיון הזה יש שני כלים:
 - **הנחתה מלמעלה**- החלטת ממשלה כאכיפה ורגולציה מעצבת
 - **מלמטה למעלה**- עניין ציבורי. לא צריך להוכיח שלנשים יש פוטנציאל לא ממומש אלא לדאוג שתהיה צמיחה מכלילה ומיצוי פוטנציאל כדי להביא את הדבר למיינסטרים
- **זיהוי חסמים משלבים מוקדמים** - אם רוצים לבנות תכנית מלמעלה למטה אפשר לקחת את החסמים ולשים אותם במקסימום פוקוס- זיהוי החסמים הרלוונטיים בכל תחום עם כלל משרדי הממשלה. מתוך **ייצור מפת חסמים** ניתן לבנות **מפת פתרונות ויעדים מתועדפים** לטווח ארוך לפי התאמה ורלוונטיות
- מכיוון שהמטרה הסופית של עתודות הניהול היא גיוון תעסוקתי- גם אם קיימות תכנית מנטורינג במשרדי ממשלה, צריך לעבוד על **הכנה להתמודדות עם החסמים** המערכתיים יותר מאשר לעבוד על תכונות אישיות ומקצועיות
- בתודעה ארגונית לא פחות חשובה התודעה של הנשים בתוך התהליך ולא רק של המנהלים ולכן כשמסתכלים על הכשרות צריך לראות הכל במודל מאוזן - פעם אחת **להגביר מודעות לחסמים קיימים** ובפעם השנייה **לייצר תחושת מסוגלות**

- בשירות המדינה עדיין מודדים את העובדים בנוכחות ולא בתפוקות. בהקשר זה יש לנשים חסם בהגדרה. הסרת החסם הזה ישנה מהותית את הבעיה

נראות ציבורית:

- נשים צעירות צריכות לדעת שיש מסמנות, שיש **פוטנציאל להצלחות**
- מיצוי נשים צריך לבוא משיקוף העובדה שהציבור לא יכול להרשות לעצמו אי שוויון ברמה המעשית. צריך להתחיל **ממודלים חיוביים** ולהפיץ אותם
- יהיה מעניין לשמוע מנהלים ומנהלות מדברים על היתרונות של מנהיגות נשית - אולי בראיונות וסרטוני וידאו של roll-models שעונים לשאלה ולפרסם את זה גלובלית ביום האישה

דגשים:

- **אינטרסים משותפים** - היתרון של שירות המדינה הוא שיש לו קהל שבוי שניתן "לכפות" עליו פעולות שיש לעשות על מנת שדברים יקרו - גם לגברים וגם לנשים. המנטורינג צריך להגיע בתחילה לאלה שצריכים ללמוד לקבל נשים ולהמליץ עליהן בתוך המערכת שאותם הם מנהלים כאשר המטרה היא ללמוד "מה הם מרוויחים"
- **הרכב הוועדה** לא מייצג את התפישה המשותפת בראייה עתידית. כדאי לחשוב כיצד בקבוצות עבודה **מכניסים יותר גברים** ומחברים אותם גם לתהליכי החשיבה
- **שינוי תרבותי בכל הרמות** - חשוב שהשיח יהיה חברתי ולא יתמקד רק במנהלים הבכירים - יש לעסוק בכל הרבדים בכל הרמות, החל מהעובדים הזוטרים ודרג הביניים ע"מ שהשיח יחלחל.
- יש לקבוע **מדדים ביעדים רב שנתיים** - מהם המדדים והכלים שבהם נראה כיצד מתפתח הפוטנציאל בטווח של 5-10 שנים כדי שמשרדי הממשלה יוכלו להשתמש בהם
- **בין-מגזריות**: הדוגמאות הובאו מהעולם העסקי. האם הרעיון שכל המנטורים של שירות המדינה יבואו רק משירות המדינה או **מנטורים רב מגזריים**? גיוס מתוך רצון של אנשים רבים להיות מעורבים וכן חשיפה לשירות המדינה שתעודד **שיתוף פעולה בין מגזרי** ובניית שגרירים של שירות המדינה **בשינוי תרבותי כללי**

סיכום

רון הודה למשתתפות והמשתתפים שהשקיעו את הזמן והרצון הטוב לחלוק בידע. אחד האתגרים הגדולים של מטה הרפורמה הוא בניהול תסכולים בהמון אורך רוח עד לבניית התשתיות ויצירת דינמיקה משמעותית לאורך זמן. הנושא של שוויון מגדרי לא מתחיל היום והאתגר של נציבות שירות המדינה הוא להאיץ את המגמה ולהוכיח ששירות המדינה כמעסיק הגדול במשק מהווה דוגמא. שירות המדינה הוא מאד רב-גוני ואין תירוצים. ברור שהמסע רחב והנציבות שירות המדינה מחפשת נקודות השפעה במעגל החיים של הפרט, של ארגון ומקומות בהם המערכת והמשרדים

יצטרכו לקחת אחריות. זו מערכת רב ממדית בה המון פרטי עשייה כאשר במבחן התוצאה המטרה היא שוויון מגדרי נקודה.

דנה הודתה למשתתפות והמשתתפים והוסיפה שבעיניה יש כמה רמות של שיח - לצד החלק הכמותי של דאגה לייצוג הולם ביחס של 50:50, בעומק הסוגיה יש לשים דגש על פיתוח תודעה מגדרית. השרשה ושינוי חשיבה הם אתגר משמעותי. לכן גם המפגש הנוכחי שם דגש על שותפויות ורתימה של גברים לנושא. דו"ח שטאובר דיבר על מנטורינג מתוך מקום של חוסר במודלים של נשים מצליחות, והמפגש הנוכחי העלה כיוונים שונים לחשיבה חדשה על הפיכת גברים גם כן למנטורים - ועל כך יש לתת את הדעת בהמשך.

עוד הוסיפה דנה כי המפגש העלה שתי גישות מרכזיות: האחת, שוויון הזדמנויות ממקום ערכי. השניה היא שוויון הזדמנויות מתוך גישה תועלתנית של גיוס הגברים לנושא, ויצירת מודעת במה הם יצאו נשכרים, לרבות חלוקה בנטל ע"מ להגיע להישגים טובים יותר.

על מנת לקדם את הנושא לצד פיצוח כלים נקודתיים, יש להתחיל תהליכים ארוכי טווח רוחביים בערוצים רבים, זאת כדי שאפשר יהיה לראות תוצאות בשנים הבאות. בנוסף יש לזכור ששירות המדינה אינה מקשה אחת ובכל היחידות תרבות ארגונית שונה. הנציבות היא גוף מטה, ובסופו של דבר אחריות היישום במשרדים השונים היא בכל משרד ומשרד כשהאחריות הרוחבית היא כמובן של הנציבות.

דנה ציינה כי בעוד שההתקשרות עם שיתופים מסתיימת בקרוב, ישמחו מאד לשמור על הרשות לכנס את כוח המשימה בפורום רחב לליווי בצמתים בהם נמשיך לפעול, כמו גם לקבוע פרטנית עם הנוכחים כדי להמשיך עבודה נקודתית.

נכתב ע"י צוות 'שיתופים'

כיצד ניתן לגרום לכך שיהיו 50% נשים בעתודות הניהול של שירות המדינה?

המהלך: בניית מערך עתודות לניהול בשירות המדינה

נציבות שירות המדינה יוצאת למהלך לבניית עתודות הניהול של שירות המדינה. מטרת המהלך לאתר ולהכשיר עובדים/ות מתאימים/ות מדרגי הביניים שהינם/ן בעלי/ות פוטנציאל להתקדם למילוי תפקידים בכירים.

המשימה: שילוב 50% נשים בעתודות לניהול בשירות המדינה

על מנת לשנות את המציאות הקיימת בשירות המדינה של מיעוט נשים בתפקידי ניהול, יש לרתום מנהלים, מנהלות, עובדים ועובדות למהלך, כך שיהיו מודעים לחובה לאתר ולפתח עובדות מתאימות שישולבו בעתודות הניהול. לאחרונה יצא לדרך כוח משימה רב מגזרי, שמורכב מנשים בעמדות בכירות במגזר השלישי והעסקי, אשר מגבש המלצות ודרכי פעולה לשינוי המצב.

כיצד תוכלו לסייע לנו לבצע אותה? הדעה והניסיון שלכם, נשות ואנשי השירות המדינה, הם קריטיים ויכולים לסייע רבות למהלך!

אתנ/ם מוזמנות/ים להגיב לרעיונות שהעלו חברות הצוות, לקדם רעיונות שנראים לכן/ם חשובים ולהציע רעיונות בעצמכן/ם.

איך משתתפים? קודם כל - נרשמים למערכת באמצעות לחיצה על "כניסה" או login בפינה השמאלית העליונה

1. יש לכן/ם רעיון שיכול לסייע? לחצו על "הוסף רעיון" והעלו אותו אל זירת הדיונים!
2. לחצו על רעיון שנראה לכן/ם חשוב/מעניין או שאתנ/ם רוצות להגיב עליו
3. אהבתנ/ם את הרעיון? לחצו על אייקון הלב - וכך תסייעו לרעיון להגיע לראש הרשימה!
4. הגיבו אם יש לכן/ם מה להוסיף

ואחד/ת מכן/ם ת/יוזמן להציג את הרעיון שלה/ו בפני הוועדה לקידום

נשים בכנסת ב-20 ליולי 2016!

יחד, נביא יותר נשים לעמדות בכירות בשירות המדינה, ונסמן את הדרך לשינוי אמיתי במשק הישראלי.

נספח ט'

קמפיין מעגל שיח מקוון - כוח המשימה לקידום נשים בנציבות שירות המדינה

המשימה	תאריך יעד	באחריות	הערות
1. הסבר ורתימה במסגרת יום עיון של הממונות על השוויון המגדרי הנציבות	21.6	דנה וענבר	פנייה חוזרת בעקבות תפוצת המייל של רון לממונות על השוויון המגדרי
2. הפצת המעגל באופן פרטני למספר עובדות מדינה על מנת להתניע את התגובות והתהליך לפני הפצה לכלל הנשים.	החל מה- 26.6	דנה וענבר מול ממונות נבחרות שיתופים- למעגלים נוספים	לאחר הטמעת תיקוני מערכת אחרונים
3. פולו אפ אישי לנשים בכוח המשימה באשר להתנסות במערכת	החל מה- 26.6	באחריות שיתופים	
4. הפצת מעגל השיח לנשים בשירות המדינה	26-27.6	פנייה ראשונה של רון צור במייל ובפייסבוק	באמצעות נוסח שהוצע ע"י שיתופים לכל תפוצות מייל: 1. הממונות על שוויון מגדרי 2. סמנכ"לים ומנהלים אדמיניסטרטיביים 3. רשימת מנכ"לים בשירות המדינה הממונות והמנכ"לים יפנו למנהלי תחומים - בניסיון לפנות לדרג ביניים
5. הפצת המעגל במדיה החדשה - פייסבוק שיתופים, אתר שיתופים, פייסבוק נציבות, אתר נציבות	27.6	פייסבוק שיתופים במסגרת שירות המדינה - באחריות ענבר מול דוברות נציבות	בהתאם לתאריך פרסום המעגל לנשות המדינה.
6. תזכורת לנשות המדינה להשתתף בשיח	30.6	פנייה חוזרת של ענבר באמצעות המייל	
7. פניה אישית אל נשים בשירות המדינה בבקשה להצטרף לשיח (רצוי כאלה עם היכרות אישית)	החל מ- 3.7	נדרשת הירתמות של כל צוות הנציבות וצוות שיתופים	

8. מעקב אחר ההשתתפות בשיח ופנייה נוספת במידת הצורך אל נשים להצטרף	שוטף	באחריות שיתופים לעקוב אחר ההתקדמות ולידע באם יש הכרח לפנות לגורמים נוספים	מייל עדכון כל יום א'. כמות אנשים רשומים, תגובות- צוות שיתופים
9. שוטף רון צור-שיתופים	7.7	הצגת סטטוס המעגל- באחריות שיתופים	הפצה נוספת לקראת מפגש כוח המשימה - מאמץ כללי
10. הצגת המעגל לכוח המשימה	18.7		
11. הצגת הקמפיין בכנסת	20.7		

נספח י'

הכשרות (6)	השכלה גבוהה לנשים
	לימודים אקדמאיים
	תכנית צוערים ותכנית מנהיגות נשים בבתי הספר התיכוניים בכל הארץ
	העצמת נשים מנהלות ומנהיגות
	יישום המלצות ועדת שטאובר באמצעות הכשרה - "נשים מנהלות שינוי"
	הקמת בי"ס לניהול ומנהיגות נשים
הנגשת מידע/ reach out	הנגשת מכרזים
	אם הן לא באות ... צאו לחפש אותן!
	שילוב אמצעי מדיה חדשים
	מענה במספר מעגלים
	מסגור נכון של המכרזים לתפקידי ניהול
	הצעד הפשוט והראשוני שצריך לנקוט הוא פנייה ישירה לנשים באמצעים לשוניים וסימבוליים
	הקפדה על ייצוג נשי בהליך המכרזי
	הנגשה של מכרזים לנשים באמצעות הדרכה ומענה אנושי לשאלות.
	היעד של 50% הוא בהגדרתו יעד "גברי" - מעבר ליעד אחר
שינוי תפיסתי (2)	תפיסת האשה כמשאב ייחודי למערכת
	יצירת פורום של תמיכה ושיתוף לנשים במגזר הציבורי
רישות בין-אישיות (3)	מנטורית לתמיכה וקידום בתהליך
	פירגון של נשים למען נשים
	תיקון הוראות התקשיר
העדפה מתקנת (7)	שריון מקום לנשים במכרזים

הקצאת תקנים לנשים בלבד	
העדפה מתקנת ממשית לנשים במכרזי כוח אדם	
הגדרת תפקיד ותנאי סף אחרת/אחרים + תיגמול מצטיינות + ייצור משרות שתפקידן יהיה להשגת המטרה של השאלה	
הקצאת תקנים לנשים בלבד	
חוק שמחייב שכר שווה לגבר ואישה ע"פ אותם קריטריונים	
טיפול זכויות של עובדות במערכת	יחסי קריירה- משפחה (8)
תובנות מהספר L E A N I N, של שריל סנברג	
שינוי "ערכת הכלים" לבחינת יכולת	
מקומות עבודה על פי מודל ארגון תומך משפחה לנשים וגברים	
מענה לבעיית שעות העבודה מול חיי המשפחה	
מהלך משולב	
הנגשת המשרות הבכירות לנשים על ידי מתן הקלות באייוש המשרות במקום העבודה המוצע במשך חמישה ימים בשבוע	
הניסיון של גוגל: "מבט שני על רושם ראשוני" - יישום מבחני הטייה להנהלה	עבודה עם דרג הניהול הקיים (4)
מה עם הארגון הקולט?	
הטלת "משימות מנכ"ל" על עובדות במעמד הביניים לצבירת ניסיון ניהולי בכיר	
מתן תמריץ לארגון על כל בחירה באישה לתפקיד ניהול בכיר	

הקהל

מול מי צריך לעבוד כדי לקדם את המגוון?

- ☒ מקבלי ההחלטות וחדרי הבכיר
- ☒ דרגי הביניים וניהול בכיר של נשים במגזרים שונים
- ☒ וועדות האיגור והמכרזים
- ☒ עובדי דרג הביניים מתוכם יצאו עתודות
- ☒ הציבור הרחב: יח"צ, תקשורת וגופי מדרי, אתרי נשים מסגור
- ☒ מחדש
- ☒ גברים ובני זוג מנהלים בארגונים במגזרים השונים
- ☒ מרכזי הערכה ומרכזי הכשרה

משחקים וכלים חדשים

רעיונות חדשים שיכולים לשנות את כללי המשחק ואת המגרש

- חבר מביא חבר! לחבר מביא חבר!
- הפיכת ההדרכות לאינטראקטיות
- הקצאת שעות קווינטורס/mentorship במסגרת העבודה
- מתן תגמול למנהלים ומנהלות שמשמשים כמנטורים
- הבאת מודלים לחיקוי מחו"ל
- פרויקטים לחשיפת נשים שבחזית
- שינוי של שפה- תמונות של אישה על מכרזים, סימנים, ניסוח המכרז בלשון נקבה
- 2-3 מועמדים סופיים לתפקיד צריכות להיות נשים.
- חיבור בין תגמול ומדידה- רבעוני, חצי שנתי
- פוג Power pairing- הפגשת מומחה עם מנהלית/ נציפה לדייון מקצועי במושא פיתוח קריירה למשל
- מודל חיקוי למעמדות ולמנהלים

הניצחון

מה רוצים להשיג? מה יחשב כהצלחה?



- ✓ גיוסים מוצלחים
- ✓ נשים בועדות מכרזים
- ✓ שינוי תודעתי ושינוי תפיסתי (ניתן למדוד על ידי סקר לפני תחילת הפעילות ואחריה) של מציאות אליה יש לשאוף
- ✓ הפעילות Gender Mainstreaming - 'הטמעת חשיבה מגדרית'- מחייב שיתוף גברים מההתחלה ולאורך כל הדרך
- ✓ עליה בשיעור מנישות המועמדות ועליה בשיעור הקבלה

פרשנים

מומחים ומתקדים רלוונטיים שכדאי להכיר כשפעולים במגרש

- ✓ פרופ' מרית ירמיה- המדענית הראשית, משרד המדע, הטכנולוגיה והחלל
- ✓ סגל שלח, מנכ"לית תבת, ג'ינט ישראל
- ✓ ד"ר ענבל וילמוסקי, קרימינולוגיה ומגדר, אוני"ת ת"א
- ✓ ד"ר שחר אייל- קבלת החלטות, המרכז הבינתחומי
- ✓ פרופ' פרנצ'סקה ג'יט - כלכלה התנהגותית וק"ח - Harvard Business School
- ✓ הילה אביל ברנר, מייסדת "זמיות", מייסדת Campus for Moms TLV
- ✓ רותי פולצ'ק, יו"ר ומייסדת she codes
- ✓ קרן ניסבן, עיתונאית
- ✓ ענת סרגוסטי, עיתונאית, ממייסדות תא העיתונאיות.
- ✓ סל שינדר, עיתונאית ובעלת הבלוז "הפלוג"
- ✓ עמרי גפן, מייסד ומנכ"ל קבוצת גבים
- ✓ ד"ר ירון שוורץ, מרצה וחוקר גבריות, מגדר וחינוך, אוני"ת ב"ג
- ✓ ראשות החוגים למגדר באוניברסיטאות