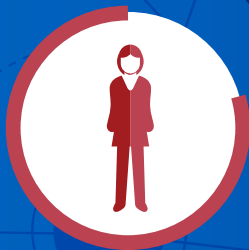


קידום שכר שווה לנשים וגברים במקום העבודה

<<< מדריך למעסיקה





תוכן העניינים

3	מבוא	1. דבר הנציבות
4		2. פערי שכר מגדריים והסיבות להיווצרותם
5		3. היתרונות שבצמצום פערי השכר המגדריים
5		4. החובות המשפטיות של מעסיקים
7		שלב א': בדיקה מגדרית של נתוני השכר בארגון
		1. גיבוש צוות הבדיקה
		2. החלטה על היקף הבדיקה
		3. יצירת בסיס נתונים
		4. יצירת פרופיל מגדרי של נתוני התעסוקה בחברה
9		שלב ב': פירוש הממצאים שהתקבלו
		1. סיכום וניתוח הממצאים
		2. סיבות אפשריות לפערי השכר המגדריים
11		שלב ג': גיבוש תכנית לצמצום פערי שכר ולקידום שוויון מגדרי
		1. יעדים מדידים
		2. קביעת סדרי עדיפויות
		3. קביעת לוח זמנים
		4. מינוי צוות יישום
		5. הקצאת משאבים
		6. הסברה
		7. אסטרטגיות לצמצום פערי שכר
14		שלב ד': ליווי ובקרה של תהליך היישום
		1. בדיקה תקופתית של פערי השכר
		2. בקרה על העמידה ביעדים
		3. בדיקת אסטרטגיות הפעולה
		4. הטמעת שוויון מגדרי בפעולות היום-יום
16		נספחים:
		1. גופי סיוע ומקורות להרחבת הידע
		2. פרמטרים לניתוח הנתונים
		3. מדריך למשתמש/ת במחשבון פערי שכר מגדריים

מעסיקה/יקרה - חוברת זו נועדה עבורך.

זו ההזדמנות שלך להוביל שינוי ולקדם שוויון בין נשים לגברים בארגון שלך.

המדריך שלפניך יכול לסייע לך, המעסיקה, לבדוק האם קיימים פערי שכר בארגוןך ואם נמצאו כאלה - לתכנן וליישם תהליך של שינוי הדרגתי ומותאם לצמצום הפערים. המדריך מכיל אוסף של כלים קלים לתפעול וליישום, המבוססים על הניסיון הנצבר בארץ ובעולם. באמצעות כלים אלו, תוכלי לנתח את נתוני השכר, לפרש את הממצאים ולגבש תכנית פעולה לצמצום הפערים, במידת הצורך.

צמצום פערי שכר וקידום שוויון מגדרי מסייעים לא רק לעובדות ולעובדים בארגון בהגשמת הפוטנציאל המקצועי והאישי שלהם/ן, אלא אף טומנים בחובם יתרונות ארגוניים ועסקיים רבים.

נציבות שוויון ההזדמנויות בעבודה במשרד הכלכלה פועלת מזה מספר שנים לצמצום פערי השכר המגדריים, מתוך תפיסה של תופעה זו כחלק בלתי נפרד מהאפליה כלפי נשים בשוק העבודה בפרט ובחברה בכלל. במסגרת מיזם 'שוות ערך' - לקידום שכר שווה' משלבים כוחות, זו השנה השלישית, שלושה ארגוני החברה האזרחית - שתיל, שדולת הנשים בישראל ומרכז אדוה, יחד עם נציבות השוויון, במטרה להעלות מודעות ולעודד פעולות לצמצום הפערים בזירה של קובעי המדיניות וסדר היום הציבורי, בקרב המעסיקים/ות וכן בקרב העובדות/ים.

מיזם 'שוות ערך', על פעילותו הענפה, מגלם ומקיים הלכה למעשה את התפיסה האסטרטגית שעליה מתבססת עבודת הנציבות - מקסום המשאבים באמצעות יצירת שותפויות אסטרטגיות בין גופים וארגונים בעלי עניין ואינטרסים משותפים, לצורך הבנייה של תהליכי שינוי ארוכי טווח.

נציבות השוויון עומדת לרשותך ותשמח ללוות אותך בתהליך של הטמעת שוויון וגיוון בארגון.

לפרטים נוספים, ניתן להיכנס לדף 'נציבות שוויון הזדמנויות בעבודה' בפייסבוק, או לאתר האינטרנט:

economy.gov.il/genderpaygaps

דבר הנציבות



// פערי שכר מגדריים והסיבות להיווצרותם

פערי השכר המגדריים הם ההבדלים בין שכרן של הנשים ושכרם של הגברים. בעוד שהשימוש הנפוץ במינוח "פערי שכר" מתאר את הפער הכללי בשכר במשק- לשעה ו/או לחודש, מקובל לחשב פערי שכר מגדריים גם בתוך ובין ענפים כלכליים ועיסוקים וכן - בין נשים וגברים בתוך ארגונים.

הפער הכללי בשכר לחודש ולשעה

הפער המגדרי גבוה במיוחד בשכר החודשי: שכרה הממוצע של אישה בשנת 2013 עמד על 68% משכרו של גבר. על פני העשור האחרון ובהשוואה לשנת 2002, ניתן לומר שהפער הצטמצם בכ-5%. אחד הגורמים המשפיעים על פערי השכר המגדריים הוא העובדה שנשים, בממוצע, עובדות פחות שעות מגברים. עם זאת, גם בשכר לשעה נשים מרוויחות פחות מגברים. שכרן הממוצע של נשים לשעת עבודה עמד בשנת 2013 על כ-86% משכרם של הגברים.

גורמים התורמים לפערי השכר:

פערי השכר המגדריים מושפעים ממספר גורמים הקשורים זה בזה ושורשיהם בחלוקת העבודה המגדרית בשוק העבודה ובמשפחה. להלן חלק מהם:

נשים וגברים מועסקים בתעסיות שונות (בידול ענפי) ובעיסוקים שונים (בידול עיסוקי) - פערי שכר מגדריים בשוק העבודה נובעים במידה רבה מבידול תעסוקתי: מן העובדה שנשים מתרכזות בענפים ובמשלחי-יד נבדלים ומתוגמלים פחות מאלה של גברים.

כמו כן, פערי שכר נובעים מ**בידול אנכי בארגון** - לנשים ייצוג חסר במשרות בדרגות הבכירות וייצוג יתר בדרגות הבינוניות והנמוכות.

עבודה במשרות חלקיות - נשים, יותר מגברים, מועסקות במשרות חלקיות, זאת גם על מנת לנסות ולאזן בין עבודתן בשכר ובין הטיפול בבני המשפחה. לעובדות במשרות חלקיות הזדמנויות קידום מעטות יותר בהשוואה לעובדים במשרה מלאה, פחות עצמאות כלכלית, כמו גם פנסיה נמוכה המשפיעה על ביטחון כלכלי בזמן פרישה מהעבודה.

"הקנס על אמהות" - "הקנס על אמהות" הוא ביטוי המבטא את המחיר שמשלמות נשים על היותן אמהות. מחקרים בארץ ובעולם מצביעים על ירידה בשכרן של אמהות עבור כל ילד, ומנגד - עליה בשכרם של אבות. ועוד, בישראל, כמו בארצות אחרות, ישנן עדויות על אפליה כנגד נשים בהריון ואמהות לילדים קטנים - אלה נתפסות כפחות מחויבות לעבודתן וכתוצאה נפגעות לעתים הזדמנויות הקידום וההכשרה שלהן ובהתאם נפגע אף שכרן.

סטריאוטיפים ודעות קדומות של מעסיקים - למשל, ההנחה לפיה נשים הן מפרנסות משניות או ההנחה לפיה נשים לא יכולות או לא מוכנות לבצע תפקידי ניהול או עבודות הנחשבות "גבריות".

נורמות תעסוקתיות שיוצרות ומקבעות אי שוויון מגדרי - למשל, הנורמה של שעות עבודה ארוכות. אלו שעובדים יותר נתפסים כיצרניים יותר ומתוגמלים יותר, הם מתקדמים מהר יותר, יש להם סיכויים גדולים יותר לזכות בביטחון כלכלי ובהערכה מהממונים עליהם ומעמיתיהם. מנגד, אלה שמפריים את הנורמה, גם כאשר הפיריון שלהם גבוה, נתפסים כמחויבים פחות לקריירה שלהם. כתוצאה, המוניטין וסיכויי הקידום שלהם נפגעים.

כוח מיקוח והטיות מגדריים במשא ומתן על השכר - גורם מרכזי המשפיע על קביעת השכר הוא זהות מנהל/ת המו"מ על השכר. מחקרים מצביעים על הבדלים מגדריים בניהול משא ומתן על שכר. התנהגויות של משא ומתן כגון: אסרטיביות, דומיננטיות, וכדומה הן התנהגויות המזוהות עם גברים. נשים שנוהגות כך מקבלות לעתים יחס שלילי ונתפסות כ"בעייתיות" ו"כוחניות". לכן, נשים נמנעות לעתים מלשאת ולתת על שכרן, דורשות שכר נמוך יותר או נוטות יותר לקבל את השכר המוצע להן מלכתחילה.



היתרונות שבצמצום פערי השכר המגדריים

מעבר לחובה המוסרית והחברתית, לצמצום פערי השכר המגדריים יתרונות מהזווית הארגונית והעסקית:

צמצום שיעור התחלופה של עובדות ועובדים - כאשר עובדות ועובדים מרגישים שיש הוגנות בתגמול, הם נוטים פחות לעזוב. שיעורי תחלופה נמוכים מקטינים עלויות גיוס וכן משמרים את הידע ואת ההון האנושי בארגון. מחקר של ה-OECD מצביע על כך שמעסיקים שאמצו נורמות תעסוקתיות ידידותיות למשפחה דיווחו על פחות תחלופה של עובדים.

משיכת כח אדם איכותי - חברות המוכרות כהוגנות בתנאי ההעסקה שלהן, ידידותיות לנשים ולהורים עובדים, מושכות כח אדם משכיל ואיכותי יותר משני המינים.

אווירה טובה משפיעה על פרוין - תחושה של הוגנות בקרב העובדים מפחיתה תסכולים, מקדמת אווירה טובה בארגון ואת תחושת השייכות של העובדים ולטווח ארוך משפרת את הפריון בעבודה. עובדים מחויבים ומרוצים משקיעים יותר.

מיתוג כלפי חוץ - שוויון מגדרי הוא אחד המדדים המקובלים כיום לבחינת אחריות חברתית של תאגידים. יותר ויותר תאגידים בארץ ובעולם מדווחים למדדי אחריות תאגידית (כגון מדד מעלה), מתוך הבנה שמוניטין של עסק כבעל אחריות חברתית, תורם לדימוי של העסק בעיני צרכנים והציבור.

הקטנת הסיכון לתביעות משפטיות של עובדות - אי תשלום שכר שווה עבור עבודה שווה או שוות ערך מהווה אפליה אסורה על פי חוק. בדיקת פערי השכר ונקיטת פעולות לצמצום מהווים הגנה בפני תביעות של עובדות בנושא.

החובות המשפטיות של מעסיקים

על מעסיקים חלה חובה משפטית לנהוג בשוויון הזדמנויות מלא כלפי נשים. החוקים המרכזיים הקובעים את החובות בעניין זה הם חוק שוויון הזדמנויות בעבודה תשמ"ח-1988 וחוק שכר שווה לעובדת ולעובד תשנ"ו-1996. חוק שוויון הזדמנויות בעבודה אוסר אפליה מעילות שונות, לרבות מגדר. החוק מגדיר אפליה אסורה כהתייחסות שונה לאדם על רקע מין, וכן על רקע עילות נוספות כמו נטייה מינית, מעמד אישי, גיל, הריון, טיפולי פוריות והורות. חוק שכר שווה עוסק בצורה מפורטת בשוויון בשכר בין עובדות לעובדים.

א. החובה לקיים שוויון מגדרי ואיסור האפליה מתייחסים לשלבי העסקה שונים:

קבלה לעבודה - פרסום מודעות "דרושים" בשפה נייטרלית תוך התייחסות לדרישות מקצועיות בלבד; התייחסות מקצועית בראיון העבודה והימנעות משאלות או הערות הנוגעות למאפיינים מגדריים ("את מתכננת עוד ילדים?" או "העבודה הזו לא כל כך מתאימה לנשים").

תנאי העבודה - תנאי העבודה של כל עובד/ת צריכים להיקבע בהתאם לניסיון וליכולת, וללא קשר לקבוצת שייכות. עם זאת, ניתן להעניק זכויות מיוחדות לקטגוריות רלוונטיות של עובדים. לדוגמה, הגנה על נשים בהריון בהיבטים של בטיחות בעבודה; התאמות סבירות ראויות ומידתיות בתנאי העבודה, הענקת זכויות להורים עובדים כגון קיצור שעות העבודה שחלות על כלל ההורים, נשים וגברים. דוגמאות לתנאי עבודה לא הוגנים הן מתן אפשרות לעבודה בשעות נוספות רק לעובדים צעירים או ההחלטה שלא להעסיק בתפקידים מסוימים אימהות לילדים קטנים. איסור האפליה כולל גם איסור על פגיעה בתנאי העבודה כגון הורדת השכר או צמצום שעות העבודה באופן חד צדדי, למשל לעובדת בהריון.

קידום בעבודה - קידום בעבודה צריך להתבסס על מיומנות מקצועית. אפליה יכולה להיות התניית קידום בעבודה בגורמים לא רלוונטיים לאופי ומהות התפקיד כגון גיל, מצב משפחתי או מין, או הימנעות שיטתית מקידום נשים.

שכר וגמולים - חוק שכר שווה לעובדת ולעובד קובע חובת שוויון בין המינים בכל הנוגע לשכר או לכל גמול אחר (למשל: מכסת שעות נוספות, שימוש ברכב, הקצאת מניות, תשלום מענקים וכדומה), הניתן בעד אותה עבודה או עבודה שוות ערך בעיקרה. המשמעות היא כי על המעסיק חובה לוודא שהפרשי השכר והתגמולים האחרים מבוססים על נימוקים רלוונטיים כמו תפוקה, השכלה, כישורים, ותק או מידת האחריות הכרוכה במילוי התפקיד. דרך מקובלת לבדיקת השאלה אם עבודות שמבצעים עובדים שונים הן "שוות ערך" הינה באמצעות ניתוח עיסוקים. יתרה מכך, במסגרת הליכים משפטיים בנושא שכר שווה רשאי בית הדין לעבודה, על פי בקשת אחד הצדדים, למנות מומחה/ית לניתוח עיסוקים לבחינת השאלה האם מדובר בעבודה שוות ערך. מלשון החוק וממקרים שהגיעו לבתי המשפט עולה, כי הבחינה נעשית תוך בדיקת משתנים כמו היקף האחריות התקציבית, אחריות על עובדים, כישורים נדרשים, מורכבות העבודה, התנאים הסביבתיים והמאמץ הגופני הנדרש.

פיטורי עובדים - שוויון הזדמנויות בעבודה חל גם על האפשרות לפטר ועל הליך הפיטורין. חוק עבודת נשים תשי"ד-1954 מקנה הגנה מפיטורין לעובדות ולבני זוג בעת הריון, לידה, טיפולי פוריות והיעדרויות מסיבות אלה. למשל, פיטורי אישה בהריון דורשים היתר מיוחד ממושרד הכלכלה. מעבר לכך, יש לשים לב שהפיטורין נעשים מסיבה מקצועית ולא מסיבה שנוגעת למאפיינים כמו מגדר וגיל, שאז מדובר באפליה אסורה לפי חוק שוויון הזדמנויות בעבודה. לדוגמה, פיטורין בשל השתייכות למין ולקטגוריית גיל מסוימים ("אני מעדיף נשים צעירות בעמדות המכירה") - אסורים.

גילוי מידע ותלונה של עובד/ת

חוק שחר שווה קובע כי על המעביד למסור לעובד/ת, לפי דרישה, מידע בדבר רמות השחר של עובדים ועובדות לפי סוג עבודתם, ללא פרטים מזהים של אותם עובדים. בנוסף, חוק שוויון הזדמנויות בעבודה אוסר בכל דרך על פגיעה בעובד/ת שהגיש/ה תלונה או תביעה בגין אפליה בעבודה. תביעות יכולות להיות מוגשות על ידי עובדת שהופלטה, על ידי ארגון עובדים או על ידי ארגון ציבורי/עמותה העוסקים בזכויות נשים.

ההשלכות שיש להפרת החקיקה בנושא שוויון מגדרי לעובדות ועובדים

אם הוגשה תביעה לבית משפט ונקבע שהפרשי השחר אינם מוצדקים, יחויב המעסיק בתשלום הפרשי שחר לעובדת שנפגעה. כן רשאי בית המשפט לפסוק פיצויים גם על נזק שאיננו כספי לתובע/ת. תגמול שונה לעובד ולעובדת המבצעים עבודה שווה או שוות ערך מהווה אף הוא אפליה אסורה לפי חוק שוויון הזדמנויות בעבודה. בתביעה לפי חוק זה רשאי בית המשפט לתת צווים, כגון צו החזרה לעבודה של עובד/ת שפוטרה.

בפרשת אורית גורן והום סנטרס, התקבלה טענתה של התובעת להפרשי שחר ביחס לעובד בתפקיד זהה. עם זאת, בית הדין הארצי לעבודה (דעת הרוב) שלל את טענת האפליה וקיבל את גרסת הום סנטרס לפיה גובה השחר נקבע במשא ומתן אישי וללא קשר למין העובד. התיק הגיע לבג"צ ובדין שדולת הנשים ייצגה את התובעת ונציבות השוויון הצטרפה כידיד בית הדין. בפסיקתו, בית המשפט העליון אימץ במלואה את עמדת הנציבות וקבע, שכאשר הוכחה תביעה לפערי שחר לפי חוק שווה לעובדת ולעובד, האחזיות להוכיח שלא התקיימה אפליה לפי חוק שוויון הזדמנויות בעבודה עוברת למעסיק. קביעה זו עשויה לסייע בידי תובעות בעתיד לזכות בפיצוי בגין אפליה, ולא רק בהפרשי שחר.



**מעוניינים/ות
בפרטים נוספים?
היכנסו לאתר נציבות
שוויון הזדמנויות בעבודה
- מידע למעסיקים:**

economy.gov.il/genderpaygaps

שלב א' // בדיקה מגדרית של נתוני השכר בארגון

"הייתי משוכנע שבמיקרוסופט ישראל אין פערי שכר. החלטתי לערוך בדיקה וגיליתי פערים של 25%. הופתעתי מאוד. באחריות המנהלים לבדוק פערי שכר, והתירוץ הנפוץ 'היא לא ביקשה', אינו קביל."

(אריה סקופ, מנכ"ל מיקרוסופט לשעבר
בראיון לדה-מרקר מתאריך 3.3.2014)

האם עלה בדעתך לערוך השוואה בין שכרן הממוצע של הנשים לשכרם הממוצע של הגברים בארגון? האם ישנם פערים בהיקף ההטבות הניתנות לנשים ולגברים שלהם תפקידים דומים בארגון?

מעסיקים רבים מדווחים, שכאשר נדרשו לבחון לראשונה את מבנה השכר בארגונם מזווית מגדרית, גילו ממצאים מפתיעים.

נוכח שכיחות התופעה בארץ ובעולם, ייתכן שגם בארגון שלך קיימים פערי שכר מגדריים, מבלי שתהייה מודעת/ת לכך.

בעמודים הבאים נציג מודל לבדיקה מגדרית של נתוני השכר בארגוןך.

מטרת התהליך היא לבדוק האם קיימים פערי שכר משמעותיים בקרב עובדי/ות הארגון, למפות את הפערים ובשלב הבא לנתח את הסיבות לכך.

מודל הבדיקה המוצע כולל ארבעה חלקים:

- גיבוש צוות הבדיקה
- החלטה על היקף הבדיקה
- יצירת בסיס נתונים
- יצירת פרופיל מגדרי של החברה ו/או היחידה הנבדקת

תהליך הבדיקה דורש מחויבות ארגונית הן לאיסוף וניתוח מהימן של הנתונים והן לפירוש והתייחסות עניינית לממצאים שיתקבלו. ממצאי הבדיקה עשויים לאשש את תחושת הבטן בדבר קיומם או אי קיומם של פערי שכר בארגון, או לחשוף עיוותי שכר שונים שלא הייתם/ן מודעים/ות אליהם.

חשוב "להסתכל למספרים בעיניים" ולא לחשוש מהממצאים שיתגלו. אם יתגלו פערים משמעותיים ובלתי מוצדקים, ניתן לטפל בהם בהדרגה ובאופן מחושב, כפי שמוצע בשלב ב' של המדריך.

1. גיבוש צוות הבדיקה

קבעו מי הגורמים אשר יובילו את תהליך הבדיקה. לשלב הבדיקה אין צורך בצוות גדול, מספיקים 2-3 אנשים.

חשוב ביותר למנות רכז/ת לתהליך הבדיקה שתפקידו/ה לנהל את איסוף הנתונים.

מומלץ לשלב בצוות עובד/ת ממערך חשבונות השכר ו/או ממערך משאבי האנוש בארגון, בעל/ת נגישות למסד הנתונים הנדרש ולמערכות ניהול נתוני עובדים, וכן היכרות עם מדיניות השכר בארגון;

מומלץ לכלול בצוות מנהל/ת בכיר/ה בארגון לצורך יצירת מחויבות ארגונית לתהליך בכל הדרגים.

2. החלטה על היקף הבדיקה

כדאי להחליט מה תהיה אוכלוסיית הדגימה של הבדיקה מבין כלל העובדים/ות ביחידות השונות בארגון. היקף הבדיקה תלוי בין היתר בגודל הארגון, במשאבים הזמינים, במידת המחויבות של הארגון לתהליך ובנסיבות שהובילו לביצוע התהליך.

מומלץ להחיל לפחות בדיקה בסיסית על מצבת העובדים המלאה (כולל עובדים זמניים ועובדי קבלן), על מנת לקבל תמונת מצב ראשונית של פערי השכר המגדריים בארגון. לאחר מכן ניתן לערוך בדיקות מעמיקות יותר, באופן הדרגתי, במחלקות או בדרגים מקצועיים בארגון. למשל, מדי שנה לבחור פלח בארגון ולהוסיף אותו לבדיקה.

לשם מיקוד, ניתן להיעזר בשאלות המנחות הבאות:

- האם יש יחידה תעסוקתית / אגף אשר רלוונטיים במיוחד לתהליך?
- האם כדאי להתמקד בדרג מקצועי מסוים? אם כן, האם לבחור בדרגים הגבוהים או בדרגים בשכר נמוך?
- האם יש עניין לבדוק תפקיד/עיסוק ספציפי? למשל עיסוק בו ייצוג יתר או ייצוג חסר לנשים (או לגברים)?

3. יצירת בסיס הנתונים

על מנת לערוך ניתוח מגדרי של נתוני השכר, עליכם לייצר בסיס נתונים רלוונטי. מרבית הנתונים הנדרשים זמינים לחילוף מתוך מערכות

השכר ומשאבי האנוש הקיימים בארגון.

פילוח מגדרי בסיסי דורש את איסוף הנתונים הבאים עבור כל עובד/ת:

- מגדר
- נתוני שכר: שכר בסיסי ורכיבי שכר נלווים (ראו פירוט בנספח 2)
- נתוני משאבי אנוש: מאפיינים אישיים (למשל: גיל, השכלה, מצב משפחתי, ותק) ומאפייני תפקיד (דירוג, שיוך מחלקתי, היקף משרה)

דגשים לאיסוף הנתונים

על מנת לבצע ניתוח מהימן כדאי להקפיד על הפעולות הבאות:

- לאסוף נתוני שכר ממוצעים וחציוניים של נשים וגברים (השכר החציוני מגלם את רמת השכר אשר מחצית מהעובדים משתכרים יותר ממנה ומחציתם פחות ממנה) על פני פרק זמן מייצג דיו (לפחות רבעון). מומלץ לא להסתפק בחודש בודד;
- לאסוף נתונים על מגוון התגמולים הנלווים הניתנים באופן דיפרנציאלי לעובדים/ות בארגון, לרבות תגמולים בשווה כסף (למשל: שעות נוספות, רכב צמוד, הקצאת מניות או אופציות, אש"ל);
- לייצר בסיס להשוואה בין עובדים/ות בהיקפי משרה שונים, באמצעות המרת שכרם של העובדים/ות במשרה חלקית באופן יחסי, כאילו היו עובדים/ות במשרה מלאה;
- לאתר מידע חסר ולבדוק כיצד ניתן להשלימו;
- לוודא כי הנתונים נרשמים באופן עקבי ושיטתי.

4. יצירת פרופיל מגדרי של נתוני התעסוקה בחברה

כעת ניתן ליצור תמונה ראשונית של פרופיל העסקה ושכר של נשים וגברים, על ידי פילוחים שונים, ובהתבסס על הנתונים שנאספו בשלב הקודם.

דוגמאות לפילוחים אפשריים:

- נשים לעומת גברים בקרב **תת-יחידות תעסוקתיות שונות** (לפי אגף, תפקיד, דירוג וכדומה), במספרים ובאחוזים; (כדאי להשתמש בשפה ברורה: "מספר", "אחוז");
- **ממוצע /או חציון של סך התשלומים** (שכר והטבות נלוות) לנשים ביחס לגברים, לפי אותן תת-יחידות תעסוקתיות;
- שיעור נשים ביחס לגברים לפי **חלקיות משרה**. ניתן להציג בחלוקה למספר קטגוריות של טווחי היקף משרה, למשל: עד 25% משרה; 26%-50% משרה; 51%-75% משרה; 76% משרה ומעלה;
- שיעור נשים ביחס לגברים לפי **שנות ותק**. ניתן להציג בחלוקה למספר קטגוריות של טווחי ותק, למשל: 0-5 שנות ותק, 6-10 שנות ותק, 11-15 שנות ותק, 16 שנות ותק ומעלה;
- שיעור נשים ביחס לגברים לפי **שנות השכלה**. ניתן להציג בחלוקה למספר קטגוריות השכלה, למשל: פחות מ-12 שנות לימוד, 12 שנות לימוד, השכלה על-תיכונית, תואר ראשון, תארים מתקדמים;
- שיעור נשים ביחס לגברים לפי **גיל**. ניתן להציג בחלוקה לקטגוריות הדומות בגודלן, בהתאם לגילאי העובדים/ות, למשל: גילאי 25-30, גילאי 31-35, גילאי 36-40, גילאי 41-50, גילאי 51-60, גילאי 60 ומעלה.

כיצד לנתח ולהציג את הנתונים בקלות? השתמשו במחשבון פערי שכר מגדריים

את עיבוד הנתונים ניתן לבצע עצמאית באמצעות חלק ממערכות השכר הקיימות בארגון. על מנת להקל על התהליך, פותח במסגרת פרויקט שוות ערך "מחשבון פערי שכר מגדריים". המחשבון הוא כלי לניתוח מגדרי של נתוני שכר בארגון, אשר פותח בהשראת מודלים חדשניים מאוסטרליה, ניו זילנד וגרמניה. המחשבון הוא כלי חינוכי מבוסס אקסל, והוא עומד לרשות ארגונים המעוניינים לערוך תהליך של ניתוח מגדרי של פערי שכר כדוגמת זה המוצע במדריך הנוכחי.

השימוש בכלי הוא עצמאי ואנונימי וממצאיו מוצגים בסדרה של דוחות ויזואליים וידידותיים (ראו נספח 3: מדריך לשימוש קל ונח במחשבון השכר).

שלב ב' // פירוש הממצאים שהתקבלו

1. סיכום וניתוח הממצאים

לאחר שנאספו נתונים על אודות פערי שכר מגדריים בארגון הגיע הזמן לסכם ולנתח את הנתונים. ניתוח זה הוא הבסיס לגיבוש תכנית פעולה לצמצום הפערים.

מטרת הסיכום ליצור תמונה ברורה של חלוקת העבודה המגדרית ופערי השכר בארגון. מומלץ שהסיכום יענה על **שאלות לגבי מיקומם של נשים וגברים בארגון:**

כמו: (1) כמה נשים וכמה גברים מועסקים בארגון? (2) האם נשים או גברים מרוכזים בתפקידים או במחלקות מסוימות בארגון? (3) האם יש מיעוט נשים או מיעוט גברים בדרגים שונים בארגון (בתפקידי ניהול/בקרב עובדים זמניים וכד').

וכן על השאלה: **היכן נמצאו פערי שכר ומה היקפם?**

ניתן לאתר פערי שכר משלושה סוגים עיקריים:

- **פערים כלליים** - השוואה בין כלל העובדים והעובדות בארגון ו/או ביחידה בה ערכנו בדיקת עומק, בשכר הממוצע/החציוני לחודש/שעה - בשכר הבסיס ובתגמולים הנלווים;
- **פערים בין שווים** - פערים בשכר או בתגמולים שונים בין עובדים ועובדות ביחידה הנבדקת אשר מבצעים עבודה שווה, שווה בעיקרה או עבודה שוות ערך (עובדים ועובדות המבצעים עבודה שונה אשר מידת המורכבות, האחריות של תפקידם וחשיבותם לארגון דומה. למשל: טכנאי ומזכירה);
- **פערים ברמת המדרג** - עובדים ועובדות אשר נמצאים באותה רמה במדרג המקצועי אך מקבלים שכר שונה או תגמולים שונים; במגזר הציבורי המדרג מתבסס על שילוב של דירוג (למשל: מח"ר, מנהלי, משפטנים) ודרגה (לפי מספר). במגזר הפרטי המדרג מתבסס על המיקום ההיררכי של כל עובד/ת בארגון. אם לא מצוי מדרג מובנה, יש לחלק את עובדי/ות הארגון לכמה תת-יחידות בסולם היררכי, על בסיס דמיון או זהות ברמת האחריות, מורכבות התפקיד ורמות הפיקוח הנדרשות. לדוגמא: (1) הנהלה בכירה (2) מנהלים/ות בדרג ביניים (3) עובדים מקצועיים (4) עובדי מכירות (5) עובדי מינהלה (6) עובדי ייצור.

פרשת אלחנני- השוואת עיסוקים בבית הדין לעבודה

בפסק דין מ-2013 קבע בית הדין האזורי לעבודה בתל אביב שיש להשוות את שכרה של עובדת בכירה ברשות הממשלתית למים וביוב לשכרם של עובדים אחרים ברשות שדרגתם הייתה גבוהה משלה.

שרה אלחנני טענה להפליה על רקע מין בכך שלא קודמה לדרגה של מנהל אגף בכיר המועסק בחוזה בכירים, בדומה לעובדים אחרים ברשות המים. אלחנני עבדה כמנהלת אגף איכות המים. ניסיונותיה במהלך השנים לשנות את תקן המשרה לדרגה של מנהל אגף בכיר כשלו, וזאת למרות טענתה שתפקידה זהה ואף עולה על תפקידיהם של מנהלי אגפים בכירים, כולם גברים, ברשות המים.

השופטת אריאלה גילצ'ר־כץ קבעה שיש לערוך השוואה מהותית בין היקף הפעילות של האגף שבראשו עמדה אלחנני ובין האגפים האחרים שלהם הוצמדה הדרגה "מנהל אגף בכיר". בהשוואה נכללו פרמטרים כגון היקף התקציב של האגף, מספר העובדים, חשיבות האגף בארגון, אחריות, מקצועיות ומורכבות העבודה.

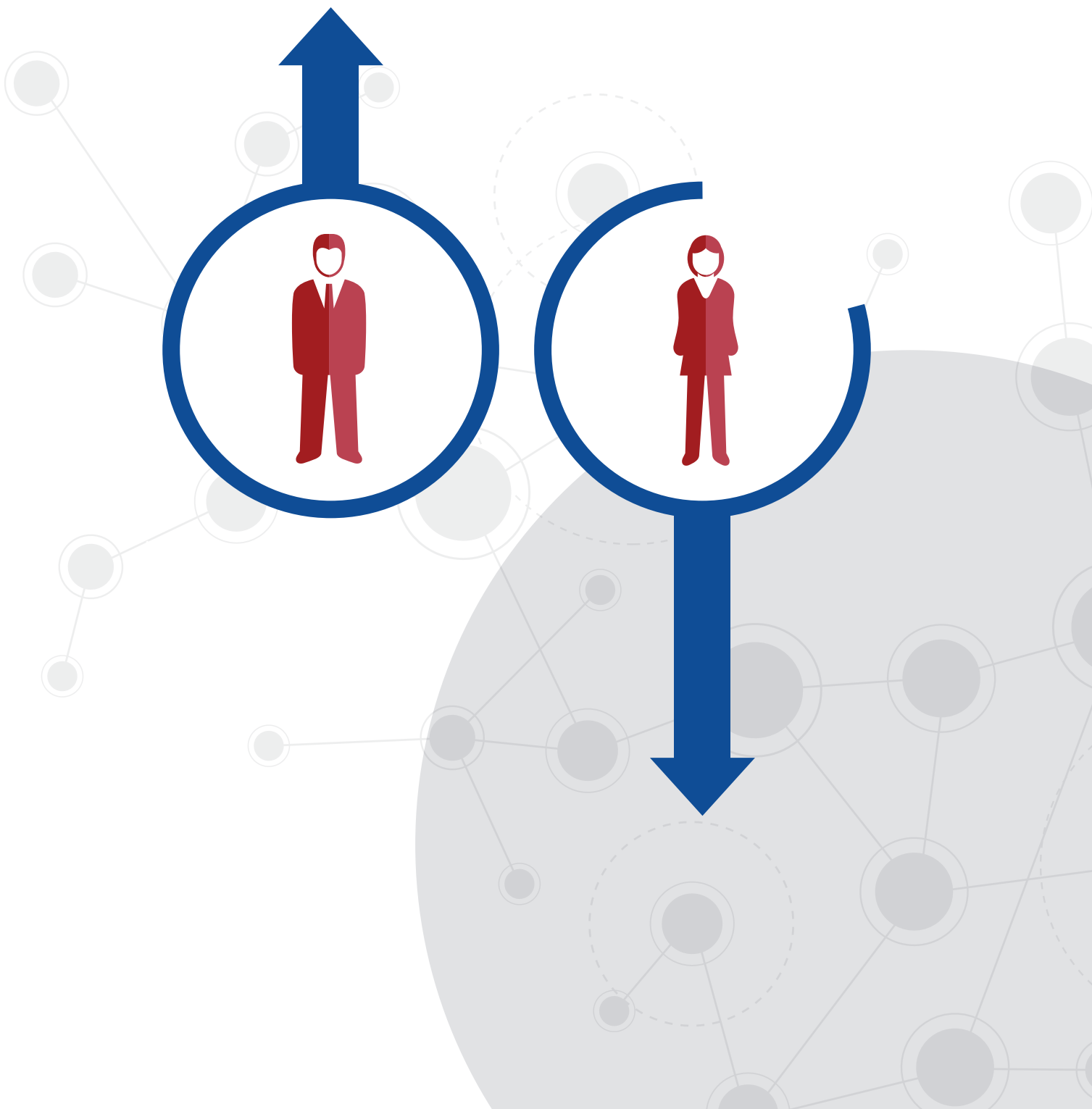
לאחר עריכת ההשוואה המהותית הגיעה השופטת למסקנה שמבחינה מקצועית ניהול אגף המים אינו נופל מניהול האגפים האחרים שאיתם נערכה ההשוואה. על בסיס מסקנה זאת קבעה השופטת שהסירוב במהלך השנים להעלות את תקן התפקיד נבע מהעובדה שהעומדת בראשו היא אישה. לאלחנני נפסקו הפרשי שכר רטרואקטיביים ל-24 חודשים על פי חוק שכר שווה לעובדת ולעובד, וכן פיצויים ללא הוכחת נזק על פי חוק שוויון הזדמנויות בעבודה

(להרחבה ר' שרון רבין-מרגליות. אוקטובר 2013. "לא שוות פחות". עורך הדין. 114-117).

2. סיבות אפשריות לפערי השכר המגדריים

לאחר מיפוי המיקום של נשים וגברים בארגון ומיפוי פערי השכר, יש לנסות ולהצביע על הסיבות לפערים. מהניסיון שהצטבר בעולם ותועד במחקרים, ידוע כי הסיבות הנפוצות הן:

- ריכוז של נשים בדרגים נמוכים בארגון;
- קידום מהיר יותר של גברים בהשוואה לנשים;
- הערכת יתר של עיסוקים גבריים והערכת חסר של עיסוקים נשיים;
- נורמות תעסוקתיות המקשות על קידום נשים כגון דרישה לשעות עבודה ארוכות או קיום ישיבות בשעות הערב;
- השכר נקבע במשא ומתן אישי ולנשים נטייה לדרוש שכר נמוך יותר;
- אפליה כנגד נשים ואמהות המבוססת על סטריאוטיפים ודעות קדומות.



// שלב ג'

גיבוש תכנית לצמצום פערי שכר ולקידום שוויון מגדרי

לאחר ניתוח הסיבות לפערי השכר, הגיעה העת להחליט על תכנית פעולה בת ביצוע ומתאימה לאופי הארגון. כדי שהתכנית תצליח מומלץ שתכלול את המרכיבים הבאים:

1. יעדים מדידים

קביעת יעדים לגבי תוצאות התהליך, למשל:

- צמצום פערי השכר הכללי בחברה משיעור X לשיעור Y תוך 5 שנים;
- גיוס X נשים לארגון/למחלקה;
- ייצוג של %X נשים בהנהלה הבכירה.
- וכן קביעת יעדים לגבי התהליך עצמו, כגון:
 - מינוי צוות יישום ובקרה לתהליך;
 - הטמעת שינויים בהליך הגיוס של עובדים ועובדות חדשים;
 - עריכת ניתוח מגדרי יסודי במחלקה אחת כל שנה;
 - קביעת אסטרטגיה ארגונית לצמצום הפערים (ר' פירוט להלן);
 - פיתוח נורמות תעסוקתיות ידידותיות להורים כמו בנק שעות.

"בנק שעות" הוא הסדר המאפשר לעובדים ליהנות מגמישות בשעות העבודה כל עוד ימלאו את מכסת השעות השבועיות הנדרשת. כך למשל יכולים העובדים להתאים את מספר שעות העבודה השבועיות לחופשות של ילדיהם. המדינה המובילה את הרעיון היא דנמרק, בה הסדר זה מקובל במרבית הסקטורים התעשייתיים.

2. קביעת סדר עדיפויות וגיבוש תכנית עבודה

באילו פערי שכר נרצה לטפל קודם? המלצתנו היא להתחיל בפערי שכר עבור עבודה שווה או שוות ערך, מאחר שפערים אלה מהווים עבירה על חוק שכר שווה לעובדת ולעובד, וחושפים אתכם/ן לתביעות בגין אפליה. מעבר לכך, תכנית העבודה צריכה להתמקד בגורמים המרכזיים לפערי השכר בארגון ולטפל באותם גורמים. בהמשך הפרק תמצאו המלצות לאסטרטגיות מקובלות לצמצום פערי שכר שעליהן ניתן לבסס את תכנית העבודה.

3. קביעת לוח זמנים

מאחר שמדובר בתהליך מתמשך, רצוי לגבש תכנית לכמה שנים ולקבוע יעדים לכל שנה.

4. מינוי צוות יישום

מומלץ שצוות היישום יכלול נציגות מהנהלה הבכירה ומאגף כח האדם בארגון. כדאי מאד לצרף גורמים נוספים המשפיעים על עיצוב סביבת העבודה ותהליכים פנים-ארגוניים כגון: נציגות עובדים, אחריות תאגידית, או"ש, פיתוח ארגוני והדרכה, קידום מעמד האישה וכדומה. לאלו תתכן תרומה חשובה בהפקת תובנות משמעותיות מהממצאים שיתקבלו מתהליך האבחון.

5. הקצאת משאבים

לאחר שנקבעה תכנית עבודה, צריך להעריך עלויות ולקבוע תקציב. חלק מהפעולות אינן דורשות תקציב, כמו העברת סדנאות למנהלים ולעובדים והפצת חומרי הסברה בנושא פערי שכר מגדריים. אחרות כן, למשל, השוואת שכר לעובדות ולעובדים בעבודות שוות. דוגמא נוספת היא השוואת תנאים נלווים ו/או הקצאת שעות נוספות לבעלי התפקידים בארגון שיעסקו ביישום התכנית.

6. הסברה

תכנית לצמצום פערי השכר כרוכה בשינויים בתרבות הארגונית ומשפיעה על כלל העובדים. כדי לרתום את הארגון לשינוי, חשוב לערוך הסברה בקרב העובדים, להציג בפניהם את עיקרי התכנית ולהסביר את ההשלכות על הארגון. בנוסף, יש להציג את התכנית בפני בעלי מניות, דירקטורים או בעלי עניין אחרים בארגון. לעניין זה ניתן להיעזר בנציבות שוויון הזדמנויות בעבודה ובשדולת הנשים.

// אסטרטגיות לצמצום פערי שכר

כיום, קידום שוויון הזדמנויות בעבודה לאוכלוסיות שונות (גיוון תעסוקתי), הוגנות וצמצום פערי שכר נתפסים כחלק מהאחריות התאגידית של חברות. להלן נציג דוגמאות לפעולות שנוקטות חברות המביאות לצמצום פערי השכר ולקידום שוויון הזדמנויות בכלל. חלק מהפעולות הן חד פעמיות או קצרות טווח, כמו תיקון עיוותי שכר נקודתיים, אך הפעולות החשובות ביותר הן אלה המשפיעות לטווח ארוך על היווצרות פערי שכר והן נוגעות להטמעת נקודת המבט המגדרית במנגנוני החברה (למשל בהליכי גיוס וקידום עובדים), וכרוכות בשינוי הנורמות התעסוקתיות.

להלן הצעדים העיקריים שנוקטות חברות ברחבי העולם במטרה לצמצם פערי שכר מגדריים.

1. שינויים הקשורים ישירות לחלוקת השכר והתגמולים

העלאות שכר ומתן תגמולים

- תיקון עיוותי שכר - השוואת שכר לעובדים ולעובדות המועסקים בעבודה שווה או שוות ערך, מתן העדפה מתקנת בעת קיום סבב העלאת שכר, וכן בעת חתימה על הסכמי שכר אישיים או קיבוציים;
- בדיקת הקריטריונים להצמדת תגמולים שונים כגון בonusים, רכב, טלפון נייד.

קביעת קריטריונים ברורים ושקופים לקידום עובדים, לקביעת שכר ולהקצאת הטבות שונות

ככל שלחברה תהיה מדיניות ברורה יותר בנושאים אלה, כך גדל הסיכוי למניעת הטיות כמו הנטייה לקדם דומים לנו, הנטייה להתייחס לגברים כאל מפרנסים עיקריים ולהציע להם שכר גבוה יותר או קידום מהיר יותר. שקיפות לגבי הליכי קידום והעלאת שכר מחזקת את תחושת ההוגנות של כלל העובדים והעובדות בחברה. מנגד, סודיות בענייני שכר מקדמת חשדנות, תכנון ותחושת קיפוח.

במסגרת פרויקט משותף של מרכז אדווה והיועצת למעמד האישה בעיריית באר שבע, בוצע בעירייה ניתוח של תנאי העבודה במבט מגדרי. העירייה מקצה לרבע בקירוב מעובדיה מכשירי מירס. בדיקה של אופן ההקצאה העלתה הטיה מגדרית בולטת: נשים מהוות 70% מעובדי העירייה אך רק כ-8% מהן מחזיקות במכשיר מירס לעומת כ-40% מהגברים, זאת, ללא קשר בין אופי התפקיד להקצאת מכשירי המירס. בעקבות הבדיקה נבחנו הקריטריונים לחלוקת מכשירים ואופן ההקצאה השתנה.

2. שינוי בנורמות הארגוניות

הטמעת יעדים מגדריים בהליך גיוס עובדים ועובדות

- קיום סדנאות בנושא סטריאוטיפים מגדריים והטיות סמויות בקרב העוסקים/ות בגיוס כח האדם בחברה, כמו גם בקרב ממונים/ות על השכר ואלה הקובעים/ות אותו;
- ניסוח מודעות דרושים והגדרות תפקיד בשפה ניטראלית;
- מתן העדפה לגיוס נשים באגפים, בדרגים או בתפקידים בהם רב גברי ולהיפך, ובכלל זאת גיוס פעיל של עובדים ועובדות מתוך החברה ומבחוץ.

הכשרה מקצועית ופיתוח קריירה

- מתן הכשרה מקצועית לעובדים ולעובדות כדי להבטיח ביצוע מיטבי של תפקידיהם;
- עידוד נשים וגברים לקחת חלק בהכשרה מקצועית המאפשרת קידום;
- הקפדה על כך שהכשרה מקצועית תהיה נגישה לכל הדרגים וגם לעובדים ולעובדות במשרות חלקיות;
- יצירת מנגנון חונכות (מנטורינג) לקידום לתפקידים בכירים יותר עובדים ועובדות שזוהו כבעלי פוטנציאל;

חברה פינית לעיבוד מזון מצאה שנשים המועסקות בחברה מרוויחות פחות כי עבודתן נחשבת קלה יותר בשל סוג המכונות שהן מפעילות. החברה הנהיגה הכשרה לכל העובדים על כל סוגי המכונות ורוטציה בשימוש בהן, פעולה שאפשרה העלאת שכר לנשים.

חברת שירותי ניקיון בלוקסמבורג מצאה כי מרבית העובדים בה הן נשים בעלות השכלה נמוכה ומרבית ראשי הצוותים הם גברים. החברה יזמה השתלמויות להקניית מיומנויות ופיתוח מקצועי לעובדות, והחלה לקדם עובדות לתפקיד ראש צוות.

קידום נורמות תעסוקתיות המקלות על הורים לשלב בין האחריות בעבודה לאחריות בבית

בכל העולם, פערי השכר הגדולים ביותר בין נשים וגברים הם בין אמהות לאבות, והם נובעים מחלוקת העבודה המגדרית בבית, כאשר הנשים נוטלות חלק פעיל יותר בגידול הילדים ובתחזוקת הבית. הסדרים המקלים על שילוב חיי עבודה עם חיי משפחה מקלים מאד על נשים ופותחים עבורן את הדלת לתפקידים נוספים. אולם, הם גם מיטיבים עם גברים ומאפשרים להם להיות מעורבים יותר בגידול ילדיהם.

דוגמאות נפוצות הן:

- הגמשת שעות העבודה באמצעות הנהגת בנק שעות - הסדר שבו העובד/ת קובע/ת את שעות העבודה היומיות (בהתאמה לצרכי הארגון), תוך מילוי מכסת השעות החודשית - הסדר שהוא הנורמה בדנמרק, או כפי שנעשה באנגליה ובהולנד - העובד/ת מארגן/ת את שבוע העבודה שלו/ה באישור המעסיק/ה;
- קיום ישיבות עבודה עד שעות אחר הצהריים או אפשרות להשתתף בישיבות עבודה באמצעות המחשב מהבית;
- מתן אפשרות לעובדים/ות לעבוד מהבית בשעות הערב או בזמן מחלת ילד;
- אפשרות להתאים את ימי החופשה לחופשות של מסגרות החינוך.

נציין שמדיניות העסקה המעודדת איזון בית-עבודה מועילה הן לעובדים/ות והן למעסיקים/ות. על פי מחקר של ארגון המדינות המפותחות, מעסיקים המנהיגים מדיניות כזו מדווחים על תחלופה נמוכה יותר של עובדים/ות, שביעות רצון גבוהה יותר, מיעוט בהיעדרויות ושיעורים גבוהים יותר של אמהות החוזרות לתפקידיהן הקודמים לאחר חופשת לידה (OECD, 2007).

יצירת מנגנון הערכת עובדים המבוסס על תפוקות ומילוי יעדים ולא על שעות נוכחות במקום העבודה

מחקרים מצביעים על כך שאחת הסיבות לפערי שכר מגדריים היא היכולת של גברים להישאר שעות ארוכות במקום העבודה, בעוד נשים שהן אמהות מגבילות את שעות עבודתן כדי להתפנות למטלות הטיפול בילדים ובבית. שעות עבודה ארוכות לא בהכרח מצביעות על תפוקות גדולות יותר.

מנגנון הערכת עובדים מבוסס ביצועים מנטרל את הנורמה הישראלית של "שריפת שעות" במשרד, האופיינית לגברים, ומסיט את הדגש ליעילות בעבודה. מנגנון כזה הוא נייטרלי מבחינה מגדרית והוגן יותר.



שלב ד' // ליווי ובקרה של תהליך היישום

לאחר מיפוי פערי השכר בארגון וגיבוש תכנית פעולה וצוות אחראי, כדי שהתכנית תצא לפועל ותמלא את יעדיה, יש להחליט על הליך בקרה. הליך הבקרה צריך לכלול מנגנון דיווח תקופתי, הערכה של אסטרטגיות הפעולה שננקטות והערכה של מידת העמידה ביעדים. מומלץ מאד לערוך ניתוח שכר והערכה של אסטרטגיות הפעולה מדי שנה, כחלק מגיבוש תכנית העבודה של הארגון ובעת החלטות על שינויים בשכר העובדים. כמו כן, מומלץ שתהליך הבקרה יבוצע על ידי דרגים בכירים המעורבים דרך קבע בהליכי בקרה בארגון.

1. בדיקה תקופתית של פערי שכר

התחלנו את התהליך בבדיקה ראשונית של פערי השכר המגדריים במצבת השכר בארגון. הליך הבקרה צריך לכלול בדיקה חוזרת של אותם נתונים שנבחנו בעבר, כדי לראות אם חל שינוי. אם מדובר בארגון גדול ונערך ניתוח שכר חלקי באגף/מחלקה/מדרג או באופן מדגמי, מומלץ להרחיב את הניתוח ומידי שנה לכלול חלקים נוספים של הארגון.

2. בדיקת עמידה ביעדים

המדדים המרכזיים לבחינת הצמצום בפערי שכר הם היעדים שהוצבו בתכנית הפעולה.

המדדים המקובלים הינם:

- שינוי בשיעור הנשים ושיעור הגברים המועסקים בארגון;
- נתוני גיוס עובדים לפי מגדר;
- נתוני בכירים לפי מגדר;
- שיעור העובדים שעברו הכשרה מקצועית לפי מגדר;
- שינוי בפער השכר הכללי (שכר ממוצע ו/או חציוני לעובד) בין עובדות ועובדים;
- שינוי בפער השכר המגדרי במחלקה/אגף/דירוג מסוים בארגון;
- מספר / חלק מתוך עובדי החברה שקיבל הסברה בנושא פערי שכר מגדריים;
- שיעור מקרב העוסקים בגיוס עובדים שעברו סדנאות העוסקות בהטיה מגדרית;
- שינוי בשיעור התחלופה של עובדות ועובדים. כאן, מומלץ לבדוק אף את שיעורי העזיבה של עובדות, שעלולות להיות הראשונות להיפגע ממדיניות הלווקה בעיוורון מגדרי (כגון נשים בהריון, אמהות צעירות וכו');
- שיעור הנשים בהשוואה לשיעור הגברים שקודמו ושיעור הגידול ביחס לבדיקה הקודמת שנערכה;
- בדיקת שביעות הרצון של העובדים והעובדות ביחס לתהליך.

3. בדיקת תכנית הפעולה

בדיקה זו כוללת שני חלקים:

- א. האם ביצענו את הפעולות שנכללו בתכנית המקורית. אילו פעולות לא ביצענו, ומדוע?
- ב. בדיקת הפעולות מול היעדים - האם הפעולות שנקטנו הביאו לתוצאות? מאחר שמדובר בתהליך מתמשך וארוך טווח, לא לכל הפעולות יש תוצאות מיידיות. אולם, גם פעולות כמו שינוי נורמות תעסוקתיות יכולות להשפיע בטווח הקצר על שביעות רצון של העובדות והעובדים, על שיעורי תחלופת העובדים ועל הפערים המגדריים.

4. הטמעת שוויון מגדרי בפעולות היום-יום

- קידום שוויון מגדרי וצמצום פערי שכר הם תהליכים מתמשכים. מעבר לבדיקות התקופתיות ולשיפור תכנית העבודה בנושא, יש להטמיע את היעדים בפעולות השוטפות של החברה, למשל:
- לוודא שאיזון מגדרי נוכח בהליכי גיוס וקידום עובדים/ות;
 - להביא בחשבון את פערי השכר המגדריים בעת הצעת שכר לעובד/ת חדש/ה והעלאות שכר או חלוקת בונוסים לעובדים קיימים;
 - לבסס את השכר על התועלת לארגון ועל ביצועים;
 - להתייחס לפער המגדרי בעת מינוי מנהלים ודירקטורים, וכן בעת הקצאת הטבות כמו אופציות, מניות, בונוסים או רכב;
 - להתייחס לפער המגדרי בעת תכנון פרויקטים חדשים, שינוי תחומי אחריות ופעולות של רה-ארגון (למשל: הקצאה מחדש של אזורי מכירות);
 - להגביר את השקיפות והמחויבות הארגונית על ידי התייחסות לפערי השכר המגדריים בדוחות אחריות תאגידית ובדיווח פנימי לבעלי המניות.
- על סמך תוצאות הליך הבקרה ניתן להכניס שינויים בתכנית הפעולה ובמידת הצורך ביעדים.



לסיוע וליווי בתהליכי עומק

לצמצום פערי שכר מגדריים
ניתן לפנות לנציבות שוויון
ההזדמנויות בעבודה באתר:
economy.gov.il/genderpaygaps
ולשדולת הנשים בישראל במייל:
Education@iwn.org.il
או בטלפון 03-6123990

נספח 1 // גופי סיוע ומקורות להרחבת הידע

לסיוע בנושא בדיקת פערי שכר מגדריים, פעולות לצמצום פערי שכר והסברה בארגון ניתן לפנות אל:

- נציבות שוויון הזדמנויות בעבודה
- שדולת הנשים בישראל

לקריאה נוספת:

מדריכים מהעולם לצמצום פערי שכר בארגון

- Australian Government, Workplace Gender Equality Agency. 2014. Guide to Gender Pay Equity.
- Equality Commission for Northern Ireland. Equal Pay Review Kit - Step by Step Guidance.
- International Labour Office. 2008. Promoting Equity: Gender Neutral Job Evaluation for Equal Pay: A Step by Step Guide

מחשבוני שכר - דוגמאות מהעולם

- Australian Government, Workplace Gender Equality Agency. Payroll Analysis Tool (PAT).
- New-Zealand Government. Department of Labour. Pay and Employment Equity Analysis Tool (PEEAT), Version 2.3. User Guide.
- Switzerland's Federal Authorities. Federal Office for Gender Equality, Bern. 2014. Logib - step-by-step

נספח 2 // פרמטרים לניתוח נתונים

נתוני שכר

רכיבי שכר עבודה

- ממוצע שכר קובע לפנסיה (שכר בסיס)
- ממוצע שכר ברוטו
- סך עלויות מעסיק ממוצע
- ממוצע שכר לפי שעה

רכיבי שכר נלווים והטבות

- שעות נוספות
- כוננויות
- הפרשות מעסיק לחסכונות מעבר לחוק (גמול השתלמות למשל)
- הוצאות נסיעה ורכב
- תגמולי רווחה (אש"ל, החזרי פלאפון)
- מענקים מבוססי ביצועים (שכר עידוד, פרמיות)
- סבסוד הכשרה מקצועית (השתלמויות, קורסים וכיוצ"ב)

נתוני משאבי אנוש

מאפיינים אישיים

- מגדר
- גיל
- השכלה
- מצב משפחתי

מאפייני תפקיד

- שם אגף / מחלקה
- סוג עיסוק / תואר תפקיד
- ותק בארגון
- דירוג
- דרגה / רמה במדרג הארגוני
- היקף משרה

נספח 3 // מדריך למשתמש/ת במחשבון פערי שכר מגדריים

1. מטרת מחשבון פערי שכר מגדריים

מחשבון פערי שכר מגדריים פותח במסגרת יוזמת 'שוות ערך- לקידום שכר שווה', בהשראת מודלים קיימים באוסטרליה, ניו-זילנד וגרמניה. הכלי מאפשר למשתמש לזהות את היקף ומיקום הפערים המגדריים ברכיבי השכר, בהתבסס על הנתונים הזמינים במערכות השכר ומשאבי אנוש. השימוש במחשבון הוא עצמאי, אנונימי וללא עלות, ומאפשר הפקת דוחות ידיוותיים למשתמש/ת.

2. מבנה המחשבון

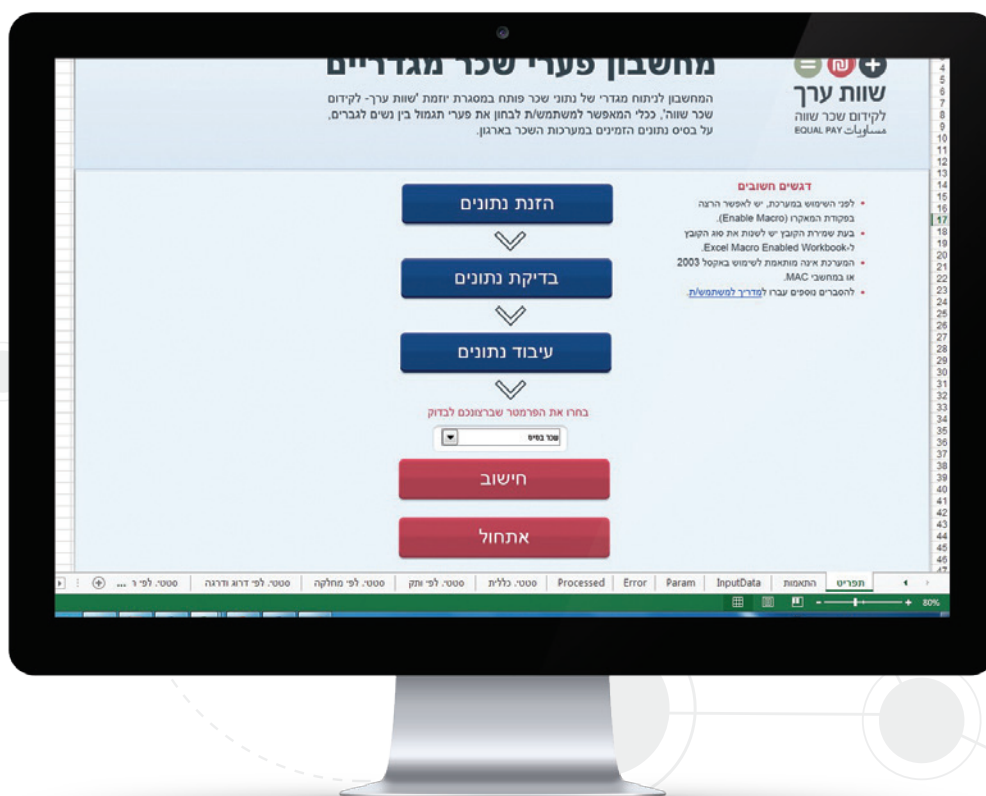
מחשבון פערי שכר מגדריים פותח על תשתית אקסל במטרה לאפשר שימוש עצמאי בכלי, וכממשק נוח עם מערכות השכר ומשאבי האנוש ברבים מהארגונים.

המחשבון בנוי משלוש יחידות עיקריות:

- יחידת הקלט: משמשת להזנת נתוני השכר שחולצו ממערכות הארגון, בדיקתם ועיבודם;
- יחידת החישוב: משמשת לחישוב פערים על פי רכיבי שכר שונים;
- יחידת הפלט: משמשת לעיון בתוצאות ומציגה דוחות גרפיים וטבלאות בפילוח מגדרי, על בסיס חתכים ומדדי לוח סטטיסטיים מרכזיים.

3. הנחיות מקדימות ודרישות סף

- **גרסה:** המערכת אינה מותאמת להפעלה בגרסת אקסל 2003 (EXCEL 11.0) או בגרסאות ישנות יותר.
- **הפעלת מאקרו:** לפני כל שימוש במערכת יש להפוך את פקודות המאקרו באקסל לזמינות, זאת על מנת לאפשר הרצה של פקודות אוטומטיות במערכת. את הפקודה ניתן להפעיל דרך שורת אזהרה (SECURITY WARNING) אשר תקפוז בעת פתיחת הקובץ ותופיע תחת סרגל הכלים (תמונה- הפעלת מאקרו).
- **שמירה:** בעת שמירת הקבצים, יש לוודא שהקובץ הינו מסוג- XLSM (EXCEL MACRO ENABLED WORKBOOK)



4. שלבי עבודה

שלב א' - הזנת נתונים ובדיקתם

1. חילוץ הנתונים והזנתם:

- לחצו על פקד הזנת נתוני ארגון;
- צרו קובץ אקסל עם נתוני המקור של הארגון באופן הבא:
 - בעבור קבוצת העובדים שתוצאו לבדוק, חלצו מתוך מערכת השכר את מירב הנתונים הנדרשים לניתוח, על בסיס הפרמטרים המופיעים בגיליון 'הזנת נתונים' (ראו נספח 1);
 - הדביקו את הנתונים בקובץ אקסל חדש בגיליון 1 (SHEET 1) החל מעמודה A1. נתונים שלא יוזנו באופן זה, לא יקלטו במערכת;
 - שימו לב שגיליון נתוני המקור כולל שורה ראשונה עם כותרות מסבירות;
 - שמרו את הקובץ על מחשב העבודה.

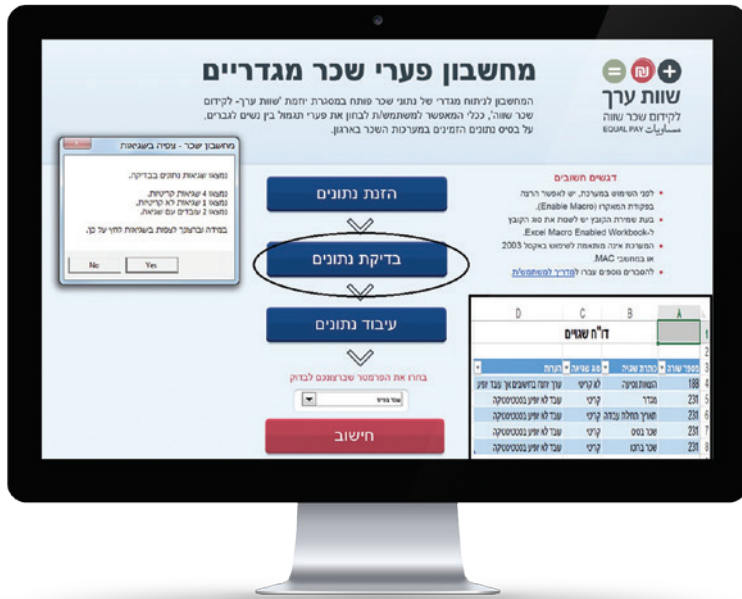
היכנסו לגיליון ההתאמות והגדירו את מבנה הקלט באופן הבא:

- סמנו באיזו עמודה מוזן כל פרמטר בקובץ נתוני המקור שיצרתם. כך למשל, אם פרמטר 'מגדר' מופיע בעמודה G בקובץ המקורי, סמנו ברובריקה הרלוונטית (C3) את האות G;
- אם אין ברשותכם נתונים עבור פרמטר מסוים, השאירו את התא ריק. הקפידו להזין את הפרמטרים הקריטיים כפי שהוגדרו בנספח 4;
- שמרו את ההתאמות וחזרו לגיליון 'הזנת נתונים';

The screenshot shows an Excel spreadsheet with the following data:

סמל העובד	מגדר	תחילת עבודה	תאריך	ותק בשנים	שם יחידה	תפקיד	דירוג/היררכיה	דרגה	אחוז משרה	רמת הת
1	זכר	2/26/1975	תפעול ולוגיס	0	מנ. מחלק מניהלים	1.50	36826			
2	זכר	11/22/1970	שכר גימלאן	0	תפקיד מיוח אקדמאים	1.99	22/46/00			
3	זכר	8/29/1993	תפעול ולוגיס	0	פ. אומן מעוק מניהלים	1.00	36821			
4	נקבה	7/22/1987	מנהל ונהל	0	תפקיד מיוח אקדמאים	1.00	22/46/00			
5	נקבה	2/21/1971	מזכר. כללי	0	מנהל מחלק מניהלים	1.00	36826			
6	זכר	2/20/1976	סגן תכנון מן	0	ראש מדור מניהלים	1.00	36826			
7	זכר	11/1/1970	מנהל משא	0	מנ. מחלק מניהלים	1.00	36826			
8	נקבה	12/1/1964	מזכר. כללי	0	סגן מנהל מניהלים	1.00	36826			
9	נקבה	5/21/1989	חוחה צפון	0	מנהל מיוח אקדמאים	1.00	22/44/01			
10	זכר	8/16/1985	שכר גימלאן	0	ראש מדור מניהלים	1.00	36825			
11	זכר	12/1/1994	ב. שיווק ורש	0	מנהל מיוח אקדמאים	1.00	22/45/00			

- טענו את קובץ נתוני המקור השמור במחשב;
- וודאו כי הנתונים הודבקו לעמודות המתאימות.
- * שימו לב! ניתן גם להעתיק את הנתונים באופן ידני לגיליון 'הזנת נתונים', מתא B3 ואילך.
- ** בכל שלב ניתן למחוק את הנתונים שהוזנו באמצעות לחיצה על פקד 'אתחול' בתפריט הראשי.



2. ביקורת נתונים:

בשלב זה ניתן להגדיר את ערכי הפרמטרים (אופציונאלי), כך שייכללו במדגם ערכים בטווח מסוים.

הגדרת ערכי הפרמטרים: אם תרצו לכלול במדגם ערכים בטווח מסוים, עברו לגיליון הפרמטרים דרך הקישור המופיע בגיליון 'הזנת נתונים'.

הגדירו לבחירתכם ערכי מינימום ומקסימום עבור כל פרמטר. כך למשל, ניתן להחליט לא לכלול במדגם עובדים המועסקים מתחת ל-50% משרה או לא לכלול עובדים עד רף שכר מסוים (תמונה). בתום התהליך חזרו לתפריט הראשי.

כעת הפעילו את פקד **'בדיקת הנתונים'** בתפריט הראשי.

כעת המערכת תבצע ביקורת קלט לנתונים. אם ימצאו שגיאות, המערכת תציג דוח שגויים (בקובץ נפרד), בחלוקה לשני סוגים של שגיאות:

- שגיאה קריטית: מצב שבו המערכת זיהתה ערך שגוי קריטי או ערך שנמצא מחוץ לטווח כפי שהוגדר בגיליון פרמטרים. במקרה זה העובד לא ייכלל בחישובים הסטטיסטיים.
- שגיאה לא קריטית: מצב שבו המערכת זיהתה ערך שגוי לא קריטי. במקרה זה העובד ייכלל בחישובים הסטטיסטיים, מלבד הערך השגוי שזוהה.
- תקנו את השגיאות לפי צורך בגיליון המקורי או בגיליון הזנת נתונים. אם ברצונכם להמשיך ללא תיקון, חזרו לתפריט הראשי להמשך תהליך.

3. עיבוד הנתונים:

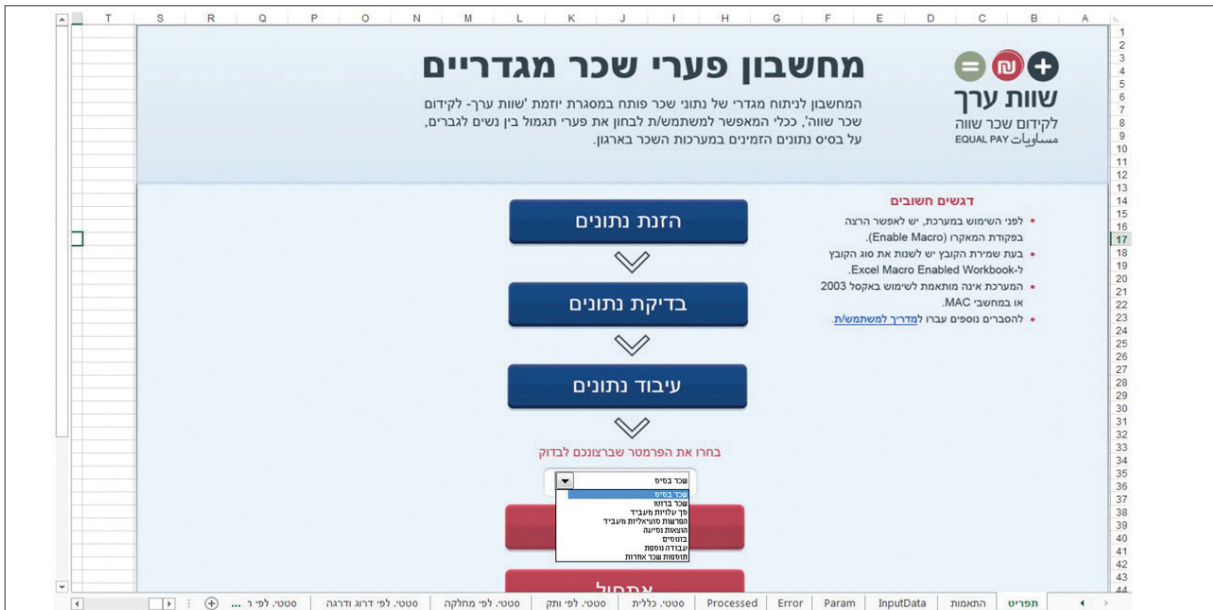
- לחצו על פקד **עיבוד הנתונים**. כעת המערכת תעביר את הנתונים לפורמט בר חישוב ותשקלל את נתוני השכר הבסיסיים (שכר קובע לפנסיה, שכר ברוטו ועלויות מעביד) למשרה מלאה, על מנת לאפשר השוואה בין עובדות ועובדים עם היקפי משרה שונים. המערכת תעבד רק ערכים שזוהו כתקינים וכן ערכים שנמצאו בטווח הרלוונטי על בסיס הסינון שהוגדר בגיליון הפרמטרים.
- בתום עיבוד הנתונים המערכת תציג הודעה עם כמות העובדים שנקלטו, ולאחר אישור תחזור לתפריט הראשי.

נתוני משאבי אנוש										
סמל העובד	מגדר	תאריך תחילת עבודה	ותק בשנים	שם יחידה	תאור תפקיד	דירוג/היררכיה	דרגה	אחוז משרה	רמת הסיכון	רמת הסיכון
1	זכר	2/26/1975	0	תפעול ולוגיסטיקה	מנהל מנהלים	38826	1.50			
2	זכר	11/22/1970	0	שכר ג'מלאן	תפקיד מיוחד אקדמיים	22/48/00	1.99			
3	זכר	8/29/1993	0	תפעול ולוגיסטיקה	פאוור מנהל מנהלים	38821	1.00			
4	נקבה	7/22/1987	0	מנהל ונהל	תפקיד מיוחד אקדמיים	22/48/00	1.00			
5	נקבה	2/21/1971	0	מזכר כללי	מנהל מנהלים	38826	1.00			
6	זכר	2/20/1976	0	סגן תכנון	ראש מדור מנהלים	38826	1.00			
7	זכר	11/1/1970	0	מנהל מלא	מנהל מנהלים	38826	1.00			
8	נקבה	12/1/1964	0	מזכר כללי	סגן מנהל מנהלים	38826	1.00			
9	נקבה	5/21/1989	0	רוחנית צפון	מנהל מנהלים	22/44/01	1.00			
10	זכר	6/16/1985	0	שכר ג'מלאן	ראש מדור מנהלים	38825	1.00			
11	זכר	12/1/1994	0	ב.שיווק ורש	מנהל מנהלים	22/45/00	1.00			

נתוני משאבי אנוש										
סמל העובד	מגדר	תאריך תחילת עבודה	ותק בשנים	שם יחידה	תאור תפקיד	דירוג/היררכיה	דרגה	אחוז משרה	רמת הסיכון	רמת הסיכון
1	זכר	2/26/1975	0	תפעול ולוגיסטיקה	מנהל מנהלים	38826	1.50			
2	זכר	11/22/1970	0	שכר ג'מלאן	תפקיד מיוחד אקדמיים	22/48/00	1.99			
3	זכר	8/29/1993	0	תפעול ולוגיסטיקה	פאוור מנהל מנהלים	38821	1.00			
4	נקבה	7/22/1987	0	מנהל ונהל	תפקיד מיוחד אקדמיים	22/48/00	1.00			
5	נקבה	2/21/1971	0	מזכר כללי	מנהל מנהלים	38826	1.00			
6	זכר	2/20/1976	0	סגן תכנון	ראש מדור מנהלים	38826	1.00			
7	זכר	11/1/1970	0	מנהל מלא	מנהל מנהלים	38826	1.00			
8	נקבה	12/1/1964	0	מזכר כללי	סגן מנהל מנהלים	38826	1.00			
9	נקבה	5/21/1989	0	רוחנית צפון	מנהל מנהלים	22/44/01	1.00			
10	זכר	6/16/1985	0	שכר ג'מלאן	ראש מדור מנהלים	38825	1.00			
11	זכר	12/1/1994	0	ב.שיווק ורש	מנהל מנהלים	22/45/00	1.00			

שלב ב' - הרצת החישובים

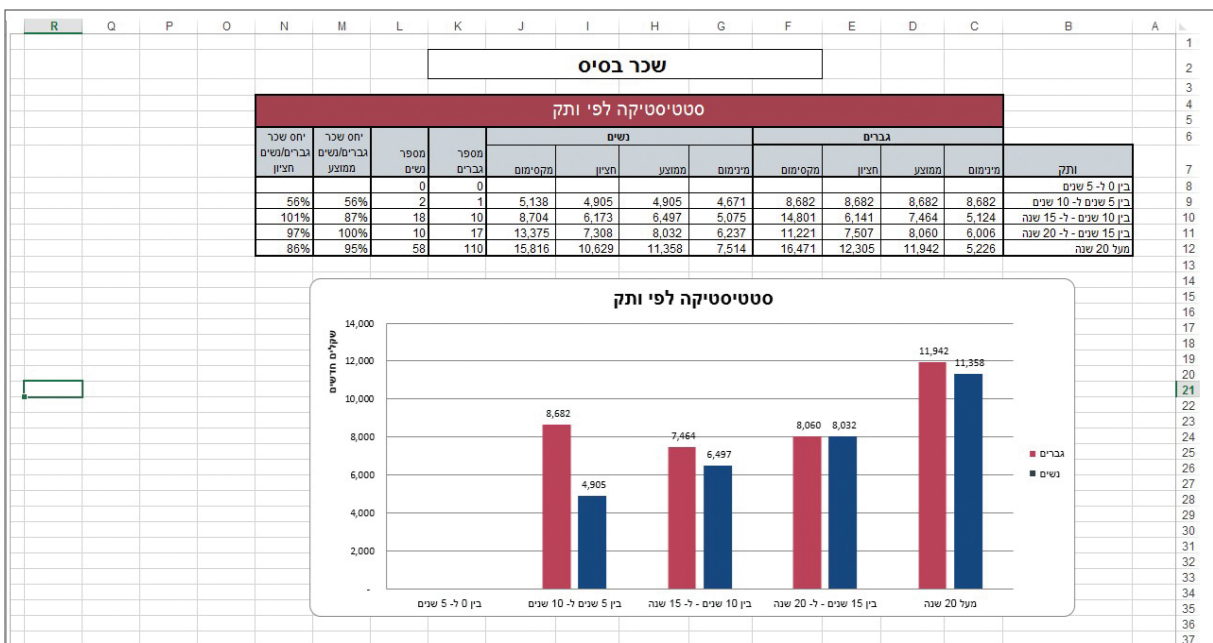
- בחירת רכיב שכר לחישוב: היכנסו לחלון הבחירה בתפריט הראשי ובחרו את רכיב השכר שעבורו תרצו להריץ את חישוב הנתונים.



- הרצת החישובים: לאחר הסימון לחצו על פקד 'חישוב'. בתום הפעולה המערכת תציג הודעה לפיה שלב החישובים הסתיים וניתן כעת לצפות בתוצאות.
- בכל שלב ניתן לבחור רכיב אחר לחישוב.

שלב ג' - תוצאות

- המערכת תפיק תשעה גיליונות של תוצאות, הכוללים גרפים וטבלאות, אשר יוצגו בקובץ נפרד. בכל גיליון תופיע התפלגות רכיב השכר שנבחר, בשקלול למשרה מלאה, ועל פי ארבעה מדדים סטטיסטיים: מינימום, מקסימום, חציון וממוצע. בנוסף, יוצג מספר הנשים והגברים בכל תת קטגוריה וכן יוצג שיעור שכר הנשים משכר הגברים.



שימו לב - הגרפים בתחתית הטבלאות מתייחסים למדד סטטיסטי אחד בלבד - ממוצע רכיב השכר שנבחר.

פירוט גיליונות התוצאות:

- תוצאות כלליות: התפלגות רכיב השכר הנבחר עבור כלל האוכלוסייה, לפי מגדר;
 - תוצאות לפי ותק: התפלגות רכיב השכר הנבחר לפי ותק ומגדר (בחלוקה לחמישה טווחי ותק);
 - תוצאות לפי מחלקה: התפלגות רכיב השכר הנבחר לפי מחלקות/יחידות ומגדר;
 - תוצאות לפי מדרג ארגוני: התפלגות רכיב השכר הנבחר לפי מדרג ארגוני ומגדר;
 - תוצאות לפי תואר תפקיד: התפלגות רכיב השכר הנבחר לפי תפקידים שונים בארגון ומגדר;
 - תוצאות לפי חלקיות משרה: התפלגות רכיב השכר הנבחר לפי היקף משרה ומגדר (בחלוקה לארבעה טווחים של היקף משרה: עד 25% משרה; 25%-49% משרה; 50%-74% משרה; 75% משרה ומעלה).
 - השכלה: התפלגות רכיב השכר הנבחר לפי רמות השכלה ומגדר;
 - סוג חוזה: התפלגות רכיב השכר הנבחר לפי סוג חוזה ומגדר;
 - הורות: התפלגות רכיב השכר הנבחר לפי סטטוס הורות/כמות ילדים ומגדר.
- בכל שלב ניתן לחזור לתפריט הראשי ולבחור רכיב שכר שונה לחישוב.

שמירת הממצאים

מומלץ לשמור את גיליונות התוצאות על מחשב העבודה.

תודות

המדריך למעסיק בנושא קידום שכר שווה לנשים וגברים במקום העבודה נכתב על ידי יעל חסון ונוגה דגן-בוזגלו ממרכז אדוה, במסגרת מיזם 'שוות ערך - לקידום שכר שווה', בהתבסס על הידע שנצבר במהלך שנות פעילותו של המיזם, הן באמצעות ביצוע מחקרים ולמידה ממקרי בוחן דומים בעולם והן דרך התנסות בעבודה עם מעסיקים/ות ישראלים/ות המשתפים/ות פעולה עם המיזם לצורך הטמעת שוויון מגדרי בארגונים/.

מחשבון פערי שכר מגדריים פותח במסגרת מיזם "שוות ערך" במהלך השנים 2013-2014, בהובלת יעל וולפנון משתיל וחנה קופפר מנציבות שוויון הזדמנויות בעבודה במשרד הכלכלה. על הפיתוח הטכני של הכלי אחראי מר אריה הרשקו מחברת Lion Logic. הכלי נבדק עם מספר ארגוני פיילוט במהלך שנת 2013. המשוב ממשתפי הפיילוט היה בעל חשיבות גדולה בפיתוח ובשיפור הכלי. נבקש להודות לארגונים שלקחו חלק בתהליך. עוד נבקש להודות לאפרת אביבי, מעצבת חווית המשתמש של המערכת, ולשירי שיבר וזהר נווה, המעצבות הגרפיות שסייעו בתהליך העבודה על המחשבון והמדריך למעסיק. לבסוף, תודתנו נתונה לאיחוד האירופי על מימון הפיתוח של הכלי והמדריך למעסיק.

נספח 4 // טבלת פרמטרים

פרמטר	פירוט	פורמט למילוי הנתונים בכלי	רכיב קריטי / לא קריטי
סמל העובד	ת.ז או כל מספר סידורי מתוך מערכות השכר	כל טקסט או מספר	לא קריטי
מגדר	מין העובד - זכר או נקבה	ניתן להזין טקסט בלבד בפורמט: ז/נ או זכר/נקבה	קריטי
תאריך תחילת עבודה	מועד כניסת העובד לארגון	ניתן להזין ספרות בלבד בפורמט: ס/מ/YY או ס/מ/מ/YYYY	קריטי להזין אחד מבין שני הפרמטרים 'תאריך תחילת עבודה' או 'ותק'. אם יוזנו שניהם, המערכת תעבד לפי פרמטר שנות ותק
ותק	ותק בשנים בארגון/בתפקיד	מספר בלבד	לא קריטי
שם יחידה	שם או קוד היחידה/מחלקה אליה משויך העובד	ניתן להזין טקסט או מספר	לא קריטי
תואר תפקיד	שם או קוד התפקיד המוצמדים למשרה מסוימת	ניתן להזין טקסט או מספר	לא קריטי
דירוג/היררכיה	קוד דירוג כפי שמופיע במפתח הדירוגים או כל חלוקה היררכית אחרת הקיימת בארגון	ניתן להזין טקסט או מספר	לא קריטי
דרגה	קוד דרגה כפי שמופיע במפתח הדרגות	ניתן להזין טקסט או מספר. מגדר ציבורי בלבד	לא קריטי
אחוז משרה	חלקיות המשרה של העובד	ניתן להזין כשלם או שבר עשרוני, עם סמל האחוז או בלעדיו. למשל עבודה בחצי משרה ניתן להזין: 0.5 או 50 או 50%	קריטי
רמת השכלה	קטגוריות של רמת השכלה	ניתן להזין טקסט או מספר	לא קריטי
סוג חוזה	סוג חוזה או מעמד העובד (זמני/קבוע/חוזה אישי/הסכם קיבוצי)	טקסט	לא קריטי
מצב משפחתי	מספר ילדים או סטטוס משפחתי (גרוש/ה, נשוי/ה וכיוצ"ב)	ניתן להזין טקסט או מספר	לא קריטי

מאפיינים אישיים ומאפייני תפקיד

*ממוצע חודשי - שכר שנתי לחלק במספר חודשי העבודה של העובד.

פרמטר	פירוט	פורמט למילוי הנתונים בכלי	רכיב קריטי / לא קריטי
נתוני שכר והטבות	משכורת קובעת לפנסיה	שכר הבסיס/שוטף של העובד בממוצע חודשי*. כולל תוספת יוקר או כל תוספת קבועה ופנסיונית לשכר היסוד	קריטי
	משכורת ברוטו	שכר ברוטו של העובד בממוצע חודשי*	קריטי
	סך עלויות מעסיק	ההוצאה הכוללת הממוצעת של המעביד לעובד בעבור: שכר, תגמולים נלווים, הטבות בשווה כסף, הפרשות והתחייבויות	לא קריטי
	הפרשות סוציאליות מעסיק	סך הפרשות המעסיק לחסכונות שהן מעבר לחוק, למשל: לקופת גמל, קרן השתלמות או אובדן כושר עבודה	לא קריטי
	הוצאות נסיעה	סך החזרי נסיעות לעובד בגין רכב או תחבורה ציבורית	לא קריטי
	בונוסים	כל תשלום בלתי קבוע המותנה בביצועים בשנה הנתונה	לא קריטי
	עבודה נוספת	תשלום עבור עבודה מעבר לשעות הרגילות, לרבות שעות נוספות, כונויות ותורנויות	לא קריטי
	ערך שכר שעתי	שכר העובד/ת לפי שעה	לא קריטי
	רכיב 1/2/3	רכיבי שכר נוספים לבחירת המשתמש	לא קריטי

*ממוצע חודשי - שכר שנתי לחלק במספר חודשי העבודה של העובד.



THE HADASSAH FOUNDATION

נציבות
שוויון
הזדמנויות
בעבודה

AdvaCenter مرکز أدفا
מרכז אדוה
מידע על שוויון וגינק חברתי בישראל

שטתיל
Shatil
שמל - שירותי פסיכה וייעוץ
לקידום שיוני חברתי מיסודה של
הקרן החדשה לישראל


שדולת הנשים בישראל
لهيئة النساء في إسرائيل
The Israel Women's Network


שוות ערך
לקידום שכר שווה
EQUAL PAY مساويات

פרסום זה הופק בסיוע האיחוד האירופי. האחריות הבלעדית על תכניו של פרסום זה נתונה בידי הארגונים השותפים לפרויקט "שוות ערך" ואין להתייחס אליהם בשום אופן כמשקפים את העמדות של האיחוד האירופי.