

# "התו השווה- לשוויון מגדרי"

קידום העסקה שוויונית בעקבות משבר הקורונה  
המלצות ומדריך מעשי לארגונים בנושא קידום העסקה שוויונית בהיבטים מגדריים  
במהלך משבר הקורונה ובחזרה לעבודה



מאת: מיכל מטס ליטמנוביץ' ופרופ' רונית קרק

**עבודה שווה** קידום שוויון מגדרי במקומות עבודה

[www.avodashava.co.il](http://www.avodashava.co.il)

אפריל, 2020

---

עבור:

הממונות על שוויון מגדרי

יועצות המנכ"לית/נשיא.ה לענייני מגדר

יועצות המנכ"לית/נשיא.ה לקידום נשים

חבריות דירקטוריון

מנכ"לים של משרדי ממשלה, רשויות מקומיות וארגונים פרטיים

ראשי רשויות

מנהלים.ות טאלנטים וגיוס

מנהלים.ות משאבי אנוש

מנהלים.ות המעוניינים בקידום שוויון מגדרי ו/או עידוד ההון האנושי

מנהלים.ות אחריות תאגידית

יועצים.ות ארגוניים

**המסמך מיועד לסקטור הציבורי, הפרטי והמגזר השלישי**

## רקע ומטרה

למשבר הקורונה הבריאותי השלכות נרחבות כלכליות, פוליטיות וחברתיות. מניתוח מגמות קיימות, ישנה הערכה של גופים רבים בארץ ובעולם, וגם ממצאים ראשוניים התומכים בכך, כי מגפת הקורונה תעמיק את אי השוויון הקיים בין קבוצות בחברה. המשבר יפגע בכמות ואיכות המשרות במשק בכלל, אך ישפיע במיוחד על הקבוצות הפגיעות בחברה (למשל, מבוגרים, נשים, אנשים עם מוגבלויות, מהגרים, צעירים, תושבי הפריפריה ועובדים השייכים לענפים שנפגעו) (ראו: דוח האו"ם מאפריל, 2020; מאמר שיצא בימים אלו מהרווארד ביזנס ריווי HBR, שמנתח את הנפגעים בשוק האמריקאי ועוד).

במהלך תקופת החירום של המשבר ובתקופה הקרובה של החזרה ההדרגתית למקומות העבודה, חשוב להתייחס בכובד ראש להיבטים מגדריים בקבלת ההחלטות. זאת משלושה טעמים מרכזיים: ראשית הרצון של חברות רבות למנוע פגיעה ולקדם שוויון, כחברות שעקרונות וערכים אילו מובילים וחשובים עבורן, והן משקיעות בכך רבות בימי שגרה. כדי שלא לפגוע בהישגים של השנים האחרונות חשוב לשים דגש על הנושא בימי משבר הקורונה ובחזרה לשגרה. שנית, שמירה על שוויון הזדמנויות בין גברים ונשים בעולם העבודה (כגון: החוק לשוויון הזדמנויות בעבודה/חוק שכר שווה). ולבסוף, ההשלכות הכלכליות והחברתיות שיש לחוסר איזון ושוויון מגדרי, שעשויות לפגוע באנשים ובארגון.

---

לעבודה שווה (חל"צ, חברה לתועלת הציבור). מטרה מרכזית במסמך זה היא להציע כיווני מחשבה והמלצות לאופני פעולה ישימים, לארגונים המעוניינים להימנע מפגיעה בנשים ולהמשיך ולקדם שוויון מגדרי, דווקא בימים מורכבים אלו של משבר בריאותי, בעל השלכות כלכליות וחברתיות מהותיות על החברה והמשק בישראל.

כאמור, משבר הקורונה לא תמיד פוגע בצורה זהה בתעסוקת נשים וגברים בארגוני עבודה. במהלך המשבר ואחרי החזרה לעבודה, חשוב לקחת בחשבון היבטים מגדריים של התעסוקה, בכדי שלא לפגוע בשוויון ולקדם הזדמנויות שוות בהיבטים שונים של התעסוקה. **להלן כיווני מחשבה והמלצות שאנו מציעות לארגונים המעוניינים להימנע מפגיעה ולהתמקד בקידום שוויון מגדרי בימים מורכבים אלו.**

לצורך כך ברצוננו להגיש לכם את נייר העבודה וההמלצות של "עבודה שווה" לארגוני עבודה, בנושא היבטים מגדריים בשוק התעסוקה בעקבות המשבר של נגיף הקורונה, בתקווה שיהיה לכם לעזר. ארגונים שיקפידו על עקרונות אילו יוכלו לראות עצמם כבעלי "התו שווה" לשוויון מגדרי בימי משבר ושיגרת הקורונה.

המסמך מכון לתת כיווני פעולה יישומיים. לאורך המסמך ניתוח ופירוט של התחומים. בסוף המסמך ריכוז ההמלצות.

נלווה למסמך ארוך זה – קובץ של תקציר ההמלצות ל"התו השווה".

ארבעת הנושאים המרכזיים בהם נעסוק:

- 1. פגיעה מגדרית בתעסוקה**
- 2. עבודה מהבית/מרחוק**
- 3. ייצוג שווה לנשים וגברים בתהליכי קבלת החלטות**
- 4. פרסום ותקשור הארגון בהיבט מגדרי כלפי פנים וחוץ**

## 1. פגיעה מגדרית בתעסוקה

מהנתונים של השבועות האחרונים, שמפורסמים ע"י המוסד לביטוח לאומי, נראה כי משבר הקורונה פוגע בצורה שונה בתעסוקת נשים וגברים. לכן, חשוב במהלך קבלת החלטות על החזרה לעבודה לשים לב לנושאים הבאים:

- חופשה בתשלום, חל"ת ופיטורים
- שינוי בתנאי העסקה
- שינוי תנאים לפי תחומי עיסוק, תפקידים ודרגים
- ראיונות, קבלה לעבודה וקידומים
- הריון ולידה

### חופשה בתשלום, חל"ת ופיטורים

חשוב לבחון הבדלים בהסדרי העסקה תוך כדי המשבר, ביציאה ממנו ולאחריו.

חשוב לשים לב בכל ארגון מה הייצוג של הנשים והגברים שהוצאו לחופשה בתשלום, פוטרו או הוצאו לחל"ת. יש לשים לב ולאסוף נתונים על-מנת לראות אילו הסדרים הוצאו בתחילת המשבר וכעת יש לנשים וגברים בחברה ולנסות לאזן ולשמר או לקדם איזון מגדרי בחברה בהסדרי העסקה.

לפי הנתונים של המוסד לביטוח לאומי מספר הנשים במשק שהוצאו לחל"ת או שפוטרו עולה על מספר הגברים. 57.7% מבין המובטלים החדשים הן נשים ו-42.3% גברים (בעוד בחודשיים שלפני כן, התמונה הייתה כמעט מאוזנת עם 50.6% נשים).

ישנן נשים רבות שהתנדבו לצאת לחל"ת בתקופה זו בשל העומס של ניהול המשפחה, ושהות עם הילדים בזמן חירום – במקרים רבים האחריות על משק הבית נתפס כתפקיד של האישה, מה שיהווה בהמשך מחיר ארוך טווח לחזרה בעתיד לשוק התעסוקה.

### שינוי בתנאי התעסוקה

חשוב לבחון שינויים בתנאי העסקה, תוך כדי תקופת המשבר, ביציאה ממנו ולאחריו.

יש לשים לב לנתונים כמו צמצום בשכר שינוי בהגדרות תפקידים, הקטנת או הגדלת סמכויות, מתן רכב או צמצום תגמול על נסיעות, צמצום או העלאת שעות נוספות, וכד.

יש לבחון האם הצמצומים והשינויים משפיעים בעיקר על הנשים בארגון שלכם או על כלל העובדות והעובדים בצורה דומה. חשוב להציע תנאי העסקה שוויוניים.

### **שינוי תנאים לפי תחומי עיסוק, תפקידים ודרגים**

**סרגציה של עיסוקים** - לעיתים רבות נשים וגברים המועסקים בתחומים שונים בתוך הארגון (כגון: חינוך ומשאבי אנוש לעומת הנדסה ופיתוח, בהתאמה). חשוב לשים לב שאין פגיעה משמעותית יותר בתחומים בהם מועסקות נשים לעומת תחומים בהם מועסקים גברים, ואם זה מתרחש חשוב להכיר בכך ולתת על כך את הדעת (האם עובדות חינוך בארגון נפגעו יותר מעובדי הנדסה).

לעיתים יש נטייה לחשוב שתחומים מסוימים חשובים פחות מתחומים אחרים לזמן משבר. יש חשיבות לבחון האם החלטות אלו אינן קשורות לתפיסות סטריאוטיפיות שלא דווקא מייצגות את המצב.

תפקידים – יש לבחון האם תפקידים ומחלקות שונות נפגעים יותר, האם יש בתפקידים אלו כמות שווה של נשים וגברים או יותר ממגדר מסוים (לדוגמא: מש"א שם יש רוב נשי או תכנות והנהלה בכירה שם יש בד"כ רוב גברי).

דרגים - שווה לבחון שהפגיעה בנשים וגברים בדרגים השונים זהה ותואמת את הייצוג שלהם בארגון בימי שגרה, שמתאפשר לנשים וגברים לחזור לעבודה בשלבים דומים ושהתנאים שהם מקבלים (שעות נוספות, קיצוץ תגמולים ועוד) זהים. נשים לרוב מיוצגות בדרגים נמוכים וחשוב לבחון איך לצמצם פגיעה בדרגים נמוכים בארגון.

### **ראיונות, קבלה לעבודה וקידומים**

#### **חשוב לבחון היבטים מגדריים של גיוסים חדשים וקידומים בתקופת המשבר, תוך כדי היציאה ולאחריו.**

לאור המשבר ארגונים שונים יקדמו גיוסים שונים וישנו את הרכב כוח האדם שלהם, כמו גם ימשיכו להתקיים תהליכי קידום.

בימים כתיקונם, נשים נקראות לראיון עבודה בממוצע של 30 אחוז פחות בהשוואה לגברים עם אותם מאפיינים. מחקרי מטה-אנליזה שמאגדים מספר רב של מחקרים מוקדמים (כ-50 מחקרים), מראים שמראיינים נוטים לקרוא קורות חיים, כאשר השם הוא של גבר או אישה, בצורה שונה ולתת יתרון לקורות החיים הזוהים עם שם הגבר. במחקרים אחרים, מועמדים גברים נקראו לראיון בשיעור גבוה יותר (10.9 אחוזים) מאשר נשים (7.7 אחוזים). בתנאים שווים.

חשוב בתקופת המשבר ובחזרה לעבודה, להקפיד על גיוס של נשים וגברים ועל קיום קידומים, הכשרות, ופעולות אחרות שנותנות יתרון תעסוקתי, תוך שימת לב לנושא של קידום שוויון מגדרי.

גם בהיבטי מתן שכר בקליטה ובקידום יש לשים לב לנושא. ישנה נטייה של ארגונים להציע לנשים שכר נמוך יותר (או דירוג נמוך יותר) על אותה העבודה ונטייה של הנשים עצמן לדרוש פחות. בימים הרגשיים של המשבר יש חשיבות לנטר זאת, כדי להימנע מפערי שכר פוגעניים, שממשיכים שנים רבות אחר כך.

### **הספקים ושרשרת הערך בימי קורונה**

חשוב להתבונן ולנתח את שרשרת הערך ולבחון האם גם בה נפגעות יותר נשים וקבוצות מוחלשות (למשל, עסקים קטנים בבעלות נשים), ולראות לאור זה כיצד ניתן לסייע להם בעסקים ולשתף עימם פעולה.

### **הריון ולידה**

**חשוב לבחון את המדיניות והיחס לנשים בתקופת/חופשת לידה והורות, תוך כדי תקופת המשבר, ביציאה ממנו ולאחריו.**

לפי נתוני הלמ"ס לפני המשבר ראינו ששיעור הנשים שאינן חוזרות לעבודה לאחר חופשת הלידה, מגיע במקרים מסוימים עד ל-40%. עדיין אין נתונים במהלך המשבר הנוכחי, אך אנו צופות שהנתונים יהיו אפילו קשים יותר, בעקבות התנאים המייצרים צורך וציפיות מנשים רבות להישאר בבית עם ילדיהן.

לצערנו, במהלך המשבר התקבלה החלטה שפגעה בזכויות נשים בהריון - תקנות שעת חירום שהוצאו אפשרו להוציא עובדות לחופשה ללא תשלום ל-60 יום ולא לפטר אותן. התקנות בוטלו (בעקבות עתירה לבג"ץ של ויצ"ו העולמית, איתן-מעכ"י, האגודה לזכויות האזרח, קו לעובד ושדולת הנשים בישראל), וכיום אסור לפגוע בתנאי ההעסקה של נשים בהריון ללא היתר. למרות שההנחיה תוקנה, נוצר מצב של סיכון נשים בהריון ופגיעה בזכויות שלהן במקום העבודה. מצב שיצר פגיעות וסימון נשים אילו כ"חוליה החלשה" במהלך משבר הקורונה ובכלל.

הסיכוי שלהן למצוא עבודה חדשה לאחר פיטורין הוא נמוך בהרבה מאשר הסיכוי של אוכלוסיות אחרות.

כמו כן, יש לשים לב לסכנות הבריאותיות להן חשופות נשים בהריון בעבודות בהן יש סיכון מוגבר להדבקות בנגיף ולחשוב על פתרונות הולמים שלא יפגעו בנשים.

בתקופה משבר זה ולאחריו, שוק העבודה יהיה כנראה מאתגר אפילו יותר, ועל כל מקום עבודה יתחרו יותר עובדים. המצוקה תהיה אף גדולה יותר.

מנתונים ידוע כי ארגונים שנותנים יחס הוגן לנשים בהריון וחופשת לידה (וכן בתקופת החזרה לעבודה) ושומרים איתן על קשר בזמנים אלו, נשארות בארגון יותר שנים ותורמות רבות לארגון. יש לחשוב כיצד נותנים לנשים בהריון, בחופשה ובחזרה תנאים מיטיבים ומשמרים את הקשר עימן ואת היכולת שלהן לתרום לארגון לאורך שנים.

## 2. עבודה מהבית

עד למשבר הקורונה, מעסיקים רבים התקשו עד סרבו לאפשר לעובדים. וזו לעבוד מהבית. המצב של המשבר הנוכחי חייב לעבור שינוי משמעותי ומיידי על מנת להמשיך ולפעול בצורה אפקטיבית.

במקומות עבודה רבים ניתן היה להתרשם שיש אפשרות לעבוד מהבית ולחסוך זמן, מקום, פקקים ועוד. עבודה מהבית וגמישות בשעות העבודה אילו סוגיות עם היבטים מגדריים משמעותיים. חשוב לתת את הדעת על עבודה מהבית כיום ובעתיד, כמנגנון שעשוי לקדם שוויון מגדרי בתעסוקה. בנוסף, המצב החדש, מאפשר גם הזדמנות לעודד ולתמוך בחלוקת תפקידים חדשה בבית ולייצר מעורבות גבוהה יותר של הגברים בעבודות הבית ובטיפול ובחינוך הילדים.

### יתרונות בולטים של עבודה מרחוק:

- מאפשר גמישות בשעות העבודה, כאשר כל עובד.ת יכול.ה לעבוד בשעות בהם הם יותר פרודוקטיביים וערניים (מאוחר בלילה, מוקדם בבוקר, וכדו').
- פחות עמידה בפקקים, ולכן אין בזבוז זמן, ויש יותר זמן נטו לעבודה.
- חסכון לארגונים בהוצאות כמו חשמל, מים, שטחי משרד (אפשרות לשכור משרדים קטנים יותר עד בכלל לא).

### חסרונות בולטים של עבודה מרחוק:

- הקטנת האינטראקציה הבין אישית והמפגש הקרוב בין העובדים ובינם לבין למנהלים.ות.
- אפשרות לירידה ביכולת לתאם בין ובתוך צוותי עבודה.
- היעדר תשתיות וטכנולוגיה מתאימה, כמו גם היעדר תנאי סביבת עבודה מתאימה לעבודה מהבית.

### המלצות לעבודה מהבית

**יצירת פיילוט** - בדיקת ההתנסות בימי משבר הקורונה, כפיילוט וניסיון " (גם אם כפוי), כדי לבחון לעומק את הניסיון שהצטבר בהעסקה מרחוק. בחינת דרכים שניתן לשפר שיטות ונהלי עבודה מרחוק בארגון שלכם. ניתן לקיים קבוצות מיקוד עם עובדות.ים, ראיונות עומק, שאלונים ועוד, כדי להבין כיצד ניתן לייעל את העבודה מרחוק. זאת כדי להטמיע אותה בהמשך תהליכי העבודה בשגרה, לאחר תקופת המשבר.

**השפעות העבודה מהבית בהיבט המגדרי** - חשוב לבחון את ההשפעות של עבודה מהבית על גברים ונשים. לראות האם החוויה הייתה דומה או דיפרנציאלית. בבתים רבים הנשים התגייסו יותר לטיפול בילדים ולסייע להם במטלות בית הספר. יש לבחון כיצד ניתן להקל עליהן ועל גברים שהתגייסו לטיפול בילדים, מבחינת גמישות שעות העבודה (למשל לעבודה בשעות מוקדמות או מאוחרות), כדי לאפשר להן.ם לקדם את המשימות שלהן.ם.

**אפשר העבודה מהבית לכולם** - לעיתים יש יותר התחשבות בנשים בכך שמאפשרים להן לאזן בין הבית והעבודה וציפייה לפחות גמישות מהגברים. ישנה גם ציפייה נוקשה יותר מהגברים לנוכחות של שעות ארוכות ולהימנעות מגמישות ועבודה מרחוק. חשוב שלא לפגוע בגברים בהיבט זה ולאפשר גם להם להיות גמישים ומעורבים בחיי המשפחה בצורה דומה, על ידי עבודה מהבית.

**הסדרי עבודה מהבית** - ניתן לשלב עבודה מהבית בצורה מלאה, או בימים מסוימים (בצורה חלקית), בהתאם לטכנולוגית קיימות וסגנון העבודה בארגון. חשוב לבחון אפשרויות שונות במהלך המשבר ואחריו ולראות את ההשלכות המגדריות של ההסדרים השונים.

**עבודה מהבית בשילוב טיפול בילדים** - לקחת בחשבון שאימהות ואבות מעורבים לא יוכלו להיות כל הזמן זמינות. ים כשהם. עובדים. ות מהבית, וזה עדיין לא אומר שהם.ן עובדים. ות פחות טוב מהבית. להבין שיש צורך להתגמש בזמנים בתקופה זאת. בימים אלו, גם בעבודה בארגון (ולא מרחוק) יש לאפשר גמישות לעובדים. ות בשל המחויבויות ההוריות שנסופו להם (חזרה לשגרה בבתי ספר חלקית והדרגתית, צהרונים בשעות מוגבלות, העדר יכולת של הסבים והסבתות לסייע). זה דורש גמישות רבה מצד המעסיקים, כולל לאפשר השלמת שעות עבודה מהבית.

**שימוש בטכנולוגיה** - מומלץ לספק לעובדים. ות אמצעי עבודה מהבית, כמו טכנולוגיה, סביבת עבודה מתאימה וכד'.

**הגדלת אינטראקציה ואיכות אינטראקציה** - ניתן להתגבר את האינטראקציה בין הצוותים העובדים בשיחות זום (או טכנולוגיה דומה) או קביעת ימים קבועים מרוכזים של ישיבות. חשוב להקפיד על נורמות אינטראקציה שיאפשרו ויקדמו שוויון.

**נורמות של שיח שוויוני ואקלים שתומך בגוון בעבודה מהבית** – מחקרים שונים מראים שעבודה הבית ומרחוק עשויה לשנות את התקשורת כלפי חברי צוות ובקשרים היררכיים (מול מנהלים. ות). לעיתים התקשורת מורכבת יותר וקשה לקרוא רמזים בינאישיים מורכבים. כפי שמכון אקורד לפסיכולוגיה חברתית מצוין, עשויה להיות לזה השפעה גדולה יותר על קבוצות גיוון ומיעוט ועל נשים מקבוצות שונות בחברה. זה עשוי להפחית את היכולת של נשים להשמיע קול, להביע דעה מנוגדת ולשתף בקשיים בעבודה ובחיים, עוד יותר מאשר בימי שיגרה. זה נעוץ בהבדלי יחסי הכוח וההיררכיה המתקיימים בחברה בין קבוצות שונות שעשויות להתעצם בקשר באינטרנט. יחד עם זאת, האינטראקציה ברשת יכולה להיות גם שוויונית יותר ומגינה (כולם באותו ריבוע במסך). חשוב לבחון האם התקשורת ברשת פוגעת בתפקוד של נשים או נשים מקבוצות מסוימות ולראות כיצד למנוע זאת, כיצד לקדם תקשורת שוויונית שנותנת לכולם להביע את עמדתם.

**מדידת תפוקת עבודה במקום מדידת שעות** - פעמים רבות נוטים לבדוק יעילות בעבודה באמצעות כמות שעות שהייה במשרד/ארגון. נורמות אילו פוגעות פעמים רבות בנשים שעובדות אינטנסיבית בשעות שהן נמצאות, אך יוצאות בחלק מהימים מוקדם ובגברים שחולקים או מהווים גורם מרכזי בתפקידי הטיפול בילדים. יש משמעות לייצר נורמות של בחינת תפוקת עבודה באמצעות מדדים של איכות עבודה ועמידה ביעדים ולא דווקא באמצעות שעות העבודה. בצורה זאת עבודה מרחוק תוכל להוביל לתרומה לארגון. זה יצמצם את הפגיעה בעובדים. ות טובים ויעילים שעובדים שעות פחותות יותר.



**הריון ותקופת/חופשת לידה** - טיפוח התקשורת והקשר התעסוקתי של נשים בהריון ושיחות עדכון ולמידה לנשים בחופשת הלידה באמצעים טכנולוגיים מרחוק (רק כמובן בבחירה מרצון של אותן עובדות) יובילו בהמשך לתוצאות טובות יותר לארגון כאשר אותן נשים תחזרנה לעבודה.

בעקבות עשרות ראיונות ומאות משיבים על סקרים שערכנו עם נשים בחופשת לידה ולאחריה מצאנו שנשים אלו מדברות על ההערכה המוגברת למעסיק ועליית הרצון שלהן לחזור מחופשת הלידה למקום העבודה שממנו יצאו לאחר שמעסיקים ששמרו איתן על קשר איכותני. לדבריהן כשהן חוזרות למקום העבודה הן עובדות טובות ונאמנות יותר. בעוד נשים אחרות שדיווחו שהמעסיק לא התעניין בהן בתקופת חופשת הלידה לא היו מעוניינות לחזור לעבודה וחפשו חלופות. להבנתנו, מעסיקים שישקיעו בכך יזכו לעובדות איכותיות ומחויבות שיישארו זמן רב בארגון.

### 3. ייצוג שווה לנשים וגברים בתהליכי קבלת החלטות

#### גיוון בצוותי קבלת החלטות במשבר

בעתות משבר וחירום ישנה סכנה, כפי שכבר ראינו במינוי ועדת המל"ל (המטה לביטחון לאומי), שבאופן בלתי מכוון או מכוון ידירו נשים באופן מיוחד בגלל תפיסות סטריאוטיפיות בדבר איזה מגדר יקבל החלטות טובות יותר במשברים, ועל מי האחריות "העליונה" לתת מקום רק למי שבדרגים הבכירים ביותר (לרוב גברים) או שנושאים סטראוטיפיים גבריים (ניהול, פיזיקה, וכדו') מקבלים קדימות והמגדר נדחק פשוט בשל הבהילות והלחץ האירגוני, גם אם זה לא במכוון. דווקא בעתות אילו מחקרי 'מצוק הזכוכית' ונתונים אחרים מראים כי יש יתרון לקבלת החלטות של צוות מגוון ומאוזן מגדרית.

#### גיוון כיתרון נקודות מבט שונות וביצועים טובים יותר לארגון

פעמים רבות, נשים מהוות חלק גדול מהעובדים בארגון, ומהלקוחות של הארגון. לעיתים רבות לנשים נקודת מבט שונה מזאת של גברים, בשל הנושאים אליהם הן חשופות, התפקידים שלהן בחברה והציפיות מהן. כדי שניהול המשבר, החזרה לעבודה ובהמשך החזרה לשגרה יעבדו בצורה טובה, חשוב שהן יהיו חלק משמעותי ויהיו מיוצגות שוויוני בתהליכי קבלת החלטות בארגון. כאשר מספר רב של נשים יהיו מיוצגות, מקבוצות גילאיות, אתניות, לאומיות ודתיות שונות (בהתאם למאפייני העובדים.ות בארגון) הדבר יוביל לריבוי דעות של נשים וייצוג רחב יותר.

בנוסף לכך, מחקרים ומדדים שונים מצאו שצוות קבלת החלטות מגוון מביא לתוצאות ארגוניות טובות יותר. למשל, מדד Catalyst הראה כי ריבוי נשים בוועד המנהל של חברות מביא לידי רמת ביצועים גבוהה יותר ולהישגים גבוהים יותר של חברות. נשים יכולות לייצג גם את קולות של הנשים הנמנות על הלקוחות של החברות ואת הצרכים שלהן, ולכן חשוב לקחת בחשבון את עמדת הנשים גם מבחינה עסקית.

מחקרים נוספים מדברים על כך שכאשר יש נשים רבות יותר בדירקטוריון או בעמדות של קבלת החלטות בכירה, הנטייה בארגון היא לאמץ שקיפות רבה יותר ובדיקה אובייקטיבית יותר של ביצועי המנהלים הבכירים.

### טובות השתיים...שלוש...ארבע... מהאחת - בימי המשבר

מחקרים רבים מראים כי אם רוצים שקולן של נשים ישמע, חשוב שיהיה להן ייצוג משמעותי ולא רק אישה אחת או שתיים. כשיש אישה בודדה, כעת בסיטואציה של המשבר היא לרוב לא תשמיע דעה שונה מקבוצת הרוב. אם רוצים החלטות שייצגו את עמדות הנשים במשבר חשוב שהיו מספר נשים. למשל בוועדת המל"ל ליציאה מהמשבר, מונו מספר מאוד מצומצם של נשים, דבר שיקשה עליהן להשפיע ולהשמיע קול. בנוסף, נשים באות מקבוצות מגוון שונות (חרדיות, דתיות, ערביות, ללא ילדים ועוד), מתנסות באתגרים שונים זאת מזאת בתקופה מאתגרת זאת. לכן חשוב שיהיה ביטוי לריבוי קולות של נשים ולא לקול אחד בלבד.

### אקלים ארגוני ושיח פורמלי ובלתי פורמלי בהליך קבלת ההחלטות

גם כאשר נשים הן חלק מתהליך קבלת ההחלטות לעיתים רבות קולן לא נשמע. חשוב לייצר סיטואציה בה לכל משתתף יש מקום להשמיע קול. לייצר נורמות של הכלה, פתיחות וגיוון, לחפש קולות אחרים ומתנגדים, לעודד שיח פתוח וריבוי קולות. למנוע הערות פוגעניות. בנוסף חשוב לבחון שנשים "בתוך הלופ". שהן יודעות מתי הישיבות ושהן שותפות להרכבים בהם מתקבלות לא רק ההחלטות הפורמליות (הרשמיות) אלא גם הפורומים הבלתי פורמליים בהם מתקיים השיח ומתקבלות החלטות. מומלץ לשים לב לשאלות כמו נוכחות בארגון: "האם נשים מגיעות לישיבות כמו בעבר?", שיתופיות: "האם מתקיימות ישיבות בזום שנשים לא יודעות עליהן?" וכדו'. יש לשים לב האם ישנה גמישות כלפי אימהות/אבות חד הוריים או משפחות גרושות (כולל אבות) שיש להם עכשיו אפילו אתגרים מורכבים יותר.

### קבלת החלטות תוך התבוננות על קבוצות מוחלשות ועל הצורך במתן עזרה ותמיכה הדדית

חשוב בתקופה זאת לקחת בחשבון שיש הרבה אנשים בחברה ובעיקר מקבוצות מוחלשות, ביניהם הרבה נשים, שחווים. ות קושי עודף (למשל אימהות חד הוריות). יש גם בתים בהם קיימת אלימות מוגברת כלפי נשים בתקופות אילו. חשוב להיות ערים לזה, לתת על כך את הדעת בקבלת החלטות ולחשוב כיצד הארגון יכול לייצר מנגנוני תמיכה וסיוע הדדיים. למשל, הקמת קרן קטנה במקומות עבודה גדולים ובינוניים לסיוע כספי או תמיכה אחרת לאלו שמתקשים (נשים או גברים) בימים אלו או תמיכה הדדית לנשים שמתמודדות עם אלימות בבית.

---

## 4. פרסום ותקשור הארגון כלפי פנים והחוצה

### תקשורת אירגונית על התמודדות עם המשבר ודמויות מובילות במשבר

חשוב לשים לב מי הפנים של המשבר בארגון שלכן.ם? יש חשיבות למתן תמונה וכיסוי פרסומי, תקשורתי הוגן ומאוזן מגדרית בכל אמצעי וצורות התקשורת (בכלי התקשורת, סרטונים, חומרי הסברה, רשתות חברתיות, לוחות מודעות, אתר החברה, תמונות על הקירות, הוקרה, ציון לשבח ועוד). יש חשיבות לחשיפה שווה לדמויות מובילות בחברה של נשים וגברים, ללמידה מהצלחות, הצטיינות בהובלת משבר ופיצוח קושי ארגוני.

### פרסומות של ארגונים ותקשורת חוץ בתקופת הקורונה ואחריה

שימת דגש על ההיבט המגדרי, כלפי חוץ וכלפי פנים, לשים לב לייצוג של נשים בצורה דומה לזה של גברים. יש לתת כיסוי פרסומי - תקשורתי הוגן ומאוזן מגדרית בכל אמצעי וצורות התקשורת. בעתות משבר ייתכן ותעלה הנראות של גברים. חשוב לשים לב ולהעלות את הייצוג של נשים ממגוון אוכלוסיות.

## המלצות מסכמות

1. **הפחתת הפגיעה בחל"ת, חופשה ועוד** - לייצר פרקטיקות למניעת פגיעה, לנטר את הפגיעה בהעסקה מבחינה מגדרית. אם יש צורך לצמצם כוח אדם, לעשות זאת בצורה בה משאירים יחס זהה של נשים וגברים (או ביחס לייצוג הקיים בארגון) ולא לפגוע בקבוצות מוחלשות.
2. **שומרים על קשר** - לשמור על קשר עם מי שיצאה לחל"ת ולתכנן את נקודות החזרה בעתיד הקרוב מאוד. מומלץ למנות אחראית שוויון או להיעזר באחראית השוויון שיש.
3. **תחומי העיסוק** – לשים לב אילו תחומים עיסוק, מקצועות תפקידים ודרגים נפגעים יותר (לדוגמא עובדי בניין ומערכת הביטחון פחות וטיפול בילדים, ועובדות מש"א יותר) ולמנוע פגיעה על בסיס סגרגציה של מקצועות, ייצוג במחלקות ובהיררכיה הארגונית.
4. **הפחתת שכר והרעת התנאים** - לבחון האם מתייחסים בצורה שווה לנשים ולגברים או בצורה דיפרנציאלית? ובמידת הצורך לעשות תיקון.
5. **תוספות לשכר ותגמול נוסף** – במידה ותהיינה תוספות חדשות לשכר, או חזרה למצב טרום הפחתת שכר, יש לשים לב שהמשאבים החדשים מתחלקים בצורה דומה לגברים ונשים. או אפילו לתת העדפה לקבוצה שעד כה קיבלה שכר ו/או תנאים מופחתים יחסית לקבוצה השנייה.
6. **הקצאת משאבים שוויונית** - הקצאת משאבים הוגנת ושוויונית בהיבט מגדרי (כגון: בשכר, תקציבים, מיתקנים, בגדי עבודה, ציוד, ומחשוב, תנאי שירות תואמים בכל העיסוקים), תוך יצירת השוואה מתקנת, במקומות בהם הדבר נדרש.
7. **גיוסים וקידום** - אם נעשים גיוסים חדשים וקידומים בתקופה זאת, יש להקפיד שיהיה ייצוג משמעותי ושוויוני של נשים למקצועות אליהם מגייסים, בתהליכי מכרזים ובקידום לתפקידים בכירים יותר. במידה ומתפנה משרה בכירה, מומלץ לפנות לעובדות בצורה יזומה.
8. **הכשרה** – במידה וישנן הסבות ויש צורך בלימוד ידע חדש – לבחון שיש ייצוג של גברים ונשים בעידוד לימוד חדש של מיומנויות חדשות נדרשות. חשוב לשים לב לכך גם בהליכי הכשרות מקצועיות, תהליכי פיתוח מנהיגות וניהול, לימודים וקורסים בתוך החברה ומחוצה לה.
9. **תהליכי קבלת החלטות** - יש לוודא שגם נשים וגם גברים מקבלים ייצוג בתהליכי קבלת החלטות, בהבעת עמדות על המצב, בחשיבה על התארגנות מחדש. חשוב שדעתן וקולן של נשים מקבוצות שונות תשמע בפורמים מחליטים כגון הדירקטוריון, ייצוג בישיבות מול לקוחות, משקיעים, והנהלה בכירה.
10. **שיח מכליל בהליכי קבלת החלטות** - לקדם שיח מכליל בו לכולם אפשרות להביע את דעתם בהליכי קבלת החלטות. לדאוג שיהיה ייצוג של מעל אישה אחת (עם עדיפות למספר נשים או מספר שוויוני) מכיוון שלנשים בודדות (וקבוצות מיעוט עם ייצוג של אישה בודדים) יותר קשה להשמיע קול.
11. **איזון מגדרי לעבודה מהבית ומעורבות בחיי המשפחה** - יש לאפשר לשני המגדרים את הגמישות ואפשרות עבודה מהבית בצורה שוויונית. במידה וישנן הוראות או נורמות לגבי משרת הורה, יחולו הוראות אלו על שני בני הזוג וזאת על-מנת לקדם העסקה שוויונית והזדמנויות שוות לנשים וגברים. במידה ואין נורמות כאלו, רצוי לעודדן.

12. **נורמות של שיח מכבד בעבודה מרחוק** - התייחסות לגורמים שלא מאפשרים לנשים וקבוצות מוחלשות להשמיע קול באינטראקציות של עבודה מרחוק. לשים לב שהן מעדכנות על מפגשים ושנשים וגברים מקבלים הזדמנות להיות שותפים במפגשים של עבודה מרחוק ולהשמיע דעות שונות בצורה מכבדת ומאפשרת.
13. **שמירה על זכויות לנשים בהריון, בתקופת לידה ולאחר לידה** - לשמור על קשר עם מי שיצאה לחל"ת ולחופשה ללא תשלום ולתכנן את נקודות החזרה בעתיד הקרוב מאוד. חשוב להקפיד על הזכויות של נשים בהריון ולאחר הלידה, לשמר קשר של הארגון איתן ולגרום להן להרגיש קשורות ומשמעותיות בארגון. לתכנן את נקודות החזרה בעתיד הקרוב, בכדי שתוכלנה לחזור ולהיקלט מחדש בצורה טובה. לאחר חופשת לידה (תקופת לידה והורות) הארגון יכול להגמיש להן את השעות ואף לספק מחשבים ונקודות אינטרנט לעבודה מהבית – (למשל, אינטל עושה את זה לנשים חרדיות).
14. **גיוון והתייחסות לנשים מקבוצות עם ייצוג מופחת** - כדאי ונכון לתת תשומת לב יתירה למגוון זהויות וקבוצות מיעוט בארגון (כמו נשים ערביות, חרדיות, אתיופיות, מבוגרות, מהפריפריה ובעלות נכויות). היכולות שלהן למצוא עבודה חדשה אף מופחת מקבוצות מוחלשות אחרות. לכן חשוב לתת להן העדפה ותמיכה בתקופה זאת ואף לאחריה.
15. **הערכת עובדים.ות וביצועים** – לייצר הערכה ארגונית מבוססת תפוקות ותרומה ולא מבוססת שעות עבודה. דבר שיאפשר לנשים לייצר תפוקה משמעותית גם ללא שעות עבודה ארוכות במיוחד.

## לסיכום:

יש חשיבות במהלך משבר הקורונה לנטר ולחשוב יצירתית על פתרונות שיאפשרו מניעת פגיעה מגדרית וקידום הנושא של עבודה שווה.

משבר הקורונה יכול להוות הזדמנות ומקפצה עבור עסקים וארגונים, אשר שמים לעצמם למטרה להימנע מפגיעה בתקופה מורכבת זאת, ולקדם העסקה שוויונית מגדרית של נשים מכלל הקבוצות החברתיות, כמו גם להוביל ליצירת סביבת עבודה מכבדת ומאוזנת בה יש אפשרות מותאמת יותר לשילוב של עבודה וחיים (פנאי, תחביבים, ועיסוקים אחרים) ולשילוב של עבודה ומשפחה, הן לעובדות והן לעובדים.

ארגון עבודה שווה עומד לרשותכם לשאלות והכוונה,

בברכת שוק עבודה משגשג, בריא, רווחי ושוויוני לכולנו,

שנהנה כולם מפרי עמלנו,

פרופ' רונית קרק

מיכל מטס ליטמנוביץ'

חברת ועדת ההיגוי ומייסדות עבודה שווה

מנכ"לית עבודה שווה




---

## כותבות המדריך וההמלצות

### עבודה שווה

"עבודה שווה" הינה חברה לתועלת הציבור, אשר שמה לעצמה כמטרה להוביל שינוי בתרבות הארגונית הישראלית, זאת על מנת לייצר מציאות חברתית חדשה בה סביבת העבודה של כל עובדת ועובד, תהיה מגוונת מכילה ומכבדת עבור שני המינים.

הדרך בה בחרנו לייצר את המציאות החדשה, הגיעה מתוך הבנה כי יש לבצע התאמה של מבנה שוק העבודה לכוח העבודה העדכני, קרי נשים - המעוניינות בעצמאות מקצועית וכלכלית, וגברים - המעוניינים בחיי משפחה מאוזנים, הכוללים אבהות משמעותית.

בעידן הנוכחי חברות מובילות במגזר הפרטי הפנימו שהגיע העת לפעול לשינוי נורמות תרבותיות ארגוניות - חלקן במסגרת פעילותן בתחום האחריות תאגידית, חלקן מתוך הבנת הערך הכלכלי הטמון בגיוון מגדרי, חלקן מתוך חובה תאגידית ומסחרית, וחלקן מתוך הבנת מגמות רגולטוריות ותרבותיות - חברתיות, המעצבות את שוק העבודה העתידי, בו גיוון מגדרי הוא חלק בלתי נפרד מהמשל התאגידי אליו נדרשים ארגונים.

אולם, רוב הארגונים נתקלים בקשיים בבואם ליישם את התהליך, וזקוקים לכלים ומידע. עבודה שווה מציעה מוצר ייחודי הכולל מחקר, דרכי פתרון והמלצות לשיפור, ליווי להשגת היעדים ומדד השוואתי כלל משקי וסקטוריאלי שיהווה מגדלור עבור החברה והמשק כולו בהשגת שוויון מגדרי בשוק העבודה.

בנוסף עבודה שווה מפתחת מערכת דיגיטלית שתשרת ארגונים, אשר תיתן כלים לנשים בחופשת לידה, כדי שיחזרו למקום העבודה מוכנות יותר, ולמניעת נשירה עתידית, פרויקט נוסף הוא פרויקט איזון בית-עבודה עבודה בשיתוף עיריית ירושלים ובהמשך בשיתוף עם עיריות ורשויות מקומיות נוספות ברחבי הארץ.

התאמת מבנה העבודה היא תהליך אפשרי, אשר נוסה בהצלחה במספר ארגונים בארץ ובעולם, מתוך הבנה כי יישום מדיניות של גיוון תעסוקתי מגדרי, הינה מצב בו כל הצדדים מנצחים. העובדים מרוצים יותר והארגון רווחי ויציב יותר מבחינה פיננסית

### **מיכל מטס- ליטמנוביץ'**

מייסדת שותפה ומנכ"לית ומובילת עבודה שווה.

מיכל למדה ארכיטקטורה ובהמשך לימודי ניהול השיווק והפרסום. החלה את דרכה המקצועית בניהול עסק בבעלותה, בתחום המזון האורגני במשך שנים, בעלת ניסיון רב בניהול עסקים, עובדים.ות, מערך של מועדוני ושירות לקוחות וחנויות מכירה אינטרנטיות מורכבות.

---

בהמשך פנתה לייעוץ עסקי, תוך התמחות בשיווק ורשתות חברתיות.

פעילה חברתית לקידום נשים שנים רבות, מנהלת מערך של עשרות מתנדבות ומתנדבים בעבודה שווה, מנהלת פרויקטים ושתפ"ם רבים עם ארגונים נוספים, במגזר השלישי, שלטון מקומי, וחברות פרטיות הן במדינות החברתיות והן בשטח.

## **פרופ' רונית קרק**

פרופ' רונית קרק היא חברת ועדת ההיגוי המייעצת לעבודה שווה ומלווה בהתנדבות את הייסוד וההתפתחות של החל"צ.

היא פרופ' מו המניין ומרצה במחלקה לפסיכולוגיה באוניברסיטת בר-אילן. היא פסיכולוגית חברתית-אירגונית. בנוסף לזה היא המייסדת, והייתה המנהלת הראשונה ומרכזת הפרקטיקום של מסלול 'מגדר בשטח: מתיאוריה לעשייה חברתית', בתוכנית ללימודי מגדר באוניברסיטת בר-אילן. זהו מסלול לתואר שני לא.נשים אקטיביסטיות, המשלב תיאוריה ופרקטיקה. היא גם פרופ' במשרה חלקית בבית ספר למנהל עסקים, באוניברסיטת אקסטר באנגליה ובמרכז לחקר מגדר, בבית ספר למנהל עסקים בסימונטה, בבוסטון שבארה"ב.

תחומי המחקר שלה מתמקדים בחקר מנהיגות וניהול בארגונים, בהתפתחות זהות מנהיגותית, במשמעות המגדרית של מנהיגות, ובהשפעה של פסיכולוגיה חיובית ומשחק על יצירתיות בארגונים.

היא קיבלה את פרס לוריאל-רקנטי, לחקר מנהיגות של נשים ואת הפרס היוקרתי של האקדמיה הבינלאומית לניהול, במפגש בינלאומי בבוסטון, על תרומה לקידום מנהיגות נשים במחקר ובפרקטיקה.

בנוסף לעשייה האקדמית שלה, פרופ' קרק מלווה כפסיכולוגית ארגונית מגוון ארגונים ומנהלים/ות במגזר הפרטי, הציבורי והשלישי. עבודתה מתמקדת בליווי וייעוץ למיזמים לפיתוח מנהיגות ולמיזמים לתרומה לשוויון נשים ולשינוי ממסדי, ציבורי וקהילתי בתחום המגדרי. היא פעילה שנים רבות בהנהלות ובוועדות היגוי של ארגונים חברתיים ופמיניסטיים (ביניהם: קרן אברהם לזו קיום-יהודי ערבי, סטודיו משלך, נשים בתמונה, אפק (ארגון) פרט | קבוצה – האגודה הישראלית ללימוד תהליכים קבוצתיים וארגוניים), סודקות את תקרת הזכוכית, הועדה האולימפית לשוויון מגדרי ועוד).

## **לייעוץ וליווי יישום:**

כתובת מייל [avoda.shava.mail@gmail.com](mailto:avoda.shava.mail@gmail.com)

טלפון 052-5554802/052-3623629

אתר [www.avodashava.co.il](http://www.avodashava.co.il)

ברצוננו להודות לא.נשים ולגופים הבאים שסייעו לנו בתגובות והצעות בשלבים שונים של גיבוש ההמלצות (לפי סדר א-ב):

---

גב' עמית אדלר; ד"ר שרי אהרוני; עו"ד אלה אלון; גב' מיכל אנגלברג; גב' הילה בלאק; גב' דיאן בנג'ויה ; עו"ד טלי בראל-הס; ד"ר רונית ויסמל-מנור; גב' מירה זוהר-סבן; הגב' דנה מיטב-דויד; גב' ענת ניר; פרופ' רות קרק; גב' טלי רונה; מר אור רכלבסקי; הגב' נגה שגב-נדיר והמטה הפמיניסטי.

## נספחים למסמך

-----  
COVID-19: What does this mean for gender?

18.4.20

<https://mail.google.com/mail/u/1/?tab=wm&ogbl#inbox/WhctKJVqvvrHfHwLgMqPzvWSDstwFfXdvBSfXphSdtLHNLmSdzXDVIshPPZBVZbkHdQxCVq?projector=1&messagePartId=0.1>

-----  
עבודה מהבית: אחרי שתקראו את הכתבה הזאת לא בטוח שתמצאו לבוא מחר למשרד.

דה מרקר פורסם ב-17.10.17 עודכן ב-07.03.18

<https://www.themarker.com/technation/1.4512076>

-----  
Employees working from home - NIBUSINESS INFO.CO.UK

<https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/advantages-and-disadvantages-employees>

[-working-home](#)

-----  
מאז יום חמישי: 14,246 דורשי עבודה חדשים

גלובס פורסם ב-16.3.20, עודכן ב-19.4.20

<https://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1001323272>

-----  
מודל מוצע להסכם קיבוצי המקדם שוויון מגדרי במקומות עבודה,

הפקולטה למשפטים – האוניברסיטה העברית המרכז לחינוך משפטי קליני הקליניקה לזכויות נשים בעבודה 2014

[https://clinicallec.huji.ac.il/sites/default/files/clinicallec/files/mvdl\\_hskm\\_qybvtsy\\_rgysh\\_mgdryt.pdf](https://clinicallec.huji.ac.il/sites/default/files/clinicallec/files/mvdl_hskm_qybvtsy_rgysh_mgdryt.pdf)



---

-----

Why Women-Led Companies Are Better For Employees

<https://www.forbes.com/sites/carolinecastrillon/2019/03/24/why-women-led-companies-are-better-for-employees/#27fe2f4e3264>

-----

חברות עם יותר נשים בהנהלה ייהנו מביצועים טובים יותר

<https://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1001016502>

-----

Women are 30 percent less likely to be considered for a hiring process than men

by Universitat Pompeu Fabra - Barcelona, MARCH 26, 2019

<https://phys.org/news/2019-03-women-percent-hiring-men.html>

-----

The impact of the coronavirus pandemic on gender equality 19 April 2020

<https://voxeu.org/article/impact-coronavirus-pandemic-gender-equality>

-----

Harvard Business Review, ,Research: U.S. Unemployment Rising Faster for Women and People of Color  
20 April, 2020

<https://hbr.org/2020/04/research-u-s-unemployment-rising-faster-for-women-and-people-of-color?fbclid=IwAR3pHq8LDFEh5nodr1Kq2Ep8ofyKmNgv70A8sVwj05PPxmNRGzsCnYfUfTI>

-----

תעסוקה מגוונת בארגונים

אקורד והאוניברסיטה העברית בירושלים

[https://achord.huji.ac.il/sites/default/files/achord.hebrew/files/diverse\\_employment\\_in\\_organizations\\_in\\_time\\_of\\_corona.pdf](https://achord.huji.ac.il/sites/default/files/achord.hebrew/files/diverse_employment_in_organizations_in_time_of_corona.pdf)