

מ-8200 להייטק:

כיצד אפשר לצמצם את הפער המגדרי המשפיע על תעשיית החדשנות הישראלית?

ענבל אורפז¹

כתלמידת תיכון למדתי לבגרות ברמת חמש יחידות מדעי המחשב. הבנתי מהר מאוד שאף שהמקצוע "בא לי בקלות", אני לא נהנית מהתכנות עצמו והחלטתי שאני לא מתכוונת לבלות את חיי בכתיבת קוד. בשירות הצבאי בחטיבת המחקר באמ"ן פניתי לאפיקים מקצועיים אחרים, ומעולם לא חזרתי לתכנות. באותם שלבים מוקדמים, שלא השכלתי להבין שהם ראשית הקריירה המקצועית שלי, לא ידעתי מה הפוטנציאל שטומנת בחובה קריירה בהייטק – התעשייה שאליה היה התכנות יכול להביא אותי.

גם אם לא נכנסתי בדלת הראשית, בסופו של דבר נכנסתי להייטק דרך החלון. בשלבים האחרונים של התואר הראשון שלי התחלתי לעבוד ככתבת הייטק בעיתון TheMarker. בוקר-בוקר קמתי לסקר את כל שאירע בתעשיית ההייטק הישראלית – מי השקיע במי, איזה הזנק (סטארטאפ) גייס עובדים ואיזו חברה נרכשה או נסגרה. מעבר להיכרות הקרובה עם האירועים החדשניים בתעשייה ועם מגמות העומק והרוחב שלה בהקשר החברתי-כלכלי בישראל, שמת לי לב מהר מאוד לתופעה שחזרה על עצמה פעמים רבות מאוד. ככתבת תחום, הייתי מגיעה יום-יום לראיין בכירים בתעשייה – מנהלים, משקיעים, יזמים – או לאירועי נטוורקינג שמשכו אליהם גורמים שונים מהאקוסיסטם. בחלק גדול מהמקרים הבחנתי מייד שאני האישה היחידה בחדר. לעיתים הנשים הנוספות בחדר היו בתפקידי דוברות, שיווק וכדומה – אבל לא בעמדות קבלת ההחלטות.

אין דרך נעימה לומר זאת: **תעשיית ההייטק היא תעשייה גברית**, וככל שעולים למעלה בסולם הדרגות והבכירות, מספר הנשים מצטמצם עוד יותר. בהמשך אצלול למספרים, אבל בקצרה, לפי דוח "נשים בהייטק 2022 - תמונת מצב", שהייתי שותפה לכתובתו עם רשות החדשנות, נשים הן בסך הכול כשליש מהעובדים בענף ההייטק, 28% מהמועסקים בתפקידי הליבה הטכנולוגיים, 22.6% מחברי ההנהלה של מדגם חברות טכנולוגיה ישראליות ציבוריות ופחות מ-10% מיזמי ההזנקים.

במאמר זה אתאר את המסע שלי לקידום שוויון מגדרי בהייטק הישראלי ואת התובנות המרכזיות שעולות ממנו לגבי הדרך שבה ארגונים וחברות יכולים לשפר את המצב. בד בבד אדון ביחסי הגומלין בין יחידות המודיעין לתעשיית ההייטק והשפעתם ארוכת הטווח על מצב השוויון המגדרי, אפרט תובנות מתחום הקידום המגדרי בהייטק ומתוכן אנסה להסיק אילו פרקטיקות רלוונטיות גם לארגונים בקהילת המודיעין, שחלק מהאתגרים שאיתם הם מתמודדים קיימים גם בתעשיית ההייטק.

1 ענבל אורפז היא יועצת חדשנות אסטרטגית ומייסדת יוזמת "אישה בהייטק" להגדלת השוויון המגדרי בענף. בעבר שירתה בחטיבת המחקר באמ"ן.

מה אומרות ההייטקיסטיות על המצב

בחודש מרץ 2019, חודש אירועי יום האישה הבינלאומי, הייתי בראשית דרכי כיועצת חדשנות אסטרטגית, והוזמנתי לשורה של אירועים כדוברת, מרצה או מנחה. כבר ידעתי איך זה הולך להיראות: מנהל בכיר יגיע ויגיד שנושא הגיוון (Diversity) חשוב לחברה ושהוא מעוניין לגייס נשים – אבל נשים אינן שולחות קורות חיים בניסיון למצוא עבודה בהייטק. שמעתי את התשובה הזו אינספור פעמים לפני כן. אבל הבנתי שהתשובה הזו אינה מספקת אותי – כי גם אם נשים הן מיעוט מהעובדים בתעשייה, בייחוד בתפקידים הטכנולוגיים, מספרן אינו אפסי. לכן סברתי שאם לא מגיעות מועמדות בכלל – כנראה שאותה חברה עושה משהו לא נכון בתהליך הגיוס או בהתאמת סביבת העבודה לנשים.

החלטתי לפרסם סקר ולשאול נשים שעובדות בתעשייה מה הן, לדעתן, הסיבות שגורמות למיעוט הנשים בהייטק, ומה לדעתן אפשר לעשות כדי לשפר את המצב. את הסקר הפצתי ברשתות החברתיות, ולמרבה הפתעתי, בתוך ימים ספורים הוא זכה להצלחה אדירה: מעל אלף נשים השיבו עליו. חלקן שיתפו חוויות המאפיינות את התחושות מסביבת העבודה בהייטק.

"בתור אישה טכנולוגית, יצא לי להיות האישה היחידה בצוות כמה פעמים, או להיות יחידה בישיבה עם עשרה גברים. זה אף פעם לא נעים, לא מרגיש בטוח ולא מרגיש שאני מקבלת יחס שווה או שמתייחסים אליי בכבוד. קרה לי לא מעט שזלזלו בי, הקטינו אותי והתייחסו לעבודה שלי בצורה שונה מאותה עבודה שעשה מתכנת גבר", ענתה אחת המשיבות ותיארה את החוויה של נשים בהייטק.

הסקר הצביע על שלוש סיבות מרכזיות למיעוט הנשים בהייטק: הסללה של נשים שלא לבחור במקצועות טכנולוגיים מגיל צעיר, הקושי להתקדם מקצועית לצד הקמת משפחה ומחסור במודלים של נשים לחיקוי (Role Models). בעוד פתרון הסיבה הראשונה מצריך שינוי ארוך טווח שמערב את מערכת החינוך, השירות הצבאי והחינוך מהבית – הסיבות האחרות יכולות לקבל מענה על ידי חברות ההייטק עצמן באמצעות יצירת סביבת עבודה שמאפשרת גמישות ובאמצעות קידום נשים לתפקידי ניהול.² מהר מאוד החלו מעסיקים בקהילת ההייטק להתעניין בתובנות מהסקר, וכך למעשה נולדה יוזמת "אישה בהייטק" שאני מובילה בשנים האחרונות, שמטרתה להגדיל את השוויון המגדרי בענף באמצעות יצירת תשתית ידע והנגשתו לקהילת ההייטק.

קהל היעד שבו בחרתי להתמקד הוא דרג מקבלי ההחלטות בארגונים – המנהלים המקצועיים ומנהלי הגיוס, מתוך ההכרה שכדי לבצע את קפיצת המדרגה הנדרשת כעת בתחום השוויון המגדרי, יש לרתום את הארגונים להיות חלק מהשינוי. דרג מקבלי ההחלטות אחראי על נקודת הכניסה לארגון, כלומר הוא הקובע את מי לגייס ואת מי לא, ואת מי לקדם לתפקידים ניהוליים ומשפיעים על סביבת העבודה בארגון. כל אלו ישפיעו על הקריירה של נשים באותה חברה. יתרה מזאת: בלי ההכרה של דרג מקבלי ההחלטות בחשיבות הנושא, קשה עד בלתי אפשרי יהיה לרתום

2 סקר נשים בהייטק 2020, אישה בהייטק ו־SCALE UP VELOCITY מבית STARTUP NATION CENTRAL

תרשים 3: סיבות למיעוט נשים בהייטק

754 נשים בתפקידים טכנולוגיים ובתפקידים לא טכנולוגיים



את הארגון לשינוי. דרג מקבלי ההחלטות מורכב לעיתים קרובות בעיקר מגברים שמחזיקים את רוב תפקידי הניהול בארגונים.

כפועל יוצא, לעיתים קרובות זהו קהל יעד שמאתגר לשכנע ולרתום אותו לקידום המטרה: מניסיוני, העיסוק בנושא גורם לגברים רבים להרגיש אשמים במצב, בזמן שמבחינתי חשוב להפוך אותם לשותפים לשינוי ולהובלה שלו. כמו כן, אף שמדובר בבעיה שיש לה משמעויות כלכליות וחברתיות רחבות, קשה להפריד את הפן האישי מהבעיה הרחבה. כך למשל, בהרצאה באחד ממרכזי הפיתוח של חברות הטכנולוגיה האמריקאיות, לאחר שהצגתי את השפעת האימהות על הייטקיסטיות, קם מנהל המרכז וטען שאשתו עזבה את התחום לאחר שילדה בגלל שהייתה מעוניינת בכך ולא בגלל שהעבודה לא התאימה לה כאם. כלומר אותו מנהל הסתכל על בעיה רחבה שגורמת לעזיבת אימהות את התחום כבעיה פרטית שהוא הכיר מהבית והתקשה להפריד בין הנסיבות השונות. אחת הדרכים המרכזיות שמצאתי לנכון להתמודד באמצעותן בהתנגדויות שמעורר התחום היא להשתמש בנתונים מהארץ ומחו"ל וממחקרים בתחום שתומכים בפרקטיקות השונות. באופן זה אפשר להתרחק מהמקום האישי ולעסוק בבעיות בצורה עמוקה ומערכתית.

הגישה שאני דוגלת בה היא **שחשוב לקדם שוויון מגדרי לא רק בגלל שזהו המעשה הנכון חברתית ומוסרית, אלא יש לכך גם סיבות פרקטיות ועסקיות: בקצרה, גיוון מגדרי טוב לעסקים.** שורה של מחקרים מהשנים האחרונות מצאו שארגונים מגוונים יותר הם גם פרודוקטיביים יותר, שבחברות בהובלת נשים לעובדים יש חיבור טוב יותר לעסק, שיש מתאם בין חברות שיש בהן יותר מנהלות בכירות לביצועים שלהן ושחברות הזנק שבראשן נשים מצליחות יותר בגיוס הון. מחקר אחר הראה שמשקיעים בקרנות גידור (Hedge Funds) מעדיפים לטרגט חברות עם מנכ"ליות מאחר שקל יותר להוביל שינויים באותן חברות שכן המנכ"ליות משתפות יותר פעולה

וכך המשקיעים מצליחים לממש את האסטרטגיה ליצירת ערך בחברות היעד.³ שורה של מחקרים חדשים מתקופת הקורונה הראו שמנהלות מתגלות כמנהיגות טובות יותר בזמן משבר. בין היתר, עובדים נתנו ציונים גבוהים יותר לאפקטיביות של מנהלות מאשר של מנהלים ועובדים שמדווחים למנהלות דירגו בציון גבוה יותר את החיבור (Engagement) שלהם לארגון. נשים קיבלו ציונים גבוהים יותר מגברים ב-13 מתוך 19 מדדים, בהם נקיטת יוזמה, גמישות בלמידה, מתן השראה ומוטיבציה לאחרים, פיתוח של האנשים סביבם ובניית מערכות יחסים.⁴ יותר עובדים ועובדות המועסקים בחברות המנוהלות על ידי נשים דיווחו שבמהלך שנת 2021 המנהלת שלהם תמכה בהם ועזרה להם מאשר כאלו שיש להם מנהלים גברים.⁵ ישנה סיבה משמעותית נוספת שמדגישה את חשיבות קידום השוויון המגדרי בהייטק, שכל מעסיק בענף מכיר מקרוב: במרץ 2021 הכריז מבקר המדינה על מחסור כרוני בעובדים מיומנים לתעשיית ההייטק.⁶ המעסיקים בתחום כמובן לא הופתעו – זה שנים הם מרגישים היטב את המחסור, והוא גורם לכך שהמשכורות של המתכנתים מרקיעות שחקים ולכך שהם נדרשים לעיתים להוציא משרות מחוץ לישראל מאחר שאין להם מאתר גיוס (Talent Pool) גדול מספיק לגייס ממנו. בעוד בשנים האחרונות יוזמות בתחום הגיוון התעסוקתי התמקדו בשילוב ערבים וחרדים בהייטק, נשים מהוות את הפוטנציאל הבלתי ממומש הגדול ביותר לתעסוקה בתחום. נשים הן מחצית מהאוכלוסייה ויש להן נתונים מקדימים הולמים מבחינת מערכת החינוך – ובכל זאת הן מיעוט בתחום.

נשים בהייטק - תמונת מצב

בשנת 2021 חצה לראשונה שיעור השכירים בהייטק מכלל השכירים את רף ה-10% ועמד על 10.4%, לפי נתוני הלמ"ס.⁷ שיעור זה עדיין רחוק משמעותית מהיעד השאפתני שהציבה הממשלה: להגיע ל-15% מהשכירים בתוך חמש שנים. כיום ההייטק הוא הענף שנהנה מהצמיחה הגבוהה ביותר במשק במספר השכירים המועסקים בו: קצב הגידול שלו בשנת 2021 עמד על 8% - קצב הגבוה פי 8 מקצב הצטרפות העובדים בשאר המשק. 27,000 איש הצטרפו בתוך שנה לענף, ברובם צעירים. עם זאת, קצב הצטרפות של נשים וגברים לענף אינו שוויוני. שיעור הצמיחה של כמות השכירות בהייטק ב-2021 היה 5.9% לעומת מספר הגברים שגדל ב-9.1%. כלומר קצב הצטרפות של גברים לענף האטרקטיבי, שידוע במשכורות הגבוהות בו, גבוה ב-50% מזה של נשים. זה שלושה עשורים שיעור הנשים בהייטק נשאר יציב: כשליש מהמועסקים בענף. שיעור זה כולל גם נשים המועסקות בתפקידים מחוץ לליבה הטכנולוגית, דוגמת תפקידי שיווק, מכירות וניהול משאבי אנוש. בתפקידי הליבה הטכנולוגיים נשים היוו 28% מהמועסקים בשנת 2019

3 FRANCIS, B. B., HASAN, I., SHEN, Y. V., & WU, Q. (2021). DO ACTIVIST HEDGE FUNDS TARGET FEMALE CEOs? THE ROLE OF CEO GENDER IN HEDGE FUND ACTIVISM. JOURNAL OF FINANCIAL ECONOMICS, 141(1), 372-393
[HTTPS://TINYURL.COM/3V4XXZKW](https://tinyurl.com/3v4xxzkw)

4 ZENGER, J., & FOLKMAN, J. (2020). RESEARCH: WOMEN ARE BETTER LEADERS DURING A CRISIS. HARVARD BUSINESS REVIEW, 30, 1645-1671. [HTTPS://TINYURL.COM/CNMA6Z2T](https://tinyurl.com/cnma6z2t)

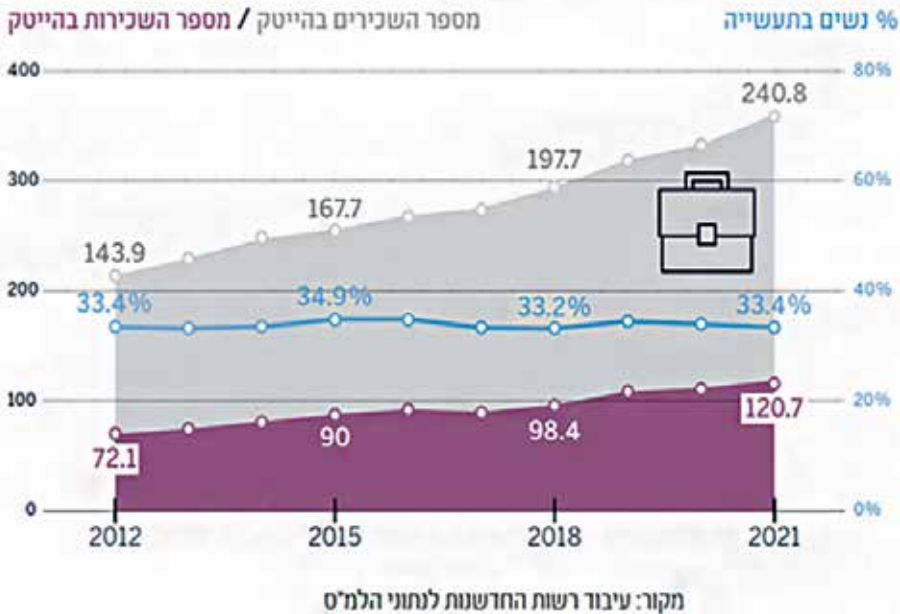
5 BURNS, T., HUANG, J., KRIVKOVICH, A., RAMBACHAN, I., TRKULJA, T. & YEE, L. (SEPTEMBER 27, 2021). WOMEN IN THE WORKPLACE 2021. MCKINSEY
[HTTPS://TINYURL.COM/YFV6K5NN](https://tinyurl.com/yfv6k5nn)

6 מבקר המדינה. (2021). פעולות המדינה להגדלת מספר העובדים בתעשיית ההייטק. [HTTPS://TINYURL.COM/3RMFBN45](https://tinyurl.com/3RMFBN45)

7 יפורסם בדוח של רשות החדשנות, מאי 2022.

כמות ההייטקיסטיות עולה - אך חלקן היחסי נשאר יציב

מספר השכירים בהייטק לפי מגדר (באלפים) ושיעור הנשים השכירות בהייטק



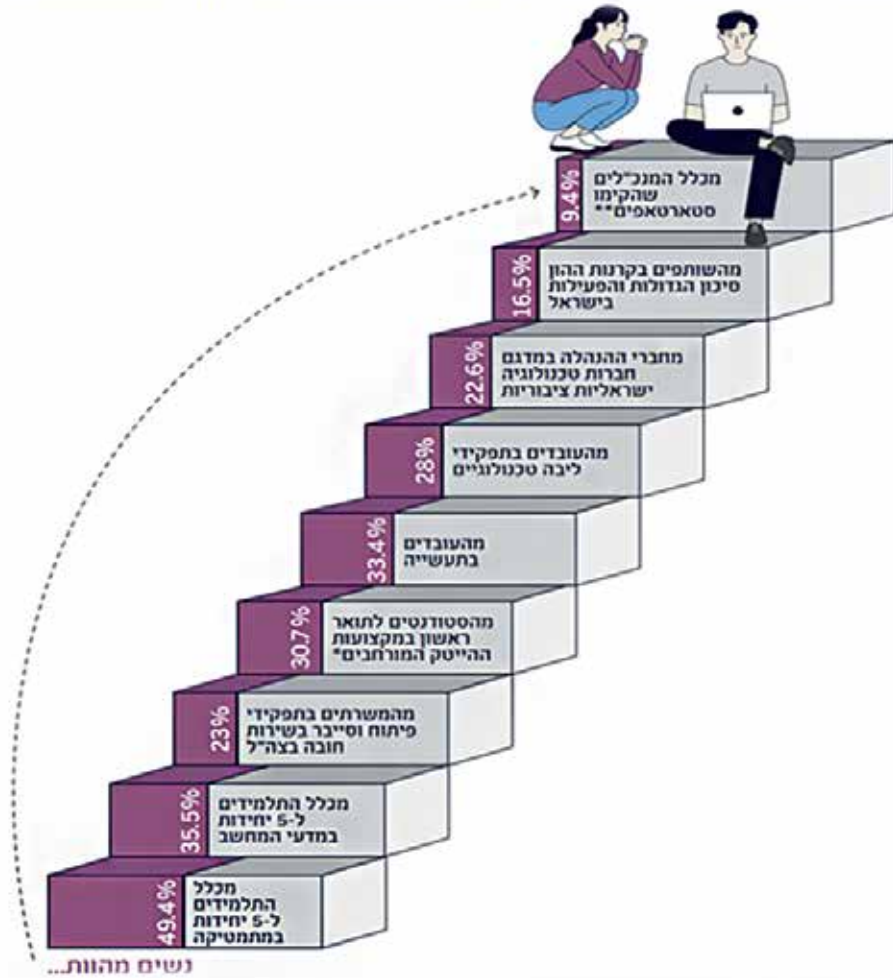
(השנה האחרונה לגביה קיים נתון). שיעור זה צמח באיטיות מרמה של 26% בשנת 2012. עם זאת, כמובן ששיעור המועסקות בהייטק – בייחוד בתפקידי הליבה הטכנולוגיים – מושפע מכמות בוגרות המקצועות הרלוונטיים באוניברסיטאות ובמכללות ומכמות המשרתות ביחידות הטכנולוגיות. בדוח "נשים בהייטק 2022 - תמונת מצב"⁸ התחקינו אחר המסלול שעוברות נשים המוביל אותן לתעשיית ההייטק. מאחורי הדו"ח עמדה ההכרה שכדי להבין את המצב בתעשיית ההייטק, יש ללכת לשלבים מוקדמים יותר בדרך. כתעשייה עתירת ידע, הדרך לתפקיד נחשק בהייטק עוברת ברכישת ההכשרה הרלוונטית ומתחילה כבר בשלב מוקדם בחיי העובדים. הבדיקה שבוצעה הראתה שהפערים מתחילים להיפתח כבר במערכת החינוך: אומנם מחצית (49.4%) מהלומדים לבגרות חמש יחידות במתמטיקה ב-2020 היו תלמידות, אך אחוז התלמידות שלמדו לבגרות ברמת חמש יחידות מדעי המחשב עמד על 35.5%. שיעור זה עלה מ-31.7% ב-2016, אך זוהי עלייה איטית מכדי לסגור את הפער בשנים הקרובות. כפי שהראו נתונים שפרסמה הלמ"ס,⁹ למקצועות שהתלמידים בוחרים בתיכון ישנה השפעה על התחומים שילמדו בהמשך חייהם. 30% מהתלמידות הזכאיות לבגרות "ריאלית" – כלומר בגרות מוגברת

8 לדו"ח המלא - <https://innovationisrael.org.il/magazines/6140>

9 מסיקה, ע. וקרצלר, א. (2021). סטודנטיות לתואר ראשון בתחומי המדע והטכנולוגיה (STEM). הלמ"ס. <https://tinyurl.com/>

במתמטיקה ובמקצוע מדעי – ממשיכות לתואר במקצוע STEM.¹⁰ לעומת זאת, בקרב תלמידים שיעור הזכאים לבגרות "ריאלית" שממשיכים לתוארי STEM הוא 48%. כלומר גם כאשר תלמידות בוחרות במקצועות המתמטיקה והמדעים בתיכון, הנטייה שלהן ללמוד בהמשך את מקצועות ההייטק נמוכה מזו של תלמידים – הסיכוי של גבר שלמד לבגרות מוגברת במתמטיקה ומדעים

מתיכון ועד הקמת סטארטאפים: שיעור הנשים במסלול ההייטק הישראלי



מקור: עיבודי רשות החדשנות לנתוני הלמ"ס, צה"ל, IVC ואתרי החברות וקרנות ההון סיכון

* רשימת המקצועות הנכללים בחישוב כוללת: מתמטיקה, מתמטיקה - פיזיקה, מתמטיקה - מדעי המחשב, סטטיסטיקה, מדע - מדע הנתונים, מדעי המחשב, ביאינפורמטיקה, אינטרנט וחברה, מערכות מידע ניהוליות, הנדסת חשמל, הנדסת מחשבים - חשמל, הנדסת מחשבים - מדעי המחשב, הנדסת מערכות תקשורת, הנדסת תעשייה וניהול, פיזיקה והנדסת מכונות

** בשנים 2010-2021

10 STEM הם ראשי התיבות של מדע, טכנולוגיה, הנדסה ומתמטיקה.

לבחור במקצוע STEM באוניברסיטה גבוה ב-60% מזה של תלמידה שסיימה בגרות זו. הסיכוי של תלמידה שכלל לא למדה לבגרות "ריאלית" לבחור באקדמיה במקצועות ה-STEM הוא 5% בלבד (לעומת 13% אצל תלמידים – פי 2.6). המשמעות היא שלבחירות של תלמידי התיכון יש השפעה גדולה על המשך דרכם המקצועית, ולכן חלק מפתרון הבעיה של מיעוט הנשים בהייטק צריך להתמקד בשלבים הללו.

אך הדרך המקצועית כמובן לא מסתיימת בתיכון ותלויה גם בבחירות שנעשות בשלב מאוחר יותר בחיים. בדומה לצמיחה במספר התלמידות לבגרות ברמת חמש יחידות מדעי המחשב, גם באקדמיה ישנה צמיחה בשיעור הסטודנטיות למקצועות ההייטק. בשנת הלימודים תש"ף, מדעי המחשב היה למקצוע הלימודים הפופולרי ביותר באקדמיה הישראלית¹¹ - 10.8% מהסטודנטים לתואר ראשון שהם מעל 20,000 איש בחרו בתחום זה ועתידים להשתלב בתחום. בחלוקה מגדרית מתברר עומק הפער: כ-30% בלבד מהסטודנטיות למדעי המחשב הן נשים – וכל עוד יחס זה לא ישתנה, גם לא ישתנה המצב בתפקידים הטכנולוגיים בתעשייה. באופן נרחב יותר, כשמסתכלים על כלל מקצועות ההייטק באקדמיה, קרוב ל-40% מהסטודנטים הגברים פונים ללימודי מקצועות ההייטק באקדמיה, ורק קצת יותר מ-13% מהנשים בוחרות במקצועות אלו.¹²

למרות תמונת המצב העגומה שמצביעה על פערים מגדריים עמוקים, חל בעשור האחרון שינוי חשוב. מספר הסטודנטיות באוניברסיטאות למקצועות ההייטק (בהגדרה הרחבה שלהם)¹³ גדל ב-64% בתוך עשור, כפי שפורסם ב"דו"ח נשים בהייטק 2022 - תמונת מצב". הבעיה היא שעם העלייה בפופולריות של ההייטק, גם מספר הסטודנטים הגברים גדל בזמן הזה. לכן, חלקן היחסי של הסטודנטיות מקרב כלל הסטודנטים עלה בעשור מ-24.5% בשנת הלימודים 2010/11, רק ל-30.7% ב-2019/20. בקצב הזה – לא נסגור את הפער בקרוב.

"הכול מתחיל בצה"ל"

אחרי שבחנתי את המצב בשתי תחנות חשובות בשער הכניסה להייטק – בתיכון ובאקדמיה – אחזור לחלקו של צה"ל בתמונת המצב המגדרית בהייטק: המצב בתפקידים הטכנולוגיים בצה"ל רע יותר מאשר ביתר השלבים בדרך להייטק וגם גרוע יותר מאשר בתעשייה עצמה. אבל ראשית, חשוב להתעכב ולהבין מה נותן השירות בתפקידי פיתוח טכנולוגיים בצה"ל ומה הן ההזדמנויות שנפתחות בעקבותיו. ישנן שלוש תועלות מרכזיות הנובעות משירות בתפקידים טכנולוגיים בצה"ל: הכשרה באיכות מצוינת במקצוע טכנולוגי (Training); ניסיון מעשי במקצועות מבוקשים בתעשייה ההייטק באזרחות (Experience); ורשת קשרים מקצועית ענפה לחברות הייטק שבהן עובדים בוגרי היחידות הטכנולוגיות ולחברות הזנק שהוקמו על ידי יזמים יוצאי יחידות אלה (Network).

במילים אחרות, לשירות בתפקידים טכנולוגיים יש ערך רב, שיש לו גם משמעויות כספיות

11 באוניברסיטאות ובמכללות, ללא מכללות לחינוך.

12 דוח הרשות לחדשנות, מאי 2022.

13 רשימת המקצועות שנכללו בחישוב הם: מתמטיקה, מתמטיקה - פיזיקה, מתמטיקה - מדעי המחשב, סטטיסטיקה, מידע - מדע הנתונים, מדעי המחשב, ביואינפורמטיקה, אינטרנט וחברה, מערכות מידע ניהוליות, הנדסת חשמל, הנדסת מחשבים - חשמל, הנדסת מחשבים - מדעי המחשב, הנדסת מערכות תקשורת, הנדסת תעשייה וניהול, פיזיקה והנדסת מכונות.

ומקצועיות, גם הרבה לאחר השחרור מהצבא. ברמה הרחבה יותר, יש לכך משמעויות על הכלכלה והחברה ועל הפערים החברתיים בישראל. נקודת הפתיחה של מי שזכו לשרת בתפקיד טכנולוגי נחשב, טובה מאשר אלו שלא. לרוב, ניסיון בתפקיד טכנולוגי בצבא יפתח הזדמנויות טובות יותר ומשתלמות יותר מאשר אלו שיוצעו לבוגרי תארים טכנולוגיים ללא ניסיון. לכן, אין זה פלא שסקר שבוצע על ידי מכון אהרון באוניברסיטת רייכמן מצא ש-47% מהעובדים בתפקידי פיתוח בחברות צמיחה בישראל הם בעלי רקע טכנולוגי מהצבא.¹⁴

ישנן שלוש תועלות מרכזיות הנובעות משירות בתפקידים טכנולוגיים בצה"ל: הכשרה באיכות מצוינת במקצוע טכנולוגי; ניסיון מעשי במקצועות מבוקשים בתעשיית ההייטק באזרחות; ורשת קשרים מקצועית ענפה לחברות הייטק שבה עובדים בוגרי היחידות הטכנולוגיות.

לאחר הבנת החשיבות של שירות בתפקידי פיתוח, בייחוד ביחידות העילית הטכנולוגיות, אפשר לצלול למספרים שכבר הוצגו בהרחבה בגיליון זה.¹⁵ שיעור הנשים המשרתות בתפקידים טכנולוגיים כמעט אינו משתנה ונותר נמוך: 31% מהמשרתים בתפקידי מחשוב ותוכנה בצה"ל ב-9102 היו נשים. אבל כאשר בוחנים את המצב בשירות החובה בתפקידי הליבה הטכנולוגית – תפקידי פיתוח וסייבר – מגלים שנשים היו רק 23% מכלל המשרתים בתפקידים אלה. המשמעות היא ששיעור המשרתות בתפקידי הליבה הטכנולוגית בצה"ל נמוך משיעורן בתעשיית ההייטק שעומד על 28% ושנדרש מאמץ גדול יותר בתוך המערכת הצבאית לצמצום הפערים המגדריים.

יתר על כן, שיעור משרתות החובה בתפקידי סייבר היה 13% בלבד ב-2019, לפי נתוני צה"ל. זהו שיעור נמוך מאוד שאפשר לקשור אותו לבעיה אחרת בתחום: בדיקה שערכנו לרגל פרסום דו"ח הנשים בנוגע לחברות הזנק שהוקמו על ידי נשים יזמות, העלתה שרק 3% מכלל חברות ההזנק שהוקמו בתחום הסייבר נוהלו על ידי נשים בתקופה של קרוב לעשור (2010-2021).¹⁶ אף שהמידע הקיים בנוגע לרקע הצבאי של העובדים בהייטק ושל היזמים בתחום הוא מוגבל, אין זה סוד שבוגרי יחידות טכנולוגיות כמו 8200 או 81 מתבלטים כיוזמים שמגיעים להישגים משמעותיים וחברות מעוניינות לגייס משוחררים טריים מהיחידות הטכנולוגיות.¹⁷ בחלק מהמקרים, בייחוד של חברות הזנק בתחום הסייבר, החברות נשענות, בין היתר, על ידע שנרכש בשירות הצבאי ביחידות.

השיוך ליחידות הטכנולוגיות הוא גם "תעודת איכות" עבור חלק ממשקיעי הון סיכון

14 חשאי, נ., סומקין, ס., ניר, ה. (מרץ 2022). "מהן המיומנויות המקצועיות הנדרשות מעובדי הייטק?". שולחן עגול מכון אהרון.

15 ראו למשל, מאמרו של אל"ם ג', על העיוורון, בגיליון זה.

16 רשות החדשנות. (2022). נשים ביזמות סטארטאפים טכנולוגיים בישראל. <https://tinyurl.com/3hvdct63>

17 לדוגמה: שולמן, ס. (7 ינואר, 2021). צבא של סטארט-אפים – יחידה קטנה, מפץ גדול. מוסף כלכליסט.

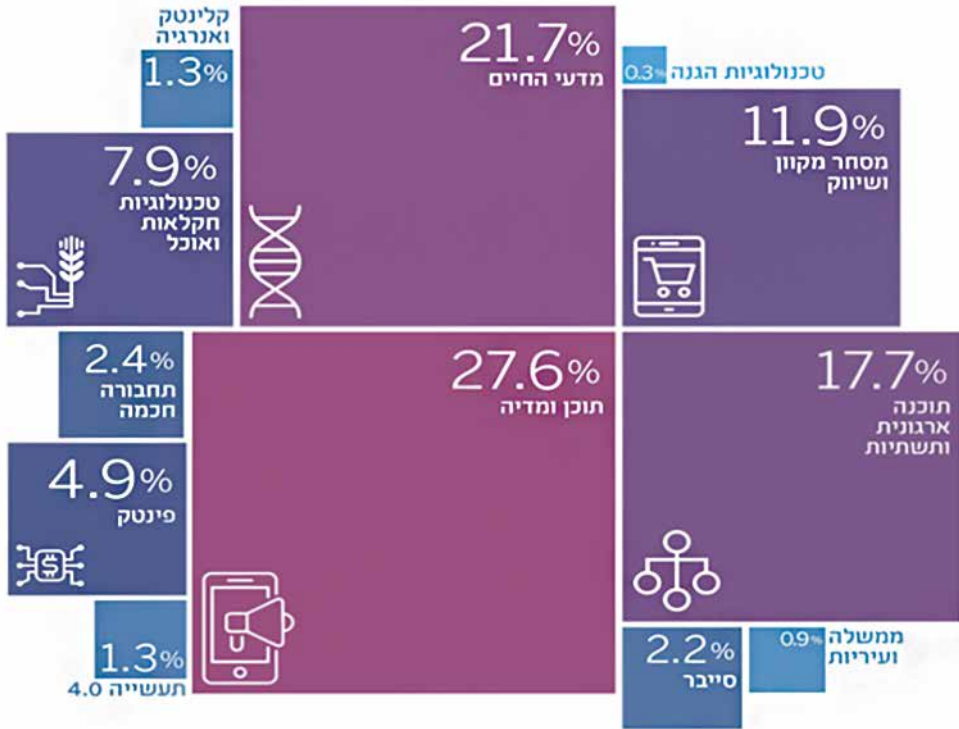
<https://tinyurl.com/5cz4m7kh>

וואלה! כסף (20 יוני, 2021). עמותת בוגרי 8200: 11 שנים והשקעות של יותר ממיליארד דולר.

<https://tinyurl.com/5n7xa3f4>

התחומים המרכזיים בהם נשים מנהלות סטארטאפים הם תוכן ומדיה ומדעי החיים

התפלגות המנכ"ליות היזמות על פי תחומי הפעילות של החברות אותן הן מובילות



מקור: עיבוד רשות החדשנות לנתוני IVC

המשקיעים בחברות הזנק שרואים בשירות הצבאי יתרון. מיעוט הנשים היזמות בתחום בולט במיוחד כי מדובר באחד משלושת התחומים המרכזיים במשיכת הון של משקיעים בחברות הזנק בישראל (עם תוכנה ארגונית ופינטק). נשים הקימו וניהלו בסך הכול מעל ל-800 חברות הזנק בשנים 2010-2021 – אלו הן 9.4% מחברות ההזנק שהוקמו באותה תקופה (לעומת כ-7,850 חברות הזנק שהוקמו על ידי גברים), כך לפי עיבוד רשות החדשנות לנתוני IVC. כ-50 מחברות ההזנק שהוקמו על ידי נשים הן בתחומי הסייבר והפינטק – לעומת מעל 800 חברות שהוקמו ונוהלו על ידי גברים באותם תחומים.

לאחרונה שוחחתי על הנושא עם נדב צפריר, מפקד 8200 לשעבר וכיום שותף מנהל בקבוצת Team8 שמקימה ומשקיעה בחברות בתחומי הסייבר, הפינטק ובריאות דיגיטלית. כמי שמכיר לעומק את המצב המגדרי בתפקידים הטכנולוגיים ב-8200 ואת המצב בהייטק, ובפרט בסייבר, דעתו של צפריר היא מעניינת, חשובה ואף מפתיעה.

תא"ל (מיל") נדב צפריה:

"זה פספוס של הכלכלה הישראלית, לצה"ל יש אינטרס לשפר את הגיוון המגדרי בתפקידים הטכנולוגיים בצבא, ואחריות למיצוי הטאלנטים בתחום".

"יש מעט אנשים עם כישרונות שמתאימים לתפקידים טכנולוגיים. אם מחפשים רק בנים במגדר ומעמד סוציו-אקונומי מסוים - בהגדרה מאבדים כ-70% מהאוכלוסייה ומקבלים איכות פחותה. אם הכישרון והשכל מתחלקים שווה בשווה, לצבא יש אינטרס לשנות את המספרים הללו".

"בסופו של דבר אתה מהמר על אחוז או גג שלושה אחוזים מהאוכלוסייה, וההימור הזה חייב להצליח כי יש השקעה גדולה בכל מלש"ב שמעבירים ותקופת זמן מוגבלת שאותו אדם ישרת ביחידה. לכן, יש אינטרס שהדבר הזה יהיה ממוצה מבחינה מגדרית, וגם במובנים אחרים, כמו מבחינה גאוגרפית או סוציו-אקונומית".



נדב צפריה, מפקד 8200 לשעבר. (ויקיפדיה)

במידה רבה, צפריה מהדהד בעיה רחבה יותר ומוכרת בתעשיית ההייטק בכללותה – הצורך לאתר מועמדים איכותיים ולהגדיל את מעגל המשתלבים בתעשייה כדי לפתור את בעיית המחסור הכרוני בעובדים בענף. אחת הדרכים להגדיל ולמצות את הפוטנציאל להכשיר כוח אדם טכנולוגי, גם בצבא ולאחר מכן גם במגזר הפרטי, היא באמצעות שילוב יותר נשים בתחום. הנקודה השנייה שעליה

מדבר צפריה נוגעת לאחריות שיש לצה"ל בשיפור הגיוון המגדרי בתפקידים הטכנולוגיים כמייצג של צבא העם.

"כיוון שיש גיוס חובה ובהיותו של צה"ל צבא העם יש לו, בניגוד לגופים אזרחיים, אחריות רחבה ומחויבות. ככל שהצבא ייתפס כארגון שנותן פחות הזדמנות שווה אז בסופו של דבר גם המוטיבציה תרד בהתאם וזה דבר איום ונורא. לכן זה קריטי לצבא ונוצר מצב של win-win – שיש אינטרס ומחויבות לשנות את המצב", אומר צפריה. לפי צפריה, הדרך של צה"ל להיות חלק מהשינוי היא להשפיע על נשים וילדות החל מגיל צעיר בתוך

מערכת החינוך ומחוץ לה. למשל, באמצעות תוכניות חשיפה, הפגשה של נערות עם מודלים לחיקוי (Role Models) כמו קצינות שממלאות תפקידים טכנולוגיים בצבא והגיעו להישגים משמעותיים וכולי – בדומה לתוכניות אחרות שמפעיל צה"ל כדי להתמודד עם בעיות בחברה הישראלית שגורמות לחוסר שוויון חברתי, כמו תוכנית מגשימים. "לא צריך להמציא" שום דבר חדש – הצבא כבר עושה את זה בתוכניות כמו מגשימים או עתידים, ואין סיבה שלא יעשה את זה גם בהקשר המגדרי. צריך להשקיע בזה. זו השקעה שקוטפים את הפירות שלה אחרי כמה שנים והיא קריטית בעיניי, כי מי שתפחד מטכנולוגיה או לא תתחבר אליה או לא תהיה נלהבת מטכנולוגיות בגיל צעיר, כנראה שיהיה לה פחות רצון או פחות סיכוי להגיע ליחידות כמו 8200".

צפריר דן בפעולות האפשריות לשינוי המצב שמשפיע לדבריו גם על ההרכב המגדרי של היזמים והיזמות שהוא פוגש כיום. "אם יחידות כמו 8200 או 81 הן כור ההיתוך שמייצר את היזמים והליבה הטכנולוגית של חברות הסטארטאפ, אז באופן טבעי, אם רק 13% מהמתגייסות לתפקידי סייבר הן נשים, כמובן שזה מתבטא גם בסטארטאפים שקמים. זה פספוס של הכלכלה הישראלית". לסיכום חלק זה, היחידות הטכנולוגיות בצבא קשורות לאקוסיסטם ההייטק והחדשנות בישראל. לכן, הן גם משפיעות עליו ועל תמונת המצב המגדרית בו. וכפי שכיום הן חלק מהבעיה, ויש בהן ייצוג נמוך יותר של נשים אפילו מאשר בחברות ההייטק עצמן – הן גם יכולות להיות חלק מהשינוי וההתקדמות לקראת סגירת הפער.

הסוגיות המגדריות המרכזיות שמעסיקות את תעשיית ההייטק - מה ארגוני המודיעין יכולים ללמוד מהן?

הכשרת חיילות לתפקידים טכנולוגיים וטיפוח דרג ניהולי/פיקודי טכנולוגי – משיחות שניהלתי על סוגיות מגדריות עם אנשים שעוסקים בניהול טכנולוגי בארגוני המודיעין, עולה כי הם חולקים אתגרים משותפים לאלה שאיתם מתמודדות גם חברות הטכנולוגיה בשוק הפרטי. האתגרים הללו רלוונטיים לא רק ליחידות הטכנולוגיות בצה"ל, באגף המודיעין ובכלל, אלא גם לשב"כ ולמוסד שעוסקים בפיתוח טכנולוגיות ונסמכים על גיוס עובדים לתפקידים טכנולוגיים. בדומה לתעשיית ההייטק בכללותה, גם בחטיבות הטכנולוגיות מתקשים בגיוס עובדים וסובלים ממחסור כרוני בכוח אדם מיומן ואיכותי. הסיבה לכך ברורה: גם החברות וגם ארגוני המודיעין מתחרים על אותו Talent Pool מוגבל של מועמדים בעלי ניסיון בתפקידים טכנולוגיים. אולם ישנו הבדל מהותי: ארגוני המודיעין, כגופים המשתייכים למגזר הציבורי, נתונים למגבלות תקציביות ומתקשים להתחרות בחבילות התגמול האטרקטיביות שמציעות חברות הטכנולוגיה השונות במגזר הפרטי. כך למשל, בניגוד לחברת הזנק, ארגון מודיעין לא יכול להציע לעובדים בו אופציות שירוויחו מהן בעת אקזיט. בסופו של דבר, שכר ותגמול הם אחד המניעים המרכזיים שמשפיעים על בחירת מעסיק על ידי עובדי הייטק. עם זאת, ארגוני המודיעין, כגופים שממלאים משימה חשובה שיש לה תרומה לביטחון ישראל, יכולים להציע תחושת משמעות וחיבור למשימה

של חברות רבות במגזר הפרטי יש קושי להתחרות בהם. זהו יתרון משמעותי שהארגונים יכולים להשתמש בו, עם מאפיינים אחרים של עבודה בארגוני המודיעין שפחות מאפיינת את המגזר הפרטי כמו יציבות.

בשיחות עם אנשי הטכנולוגיה של ארגוני המודיעין עולות סוגיות דומות לאלו שקיימות במגזר הפרטי שבאו לידי ביטוי גם במאמרים נוספים במקבץ זה: מיעוט של נשים הממלאות תפקידים טכנולוגיים; מיעוט נשים בתפקידי ניהול או פיקוד בכירים; וסביבת עבודה גברית ואף מיליטריסטית שנשים חשות בה מיעוט. בניגוד למצב שתואר בחלק הקודם של המאמר, הנוגע לשלבים במסלול המקצועי שמביא נשים לתעשייה, שם ההשפעה של המגזר הפרטי מוגבלת והפירות של השינוי יבשילו רק בעוד שנים רבות, במקרה של הבעיות הללו יש בכוחם של הארגונים להשפיע עליהן ולשפר את המצב, כך שייצוג הנשים בהם יגדל – ולכן זו גם אחריותם.

אתגרים מגדריים בתעשיית ההייטק

כעת, אדון בהרחבה בכמה מהבעיות המגדריות כפי שהן באות לידי ביטוי בכלל תעשיית ההייטק ולאופן ההתמודדות איתן, כך שאפשר יהיה לשקול מה כדאי ליישם גם בארגוני המודיעין:

1. תהליכי המיון והגיוס: הרחבת פוטנציאל הגיוס

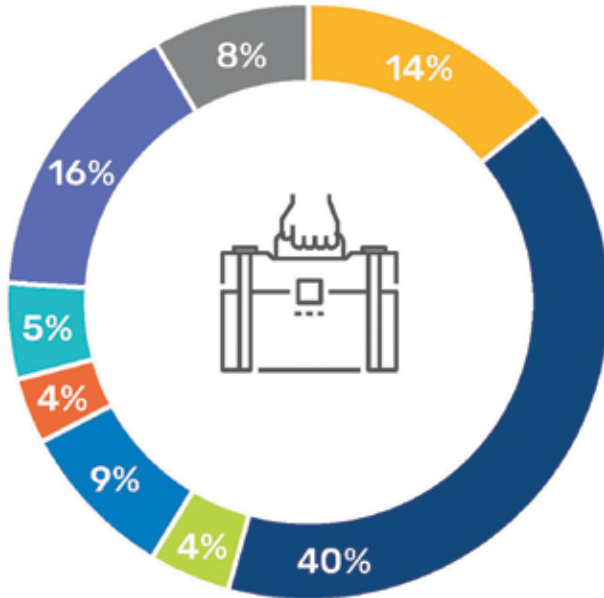
כאמור, נשים מהוות מיעוט בהייטק. לכן, כשנפתחת משרה טכנולוגית, צפוי שבאופן יחסי ייגשו אליה פחות מועמדות ממועמדים. בתפקידים בתחומים ספציפיים שיש בהם רוב מוחלט של גברים בעלי ניסיון, כמו סייבר, ברור שיהיה מיעוט זעום של מועמדות. כפי שצינתי בפתח דבריי, ישנם אנשים בדרג הניהולי שטוענים שהם מעוניינים לגייס נשים אבל אינם מקבלים שום פניות ממועמדות. במצבים הללו, ברור שהארגונים מפספסים כישרונות שיכלו לגייס, וישנם מאמצים נוספים שהם יכולים לעשות שקשורים להליך הגיוס והאיתור עצמו.

השלב הראשון בתהליך האיתור הוא ניסוח המודעות עצמן, בדגש על השפה שבה בוחרים להשתמש והדרישות המופיעות במודעות. אחת ההמלצות לארגונים היא לצמצם את רשימת הדרישות המופיעות בתיאור המשרה כדי לעודד יותר נשים להגיש מועמדות, משום שנשים נוטות לחשוב שאם ישנן דרישות הנוגעות לתפקיד הן הכרחיות, ואם אינן עומדות בהן – הן לא יגישו מועמדות,¹⁸ בשעה שלעיתים קרובות מגייסים מוסיפים לתיאור המשרה דרישות שהן במסגרת "nice to have" אבל לא "must have" וגם מועמדים ומועמדות שאינם עומדים בהן יוכלו להתאים לתפקיד. פער זה מצמצם את היצע המועמדות שיפנו מלכתחילה לארגון ויתחילו את תהליך הסינון לתפקיד. האחריות על ניסוח הדרישות במודעות צריכה להיות באחריות הדרג המקצועי המנהל, שמגייס את התפקיד, ובאחריות ארגון משאבי האנוש.

דגש חשוב נוסף נוגע לשפה שבה משתמשים והבחירה במילים שעשויות להשפיע על איך מועמדות תופסות את הארגון. שימוש במילים שמתקשרות לסטראוטיפים גבריים במודעות דרושים גורם לנשים לחשוב שפחות נשים עוסקות בתפקיד שאלי מגייסים. מודעות אלו פחות מושכות נשים מאשר מודעות שכוללות מילים "נשיות" וגורמות לנשים לחשוב שתהיה להן פחות

MOHR, T. S. (2014). WHY WOMEN DON'T APPLY FOR JOBS UNLESS THEY'RE 100% QUALIFIED. HARVARD BUSINESS REVIEW, 25. [HTTPS://TINYURL.COM/3F5HRU4Z](https://tinyurl.com/3f5HRU4z)

תרשים 7: כיצד הגעת לארגון בו את מועסקת? 617 נשים בתפקידים טכנולוגיים



- הגשתי מועמדות למשרה דרך לינקדאין
- פנו אלי מהחברה
- הגשתי מועמדות למשרה שראיתי ברשתות חברתיות
- באמצעות חבר-מביא-חבר
- הגשתי מועמדות למשרה שראיתי באתר החברה
- חברת השמה
- דרך אתרי דרושים ומשרות כלליים
- אחר

מקור: ענבל אורפז - כל הזכויות שמורות

תחושת שייכות לתפקיד או לחברה.¹⁹ לכן, כדי למשוך יותר מועמדות לגשת לתפקיד יש להימנע ממונחים כמו "Frontend ניג'ה" או "איש מכירות עם סכין בין השיניים".

השלב הבא נוגע לערוצים שבהם משתמשים כדי להגיע למועמדים וההבנה שמועמדים ומועמדות מחפשים עבודה באופן שונה. כך למשל, ב"סקר נשים בהייטק 2020" של אישה בהייטק ו־Scale Up Velocity מבית Startup Nation Central שאלנו גברים ונשים שעובדים בהייטק והחליפו עבודה בשנתיים שקדמו לסקר היכן הם חיפשו עבודה וכיצד הם מצאו אותה לבסוף.²⁰ מתברר שגברים נוטים להשתמש יותר בחברות השמה מאשר נשים (47% מהגברים לעומת

GAUCHER, D., FRIESEN, J., & KAY, A. C. (2011). EVIDENCE THAT GENDERED WORDING IN JOB ADVERTISEMENTS EXISTS AND SUSTAINS GENDER INEQUALITY. JOURNAL OF PERSONALITY AND SOCIAL PSYCHOLOGY, 101(1), 109
<https://tinyurl.com/yckk89pz>

20 אורפז, ע. (10 ינואר, 2021). בדרך לשוויון: הסקר שמגלה כיצד להגדיל את מספר הנשים בתעשיית ההייטק הישראלית. נשים בהייטק. <https://tinyurl.com/45vjsw9y>

36% מהנשים – פער של 30%). מנגד, נשים משתמשות יותר מגברים ברשתות חברתיות, למשל קהילות בפייסבוק, לחיפוש ומציאת עבודה. בסקר ראינו ש-9% מהמשיבות הגיעו למשרה שלהן דרך רשתות חברתיות – שיעור גבוה פי שלושה מזה של גברים. ככל שהמשיבות השתייכו לקבוצת גיל צעירה יותר, יותר מהן השתמשו בערוץ זה לחיפוש עבודה.

לכן ההמלצה למעסיקים היא לחפש מועמדות היכן שמועמדות מחפשות עבודה. עם זאת, חשוב לציין שבסופו של דבר ערוץ הגיוס המרכזי שבאמצעותו עובדים מגיעים לתפקידים בהייטק הוא חבר-מביא-חבר ואפשר לחשוב על דרכים כיצד לרתום אותו לגיוס יותר נשים.

הנקודה האחרונה בשער הכניסה לארגון היא תהליך המיון עצמו – הראיונות שעוברת המועמדת כשהיא מגיעה לחברה. בסקר שאלנו את ההייטקיסטיות מה הפריע להן בתהליכי חיפוש העבודה והמיון לחברות ההייטק. מהתשובות שלהן עולה כי 35% מהן לא פגשו נשים בתפקידים מקצועיים בתהליך הגיוס; 24% קיבלו רושם שמדובר בחברה שכמעט לא מעסיקה נשים; ו-18% קיבלו תחושה שאין להן לאן להתקדם כי אין בארגון נשים בעמדות בכירות. כלומר האופן שבו מתוכנן תהליך המיון ושרשרת הראיונות שעוברת המועמדות משפיעים על האופן שבו המועמדות תופסות את הארגון ועל האופן שבו הן רואות את האופציות להתפתחות והתקדמות שעומדות בפניהן באותו ארגון. לנתונים אלה יש משנה חשיבות בתקופת הקורונה, כשלפחות חלק מראיונות העבודה עברו לסביבות וידאו (כמו Zoom). בתהליכים אלה הנראות שיש למועמדות על החברה שאליה הן מתמיינות מושפעת מהאנשים שהן פוגשות מבעד למסך – אין להן אפשרות להתרשם מהאווירה והגיוון המגדרי במסדרונות החברה. לכן חשוב לתכנן את תהליך הגיוס והמיון כך שמועמדות יפגשו נשים בתפקידים מקצועיים (כלומר לא רק ניהול משאבי אנוש) במסגרת התהליך ושייווצר הרושם שתקרת הזכוכית עבור נשים נפרצה באותה חברה.

2. עתודה ניהולית: הגדלת כמות המנהלות בדרגים ההתחלתיים

בעיה נוספת שחולקות חברות ההייטק והיחידות הטכנולוגיות בהקשר המגדרי היא מיעוט הנשים בדרגים הניהוליים הבכירים ובכלל. לרגל פרסום "נשים בהייטק 2022 - תמונת מצב" מיפינו את חברות הטכנולוגיה הישראליות הציבוריות הגדולות (שמעסיקות מעל אלף עובדים ועובדות) וחברות טכנולוגיה ציבוריות צעירות יותר שהונפקו בשנתיים שקדמו לפרסום הדו"ח. בסך הכול בדקנו את הרכב ההנהלות של 53 חברות שבהן מכהנים 575 מנהלים בכירים – מתוכם 130 בלבד היו נשים. כלומר נשים מהוות 22.6% בלבד מחברי ההנהלות הבכירות במדגם של חברות הטכנולוגיה הציבוריות הישראליות. מצב זה עגום במיוחד שכן מדובר בחברות בוגרות ושיש בהן כבר מודעות לחשיבות של גיוון מגדרי.

יש חשיבות גם לסוג התפקידים שממלאות המנהלות הבכירות. הבדיקה הראתה שהתפקיד הנפוץ ביותר (28.5% מהמנהלות) לחברות הנהלה הוא ניהול משאבי אנוש. התפקידים הפופולריים הבאים היו ייעוץ משפטי וכספים. אף מנהלת במדגם אינה ממלאת תפקיד של סמנכ"לית טכנולוגיות (CTO), למשל. הנתונים הללו מדגישים שתי בעיות משמעותיות: הראשונה היא שתקרת הזכוכית עבור נשים והתפקידים שהן מצליחות להגיע אליהם עדיין לא נפרצה בהייטק.

התפקיד הנפוץ לבכירות בהייטק: ניהול משאבי אנוש

התפלגות הבכירות בחברות טכנולוגיה ישראליות ציבוריות נבחרות על פי תפקיד



מקור: עיבודי רשות החדשנות לנתוני עמודי הנהלות החברות באחרים שלהן

השנייה היא שאין מספיק מודלים לחיקוי עבור נשים שנמצאות בשלבים מוקדמים יותר בקריירה שלהן. בסקר נשים בהייטק 2020 טענו נשים שמחסור במודלים לחיקוי הוא הסיבה השלישית בחשיבותה שגורמת למיעוט נשים בתחום (44% מהמשיבות בחרו באפשרות זו).

הבעיה של ייצוג נשים בעמדות ניהול בכירות מתחילה למעשה בדרגי הניהול הזוטרים. נשים צריכות לטפס בסולם הדרגות והבכירות כדי להגיע בראש הסולם לעמדות הבכירות. מהבחינה הזו אין הבדל מהותי בין ההתקדמות בארגונים היררכיים כמו הצבא או חברות בשוק הפרטי. אלא שהבעיה מתחילה בתפקיד הניהולי הראשוני. למרבה הצער, חסרים נתונים בנוגע לייצוג המנהלות בהייטק הישראלי בדרגים הזוטרים. אם כי לפי שיעור הנשים בתחום ושיעור המנהלות הבכירות – ברור שהמספרים נמוכים. חברת הייעוץ מקינזי וארגון Lean In שהוקם על ידי שריל סנדברג טבעו את המונח "השלב השבור" (The Broken Rung) לאחר חמש שנות מחקר שבמהלכן ראו שלנשים יש סיכוי נמוך יותר להיות מקודמות לתפקיד הניהולי הראשון שלהן בהשוואה לגברים. החל מנקודה זו הולך וגדל הפער ומתעצם כתוצאה מגורמים שונים, כמו השפעת ההורות על מסלול הקריירה של נשים.

לטענת הארגונים, "השלב השבור" הוא האתגר המרכזי לסגירת הפערים המגדריים בתפקידי מנהיגות. לפי דו"ח "Women in the Workplace" לשנת 2021 שמפרסמים מקינזי ו-Lean In

האימהות משפיעה באופן שלילי על התעסוקה והשכר של נשים הייטקיסטיות - לאחר שהן הופכות לאימהות, שיעורי התעסוקה של הייטקיסטיות בתחום הכשרתן יורדים ופערי השכר שלהן לעומת גברים ומול נשים שאינן אימהות גדלים.

"קנס האימהות" של בוגרת מקצועות ההייטק הוא ירידה של 9% בשכרה בהשוואה לבוגרת מקצועות ההייטק שלא הפכה לאם, ולאחר הילד השני הפער גדל ל-15%.

מדי שנה,²¹ נשים מהוות 48% מבעלי התפקידים בתפקידי הכניסה לארגונים בארה"ב (Entry Level Roles). בדרג הניהולי הראשון נפתח הפער ונשים מהוות רק 41% מהמנהלים (Level Managers). בתפקידים בתחום ההנדסה והמוצר המצב גרוע יותר: בתפקידי הכניסה נשים מהוות 34% מבעלי התפקידים (שיעור דומה לשיעור הנשים בהייטק בישראל). בתפקיד הניהולי הראשון נשים כבר מהוות רק 26% מהמנהלים בדרג הראשון. נתונים שפורסמו בדוח מוקדם יותר מאותה סדרה הראו שהפער אינו נובע מפערי מוטיבציה; שיעורים דומים של נשים וגברים מעוניינים להפוך למנהלים ולקבל קידום לדרגה הבאה וגם ביקשו קידום כזה מיוזמתם.²²

מהנתונים מתבהר התפקיד של החברות וגם של ארגוני המודיעין לזהות נשים שמתאימות להתקדם לתפקידי ניהול (או פיקוד), ולתת להן את הכלים והניסיון הנדרשים במידת הצורך,

למשל להתנסות בניהול בקנה מידה קטן ובחפיפה של חברי צוות חדשים. נוסף על כך כשנפתחות הזדמנויות ישנה חשיבות באופן מודע לבחון אפשרויות לקדם מועמדות מתאימות וראויות. מאחר שהחלטה על קידום נמצאת בידי הארגונים, יש חשיבות גדולה לפעולות מודעות ואקטיביות שלהם.

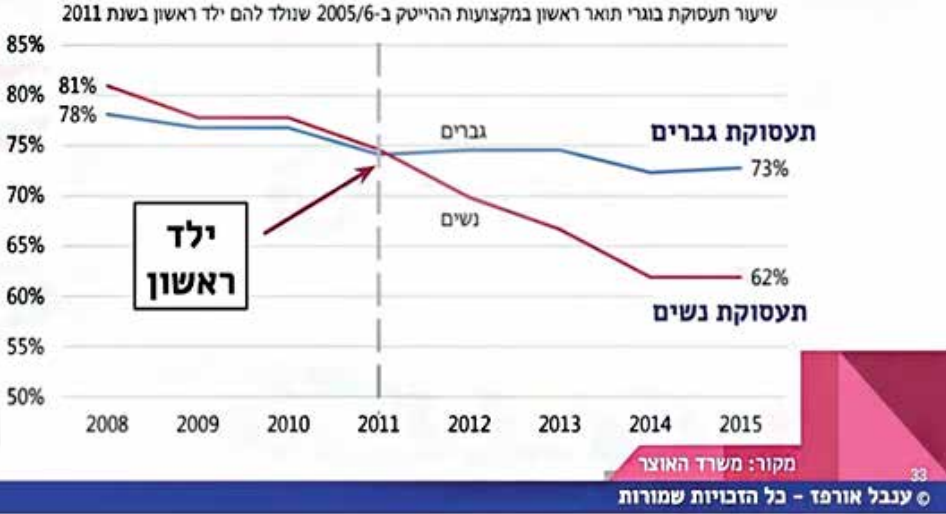
3. קריירה ואימהות: פתרונות לגמישות שתאפשר לנשים לאזן קריירה וחיים אישיים

שאלנו את ההייטקיסטיות בסקר "נשים בהייטק" 2020 מה הם, לדעתן, הגורמים למיעוט הנשים בתחום. הסיבה הראשונה שציינו 60% מהמשיבות היא הסללה מגיל צעיר שלא לבחור במקצועות טכנולוגיים. סיבה זו קשורה למסלול ההכשרה להייטק שתואר בהרחבה בחלק הראשון. הסיבה השנייה שציוינה – ואפשר לראות בה את המשתנה המסביר החזק ביותר להתנהגות של נשים – היא הקושי של נשים להתקדם מקצועית לצד הקמת משפחה. תקופת הקורונה אף חידדה את הקושי של הייטקיסטיות אימהות, ובעיקר אימהות לילדים צעירים שהיו תקופות ארוכות בסגרים ובידודים. כתוצאה מכך ומסיבות אחרות, נשים מדווחות על רמות שחיקה גבוהות יותר מאשר גברים – רמות שהלכו ועלו בשנת הקורונה השנייה, כפי שאפשר לראות למשל בפרסום האחרון

MCKINSEY & COMPANY AND LEANIN.ORG. (2021). WOMEN IN THE WORKPLACE. [HTTPS://TINYURL.COM/BD9W3NX2](https://tinyurl.com/bd9w3nx2) 21
MCKINSEY & COMPANY AND LEANIN.ORG. (2021). WOMEN IN THE WORKPLACE. [HTTPS://TINYURL.COM/BD9W3NX2](https://tinyurl.com/bd9w3nx2) 22

// גמישות ואיזון חיים-עבודה

מה עושה ההורות להייטקיסטיות?



של Women in the Workplace. בקרב המנהלות שיעורי השחיקה גבוהים אף יותר – והם הולכים וגדלים ככל שהן בכירות.

האימהות משפיעה באופן שלילי על התעסוקה והשכר של נשים הייטקיסטיות, כך הראתה סקירה של הכלכלנית הראשית במשרד האוצר.²³ לאחר שהן הופכות לאימהות, שיעורי התעסוקה של הייטקיסטיות בתחום הכשרתן יורדים ופערי השכר שלהן לעומת גברים ומול נשים שאינן אימהות גדלים. לפי אותה סקירה, "קנס האימהות"²⁴ של בוגרת מקצועות ההייטק הוא ירידה של 9% בשכרה בהשוואה לבוגרת מקצועות ההייטק שלא הפכה לאם, ולאחר הילד השני הפער גדל ל-15%. כמו כן הראתה הסקירה שלנשים שרכשו הכשרה במקצועות ההייטק ו"נושרות" מהענף יש נטייה גבוהה יותר משל גברים לעבוד בענפים שיש בהם שיעורי נשים גבוה, כמו חינוך ובריאות. ההשפעה של האימהות על ההייטקיסטיות היא דרמטית וכדי להבין את מצבן של נשים בהייטק חשוב להכיר בה. אף שאחד הביטויים הרווחים שנאמרים לנשים בשוק העבודה הוא "You can have it all at the same time"²⁵ – כלומר להיות קרייריסטית ולהיות אימא, המציאות מגלה שזהו מאבק משמעותי עבור נשים במבנה הנוכחי של שוק העבודה וחלוקת העבודות המסורתית גורמת לכך שעדיין רוב העבודות השקופות בבית נעשות על ידי נשים. גם בתקופת הקורונה, ובייחוד בסגרים הארוכים, חלקן של נשים בעבודות הבית ובעבודות הטיפול היה מעל ל-60%²⁶ ולמעשה לא היה גידול במעורבות של גברים בעבודות השקופות בהשוואה לתקופה שלפני

23 אגף הכלכלן הראשי, משרד האוצר (3 פברואר, 2019). סקירה כלכלית שבועית. <https://tinyurl.com/mukfmdzh>

24 ההשפעה הנאמדת של ילדים על שכר האימהות בהשוואה לנשים ללא ילדים.

25 ראו, למשל THE ATLANTIC, VOTES FOR WOMEN, WHY WOMEN STILL CAN'T HAVE IT ALL. SLAUGHTER, A.M. (2012).

בקיטור <https://tinyurl.com/263zyv6e>

26 במשקי בית שבהם שני בני הזוג מועסקים.

הפתרון המרכזי שנשים מצאו כדי להתמודד עם האתגר של בניית קריירה משגשגת לצד הקמת משפחה, הוא בחירה במקומות עבודה שמאפשרים רמות גבוהות יותר של גמישות. ולראיה, בסקר נשים בהייטק 2020, שנערך ערב מגפת הקורונה, טענו 70% מהאימהות ההייטקיסטיות שחברה המאפשרת גמישות בשעות העבודה היא שיקול המשפיע עליהן בבחירת מעסיק בהייטק.

הקורונה.²⁷ למעשה, נשים נדרשו לבצע בתקופה זו מטלות שלפני כן יכלו להיעשות במיקור חוץ (בישול אוכל שניתן לילדים בצהרונים או בייביסיטר).

בסקר נשים בהייטק 2020 העידו 32% מהאימהות ההייטקיסטיות שבעקבות הפיכתן לאימהות הן הפחיתו את שעות העבודה שלהן (בקרב מפתחות תוכנה השיעור היה גבוה אף יותר ועמד על כ-40%). כ-30% מהאימהות עברו לאחר הלידה לארגון שמאפשר גמישות גדולה יותר בשעות העבודה, למשל עבודה מהבית או יציאה מוקדמת מהמשרד. גם על 20% מהאבות ההייטקיסטים הייתה השפעה שקשורה למעבר לארגון שמאפשר גמישות גדולה יותר – אך זהו פער משמעותי לעומת נשים. 11% מהאימהות ההייטקיסטיות ירדו ממשרה מלאה לחלקית – כמעט פי ארבעה יותר מאשר האבות.

הפתרון המרכזי שנשים מצאו כדי להתמודד עם האתגר של בניית קריירה משגשגת לצד הקמת משפחה, הוא בחירה במקומות עבודה שמאפשרים רמות גבוהות יותר של גמישות. ולראיה, בסקר נשים בהייטק 2020, שנערך ערב מגפת הקורונה, טענו 70% מהאימהות ההייטקיסטיות שחברה המאפשרת גמישות בשעות העבודה היא שיקול המשפיע עליהן בבחירת מעסיק בהייטק. שיקול זה משפיע גם על קבוצות אחרות של עובדים אך במידה פחותה באופן משמעותי ואין כמעט הבדלים ביניהן (51% מההייטקיסטיות שאינן אימהות, 50% מההייטקיסטים האבות ו-44% מההייטקיסטים שאינם אבות).

לכן, אחד הדברים המשמעותיים ביותר שארגוני הייטק באשר הם יכולים לעשות כדי לשמר נשים שעובדות אצלם ולגייס עוד נשים, הוא לדאוג לפתרונות ולייצר מדיניות שיאפשרו רמת גמישות גבוהה יותר. למשל, להגביל את השעות שבהן מתקיימים אירועים במסגרת העבודה כך שגם אימהות יוכלו להשתתף בהם. אחד השינויים שהאיצה הקורונה הוא פתיחה של האפשרות לעבוד מרחוק ובאופן זה גם להימדד יותר על פי תפוקות בעבודה ולא על פי שעות. מודל עבודה היברידי שמאפשר עבודה מהמשרד ומרחוק גם הוא פתח ליצירת גמישות גדולה יותר עבור אימהות בתפקידים טכנולוגיים ובכלל. אומנם אפשרות זו מוגבלת או מאתגרת ארגוני מודיעין שעוסקים בנושאים רגישים בגלל ביטחון מידע, אך גם בתחום זה כבר נבחנים מודלים שיאפשרו זאת.

27 חסון, י., בן-אליהו, ה. וצמרת, ה. (מרץ 2021). מאחורי המספרים – השלכות מגפת הקורונה על נשים וגברים בישראל. <https://tinyurl.com/3vk7atvp>; חסון, י., בן-אליהו, ה. וצמרת, ה. (אוקטובר 2020). מאחורי המספרים – השלכות מגפת הקורונה על נשים וגברים בישראל. <https://tinyurl.com/yb36hmc9>

4. סביבת העבודה: יצירת סביבה מכילה ומאוזנת יותר

החוויה הבסיסית של נשים בהייטק ובתפקידים טכנולוגיים היא שהן מיעוט. התחושה הזו נגזרת כמובן באופן ישיר מכך שנשים הן מיעוט מספרי. החוויה הזו משותפת לקבוצות אוכלוסייה אחרות שאינן הרוב בהייטק – ערבים, חרדים, להט"בים, דתיים וקבוצות אחרות. החוויה של "להיות האישה היחידה בחדר" אינה יוצאת דופן עבור נשים בתחום, וככל שהן עולות בדרגות הבכירות היא הולכת ונהיית נפוצה בגלל מיעוט הנשים בתפקידים בכירים. שליש מהמשיבות על סקר נשים בהייטק 2020 דיווחו שהן חשות לא נעים להיות מיעוט נשי בסביבה גברית. 91% מההייטקיסטיות חוו סיטואציה מקצועית שבה היו האישה היחידה בחדר. המצב גורם לכך שבמקרים רבים האווירה במשרד ובסביבת העבודה היא של "חבר'ה" או של אחוות גברים שנוצר בה שיח שנשים חשות מודרות ממנו. בסקר הראשון שערכתי ב-2019 שיתפה אחת המשיבות: "באופן כללי יש שיח סקסיסטי מאוד במהלך העבודה – כשאת האישה היחידה בין קבוצה גדולה של גברים, הם נוטים לא להתחשב בעובדה שאת שם". על הארגונים לוודא שהתרבות הארגונית תבטיח סביבת עבודה שוויונית, מכילה ונעימה לכל השותפים בה (נשים וקבוצות מיעוט אחרות). ההתחשבות בעובדות מתבטאת גם בתכנון הפיזי של סביבת העבודה. הינה אנקדוטה שממחישה את הנושא: כשהתכוננתי לאחת מסדנאות המנהלים שהעברתי, ביקשתי מנשים החברות בקהילת הייטקיסטיות באחת הרשתות החברתיות שישתפו אותי בסיטואציות ניהוליות הקשורות להיותן נשים. ציפיתי לקבל תשובות הנוגעות לנושאים מקצועיים. אולם תשובות רבות שקיבלתי היו ברוח הזו: "מייד כשחזרתי מחופשת לידה שובצתי לעבוד לתקופה באתר לקוח בלי אופציה סבירה לשאיבת חלב נורמלית. נאלצתי לשאוב באוטו... זה היה סרט. המנהל הגבר שלי, כמובן לא הבין בזה כלום. הסתדרתי, אבל זה היה קשה". עובדת אחרת סיפרה

"שאבתי (חלב) בחדר שרתים, כי כל החדרים במשרד עם קירות זכוכית... קפאתי!".

והינה עוד אחת:

"מייד לאחר שחזרתי מחופשת הלידה היה ביקור של בכיר בחברה מחו"ל שהגיע לשבוע סיוורים ברחבי הארץ. הסתובבתי עם תיק למשאבת חלב ושאבתי חלב במקומות הזויים – שירותים של מסעדות, משרד צדדי של מישהו שביקרנו אצלו... בעיקר לא היה לזה זמן, והייתי לחוצה מהכאב והדליפות אם לא אספיק לשאוב".

זוהי דוגמה קטנה שמסמלת בעיניי שכדי לייצר סביבת עבודה נוחה יותר לנשים ובפרט לאימהות אין צורך בהכרח בהשקעות גדולות ומשמעותיות, צריך רק להיות מודעים לעניין ולליצר פתרון מתאים. עם זאת, זהו נושא שמפריע מאוד לאימהות אחרי חופשת הורות ולידה, ומסוג הנושאים שיכולים לייצר השפעה משמעותית ולהשאיר נשים נוספות בענף. בהרצאה שהעברתי לאחרונה בחטיבה הטכנולוגית של אחד מארגוני המודיעין העליתי סוגיה זו כדוגמה לשינוי קטן אך משמעותי שנגזר ממודעות, אך הייתי בטוחה שהוא אינו רלוונטי למקום עבודה מסודר שגם משויך למגזר הציבורי (במערכת הממשלתית מקומות העבודה מחויבים להקצות חדר לאימהות

**ההייטק הוא ענף גברי. על
אף צעדים קטנים שמעידים
על שיפור בשנים האחרונות,
כמו עלייה משמעותית
במספר הסטודנטיות לתאים
במקצועות ההייטק, השינוי
עדיין איטי מדי.**

**המצב הקיים הוא מורכב
ואין פתרונות קסם שיביאו
לשינויים גדולים ומיידיים. כדי
להגדיל את מספר הנשים
בהייטק נדרש שינוי ארוך
טווח שמתחיל בחינוך ילדות
מגיל צעיר וחשיפתן לתחומים
מדעיים וטכנולוגיים. זה הזמן
שגם הצבא ייקח על עצמו
תפקיד משמעותי בסגירת
הפערים המגדריים באמצעות
הגדלה של מספר המשרתות
בתפקידי הפיתוח היוקרתיים.**

מיניקות לצורך שאיבת חלב). מתגובות המשתתפות בהרצאה התברר שזו כן בעיה בארגון שמפריעה לנשים רבות.

שורה תחתונה

ההייטק, קטר הצמיחה של המשק, הענף הנחשק שמושך אליו המוני עובדים, הוא עדיין ענף גברי. על אף צעדים קטנים שמעידים על שיפור בשנים האחרונות, כמו עלייה משמעותית במספר הסטודנטיות לתארים במקצועות ההייטק, השינוי עדיין איטי מדי. המצב הקיים הוא מורכב ואין פתרונות קסם שיביאו לשינויים גדולים ומיידיים. כדי להגדיל את מספר הנשים בהייטק נדרש שינוי ארוך טווח שמתחיל בחינוך ילדות מגיל צעיר וחשיפתן לתחומים מדעיים וטכנולוגיים. זה הזמן שגם הצבא ייקח על עצמו תפקיד משמעותי בסגירת הפערים המגדריים באמצעות הגדלה של מספר המשרתות בתפקידי הפיתוח היוקרתיים.

הבשורה הטובה היא שחלק גדול

מהפתרונות נמצאים בידיהם של הארגונים עצמם – חברות ההייטק במגזר הפרטי והחטיבות והיחידות הטכנולוגיות בארגוני המודיעין. נוסף על כך פתרונות רבים שיביאו לשינוי ייווצרו מיצירת מודעות. למשל, באמצעות יצירת מקומות עבודה גמישים המתאימים לאימהות; קידום נשים לתפקידי ניהול כשאפשר ובאופן זה לגוון את דרג מקבלי החלטות ולייצר מודלים חדשים לחיקוי; ושינוי תהליכי הגיוס והמיון לארגונים והתאמתם כך שיעודדו יותר מועמדות להציע את עצמן למשרות ולבסוף לקבל את ההצעות.

השינויים בסביבת העבודה יהפכו את החברות והארגונים למקומות נעימים, מכילים ושוויוניים יותר לכלל העובדים בהם, ולא רק לנשים. כיום מוחמצות הזדמנויות תעסוקה לנשים בתחום שנמצאות בחזית הטכנולוגיה והתגמול הכספי, והארגונים והמשק כולו מפסידים מכך. ולסיום, חלק גדול מהשינוי תלוי בכך שגברים יכירו שיש להם תפקיד משמעותי ביצירת פתרונות ושינוי המצב כמי שנמצאים ברוב צומתי קבלת החלטות המשפיעים על בניית הארגונים והחברות. לכן, למנהלים ולמפקדים, בשוק הפרטי ובארגוני המודיעין, ישנה אחריות גדולה כשותפים. זו המשימה שלי כאישה בהייטק, ושל כולנו.