



בס"ד

משרד ראש הממשלה
הרשות לקידום מעמד האישה

דו"ח הוועדה לבחינת נושא
מקום עבודה תומך משפחה

תשרי התשע"א
אוקטובר 2010

דו"ח הוועדה לבחינת "מקום עבודה תומך משפחה"

תוכן עניינים

עמוד	
3	1. תקציר ועיקרי ההמלצות
4	2. רקע לעבודת הוועדה
8	3. מבוא
8	3.1 הגדרות
8	3.2 נשים, גברים, הורות ועבודה
8	3.3 מטרות המעוגנות בחוק
9	3.4 השפעת הגישה על העובדים ועל הארגון
10	3.5 דעות שונות
10	3.6 הטמעת הגישה בעולם המערבי
11	3.7 אימוץ העקרונות בארגונים ובמוסדות בישראל
13	3.8 הטמעת העקרונות באופן שוויוני
14	3.9 מנטורינג
14	4. נתונים על נשים בעולם העבודה
18	5. הסוגיות שנדונו והעמדות כלפיהן
25	6. עקרונות תומכי משפחה המיושמים בשירות המדינה
26	7. המלצות ליישום עקרונות תומכי משפחה
28	8. סיכום

1. תקציר ועיקרי ההמלצות

הוועדה לבחינת "מקום עבודה תומך משפחה" הוקמה כדי לבחון את הדרכים להתאים את סביבת העבודה לצורכיהם של הורים, ולהגיש המלצות לגבי יישום העקרונות בשירות המדינה. המטרה העיקרית היא לקדם נשים בעבודה.

הוועדה מונתה ע"י נציב שירות המדינה, עו"ד שמואל הולנדר, והיא פרי יוזמה של הרשות לקידום מעמד האישה, על רקע ההכרה שרוב הנשים כיום יוצאות לעבוד מחוץ לבית, אך עדיין נושאות בנטל העיקרי של גידול ילדים וטיפול במשק הבית; ככל התפקידים מקשה על שילובן של נשים בעולם העבודה, ומהווה את אחד החסמים העיקריים לקידומן במקום העבודה. על רקע זה התפתחה בעולם המערבי גישה התומכת ביצירת תנאים המקלים על שילובם של שני התפקידים.

הוועדה קיימה 10 ישיבות מן המניין ועוד 6 פגישות עבודה בהרכב מצומצם, בתקופה נובמבר 2008 עד מאי 2010. בשלב הראשון שמעה דיווחים מנציגים של מקומות עבודה וארגונים שונים, ובשלב השני קיימה הוועדה דיונים על אודות המלצותיה.

הוועדה מביעה תקווה כי ההמלצות יאומצו ויעוגנו בנוהלי העבודה של שירות המדינה, ובאופן הדרגתי ייושמו גם במגזר הפרטי ובקרב כלל מקומות העבודה כך שתוטמע בישראל תרבות עבודה תומכת משפחה.

הוועדה מאמינה כי הטמעת הגישה והעקרונות של מקום עבודה תומך משפחה יתרמו לשילובן ולקידומן של נשים בעולם העבודה, יתרמו להתייעלות בתחום ההון האנושי בעולם העבודה, ויתרמו להגברת השוויון בין גברים לנשים.

להלן עיקרי ההמלצות:

- 1) להנהיג יום בשבוע של יציאה מוקדמת לכול העובדים
- 2) לאפשר שעות עבודה גמישות
- 3) להנהיג מדידת תפוקות ומדידת איכות-עבודה, במטרה לצמצם את ההסתמכות על מספר שעות עבודה כמדד יחיד לביצוע עבודה
- 4) קביעת ישיבות ופגישות עבודה שאחרי שעה 15:00 תחייב מתן הודעה מראש, של 72 שעות לפחות
- 5) הכרה חלקית ומתואמת של הסדר עבודה מהבית, ע"פ קריטריונים שייקבעו ובאישור הגורם המוסמך.
- 6) אפשרות מוסדרת של חזרה מדורגת מחופשת לידה, לאימהות המעוניינות בכך.
- 7) הטמעת נוהל של תיאום ציפיות למען התחשבות בצרכים המשפחתיים הייחודיים של כל עובד
- 8) הרחבת רשת המעונות והגנים, כדי ששיבוץ הילדים במסגרת חינוכית יהיה נגיש לכל משפחה בכל מקום¹
- 9) הפעלת קייטנות לילדי העובדים בתקופת החופש הגדול
- 10) הדרכת הממונים והדרכת העובדים בנושא עקרונות תומכי משפחה
- 11) ליישם מחויבות אקטיבית של ייצוג נשים בהנהלת הארגון, כדי לקיים יחס שוויוני בין אחוז הנשים בכלל הארגון לבין אחוז הנשים בעמדות הבכירות.

¹ פירוט בעמ' 22

בנוסף לאלה, הוועדה ממליצה לקיים מסע פרסום כדי להעמיק את המודעות בקרב הציבור לעקרונות תומכי משפחה;

הוועדה ממליצה כי האגף לקידום ושילוב נשים בשירות המדינה יקיים מעקב אחר יישומן של ההמלצות בשירות המדינה, ויסכם את ממצאיו בדיווחי הפעילות השנתיים, בהתאם לחוק חופש המידע. כמו כן, גם הרשות לקידום מעמד האישה תתייחס לנושא זה במסגרת הדו"ח השנתי המוגש בהתאם לסעיף 5(א) בחוק חופש המידע².

2. רקע לעבודת הוועדה

אחד היעדים העיקריים של הרשות לקידום מעמד האישה הוא לקדם את השוויון בין המינים. כיום רוב הנשים יוצאות לעבודה, אך עדיין הן ממשיכות לשאת בתפקידים המסורתיים של גידול הילדים, ניהול משק הבית, טיפול בבני משפחה מבוגרים וכו'. כך נוצר כפל תפקידים אשר לעיתים קרובות מקשה על שילובן וקידומן של הנשים בעולם העבודה.

בעשורים האחרונים גברה ההכרה שתרומתן של נשים לשוק העבודה ולכלכלת המדינה היא בעלת פוטנציאל רב, שאין לוותר עליו. בנוסף, יש מגמה, אשר באה לידי ביטוי גם בחקיקה, לראות **בשני ההורים**, באופן שוויוני, את האחראים לגידול הילדים, ויש לקדם את רעיון **ההורות השוויונית**.

אחד האמצעים להקל על השילוב בין המחויבות למקום העבודה לבין המחויבות למשפחה, הוא **יצירתה של סביבת עבודה "תומכת משפחה"**, באמצעות אימוץ של **עקרונות ונהלים מותאמים**. מתוך ראייה זו יזמה הרשות לקידום מעמד האישה את הקמתה של הוועדה. מטרת המהלך היא להטמיע בהדרגה בשירות המדינה את הגישה, ולעודד מקומות עבודה נוספים לאמצה.

נציב שירות המדינה קיבל בברכה את הרעיון, אשר תואם למטרות ולפעילות של נציבות שירות המדינה ושל האגף לקידום ושילוב נשים בשירות המדינה, ובהתייעצות משותפת של הנציבות עם הרשות לקידום מעמד האישה הוקמה הוועדה. כתבי המינוי מאת נציב שירות המדינה נחתמו ביום 6.10.2008.

תכליתה ויעדיה של הוועדה תואמות למדיניות שאותה מובילה ח"כ גילה גמליאל, סגנית השר לקידום צעירים, סטודנטים ונשים, במשרד ראש הממשלה: להביא לשינוי בדפוסי העבודה, כדי להקל על אימהות ועל הורים לשלב בין עבודה לבין משפחה, לאפשר למירב הנשים לצאת לעבודה ולקדמן למשרות בכירות. בכל אלה יש כדי ליישם את השוויון המגדרי.

² הרשות לקידום מעמד האישה מחוייבת בהגשת דוח-פעילות שנתי גם מתוקף סעיף 21 לחוק הרשות לקידום מעמד האישה, אך חוק הרשות מדבר על דוח המוגש לממשלה ולכנסת, בעוד שכאן המיקוד הוא בהנגשת המידע לציבור.

יו"ר:

ורד סויד, מנהלת הרשות לקידום מעמד האישה
(מרית דנון כיהנה כיו"ר מאוקטובר 2008 עד יוני 2009; מרי חדייר כיהנה כמ"מ היו"ר מיולי 2009 עד ינואר 2010)

נציגים ממשרדי הממשלה:

הניה מרקוביץ, מנהלת אגף בכיר תכנון ובקרה, נציבות שירות המדינה
עו"ד **טלילה שחל רוזנפלד**, מנהלת אגף א' שילוב נשים וקידומן, נציבות שירות המדינה
אלכס פלוטנו, ממונה הנדסת ניהול ופרוגרמות, אגף החשב הכללי, משרד האוצר
תמר אלמוג, מנהלת אגף מעונות ומשפחתונים לגיל הרך, משרד התמ"ת
עו"ד **ציונה קניג-יאיר**, נציבת שיוויון הזדמנויות בעבודה, משרד התמ"ת
בני פפרמן, מנהל מינהל מחקר וכלכלה, משרד התמ"ת

נציגת האקדמיה:

ד"ר **מיכל פרנקל**, החוג לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה, האוניברסיטה העברית

נציגות ארגוני-נשים:

גילה אשרת, יו"ר האגף לקידום מעמד האישה, ויצו ישראל
עו"ד **טלילה לבני**, יו"ר נעמת
רינה ברטל, יו"ר שדולת הנשים
רינה וסרמן, סגנית יו"ר אמונה

הוועדה זימנה בעלי תפקידים ממקומות עבודה שונים, מהשירות הציבורי ומהמגזר הפרטי, וקיימה 10 ישיבות מן המניין ועוד מספר פגישות עבודה מצומצמות, שבהן שמעה 28 נציגים ומומחים.

בעלי תפקידים ומומחים שתרמו לוועדה מהידע שלהם:

יעקב ברגר, משנה לנציב שירות המדינה, נציבות שירות המדינה
גבריאלה (גבי) אשכנזי, מנהלת אגף בחינות ומכרזים, נציבות שירות המדינה
נאדר אלקאסם, מרכז בכיר, ייצוג הולם בקרה וביקורת, נציבות שירות המדינה
בת שבע ראובני, סמנכ"ל, משרד הקליטה
גיא סמט, סמנכ"ל בכיר למשאבי אנוש, המשרד להגנת הסביבה
טל שוחט, ממונה היטל הטמנה והכנסות, וממונה על קידום מעמד-האישה, המשרד להגנת הסביבה
תחיה דייטשמן, ראש תחום רווחה, משרד הביטחון
אורלי לנדנר, עוזר בכיר לבקרה ודיווח כ"א, משרד הביטחון
דן (דני) וסלי, ראש אגף משאבי אנוש, שב"כ
אוסנת פיקטלברג-ברמץ, אגף מחקר וכלכלה, משרד התמ"ת
מיכל כהן, עו"ד, אגף משאבי אנוש, ממונה על קידום מעמד האישה, משרד המשפטים
מיכל אופנהיימר, מרכזת שירותי רווחה, משרד החקלאות
חיה דסקל, מנהלת המח' לוועדות ערר וסיוע למשפחות ויחידים, וממונה על ק' מעמד האישה, משרד הרווחה
איציק כוחי, מנהל משאבי-אנוש, הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה
סימה עלפי, סמנכ"ל בכיר למינהל ומשאבי אנוש, הנהלת בתי המשפט
סימה גיאליצ'ינסקי, ממונה על מרכזי המו"פ האיזוריים, וממונה על קידום מעמד האישה, וגילית כץ, משרד המדע והטכנולוגיה
ג'נט שלום, עו"ד, נציבות שוויון הזדמנויות בעבודה, משרד התמ"ת

גלעד נבו, מנהל אדמיניסטרטיבי, בי"ח ע"ש שיבא תל-השומר
ורדינה יריב, סגנית מנהלת אגף משאבי אנוש, אוניברסיטת ת"א
בירה גרנות, נציבת תלונות הציבור ויועצת לקידום מעמד האישה, עיריית הרצלייה
אורנה סדגת, ראש מינהל נשים, עיריית הרצלייה
סימי מור, יו"ר "ויצו ישראל" לשעבר
שירלי שלומיק בבאי, עו"ד, מנהלת מחלקה, הלשכה המשפטית, שדולת הנשים
סיגל רונן-כץ, עו"ד, שדולת הנשים

אלי רמון, מנהל משאבי אנוש, חברת "אינטל"
משה נצר, מנהל משאבי אנוש, חברת "טבע"
אילנית אדרי, חברת "טבע"
דוד סיטון, מנהל מחלקת תעסוקה ורווחה, חברת "סלקום"
יעל ברק פריגוזין, מנהלת רווחה, חברת "סלקום"
אפרת ליאני, סמנכ"לית משאבי אנוש, חברת "מייקרוסופט ישראל"
בר ישראל, מנהלת קבוצת הפיתוח העיסקי, חברת "מייקרוסופט ישראל"
ליאורה לנגר, מנהלת פרום מנהלות של התאחדות התעשיינים

כתיבת הדוח וליווי ארגוני של עבודת הוועדה: רותי הורניק, מיכל סולומון, הרשות לקידום מעמד האישה.

בהתאם למשימה שהוטלה עליה, הוועדה קבעה לעצמה מטרות משנה אלה:

1. לאתר עקרונות תומכי משפחה שיהיו ישימים בשירות המדינה
2. להמליץ על אופן הטמעתם בשירות המדינה
3. לקדם את הטמעתם של עקרונות תומכי משפחה בקרב כלל מקומות העבודה (באמצעות הרשות לקידום מעמד האישה)

במסגרת עבודתה שלחה הוועדה פניות אל כל המנכלים של משרדי הממשלה ואל מנהלי משאבי אנוש בהם, מתוך מטרה ליידע גורמים אלה על קיומה של הוועדה, על מטרותיה, וכן כדי לבקש רעיונות ומידע על הנושא. הגיעו תשובות מ-7 משרדים בלבד מתוך 29 לשכות מנכלים. יש לציין לטובה את ההתייחסות הרצינית והמפורטת של חמישה משרדי ממשלה (באמצעות הממונות על מעמד האישה בהן):

- ✓ משרד הרווחה והשירותים החברתיים
- ✓ משרד הבינוי והשיכון
- ✓ המשרד לאיכות הסביבה
- ✓ משרד התיירות
- ✓ משרד התחבורה.

עבודת הוועדה היא נדבך נוסף בשרשרת פעילויות דומות בתחום מעמד האישה ובעיקר בתחום עבודת נשים, שנעשו בישראל לאורך שנות קיומה, וביניהן עבודתה של ועדת נמיר שהגישה את המלצותיה לרה"מ ב-1978, עבודתה של ועדת קוברסקי³ שהגישה את

³ במסגרת הוועדה הציבורית-מקצועית לבדיקה כוללת של שירות המדינה וגופים הנתמכים מתקציב המדינה (ועדת קוברסקי) פעלו מספר ועדות משנה, וביניהן ועדת משנה לעניין מעמדן של הנשים בשירות המדינה. חבריה: יהודית היבנר, יו"ר; שמחה גלזר, בתיה ושיץ, ד"ר אילן משולם, מג'דה סרוגי, ד"ר לינדה עפרוני, שניאור פלג, עו"ד שמחה עטיה, עו"ד רינה שעשוע-חסון. כן השתתפו בתוקף תפקידם: חיים קוברסקי (יו"ר הוועדה הציבורית-מקצועית), מאיר אהרונוב (מזכיר הוועדה).

המלצותיה ב-1989, ועדת פלור⁴ שהגישה את המלצותיה ב-1998. האחרונה עסקה בשכר הנשים בשירות המדינה, ועדת נמיר עסקה במעמד האישה בישראל בכלל תחומי החיים.

ייחודה של הוועדה הנוכחית הוא מיקודו אך גם גמישותו של הנושא שהוגדר לבדיקתה: "התאמת מקום העבודה לצורכיהם של הורים ובמטרה לקדם נשים בעבודה". הנחת היסוד מתייחסת לכל מקום-עבודה באשר הוא, אך השלב הראשון יתמקד בשירות המדינה, בהיותה של המדינה מעסיק הראוי לתת את הדוגמה ולהוביל את הטמעת העקרונות במסגרתו. בהמשך התהליך, ייעשה להטמעת העקרונות גם במקומות עבודה ממגזרים נוספים, לרבות המגזר הפרטי.

ראוי לציין לטובה את הפתיחות, האהדה והתמיכה שגילו נציב שירות המדינה ויתר הגורמים בנציבות שירות המדינה כלפי עבודתה של הוועדה בכל שלבי עבודתה.

הדו"ח כולל ארבעה נדבכים עיקריים:

- א) תיאור המסגרת התיאורטית בנושא "מקום עבודה תומך משפחה";
- ב) בפרק "נתונים על נשים בעולם העבודה" מובא אוסף נתונים מישראל ומהעולם, המדגימים את המציאות בעולם העבודה, ואת הנתונים על מידת היישום של עקרונות תומכי משפחה בארגונים שונים;
- ג) בפרק "הסוגיות שנדונו והעמדות כלפיהן" מובאים עיקרי הדיונים שהתנהלו בישיבות הוועדה, והשיקולים השונים בעד ונגד הסדרים שונים שעלו במהלך הדיונים;
- ד) המלצות הוועדה לגבי הסדרים נבחרים, אופן הטמעתם וצעדים תומכים להטמעתם.

עבודת הוועדה הסתיימה, והדוח המסכם הוגש לנציב שירות המדינה ביום 11.10.2010 על-ידי ח"כ גילה גמליאל, סגנית השר לקידום צעירים סטודנטים ונשים, משרד ראש הממשלה. המשכיות הטיפול בנושא זה אמורה להתבצע ע"י האגף לקידום ושילוב נשים בשירות המדינה, במעקב אחר יישומן של ההמלצות בשירות המדינה. הרשות לקידום מעמד האישה, בתוקף תפקידה, תמשיך לעודד ולקדם את פעולות משרדי הממשלה ומקומות עבודה נוספים בנושא "מקום עבודה תומך משפחה", בליווי יידוע ומתן פומבי לנושא.

⁴ בקישור (תאריך כניסה: 2.5.2010): <http://www.civil-service.gov.il/NR/rdonlyres/EEB6BF6A-906C-40AB-AA59-8481FCA6677A/0/shachar1998.pdf>

3. מבוא

3.1 הגדרות

המונח "ארגון תומך משפחה" מתייחס לסביבת עבודה או פעילות המעודדת איזון בין חיי המקצועיים לבין חיי הפרטיים של העובד, מתוך מטרה להקל ולהפחית לחצים הנגרמים מהצורך להתמודד בזמנית עם צרכי העבודה, ועם הטיפול בבית ובמשפחה.

בין השמות שניתנו לגישה: work life balance (WLB), work life effectiveness, work-personal life integration, Family friendly organization, (WLE), work-life articulation, work-personal life harmonization, הסדרי עבודה גמישים.

גישה זו היא "פרו-משפחתית", ותומכת גם בנשים וגם בגברים, מתוך הכרה ששני ההורים אחראים במידה שוויונית לגידול הילדים ולטיפול בבית. יש המרחיבים את משמעות המושג "תומך משפחה" לגישה המתחשבת בצרכים נוספים של עובדים – לא רק באלה המתמקדים בטיפול בילדים, בבית או בהורים, אלא גם במכלול החיים הפרטיים או החיים שמעבר למסגרת העבודה.

ארגונים ידידותיים למשפחה או תומכי משפחה הם ארגונים המקיימים מדיניות מוצהרת של סיוע לעובדיהם לאזן בין צרכי העבודה והמשפחה⁵, וזאת תוך פגיעה מינימאלית בשכרם, קידום וביטחונם התעסוקתי.

3.2 נשים, גברים, הורות ועבודה

הרקע החברתי-תרבותי שאיפשר את צמיחתה של גישה "תומכת משפחה" כולל קודם כול את העובדה שכיום מקובל ונפוץ ששני ההורים הם הורים מפרנסים, וכן תרבות עבודה שטענה כי שעות עבודה ארוכות הן כורח המציאות; תרבות זו הולידה מושגים כמו "יתומי ההיי-טק", "נשים נשואות-חד הוריות"⁶, מושגים המדגישים את המצב הבלתי נסבל של אנשים המתמכרים לעבודה, ומשלמים על כך בנזק לעצמם, לבני משפחותיהם ולסביבתם.

ועל אף ששני ההורים מפרנסים, חיי העבודה של אישה מאופיינים בהפסקות ממושכות עקב לידות, היריונות והצורך לטפל בילדים קטנים. מאותן הסיבות נשים עובדות פחות שעות נוספות, הן צוברות פחות ניסיון מקצועי, פחות ותק, וכך קטנים סיכוייהן לקידום תעסוקתי.

לעומת זאת חיי העבודה של גברים מאופיינים ברציפות, בשעות נוספות מרובות, בצבירת ניסיון מקצועי ובקידום מהיר יותר מזה של הנשים.

מצב זה הוא אחד הגורמים לפערי השכר העמוקים ולא-שוויון תעסוקתי.

בנוסף, עדיין רווחת הסטיגמה הרואה את הגבר כ"מפרנס ראשי" ואת האישה כ"מפרנסת משנית".

3.3 מטרות המעוגנות בחוק

מזה שנים ארוכות שהחוקים בישראל ובמדינות רבות מכירים בצורך לאזן בין צרכי העבודה לצרכים אחרים של הפרט, ולכן, לצד החובות המוטלות על העובד, נקבעו הוראות שונות המבטיחות שהמעביד יכבד צרכים אנושיים כדוגמת שעות מנוחה, חופשת לידה, השתלמויות מקצועיות ועוד.

⁵ מדברי ד"ר מיכל פרנקל בכנס "מקומות עבודה ידידותיים למשפחה" שקיימה שדולת הנשים ב-31.3.2008 באוני' ת"א.

⁶ מתוך דבריה של ד"ר איילה סקופ, יו"ר פורום מנהלות בהייטק, ישיבת הוועדה לקידום מעמד האישה, הכנסת, 4.3.2008.

אחד החוקים החדשים ביותר⁷ מצהיר מפורשות בפתח דבריו כי מטרתו להביא לשינוי התרבות העסקית ולטפח מודעות ציבורית, כדי לעודד שילוב וקידום של נשים בעבודה והתאמת מקומות עבודה לנשים וכן להורות.

3.4 השפעת הגישה על העובדים ועל הארגון

הספרות המקצועית וכן מחקרים שונים⁸ מצביעים על כי גישה תומכת משפחה, והצעדים ליישומה, יש בה תועלת מיידית לעובדים וכן תועלת משמעותית לארגון.

התועלת לעובדים:

- הקטנת המתח והלחץ הנובעים מהצורך לשלב בין עבודה לבית.
- סביבת עבודה תומכת וחיובית, שבה כל עובד מוכר ומוערך; עבודת צוות קלה ויעילה יותר.
- הגברת שביעות הרצון מן העבודה, העמקת הנאמנות לארגון ועלייה בפרודוקטיביות.

התועלת לארגון:

- מגדיל סיכויים למשך עובדים איכותיים.
- מפחית את התחלופה בארגון, מקטין את הפגיעה בתחום ניהול הידע ומונע אובדן הידע בארגון, מקטין עלויות של מציאת עובדים חדשים והדרכתם.
- מפחית איחורים והיעדרויות מהעבודה.
- מגדיל מוטיבציה ויעילות.
- יוצר יתרון יחסי ותחרותיות של הארגון, ומשמר יתרונות אלה.
- מגדיל את הפוטנציאל לשוויון בין נשים לגברים, מגדיל את שוויון ההזדמנויות גם לנשים וגם לגברים, בעיקר מונע הפסקות בקריירה אצל נשים, ומאפשר לגברים להיות יותר מעורבים בחיי המשפחה.

בנוסף לתועלות הנ"ל, יש באימוץ גישה זו פוטנציאל של השגת יעדים חברתיים כלליים:

(א) יותר נשים ישתלבו בשוק העבודה

(ב) השוויון התעסוקתי יגדל, ונשים יוכלו להתקדם בעבודה ביתר קלות

(ג) יושג יותר איזון בחלוקת הנטל ההורי, והמסגרת המשפחתית תגובש: הילדים יזכו ליותר שעות איכות עם הוריהם

(ד) התועלת הכלכלית לארגון העסקי, יש בה ערך כלכלי למשק בכלל.

המכלול של עקרונות הגישה מכונה גם "הסדרי עבודה גמישים" ויוצר מצב של win-win⁹ כאשר התוכניות ליישומן נבנות מתוך התאמה ליעדים העסקיים של הארגון והתאמה לצרכים הייחודיים של כול עובד.

⁷ חוק לעידוד של שילוב וקידום נשים בעבודה ושל התאמת מקומות עבודה לנשים, התשס"ח-2008, ס"ח 2149 עמ' 482.

⁸ למשל: <http://www.theworkfoundation.com/difference/e4wlb.aspx>
http://www.forbes.com/2007/03/19/work-life-health-lead-careers-worklife07-cz_sr_0319ridge.html
http://www.hrsdc.gc.ca/eng/lp/spila/wlb/imt/09culture_change.shtml

⁹ יעל אדליסט בראיון עם תרי ויינברג (2009): שם המשחק: גמישות, בתוך: "קול הנשים" עלון שדולת הנשים 2009, עבודה ומשפחה, עמ' 4-5.

3.5 דעות שונות

על אף האמור, לא כול המחקרים תומכים במסקנות שצוינו; למשל המחקר של Straub¹⁰ הגיע למסקנה שהסדרים המקלים על שילוב עבודה ומשפחה לא בהכרח תורמים לקידום נשים בעבודה. המסקנה מתוכנו של ממצא זה היא שמכלול ההסדרים תומכי המשפחה אינם הצעד היחיד שיש לנקוט, אלא שנדרשים צעדים נוספים במגוון ערוצים, וביניהם באמצעות חינוך מגיל צעיר, באמצעות העלאת המודעות לשוויון מגדרי, באמצעות הסברה באמצעי התקשורת, באמצעות אכיפה של הוראות החוקים הקובעים את חובת השוויון, ובאמצעות מנגנונים ליישום של פרויקטים ותכניות פעולה.

הארכת חופשת הלידה¹¹, יש הרואים בה ברכה, ומנגד, יש גם טענה שהיא מייקרת העסקה של עובדות בגיל הפריור, ומקטינה את המוטיבציה להעסיק עובדת צעירה¹²; חופשת לידה ארוכה מרחיקה את העובדת ממקום העבודה, שוחקת את הקשר שלה עם עולמה המקצועי ומקשה עליה את החזרה. אישה היולדת שניים או שלושה ילדים במהלך 4-5 שנים ונשאת בבית כשנה אחרי כול לידה, עלולה למצוא עצמה מרוחקת מעולמה המקצועי, מנותקת מקשרי העבודה החיוניים, עד כדי קושי רב לחזור ולהשתלב בעבודתה ובתפקידה המקצועי. מובן שחלוקת התפקיד ההורי בין שני ההורים יכול להוות פתרון מסוים לסוגייה זו.

3.6 הטמעת הגישה בעולם המערבי

ארגון האומות המאוחדות וארגונים בינלאומיים שונים כוללים את נושא הארגון-תומך-משפחה בכל סדר יום לקראת דיון בינלאומי ובסיכומי ועידות. למשל בסיכום ועידת CSW¹³ האחרונה (מארס 2010) נקראות המדינות, בין היתר, לקדם שילוב נכון בין עבודה ומשפחה, ולקדם מדיניות ושירותים תומכי משפחה.

האיחוד האירופי פרסם נייר עמדה¹⁴ המצהיר על חשיבות האיזון בין עבודה למשפחה, במסגרת קידום השוויון המגדרי. המסמך מציין שאימוץ מדיניות תומכת משפחה נועדה להשגת מטרות אלה:

- כדי לעזור בשילוב העבודה עם החיים הפרטיים, כדי לשפר את איכות החיים הן עבור נשים והן עבור גברים, וכדי להגדיל את ההשתתפות של נשים בשוק העבודה.
- יתרון דמוגרפי: מדינות שבהן יש יותר נשים מועסקות הן מדינות שבהן יש ילודה יותר גדולה.
- זו אסטרטגיה שאמורה להוביל לצמיחת הכלכלה האירופית.

בנוסף, האיחוד האירופי דורש מהמדינות החברות בו לדווח באופן תקופתי על התקדמותן בתחום הקמת מסגרות לטיפול בילדים, כחלק מהאמצעים המקלים על שילובן של אימהות בעולם העבודה.

¹⁰ Straub, Caroline. A comparative analysis of the use of work-life balance practices in Europe: Do practices enhance females' career advancement? *Women in Management Review*, vol. 22, no. 4, 2007. pp. 289-304.

¹¹ בשנת 2007 הווארכה חופשת הלידה בישראל מ-12 ל-14 שבועות, ובשנת 2010 הווארכה ל-26 שבועות אך רק ה-14 שבועות הראשונים הם בשכר.

¹² אורית קמיר (2008), רק אל תאריכו את חופשת הלידה. בקישור (כניסה ביום 25.5.2010): <http://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-3571985,00.html>

¹³ ועידת הנשים העולמית CSW מתקיימת בכל שנה במרכז האו"ם בניו-יורק, לרגל יום האישה הבינלאומי.

¹⁴ European Union, **Memo: Work life balance package**, October 2008.

במסמך נוסף של האיחוד האירופי¹⁵ ניתן פירוט וסיכום של המאפיינים והדרישות המיישמות מדיניות תומכת משפחה:

- תמיכה באמצעים המאזנים בין עבודה למשפחה היא מדיניות מוצהרת, והיא אחד מארבעה היעדים המרכזיים שנקבעו על ידי האיחוד האירופי בתכנית האירופית שמטרה להביא לשוויון מגדרי
- נקיטת צעדים אקטיביים על מנת להשיג את היעדים בתחום המסגרות לטיפול בילדים
- נקיטת צעדים אקטיביים שתכליתם לסגור את פערי השכר בין גברים לנשים
- יש להרחיב את מגוון האמצעים תומכי משפחה, במטרה להגדיל את מספר הנשים בשוק העבודה
- הדגשת החשיבות של יצירת מסגרות לטיפול בילדים
- יש ליישם מסגרות עבודה יותר גמישות, לרבות שעות עבודה גמישות
- יש להבטיח חופשת לידה (לאם ולאב) בשכר, ולעגנה בחקיקה
- יש לקדם את שיתופם של הגברים בטיפול בבית ובילדים, ולהעלות את המודעות לכך שגם גברים ינצלו את האמצעים העומדים לרשותם בתחום זה
- יש להגדיל את אפשרויות הבחירה בתחום האיזון בין עבודה למשפחה.

בהתאם לערכים האמורים, רוב החברות העסקיות באיחוד האירופי אימצו מדיניות תומכת משפחה, ועל כך מעיד המחקר של Straub¹⁶ שבדק 514 חברות ב-14 מדינות באירופה, ונמצא בין היתר ש-74% מתוכן הנהיגו קוד התנהגות שוויוני, 95% מתוכן הנהיגו סידורי עבודה גמישים, 79% מתוכן הנהיגו עבודה מהבית.

3.7 אימוץ העקרונות בארגונים ובמוסדות בישראל

בהחלטת ממשלה מס' 602 מיום 19.7.2009 הוחלט להקצות תקציבים יעודיים ומוגדלים לאגף למעונות יום ומשפחתונים במשרד התמ"ת, במטרה להרחיב את רשת המעונות והמשפחתונים, להגדיל את מספר הילדים במעונות היום, ולסבסד שהיית ילדים בגיל 3-5 במסגרות צהרונים. כל זאת במטרה לעודד תעסוקת אימהות לילדים בגילאי 0 עד 5.

האגף לקידום ושילוב נשים, **נציבות שירות המדינה**, פועל להסרת חסמים הניצבים בפני עובדות מדינה, ובדו"ח הפעילות השנתי נאמר בין היתר "אחד החסמים המשמעותיים העומדים בפני קידומן של נשים הוא התפיסה לפיה נושא טיפול הילדים מצוי באחריותן של הנשים בלבד... מתוך מגמה להביא להגברת השוויון בחלוקת התפקידים במשפחה ולסייע לקידום נשים בשירות המדינה, יזם האגף לקידום ושילוב נשים את שינוי הוראות התקשי"ר באופן שיאפשר לשני בני זוג, המועסקים במקומות המאפשרים זכאות ליום עבודה מקוצר לחלק ביניהם את ימי השבוע שבהם ינצלו זכות זו"¹⁷. כמו כן, יזם האגף את שני התיקונים בתקשי"ר שנוספו לאחרונה (ב-2010): הוספת האחד בספטמבר כיום בחירה, וחובת חדר אימהות במשרדים.

¹⁵ Communication from the commission to the European parliament, the council, the European economic and social committee and the committee of the regions: **A better work-life balance: stronger support for reconciling professional, private and family life**, October 2008.

¹⁶ הערה 10 לעיל.

¹⁷ דו"ח פעילות של נציבות שירות המדינה, 2008 עמ' 154-155. זמין גם באתר הנציבות: www.civil-service.gov.il

ארגון "נעמת" פרסם באפריל 2007 את האמנה¹⁸ בעניין התאמת עולם העבודה להורות. על האמנה חתמו יו"ר נעמת, יו"ר ועדת העבודה בלשכת התיאום של הארגונים הכלכליים, יו"ר ההסתדרות הכללית החדשה, ויו"ר לשכת התיאום של הארגונים הכלכליים.

האמנה מצהירה על מגמתה לעודד מעסיקים ליצור דפוסי פעולה שיאפשרו שילוב בין עולם העבודה לעולם המשפחה, וקוראת לנקוט, בין היתר, בצעדים הבאים:

- לפעול להתאמת מקומות העבודה לתפקידים של הורים
- לפעול לקידום ולשילוב שוויוני של נשים ראויות בשוק העבודה התחרותי תוך התחשבות באילוצים הניצבים בפני הורים לילדים צעירים
- לפעול לחקיקה שתאפשר יום עבודה ושבוע עבודה גמיש, ללא עלויות נוספות למעסיק
- לאפשר על פי החלטת ההנהלה ובהתאם לצורכי העבודה, עבודה מהבית כחלק ממשרת העובדת

גם **פורום המנהלות בהייטק** פרסם לאחרונה מסמך בשם "אמנה לשיפור התרבות הארגונית בישראל לכל מגזרי המשק"¹⁹, זאת במטרה להנחיל תרבות ארגונית שוויונית בהעסקת נשים וגברים. האמנה כוללת 4 פעולות שהארגונים מתחייבים לנקוט, וביניהן סיוע הישיבות עד שעה 17:00 במטרה מוצהרת: כדי לאפשר לנשים ולגברים בארגון לנהל חיים אישיים תקינים בד בבד עם ניהול הקריירה.

בסקר שערך **פורום המנהלות בתעשייה** ב-2009 עלה ש-11% מהמפעלים מאפשרים לנשים-מנהלות לעבוד גם מהבית; ב-41% מהמפעלים יש תנאים המקלים על המנהלות לשלב בין העבודה לבין המשפחה, והסיוע העיקרי הוא שעות גמישות, המופעל ב-35% מהמפעלים.²⁰

בגני התעשייה בתפן פועלים מעל 150 מפעלים שבהם מופעל "מודל תפן" המבוסס על ראייה מערכתית המשלבת בין עולמות תוכן שונים²¹, ואחת המטרות המרכזיות היא לספק את צורכיהם של העובדים בכל התחומים, לרבות משפחה, חינוך, תרבות, ליווי מקצועי ועוד, כדי להקל על העובדים בכל דרך, מתוך השקפה והבנה שבדרך זו מקודמים כלל היעדים הכלכליים, הפוליטיים והחברתיים.

באוניברסיטת בן-גוריון בנגב החליטה הוועדה המרכזת על הקמה של ועדה מיוחדת לקידום מעמד האישה²². הוועדה זיהתה צרכים ספציפיים הנובעים מהצורך של נשים לאזן קריירה וחיי משפחה. הוועדה גיבשה נוהלים שמטרתם להביא בתוך חמש שנים (החל ממאי 2009) למצב של שוויון מגדרי בהעסקה, כלומר שנשים יהוו לפחות 50% מהסגל הבכיר (מרצה ומרצה בכיר), לפחות 30% בדרגת פרופ' חבר, ולפחות 20% בדרגת פרופ' מן המניין. בין היתר הוחלט כי ככל שניתן, מרצות שהן אמהות לילדים צעירים לא ישובצו להוראה בשעות אחה"צ, וכי בקמפוס יוקמו לאלתר מעון יום ושמרטפייה.

במקומות העבודה מתבססת ההכרה שכדאי לסייע לעובדים לשלב באופן המיטבי בין צרכי העבודה לבין צרכי המשפחה, מפני שהפחתת הלחצים וטיוב האיזון תורמים לתפקוד טוב יותר של העובדים ובכך יש תועלת לארגון.

¹⁸ בקישור (תאריך כניסה: 27.4.2010): <http://www.naamat.org.il/woman.php?cat=133&incat=36>

¹⁹ בקישור (תאריך כניסה: 2.5.2010): <http://www.htm.org.il/apage/28419.php>

²⁰ נתונים שנמסרו ע"י יו"ר פורום מנהלות בהתאחדות התעשיינים, גב' ליאורה לנגר, ביום 25.10.2009 במסגרת ישיבת הוועדה לבחינת נושא "מקום עבודה תומך משפחה".

²¹ ורד מוסינזון, **מודל תפן - דרך גני התעשייה לעצמאות כלכלית**, תפן יזמות, 2003.

²² בקישור (כניסה ביום 25.5.2010): <http://cmsprod.bgu.ac.il/Units/women-forum/decisions.htm>

בנוסף, אימוץ מדיניות תומכת משפחה במסגרות העבודה הרשמיים של המדינה, הוא צעד מתבקש גם מתוקף החוקים הרלוונטים והמדיניות הלאומית, וגם בהיותה של מדינת ישראל חברה בארגונים בינלאומיים אשר הצהירו על תמיכתן במדיניות תומכת משפחה כאחד היעדים למען קידום השוויון המגדרי ולשיפור השילוב בין מחויבות לעבודה למחויבות למשפחה.

3.8 הטמעת העקרונות באופן שוויוני

לעיתים מדיניות תומכת משפחה מופנית לקבוצות ספציפיות בתוך הארגון, כמו אימהות או אימהות חד-הוריות, והתוצאה היא שהמדיניות אינה נטמעת ב"מיינסטרים", אלא נתפסת כמדיניות שבשוליים או כהטבה לקבוצה מסויימת, לרוב לנשים, ואז שוב הנשים מובדלות מהכלל.²³ הפרדה זו של הנשים מכלל העובדים פוגעת בתהליך ה-gender mainstreaming. זו סיבה נוספת לכך שיש להפנות מדיניות תומכת משפחה לכלל העובדים. גם המחקר של לואיס²⁴ הגיע למסקנה שיש להחיל תהליך תומך משפחה על כל העובדים, בכל הדרגות ובכל התפקידים, והמדיניות צריכה להיות מיושמת על העובדות ועל העובדים כאחד.

מחקר זה מטעים כי לא קל ליצור מצב תודעתי חדש, לפיו גם האימהות וגם האבות נושאים במטלות המשפחתיות באופן שוויוני, במיוחד כאשר היריון ולידה הם נחלתה של האישה בלבד, אך המשימה צריכה להיות שינוי הדרגתי של התרבות הארגונית, ויש לשים דגש על העלאת המודעות אצל גברים, תוך הדרכתם לגבי זכויותיהם. החוקרת ממליצה להגדיר מטרות לטווח הקצר, כדוגמת פתרונות לטיפול בילדים, ולהגדיר מטרות לטווח הארוך, לרבות שינוי התפיסה התרבותית והגישה הפטרנליסטית בתרבות הארגונית.

יש גם חשיבות לכך ש"חבילת ההסדרים" תיבנה באופן המותאם ספציפית לכל ארגון על-פי אופיו, ומלווה במעורבות העובדים.²⁵

על אף החשיבות של מתן תנאים שוויוניים, אין לשכוח שמלכתחילה שוויון ההזדמנויות עדיין לא מיושם במלואו, ולהשגת השוויון המהותי מופעלת העדפה מתקנת של נשים בחקיקה, בפסיקה ובהסדרים שונים. למשל, באפריל 2010 ניתן פסק-דין בבית הדין הארצי לעבודה²⁶ בנושא "שעות עודפות": זהו הסדר המעניק זכות יתר, ע"פ ס' 3(ב) לחוק שוויון הזדמנויות בעבודה, עבור אימהות עובדות בתקופה שלאחר חופשת הלידה, ומטרתו לאפשר לאימהות להישאר בעבודה גם בשעות שאינן חייבות להישאר (עקב היותן אימהות לפעוטות). פסק הדין האמור קיבל את עמדת המדינה שמדובר בהטבה שהיא "זכות יתר מותרת" והיא מיועדת לנשים ולא לגברים, משום שמטרת ההטבה היא לקדם את מעמדן ושכרן של נשים. ביה"מ קבע: הזכות המוענקת לאם עובדת בשירות המדינה לתשלום בגין שעות עודפות, אינה באה בגדר "זכות בקשר להורות" על פי לשונו הברורה של הסעיף, אשר אינו עוסק בהטבות ספציפיות.

²³ Lewis, Susan. **Restructuring workplace cultures: the ultimate work-family challenge?** *Women in Management Review*, vol.16, no. 1. 2001. pp. 21-29.

²⁴ שם.

²⁵ מתוך הרצאה של ד"ר מיכל פרנקל, לעיל, הערה 5.

²⁶ עע 361/08 מדינת ישראל נ' דן בהט. בקישור (כניסה ב-12.5.2010):

<http://www.lawpubshop.co.il/?CategoryID=266&ArticleID=1964>

3.9 מנטורינג

החדרתם של שינויים ארגוניים מחייבת תהליך הטמעה, הנחייה והדרכה; המחקר של Flower²⁷ בדק מדדי הדרכה ואימון, והאם יש הבדל בין גברים לנשים בתהליך החונכות. נמצאו הבדלים מסויימים ושיש חשיבות לתהליך החונכות.

גם בפרסום "נשים בעבודה"²⁸ מועלית החשיבות של נושא החונכות. מצויין שחברות גדולות באירופה משתמשות בתכניות של חונכות על מנת לייצר ארגונים כוללניים יותר, וארגונים המתפקדים טוב יותר. הארגונים מעודדים תכניות של חונכות לכל הרמות והתפקידים בארגון. החונכות נותנת זריקת עידוד לקריירה, ומאפשרת יצירת רשתות חברתיות, החיוניות לקריירה.

במהלך העדויות ששמעה הוועדה מבעלי תפקידים, ובמיוחד מנציגי ארגונים שהנהיגו עקרונות תומכי משפחה, עלתה שוב ושוב והודגשה החשיבות של הטמעה מתוך הכרה בחשיבות הנושא, כלומר להביא למודעות גבוהה בקרב ההנהלה, ולקיים סדנאות למידה על הגישה ועל יתרונותיה; בצעדים אלה יש כדי להבטיח את הטמעת העקרונות ואת הצלחת המהלך.

יצוין כי בחלק ממשרדי הממשלה ויחידות הסמך כבר מבוצע תהליך מנטורינג.

4. נתונים על נשים בעולם העבודה

אף שעקרון השוויון מוזכר בחוקים ישראלים, ובראשם החוק לשוויון זכויות האישה, התשי"ח-1951, ואף שזהו עקרון יסוד בהכרזת העצמאות ובאמנות בינלאומיות שמדינת ישראל חתמה עליהן, עדיין לא הושג השוויון בין נשים לבין גברים בחלק ניכר מתחומי החיים.

מתוך נתוני הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה שפורסמו ביום 4.3.2010 לקראת יום האישה הבינלאומי²⁹ עולה כי בשנת 2008, ההכנסה החודשית הממוצעת ברוטו מעבודה של גבר שכיר בישראל הייתה 9,627 ₪ ושל אישה 6,077 ₪ לחודש; הכנסת אישה הייתה 63% מהכנסת גבר.

על פי נתוני הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, הפערים בין נשים לגברים בהכנסה לשעת עבודה לא השתנו מאז שנת 2003.

שיעור ההשתתפות של נשים בכוח העבודה אמנם עלה באופן משמעותי והגיע ב-2009 ל-51.9% (לעומת 39% בשנת 1987), אך רבות מהנשים פונות למקצועות הנחשבים ל"נשיים" ומאופיינים בשכר נמוך, כפי שעולה מהנתונים לעיל.

הרחבת המשפחה משפיעה על תחום התעסוקה אצל הנשים: מתוך הנשים בגיל 20-45 שעבדו אי פעם ונולדו להן ילדים, כרבע (26%) הפסיקו לעבוד בעקבות הולדת ילדים. בין הגברים- פחות מאחוז אחד הפסיקו לעבוד מסיבה זו. 16% מהנשים הקטינו את היקף המשרה, בהשוואה ל- 3% אחוז מהגברים שהקטינו את משרתם בעקבות הולדת ילדים.

²⁷ Fowler, Jane L., et al. **The relationship between mentee-mentor gender combination and the provision of distinct mentoring functions.** *Women in Management Review*, vol.22, no. 8. 2007. Pp. 666-681

²⁸ European Professional Women's Network Mentoring: **A Powerful Tool for Women on Int'l Women's Day**, 2007, No 7.

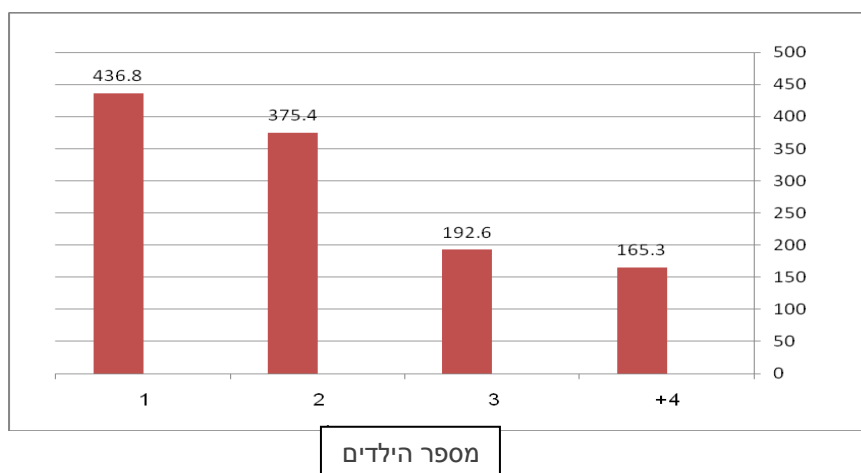
²⁹ בקישור (כניסה ביום 4.5.2010):

http://www1.cbs.gov.il/reader/newhodaot/search_text_hodaot.html?input_hod=%f0%f9%e9%ed

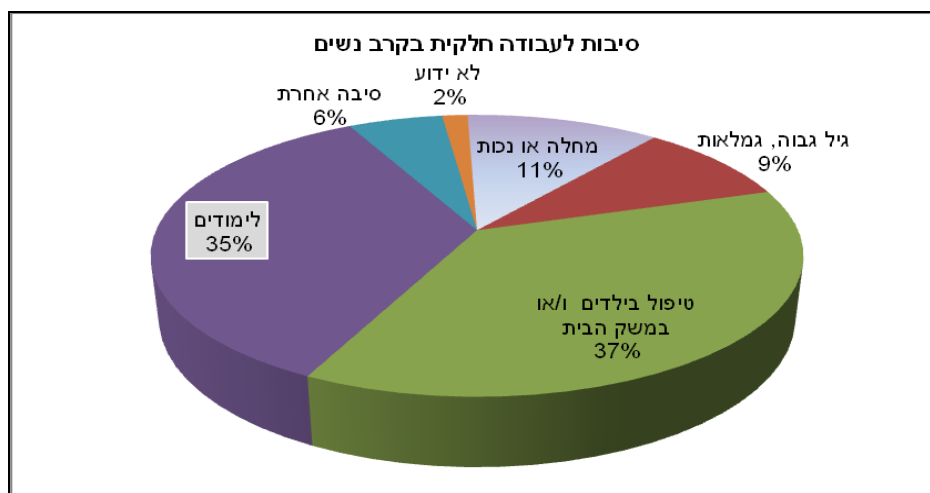
יצוין כי בישראל קיים מחסור חמור במעונות ובמסגרות לפעוטות, ועל רקע זה מתקבלות תלונות רבות אצל הגורמים המוסמכים. מצב זה מקשה מאוד על אימהות לילדים צעירים לצאת לעבודה.

מנתוני הלמ"ס עולה כי ככול שלנשים יש יותר ילדים, כך פוחת שיעור השתתפותן בכוח העבודה:

שיעור השתתפותן של נשים בכוח העבודה בישראל, לפי מספר ילדים, 2008³⁰
באלפים



בין הסיבות לעבודה חלקית בקרב נשים, הטיפול בילדים מהווה את הסיבה העיקרית³¹:



על-פי מחקר עומק שנערך בארה"ב³² ברוב המקרים הקידום לא נמנע כי ממונה סירב לקדם, אלא משום שאמהות דחו מרצונן הצעות לקידום, בשל הצורך לאזן בין עבודה למשפחה.

³⁰ הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, סקר כוח אדם - 2008, לוח 6.4. בקישור:

http://www1.cbs.gov.il/reader/y_labor/yearm_h_new.htm#6

³¹ שם, לוח 3.8

³² **Motherhood as a Hurdle to Descriptive Representation: The Impact of Family-Friendly Workplace Policies on Women in the Higher Civil Service**, Marissa Martino Golden, Department of Political Science Bryn Mawr College Prepared for delivery at the Annual Meeting of the American Political Science Association, Washington DC, September 2005

גם באירופה, על-פי הסקר eurobarometer³³ נשים דירגו את המחוייבות למשפחה כסיבה העיקרית לאי קידום הקריירה.

כתב העת Working Mother מפרסם בכל שנה את רשימת 100 החברות ה"ידידותיות למשפחה" הטובות ביותר בארה"ב³⁴. להלן מובאת רשימה של נוהלי העבודה/התנאים העיקריים המקנים לחברות אלה את הזכות להיכלל ברשימה זו. ברוב המקרים, הנהלים או ההסדרים המופיעים ברשימה הם חלק מנהלי העבודה המוסדרים והמעוגנים בהסכמים החלים על כלל העובדים, ולא בתנאים הניתנים לעובד מתוקף הסכם בעל פה עם המעביד:

- מעונות לילדים במקום העבודה
- השתתפות בהוצאות עבור מעונות לילדים וכן "שריון" מקומות לילדי עובדים במעונות בקרבת מקום
- סבסוד שירותי בייביסיטר
- סבסוד שנתי לטיפול בילדים
- הקצאת מקומות חנייה קרובים לכניסה לנשים בהיריון (mommy parking)
- החזר הוצאות טיפול בילדים בזמן נסיעת עסקים של ההורים
- שבוע עבודה "דחוס" compressed workweek
- עבודה מהבית telecommuting
- עבודה מהבית – כל הציוד על חשבון החברה (או ניתן על ידי החברה), או עבודה ממרכזים שיועדו לכך satellite offices
- שעות עבודה גמישות flexitime, job sharing, part time
- אפשרות לקחת חל"ת (חופשה ללא תשלום)
- מתן ייעוץ מקצועי בתחום שילוב עבודה ומשפחה – מתקיים בתוך הארגון
- מתן יום חופש תמורת שעות עבודה נוספות
- תכנית להפרשת כספים, מתוך מטרה לקחת חופשה ארוכה בעתיד
- סדנאות הדרכה – כיצד לתכנן ולנצל שעות עבודה גמישות, שבוע דחוס, עבודה מהבית וכו'
- הימנעות משיבות בימי שישי (או ביום אחר בשבוע, אבל לפחות ביום אחד בשבוע) וכן בשעות מאוחרות ובתקופות של חגים
- לידה והיריון:
- חופשות לידה, רובן בין 6-12 שבועות, בשכר או ממומנות חלקית. בחלק מהחברות חופשת הלידה ארוכה יותר. ברוב החברות ניתן לשמור על מקום העבודה גם אם נלקחת חופשת לידה יחסית ארוכה
- אפשרות לחזור לעבודה באופן מדורג ו/או לחזור למשרה חלקית
- שמירה על הוותק לאימהות שעזבו אך חזרו לעבודה
- יעוץ בנושאי הנקה
- תמיכה מקצועית לעובדות הסובלות מחוסר פוריות, כולל עזרה כלכלית בנסיעות למרכזי טיפול רחוקים

³³ Straub, Caroline. A comparative analysis of the use of work-life balance practices in Europe: Do practices enhance females' career advancement? *Women in Management Review* vol. 22, no. 4, 2007. pp. 289-304

³⁴ בקישור (כניסה ביום 3.5.2010): [/http://www.workingmother.com/BestCompanies](http://www.workingmother.com/BestCompanies)

- ביטוח המממן טיפולי פוריות
- הורים מאמצים: יכולים לקבל החזר הוצאות בגין תהליך האימוץ
- תכניות לאיתור נשים בעלות יכולת ניהול, ותכניות mentoring לבעלות פוטנציאל
- הדרכה לנשים בנושאי ניהול
- יותר נשים בהנהלת הארגון (וקביעת מכסה) – יעד אסטרטגי
- קבוצות תמיכה – "מעגלים" של נשים לצורך פתרון בעיות מקצועיות ופיתוח מנהיגות (astrazeneca)
- רשתות חברתיות למתן עזרה לנשים בכלל ותמיכה לאמהות חדשות בפרט
- בדיקות רפואיות
- הלואאות ותמיכה בתחום הדיור
- קייטנות
- בדיקת צרכים של עובדים על ידי עריכת סקרים
- שיעורים פרטיים לילדי עובדים
- לצורך ניהול הלחץ העבודה - עידוד לצאת מהמשרד מידי פעם (או להשתמש בחדר הכושר של המשרד או חדר כושר שמחוץ למשרד)
- אתרי אינטרא-נט המאפשרים שיתוף והתייעצות בנושאי גידול ילדים ושמירה על איזון בין העבודה למשפחה
- יעוץ בתחומי הכלכלה, הבריאות והנישואין
- רשתות חברתיות בנושאי הורות
- קו חם בנושא טיפול בהורים מבוגרים
- החזר הוצאות על לימודים, בעיקר בנושאים המקצועיים הקשורים למקום העבודה, ולימודים בתחום מינהל עסקים
- מתן שירותים לעובדים (ניקוי יבש, טיפול במכונית וכו') – על ידי concierge

יצוין כי החברות המופיעות ברשימת המאה נחשבות למקומות-עבודה מועדפים, המושכים אליהם עובדים מוכשרים, וההשפעה היא מעגלית: כדי למשוך עובדים טובים, החברות מעוניינות להיכלל ברשימה היוקרתית, ועולה המוטיבציה שלהן לאמץ עקרונות ידידותיים למשפחה.

ע"פ דוח הממונה על השכר בשירות המדינה³⁵, שיעור הנשים בקרב עובדי המדינה בשנת 2008 היה 64% ושיעור הגברים היה 36%. בחוזה בכירים הועסקו 30% נשים ו-70% גברים.

לנשים יש "ייצוג יתר" בדרגות הנמוכות ובדרגות הביניים, אך הן נמצאות בתת ייצוג בדרגות העליונות.

המצב בישראל אינו דומה למצב במדינות האיחוד האירופי, חלק-הארי של הזכאויות המוענקות לעובדים בהקשר של הורות קשור למעשה לזכות ליהפך להורה, ולא להורות פעילה לאחר בואו של הילד לאוויר העולם³⁶

³⁵ מתפרסם באתר משרד האוצר (כניסה בתאריך 2.5.2010): www.mof.gov.il/sachar/pages/dochmemone.aspx

³⁶ הקר, דפנה; פרנקל, מיכל; הורות פעילה ושוויון הזדמנויות בעבודה: הצורך בשינוי מאפייניו של שוק העבודה. **עבודה חברה ומשפט**, כרך י"א תשס"ו 2006, עמ' 275-304.

לעיתים נטען כי פערי השכר נובעים מהבחירה של הנשים במשלחי יד "נשיים" שבהם השכר נמוך יותר, או בכך שנשים בוחרות לעבוד במשרה חלקית, אך גם בבדיקות של תחום-עיסוק במגוון מקצועות ועיסוקים, עדיין מוצאים את פערי השכר לרעת הנשים.³⁷

5. הסוגיות שנדונו והעמדות כלפיהן

במהלך הישיבות שערכה הוועדה, נדונו הסוגים השונים של הסדרים שיש בהם כדי להקל על השילוב בין העבודה והמשפחה, תוך התמקדות ביישומם במסגרת שירות המדינה.

לעיתים עלתה הטענה שבשירות המדינה ניתנות לעובדים זכויות מעבר לקבוע בחוק, וכי יש חשש לניצול לרעה של זכויות אלה. הוועדה סבורה שניצול לרעה הוא תופעה שלילית, שיש לטפל בה באופן נקודתי, כלומר בכל מקרה לגופו. ההסדרים שהוגדרו כתומכי משפחה נועדו לשמש ככאלה בדיוק: שילוב מיטבי בין העבודה למשפחה; ניצולם לרעה אינו שונה מניצול אחר לרעה, שראוי כי יטופל בהתאם למתחייב.

כנגד הטענה הגורפת שהסדרים תומכי משפחה עלולים לעלות למעסיק בכסף רב, ניתנה התשובה שמקומות העבודה שאימצו את הגישה מדווחים על תוצאות ברורות של התייעלות וחסכון³⁸, ושל מוטיבציה גבוהה יותר בקרב העובדים.

* תחילת יום העבודה וסיומו

אימהות ואבות אשר לוקחים בבוקר את ילדיהם אל המוסדות החינוכיים, מעונות, גנים ובתי ספר, ואם קיים מרחק מסויים בין הבית לבין המסגרת החינוכית ולבין מקום העבודה, אינם יכולים להגיע אל העבודה בשעה הרשמית של תחילת יום העבודה, שעה 07:30. בנוסף לסמיכות השעות, מדובר בשעת עומס בדרכים, כך שזמן הנסיעה מתארך יותר, האיחור גדל, ויש לכך השפעות נוספות בתחום התחושות (למשל תסכול ועצבנות) ובתחום זיהום הסביבה.

נוצר מצב הדורש חיפוש פתרונות. בעיריית הרצלייה החליטו לפתוח את בתי הספר והגנים בשעות שונות, כדי להפחית את עומסי התנועה בעיר, ואלה אכן הופחתו.

במפגשי הוועדה עלתה הצעה לארגן היסעים (shuttle) משכונות מגורים אל מקומות עבודה מרכזיים כדוגמת קריית הממשלה, במטרה להפחית את כמות הרכבים הפרטיים הנוסעים באותה הדרך ובאותם הזמנים.

גם השעה שבה מסתיים יום העבודה, חלים עליה אותם הקשיים, הצרכים והפתרונות שתוארו. מתן אפשרות להגמשת השעות יכולה להוות פתרון שפגיעתו בעבודה היא הפחותה ביותר. עדיף שתחשיב השעות ייעשה על בסיס חודשי, ולא על בסיס שבועי (או יומי), כי ככול שמרחיבים את טווח הזמן, כך מורחבת הגמישות וכך מתרחבות האפשרויות להפיק תועלת ממנה.

המחקר של Castels³⁹ מצביע על כך שמאחר שלנשים יש זכות שווה לעבוד, יש לדאוג לכך שהן תוכלנה לשלב בין המחויבות שלהן לעבודה לבין תפקידיהן במסגרת המשפחה. מחקר זה מצא ששעות עבודה גמישות הן המשמעותיות ביותר והתורמות ביותר לשילובן של אימהות בשוק העבודה.

³⁷ באוגוסט 2010 הגישה נציבות שוויון הזדמנויות בעבודה תביעה משפטית נגד עיריית ירושלים בגין פערי שכר לרעת נשים. לדוגמה, גב' ג'ני ארוס, מנהלת משאבי אנוש בחברת BT (בריטיש טלקום) דיווחה על חיסכון של 600 מליון לישט לשנה בעלויות של החזקת משרדים, ועל גידול של 5% בפרודוקטיביות בעקבות מהלך של אימוץ עקרונות תומכי משפחה. הנתונים הוצגו בכנס "מקומות עבודה ידידותיים למשפחה" בהפקת שדולת הנשים, אונ' ת"א, 31.3.2008.

³⁹ Castels, Francis G., **The world turned upside down: below replacement fertility, changing preferences and family-friendly public policy in 21 OECD countries.** *Journal of European Social Policy*, Vol. 13(3) 2007: pp. 209-227.

העמדות השונות שנשמעו ביחס להסדרים מרכזות בטבלה שלהלן:

הערות ושיקולים נגד	שיקולים בעד	ההסדר
<p>* במשרדים מסויימים הושרשו דפוסי עבודה עד שעות מאוחרות, והשינוי יהיה קשה. * קשה למזער את התופעה של הישארות בעבודה לצורך הנראות, רווח שאינו כספי.</p>	<p>* מימוש ההורות מהווה חלק מהזכויות החברתיות המבקשות להבטיח איכות חיים לכול. * מקובל במקומות עבודה גדולים בעולם, שיום אחד בשבוע מסיימים כולם בשעה מוקדמת, כדי שההורים-העובדים ישהו אחה"צ עם משפחתם. * צוות מיוחד שהוקם במשרד השיכון לנושא "סביבת עבודה תומכת" המליץ על יום בשבוע שבו לא יתקיימו ישיבות כלל אחרי שעה 16:00.</p>	<p align="center">יום בשבוע יציאה מוקדמת לכול העובדים</p>
<p>בעבודה הכרוכה בקבלת קהל, קשה יותר ליישם.</p>	<p>* ההסדר מיושם בחלק ממשרדי הממשלה, אך לא דווקא באופן רשמי. * אפשרי נהג של שעון קשיח, למשל בין 9:00 ל-15:00 ומעבר לזה - גמישות. * גמישות צריכה להתקיים על בסיס חודשי, כדי שהתועלת ממנה לעובדת תהיה מירבית. * מחקרים הראו ששעות גמישות הן ההסדר המשמעותי ביותר והתורם ביותר לשילובן של אימהות בשוק העבודה⁴⁰</p>	<p align="center">שעות גמישות: אפשרות להתחיל ולסיים את יום העבודה באופן גמיש Flexitime</p>
<p>* קיימת עלות כספית למדידת תפוקות. * לא בכול העבודות מתאפשר למדוד תפוקות.</p>	<p>* זוהי הערכה הוגנת יותר של ביצוע העבודה לעומת מדידת השעות. * ההסדר הנפוץ של מדידת העבודה לפי זמן שהייה במקום העבודה משמש כרועץ במיוחד לאמהות, אשר נאלצות לעיתים לצאת מוקדם כדי לטפל בילדים. * בחלק מהתפקידים - כבר יש מדידת תפוקות. * מדידת שעות על בסיס יומי מעוררת כעס בקרב עובדים, עקב ימים ארוכי-שעות שעליהן לא ניתנת תמורה, אך מנגד, מנוכה שעה ביום בודד שבו הוחסרה שעה.⁴¹</p>	<p align="center">מדידת תפוקות ומדידת איכות עבודה</p>
	<p>מדדים אלה משפיעים על מידת הפרודוקטיביות בעבודה, יותר מאשר כמות השעות, במטרה להגבירם.</p>	<p align="center">מדידת מוטיבציה ויחסי אנוש</p>

⁴⁰ למשל המחקר של Gregory, Abigail. Milner, Susan. **Editorial: Work-life Balance: A matter of choice? Gender, Work and Organization**, Vol. 16 no. 1 January 2009. Pp. 1-13.
⁴¹ במסגרת תכנית ה"מרכב"ה" (מהשוב רוזבוי פולל במשרדי הממשלה) יונהג חישוב השעות על בסיס חודשי בלבד, בכפוף לאישורים הנדרשים.

הערות ושיקולים נגד	שיקולים בעד	ההסדר
<p>ארגוני עובדים מתנגדים להסדר זה. קיימת בעייה בשל הוראות החוק המחייבות תשלום עודף עבור שעות נוספות.</p>	<p>* מאפשר גמישות מירבית. * מקובל בחלק ממדינות אירופה, כדי לנצל עמדות עבודה זמן רב יותר</p>	<p>בנק שעות שנתי חובה לתת מספר מסויים של שעות ולא משנה מתי</p>
<p>* לגבי עובדי מדינה, הערכה שמתוך כ-60,000 עובדי מדינה, רק כ-2000 יכולים לבצע עבודה מהבית. * יש חשש של ניצול לרעה של מתן האפשרות לעבוד מהבית. * קשיים ביישום עקב שאלת חישוב השכר, ביטוח העובד, ביטוח המבנה, צריכת חשמל וכד'. * מחקר: עבודה מהבית יוצרת לעיתים מתח בבית, עקב טשטוש הגבול בין עולם הבית לבין עולם העבודה. * עובדים נותני שירותים אינם יכולים לעבוד מהבית (למשל רופאים ואחיות), נותני שירותים בתוך הארגון אינם יכולים לעבוד מהבית. עבודה מהבית מצריכה היערכות שונה מזו המקובלת לאורך שנים רבות, ומחייבת להיות מתואמת מול הגורמים המוסמכים.</p>	<p>* האפשרות להשלים עבודה מהבית מהווה פיתרון לחסם האימהות. * סוגיית העבודה מהבית זוכה להתייחסות נרחבת בתקופתנו, תקופה שבה התפתחו אמצעי קשר מגוונים, המאפשרים העברת מידע ונתונים מיידית ויעילה. בשירות המדינה קיימת תופעה של עבודה מהבית, אחרי שעות העבודה, אך ללא תמורה(מלבד עובדים המועסקים בשכר גלובלי). משרד האוצר (לדוגמה) מעמיד לרשותם של עובדים רבים מחשבים וציוד נלווה, במטרה לאפשר להם לעבוד מול המשרד גם בשעות שהם נמצאים בביתם. * ראוי לתגמל על עבודה שמתבצעת. * היתרונות של עבודה מהבית הם רבים: נחסך זמן הנסיעה מהבית אל העבודה, נחסך הצורך לבוא בבגדים יצוגיים, נחסכות שיחות חולין בין העובדים שנפגשים בעבודה, נחסכות הוצאות כבודות של החזקת משרדים. עבודה מהבית מאפשרת להעסיק עובדים ממקומות מרוחקים ואף ממדינות זרות. עבודה מהבית מאפשרת לעובדים לקיים קשר ולספק שירותים למוקדים מרוחקים במדינות העולם לפי השעון שלהן. * אמצעי זה יושם בחברת British Telecom (BT) והנהלת החברה דיווחה⁴² כי אלה תוצאותיו של המהלך: • התיעלות – העובדים מהבית יעילים יותר • עובד מהבית חוסך כסף לארגון • פחות היעדרויות בשל מחלה • פחות הוצאות משרדיות (ציוד, שכר דירה) • יותר נשים חוזרות לעבודה לאחר חופשת הלידה * הנהלת המשרד להגנת הסביבה ממליצה לאשר עבודה מהבית ע"פ קריטריונים שייקבעו וע"פ אישור מנהל. * צוות מיוחד שהוקם במשרד השיכון לנושא "סביבת עבודה תומכת" המליץ על עבודה מהבית בתפקידים מוגדרים מראש ועם אישור פרטני.</p>	<p>עבודה מהבית Telework</p> <p>הצורך לצאת מהבית כדי להימצא בעבודה, הוא בעצם החסם העיקרי של אימהות מלהשתלב בעבודה ולהתקדם לתפקידים בכירים.</p>

⁴² בכנס שהתקיים באוניברסיטת תל-אביב ביום 31.3.2008, בהפקה של שדולת הנשים בישראל.

הערות ושיקולים נגד	שיקולים בעד	ההסדר	
<p>* נועד מלכתחילה להוות תגמול לבעלי תפקידים הנדרשים לבצע עבודה לאחר שעות העבודה הרגילות. עם הזמן הפך להיחשב כהטבת שכר. הקושי ביישום נובע מהעובדה שהדפוס הישן מושרש זמן רב. * יש חפיפה מסוימת בין עבודה מהבית לבין כונוניות שהן הכרה בעבודה הנעשית אחרי שעות העבודה, ולא במקום העבודה.</p>	<p>* הסדר שכבר קיים, ולכן כדאי לנצל באופן הראוי; * ההצעה היא לקבוע קריטריונים ברורים למתן כונוניות, כך שעובדים בכירים, הנדרשים לבצע עבודות מהבית, תינתן להם תמורה הולמת עבור העבודה בשעות הכונונית. * ראוי שמושג הכונונית יחזור למשמעותו המדויקת.</p>	<p>כונוניות</p>	7
	<p>מוצע ככלי ניהולי שמטרתו להבהיר מראש את הכוונות, הציפיות והצרכים, בין העובד לבין המעביד. מאפשר, בין היתר, התאמה אינדיבידואלית והתחשבות בצרכים הייחודיים.</p>	<p>הליך של הגדרת תחומים וציפיות, במטרה לשלב בין הצרכים המשפחתיים לבין הצרכים בעבודה</p>	8
<p>שכר עידוד עלול ליצור עבודה שטחית, עבודת דמה לעיתים קשה למדוד תפוקות בצורה מהימנה; מוכרים מקרים שעובד מתייק מספר רב של פניות בדוא"ל, כי הם נספרים למדידת תפוקות.</p>	<p>מהווה תמריץ לעבוד ביעילות, ורלוונטי להורים עובדים כי הדגש אינו על שעות העבודה אלא על התפוקות.</p>	<p>שכר עידוד תוספת לשכר המשולמת למי שתפוקתו עוברת את המכסה שנקבעה</p>	9
<p>קיימת בעייה לאפשר עבודה דחוסה בשל הוראות החוק המחייבות תשלום עודף עבור שעות נוספות</p>	<p>הגמישות מאפשרת לכול עובד להפיק מעצמו את המירב</p>	<p>עבודה דחוסה Compressed work week מספר שעות קבוע שנדחס בתוך פחות ימים, לפי הצורך</p>	10
	<p>- מהווה פתרון לשני עובדים המעוניינים לעבוד חלקית, ובאופן גמיש. - יכול גם להתקיים כהסדר זמני, עד שמתאפשר להורה לחזור למשרה מלאה. - הסדר זה קיים במקרים מסויימים במשרדי הממשלה.</p>	<p>משרה המתחלקת בין 2 עובדים או יותר. Jobsharing</p>	11
<p>בתפקידים מסויימים לא ניתן ליצור משרה חלקית.</p>	<p>מאפשר לעובד למקסם את ההתאמה בין צרכי העבודה לבין צרכים אחרים בחייו. ההסדר קיים במקרים מסויימים במשרדי הממשלה.</p>	<p>אפשרות למעבר למשרה חלקית, לתקופה, ושוב לחזור למשרה מלאה. Part time</p>	12

הערות ושיקולים נגד	שיקולים בעד	ההסדר
<p>* מניסיון שהצטבר בישראל עלה שפתיחת מעונות וגנים ליד/בתוך מקום העבודה לא הצליח, כי הורים מעדיפים לרשום ילדיהם במסגרת קרובה לבית, הסביבה הטבעית לילד.</p> <p>* מעון או גן במקום העבודה מגביל את המוביליות בשוק העבודה.</p>	<p>כיום יש מחסור גדול במעונות וגנים, ורבים מהילדים הנרשמים אינם מתקבלים למסגרת המבוקשת.</p> <p>במקומות עבודה גדולים יש הצלחה מסויימת למעונות ולגנים.</p> <p>צוות מיוחד שהוקם במשרד השיכון לנושא "סביבת עבודה תומכת" המליץ על מעונות יום בקריות-הממשלה שיפעלו מ-7:00 עד 17:00</p> <p>יצויין כי הממשלה מקדמת הקמת מסגרות לגיל הרך וכן צהרונים, במסגרת התכנית לעידוד אימהות לצאת לעבודה⁴³.</p>	<p>גנים ומעונות בארגון</p> <p>13</p> <p>- סוגייה זו מחייבת תיאום מול האגף למעונות ומשפחתונים לגיל הרך במשרד התמ"ת ומול גורמים מוסמכים נוספים.</p>
<p>תוארו קשיים עקב החובה של הקייטנות לעמוד בתקנים, ביטוח, ניהול מקצועי, מימון, שטח פנוי לאירוח הילדים, ועוד.</p>	<p>בתקופות שהמסגרות החינוכיות בחופש, יש קושי אמיתי להורים לבוא לעבודה, קיימת תופעה רחבה של הגעה לעבודה עם הילדים, ויש דרישה של הורים לקיים מסגרות-פעילות במקומות העבודה.</p> <p>שמרטפות בעבודה לא מצריכה אישורי הפעלה מלבד ביטוח למשתתפים.</p> <p>צוות מיוחד שהוקם במשרד השיכון לנושא "סביבת עבודה תומכת" המליץ על קיום קייטנות במועדי החופשות של הילדים.</p> <p>סעיף 06.4 בתקשי"ר כולל את הקייטנות לילדי העובדים בסל הרווחה (עם טיולים וספורט).</p>	<p>קייטנות, שמרטפות, לילדי העובדים</p> <p>14</p>
<p>המקום עלול להיות מנוצל לצרכים אחרים, וחשוב להקפיד על ייעודו.</p>	<p>כאשר נדרשת שאיבת חלב, חשוב מאוד לאפשר זאת. היעדר אפשרות לשאיבת חלב פוגעת מאוד בעובדת המיניקה. הוועדה לעידוד הנקה (במשרד הבריאות) ממליצה להקצות חדר הנקה בכל משרד חדש.</p> <p>בשנים האחרונות קודם ההסדר "חדר אימהות" במקומות עבודה ממשלתיים ביוזמת האגף לשילוב נשים וקידומן, נציבות שירות המדינה⁴⁴. אגף הפרוגרמות במשרד האוצר מיישם את ההסדר במבנים חדשים (החל מ-2009).</p>	<p>"חדר אימהות" כדי לאפשר לאמהות שאיבת חלב</p> <p>15</p>
<p>חזרה הדרגתית מחופשת לידה מצריכה היערכות והשקעה מצד המעביד.</p>	<p>נציג "אינטל" דיווח כי האפשרות לחזרה הדרגתית הביאה להפחתה של 30% במספר האמהות שעזבו את החברה לאחר הלידה.</p>	<p>חזרה הדרגתית לעבודה לאחר חופשת לידה</p> <p>16</p>

⁴³ בשנים האחרונות התקבלו מספר החלטות ממשלה בנוגע להרחבת רשת המעונות, גנים וצהרונים, במטרה מוצהרת לשלב אימהות לילדים קטנים במעגל העבודה: החלטה 493 מיום 28.6.2009, החלטה 602 מיום 9.7.2009, ועוד. בנוסף, ב-2010 נערכת בדיקת היתכנות לגבי הקמת מעון יום בקריית הממשלה, ע"י משרדי התמ"ת, האוצר ונציבות שירות המדינה. ביום 18.8.2010 פרסמה נציבות שירות המדינה את סעיף 33.371 לתקשי"ר המחייב הימצאותו של חדר אימהות בכל משרד ממשלתי. ההסדר נכלל בטבלה כדי להנגישו גם למקומות עבודה לא ממשלתיים.

⁴⁴

הערות ושיקולים נגד	שיקולים בעד	ההסדר	
	השינויים בתוחלת החיים יצרו מצב נפוץ שעובדים מטפלים בהורים מזדקנים. זוהי אחריות ומחויבות שאין להתעלם ממנה. בנש"מ קיימת ועדה מיוחדת הדנה בבקשות לסיוע בנושא. צוות מיוחד שהוקם במשרד השיכון לנושא "סביבת עבודה תומכת" המליץ על מתן הקלות במקרים אלה.	תמיכה לעובדים המטפלים בהורה מבוגר	17
	* לגבי טיפול בילד חולה, ההסדר כבר עוגן בחקיקה, ראוי להוסיף לגבי בני משפחה נוספים. * בנש"מ קיימת ועדה מיוחדת הדנה בבקשות לסיוע בנושא.	תמיכה לעובדים המטפלים בבן משפחה חולה	18
קיים חשש שיצוצו עוד דרישות לימי בחירה במועדים שונים.	יום פתיחת הלימודים מאלץ הורים להיעדר מהעבודה, ויש דרישה להגדירו כיום בחירה, לא רק בשירות המדינה	הוספת יום בחירה בתאריך 1 בספטמבר ⁴⁵	19
ניצול שעות האור מוביל לכך שגם במערכת החינוך וגם במקומות העבודה יש חפיפה בשעות הפעילות, ויש היגיון בשיטה.	המטרה היא ל"ז עוקב (ולא חופף) כדי לאפשר להורים להגיע בזמן אל המסגרות. * בספטמבר 2009 החלו מגעים בנושא זה בין נציגים של נציבות שירות המדינה, הרשות לקידום מעמד האישה, ומרכז השלטון המקומי.	תיאום מול מערכת החינוך, לגבי שעת התחלה ושעת סיום עבודה/לימודים ⁴⁶	20
ההצעה מנוגדת לתפיסה שהביאה לביטול שעת האפס.	הסדרת התיאום בין שעת תחילת העבודה לבין שעת תחילת הלימודים יאפשרו להורים להשאיר את הילדים במסגרת החינוכית ועדיין להספיק להגיע בזמן לעבודה. ניתן ליישם בעזרת בנות שירות לאומי, מורות-חיילות, מורים מתנדבים וכד'. * בספטמבר 2009 החלו מגעים בנושא זה בין נציגים של נציבות שירות המדינה, הרשות לקידום מעמד האישה, ומרכז השלטון המקומי.	פתיחה מוקדמת של גנים ובתי ספר, כדי לאפשר להורים הגעה מוקדמת לעבודה	21
לא תמיד אפשרי לדעת מראש שיתעורר הצורך בישיבה, עקב נושא קריטי שצץ לפתע.	* הודעה מראש תאפשר להורים להיערך (מציאת שמרטף וכד') ולפנות את הזמן שאחרי שעות העבודה. * בשירות המדינה אין נוהל מוסדר של חובת הודעה מראש, ובכך נגרם לעיתים נזק להורים עובדים. * צוות מיוחד שהוקם במשרד השיכון לנושא "סביבת עבודה תומכת" המליץ על יום בשבוע שבו לא יתקיימו ישיבות כלל אחרי שעה 16:00.	על קביעת ישיבות ופגישות עבודה שיתקיימו משעה 15:00 ואילך, יש להודיע למשתתפים לפחות 72 שעות מראש	22

⁴⁵ ביום 17.6.2010 פורסמה הודעת נציב שירות המדינה, לפיה יום ה-1 בספטמבר הוסף לרשימה של ימי הבחירה בשירות המדינה. כאמור, ההסדר נכלל בטבלה כדי להנגישו גם לשוק הפרטי.

⁴⁶ בסוגייה זו נדרש תיאום מלא בין הגורמים המוסמכים והמופקדים, לרבות השלטון המקומי.

הערות ושיקולים נגד	שיקולים בעד	ההסדר	
	<p>* בדיווחים בפני הוועדה הודגש הצורך בהפנמת העיקרון של "תומך משפחה" כערך מוצהר, ובלי הכרה והפנמה של הנושא - לא תושג יעילות.</p> <p>* נוהל שאינו יקר לארגון, ותועלתו גבוהה.</p> <p>* צוות מיוחד שהוקם במשרד השיכון לנושא "סביבת עבודה תומכת" המליץ על סדנאות להגברת המודעות לקונפליקט "קריירה-משפחה".</p>	<p>הדרכת הממונים והדרכת העובדים בנושא עקרונות תומכי משפחה באמצעות סדנאות להורות שוויונית</p>	23
<p>עלתה טענה ששיטת ההעדפה המתקנת אינה רלוונטית לנושא "מקום עבודה תומך משפחה"</p>	<p>* העדפה מתקנת בקידום נשים מעוגנת בחוקי העבודה, ונציבות שירות המדינה נוקטת בצעדים ליישומה ולאכיפתה.</p> <p>* לעיתים קרובות עולה טענה שעקרון ההעדפה המתקנת אינו מיושם באופן מספק.</p> <p>* שילוב עקרונות תומכי משפחה עם העדפה מתקנת יכול לתרום לקידום השוויון המגדרי</p>	<p>הקפדה על יישום העדפה מתקנת בכל דרכי הקבלה לעבודה והקידום בעבודה, בהתאם לסעיף 15א בחוק שירות המדינה (מינויים)</p>	24
	<p>* תמיכה ועידוד של עובדות אשר זוהו כבעלות פוטנציאל למלא תפקיד ניהולי בעתיד.</p> <p>* נציבות-שירות-המדינה מעודדת חונכות, ובחלק ממשרדי הממשלה ויחידות הסמך הסוגייה כבר מיושמת ביוזמתן של הממונות על קידום מעמד האישה.</p> <p>* הוועדה לקידום מעמד האישה באוניברסיטת בן-גוריון בנגב המליצה על מנטורינג לנשים בשנים הראשונות לקריירה האקדמית שלהן</p>	<p>חונכות mentoring</p>	25
	<p>במטרה לפעול לתיקון ולהביא לשוויון.</p> <p>בדיקה המקיפה את כול רכיבי השכר והתנאים הנלווים.</p>	<p>בדיקה שנתית של פערי שכר בארגון</p>	26
	<p>* במטרה להבטיח שאחוז הנשים בהנהלת הארגון עומד ביחס שוויוני לאחוז הנשים בכלל הארגון⁴⁷.</p> <p>* נציבות שירות המדינה כבר קבעה רף מינימלי של 25% נשים בשלוש הדרגות העליונות, ורף מינימלי של 33% נשים בארבע הדרגות העליונות.</p>	<p>מחוייבות אקטיבית לייצוג נשים בהנהלת הארגון</p>	27

⁴⁷ בהתאם לחזון ולמטרות המוצהרות של נציבות שירות המדינה.

6. עקרונות תומכי משפחה המיושמים בשירות המדינה

אימוץ המדיניות התומכת-משפחה הולך ומתרחב, בעיקר על ידי נשים ובעיקר בדרגות הביניים. האופציה של **עבודה חלקית** היא הפופולארית ביותר (4 ימים – 32 שעות בשבוע). בשל אופציה כזו נשארות אמהות רבות בשוק העבודה.

יצוין כי התקשי"ר (תקנון שירות המדינה) מתעדכן ברציפות, ומעת לעת נוספים בו הסדרים והוראות שמטרתם להקל ולהתחשב בצרכים של הורים ובעיקר אימהות.

בין ההסדרים שכבר קיימים בשירות המדינה⁴⁸:

- **יום עבודה מקוצר:** עובדת אם לילד עד גיל שנה (שנה מהלידה או מהאימוץ) זכאית לשעת עבודה פחות בכל יום (של 6 שעות עבודה רצופות, כולל שעת היעדרות), ולא מחייבים את משכורתה. ניתן לחלוק את הזכות בין ההורים.
- **יום עבודה מקוצר:** שעות העבודה הן מ-7:30 עד 15:30 (במקום עד 16:00) כשלעובדת ילד בגיל שנה עד גיל 8, ובמקרה של ילד יחיד במשפחה או שני ילדים עד גיל 12. ניתן לחלוק את הזכות בין ההורים.
- זכות לבדיקות הקשורות בהיריון, עד 40 שעות על חשבון זמן העבודה, לא מתוך ימי המחלה.
- עד 7 ימי מחלה לעובד המתלווה לעובדת בהיריון לצורך בדיקות.
- עד 7 ימי מחלה להורים מיועדים, המתלווים לאם פונדקאית.
- אפשרות להאריך את החופשה עד שנה אחרי הלידה.
- במהלך שמירת היריון, עובדת זכאית לבחור אם לנצל מימי המחלה או לקבל מהמוסד לבטל"א תוך שמירת כול הזכויות.
- זכות ל-8 ימי מחלה של הילד לאחד ההורים, ולחד-הוריים 16 ימים בשנה (היורדים מימי המחלה של העובד). זו הרחבה לחוק שעל-פיו יש זכות ל-6 ימי מחלה של ילד.
- עובדי המדינה זכאים ל-30 ימי מחלה בשנה ולא 18 כפי שנקבע בחוק.
- צבירת ימי מחלה לעובדי המדינה אינה מוגבלת, ומחוץ לשירות המדינה מוגבל ל-90 יום.
- בשירות המדינה יש השתתפות בעלות של מעונות-יום: 36 שם בחודש.
- מי ששוהה במקלט לנשים מוכות, היעדרותה נחשבת לחל"ת, ובתפקידים מסויימים מנסים לאפשר לה לעבוד קרוב למקלט. ועדה מיוחדת בנש"מ מופקדת על בחינת האפשרות לסיוע כלכלי לעובדות אלה.
- זכאות ל-2 ימי בחירה (בנוסף לימי-חופש).
- זכאות ל-2 ימי הצהרה (מתוך ימי המחלה).
- החל מהחודש החמישי להיריון אסור להעביד בשעות נוספות.
- חובת "חדר אימהות" החל מ-18.8.2010, וההסדר טרם יושם במלואו.
- יום בחירה באחד בספטמבר (פתיחת שנת הלימודים) החל מ-1.9.2010.
- קייטנות לילדי העובדים מוזכרות בסעיף 06.4 לתקשי"ר כחלק מסל רווחה, יחד עם פעילויות ספורט, טיולים וכו'.

⁴⁸ לרשימה המלאה ניתן לעיין בתקשי"ר: www.civil-service.gov.il

7. המלצות ליישום עקרונות תומכי משפחה

אף שחלק מההסדרים שעלו במהלך הדיונים כבר מוסדרים בשירות המדינה (ומעוגנים במסגרת התקשי"ר), הוועדה מצאה לנכון להכליל את ההסדרים בדו"ח זה, כדי להנגישם לכול ארגון, כולל גורמים חוץ ממשלתיים, ולמגזר הפרטי.

הוועדה מצאה לנכון להצביע ולהמליץ על מספר מצומצם (11) של הסדרים תומכי משפחה, לאור שיקולים של קלות היישום ומהירותו, וכן לנוכח הדפוסים המושרשים בשירות המדינה. ואולם ראוי שכל ארגון/מקום-עבודה יבדוק את כלל ההסדרים הקיימים (הכלולים בדו"ח זה וכן אחרים) ויאמץ את אותם הסדרים המתאימים למבנהו ולאופיו. מכאן שיש להתייחס אל ההסדרים השונים כסל אפשרויות גמיש. במקרים שנדרש אישור או תיאום מול נש"מ, יש להקפיד על הנהלים.

בכפוף להמלצה שכול ארגון יאמץ את ההסדרים המתאימים לו, ובאופן מדורג, הוועדה ממליצה על הסדרים תומכי משפחה אלה:

- 1) להנהיג יום בשבוע של יציאה מוקדמת לכול העובדים, במטרה להבטיח שעות איכות של העובדים עם ילדיהם ועם בני המשפחה. לאור חשיבותה של המטרה, הוועדה מדגישה המלצה זו כמועדפת וחיונית
- 2) לאפשר שעות עבודה גמישות, בהיותן תורמות משמעותית לשילוב מיטבי של עבודה ומשפחה.
- 3) להנהיג מדידת תפוקות ומדידת איכות, במטרה לצמצם את ההסתמכות על מספר שעות עבודה כמדד יחיד לביצוע עבודה. השיטה למדידת תפוקות צריכה להיעשות באופן מקצועי ומוקפד, וכן תוך ליווי מתמיד של בקרה, כדי שלא לאפשר ניצול לרעה.
- 4) קביעת ישיבות ופגישות עבודה שאחרי שעה 15:00 תחייב מתן הודעה מראש, של 72 שעות לפחות, כדי לאפשר להורים להיערך בהתאם.
- 5) הכרה חלקית ומתואמת של הסדר עבודה מהבית על-פי קריטריונים שייקבעו ובאישור הגורם המוסמך.
- 6) אפשרות מוסדרת של חזרה מדורגת מחופשת לידה, לאימהות המעוניינות בכך, באישור הגורמים המוסמכים.
- 7) הטמעת נוהל של תיאום ציפיות למען התחשבות בצרכים המשפחתיים הייחודיים של כל עובד. ההליך נועד להתבצע בין העובד לבין הממונה הישיר, ובמידת הצורך לקבל אישור מהגורם המוסמך במשרד.
- 8) המשך הרחבת רשת המעונות והגנים, כדי ששיבוץ הילדים במסגרת חינוכית יהיה נגיש לכל משפחה בכל מקום.
- 9) הפעלת קייטנות-קיץ לילדי העובדים, במטרה לאפשר להורים לעבוד בתקופת החופש הגדול של המערכת החינוכית.
- 10) הדרכת הממונים והדרכת העובדים בנושא עקרונות תומכי משפחה, במטרה להטמיע באופן ערכי את העקרונות ולהביא למודעות את היתרונות.
- 11) ליישם מחוייבות אקטיבית של ייצוג נשים בהנהלת הארגון, כדי לקיים יחס שוויוני בין אחוז הנשים בכלל הארגון לבין אחוז הנשים בעמדות הבכירות.

אופן היישום

הוועדה ממליצה שאגף משאבי אנוש של כול גוף ממשלתי, בשיתוף עם נציבות שירות המדינה, יבחר מתוך רשימת 27 ההסדרים, את ההסדרים (יותר מאחד) הנראים כמתאימים לדפוס עבודתו, ויאמץ אותם בתהליך מדורג:

- שלב א: מיפוי ההסדרים שכבר קיימים ומושרשים בגוף, ורישומם.
- שלב ב: בחירת הסדרים חדשים (לפחות שניים) וקביעתם בנוהלי העבודה.
- שלב ג: פעילות הסברה בקרב העובדים, בנוגע לתהליך ההטמעה.
- שלב ד: יישום ההסדרים החדשים תוך מעקב ביצוע ואיסוף משוב מהעובדים ומהממונים.
- שלב ה: דיווח לנציבות שירות המדינה, לאחר תקופת הרצה של שנה אחת מיום תחילת היישום. בדיווח יתואר השינוי והשפעתו על הארגון, על העובדים ועל התפוקות, ככול שאלה ניתנים למדידה ולתיאור.
- שלב ו: המשך הטמעתם של הסדרים חדשים נוספים, לפי שלב ב' ואילך, או הארכת הניסוי בשנה נוספת, או סיום הניסוי שהוטמע, תוך הוספתו למיפוי הקבוע. הכול בהתאם להחלטה משותפת של אגף משאבי אנוש בארגון עם נציבות שירות המדינה.

כמו כן הוועדה ממליצה על שישה צעדים נלווים, כדי לסייע בהטמעתם של העקרונות, כלהלן:

- הוועדה ממליצה כי הממשלה תקבל החלטה על תמיכתה העקרונית בהפיכת מקומות העבודה למקומות תומכי משפחה, כך שיועבר המסר לציבור כולו, ויוקל להטמיע את הגישה האמורה.
- הוועדה ממליצה על ביצוע קמפיין הסברה רחב שיביא לשינוי יסודי בתפיסת מקום העבודה והקשר שלו אל חשיבותה ומרכזיותה של המשפחה.
- הוועדה ממליצה שמקומות העבודה יצהירו על עצמם כ"מקום עבודה תומך משפחה", בפרסומים שונים ואף על דפי-הלוגו שבשימוש, ושעבודה זו תוזכר בכנסים, בקורסים ובכול הזדמנות אפשרית, כדי להטמיע את המושג ולהפיץ את בשורתו ויתרונותיו.
- הוועדה ממליצה כי האגף לקידום ושילוב נשים בשירות המדינה יקיים מעקב אחר יישומן של ההמלצות בשירות המדינה, ויסכם את ממצאיו במסגרת הדו"ח השנתי המוגש בהתאם לסעיף 5(א) בחוק חופש המידע.
- הוועדה ממליצה כי הרשות לקידום מעמד האישה תמשיך לעודד ולקדם את סוגיית "מקום עבודה תומך משפחה", ותתייחס לנושא זה במסגרת הדו"ח השנתי המוגש בהתאם לסעיף 5(א) בחוק חופש המידע.
- הוועדה ממליצה למועצה הציבורית לשילוב וקידום נשים בעבודה, בבואה להמליץ על מתן מענקים ואותות הוקרה, לשקול בין יתר שיקוליה, את מידת אימוצם של עקרונות תומכי משפחה על-ידי מעסיקים מהמגזר הפרטי, והכול בכפוף להוראותיו של חוק לעידוד ושילוב נשים בעבודה ושל התאמת מקומות עבודה לנשים, התשס"ח-2008.

8. סיכום

בדו"ח זה⁴⁹ רוכזו והוצגו ההסדרים השונים והעקרונות שמטרתם להקל על שילוב העולמות עבודה ומשפחה.

בדיקת המחקרים והמציאות בשטח התעסוקה הראתה שיש התעוררות והכרה גוברת והולכת לגבי היתרונות של "תומך משפחה", יש בשלות בקרב הארגונים, בקרב המעסיקים ובקרב הציבור בנוגע לאימוץ העקרונות, וחלקם כבר מצויים בתהליך שינוי ארגוני. מבחינה זו הדו"ח המוגש בזאת רק מחזק את המגמה הקיימת ממילא.

הוועדה מאמינה שמקומות עבודה נוספים אשר יאמצו גישה תומכת משפחה יהפכו לאטרקטיביים יותר עבור עובדים פוטנציאליים, ועולם העבודה יהיה עולם ידידותי יותר לכלל הציבור.

עיקר ההשפעה והתרומה של "ארגון תומך משפחה" הוא בקידומה של **הורות שוויונית**, ובהרחבתו של מעגל הנשים והאימהות היוצאות לעבודה. בכך מקודמים ערכי השוויון המגדרי.

⁴⁹ הדו"ח הוגש לנציב שירות המדינה ביום 11.10.2010