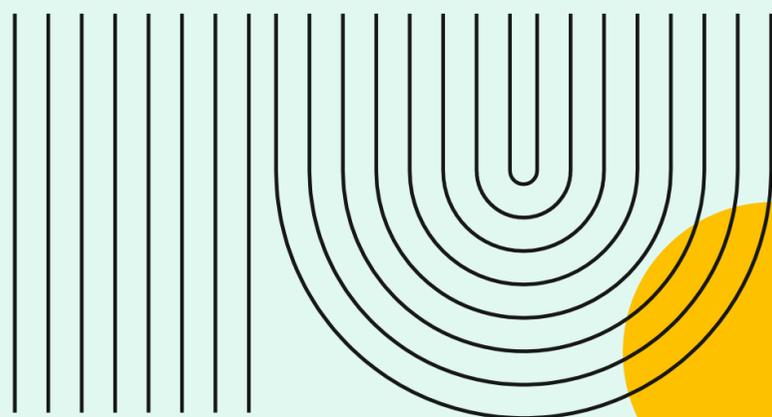


The Natural Intelligence

# Playbook

מודל מעשי ליצירת שוויון מגדרי  
מדיד וארוך-טווח בארגון

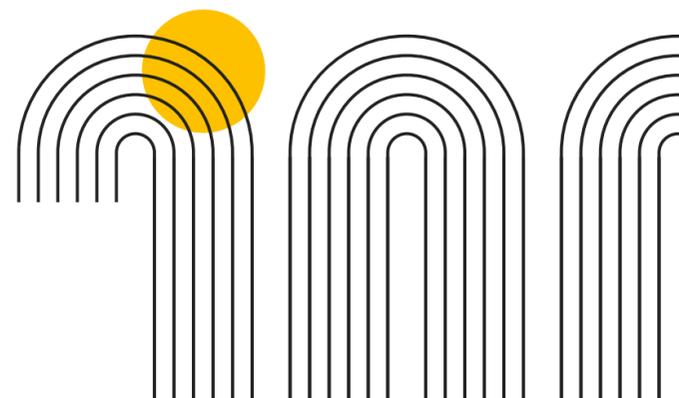


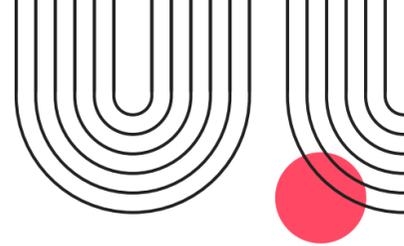
## דברי פתיחה

גדלתי בבית ים של שנות ה-80. בבית שבו השיח על שוויון בין נשים לגברים היה נוכח יום-יום. אימא שלי (ז"ל) הייתה הפמיניסטית הראשונה בחיים שלי. לא בכותרות, לא בכנסים. בבית. באמונה ובשיח שקיימה איתנו על כך שלכל אישה מגיע לחיות חיים שווים לצד בן זוגה, בקריירה, באחריות ההורית ובמטלות הבית. עשורים אחר כך, בנטורל אינטליג'נס, ישבנו בפגישת מנהלים מרובת משתתפים. כשיצאנו ממנה התפתחה שיחה ביני ובין ניר, מייסד החברה, **על כך שהייתי האישה היחידה בחדר**. זה לא היה רגע דרמטי, אבל בי הוא נצרב ונהפך לרגע מעצב - הרגע שבו הבנתי שאני חייבת לפעול.

מאותו רגע ולאורך השנים הובלנו בחברה מהלכים רבים לקידום שוויון מגדרי. הנתונים שלנו אפילו נראו טובים יחסית לענף ההייטק. אבל לפני ארבע שנים עצרנו ושאלנו את עצמנו שאלה פשוטה: האם זה באמת מספיק טוב מבחינתנו?

**הבנו שלא.**





החלטנו להציב יעד ברור, שאפתני ולא מתפשר. יעד שמחייב שינוי אמיתי.

חלק מהאנשים חשבו שזה מוגזם. אחרים לא הבינו מה הקשר בין שוויון מגדרי לבין מדדים מדויקים. המחקרים בנושא ברורים: ארגון מאוזן מגדרית מקבל החלטות טובות יותר ומגיע לביצועים טובים יותר.

יעד מוגדר הוא מגדלו. הוא מכריח את כולנו לצאת למסע משותף כדי להשיג אותו. כדי להפוך את היעד הזה לתוכנית מעשית, קיימנו יום פעילות עם עשרות עובדות ועובדים - כי שוויון מגדרי הוא לא "נושא של נשים", אלא אחריות משותפת של כולנו. יחד בנינו תוכנית, עם מדידה עקבית, שקיפות ושיח פתוח. בכל רבעון חזרנו לנתונים ובדקנו את עצמנו מחדש.

מה שהתחיל כהצהרה שאפתנית נהפך למחויבות ארגונית - וכעבור ארבע שנים אפשר לומר "הצלחנו!" עמדנו ביעדים.

אני מאמינה שכל ארגון יכול לעשות את השינוי הזה - **בתנאי שהוא מוכן לבחור בו באמת ובתמים.**



**נטע פלר**  
סמנכ"ל משאבי אנוש  
נטורל אינטליג'נס



## הקדמה: מהחלטה למציאות

למדנו ששוויון מגדרי בארגון לא קורה במקרה, אבל הוא גם לא חייב להיות מסובך או מאיים. הוא נבנה בצעדים עקביים, בעוד ועוד החלטות קטנות שמתבררות יחד לשינוי גדול.

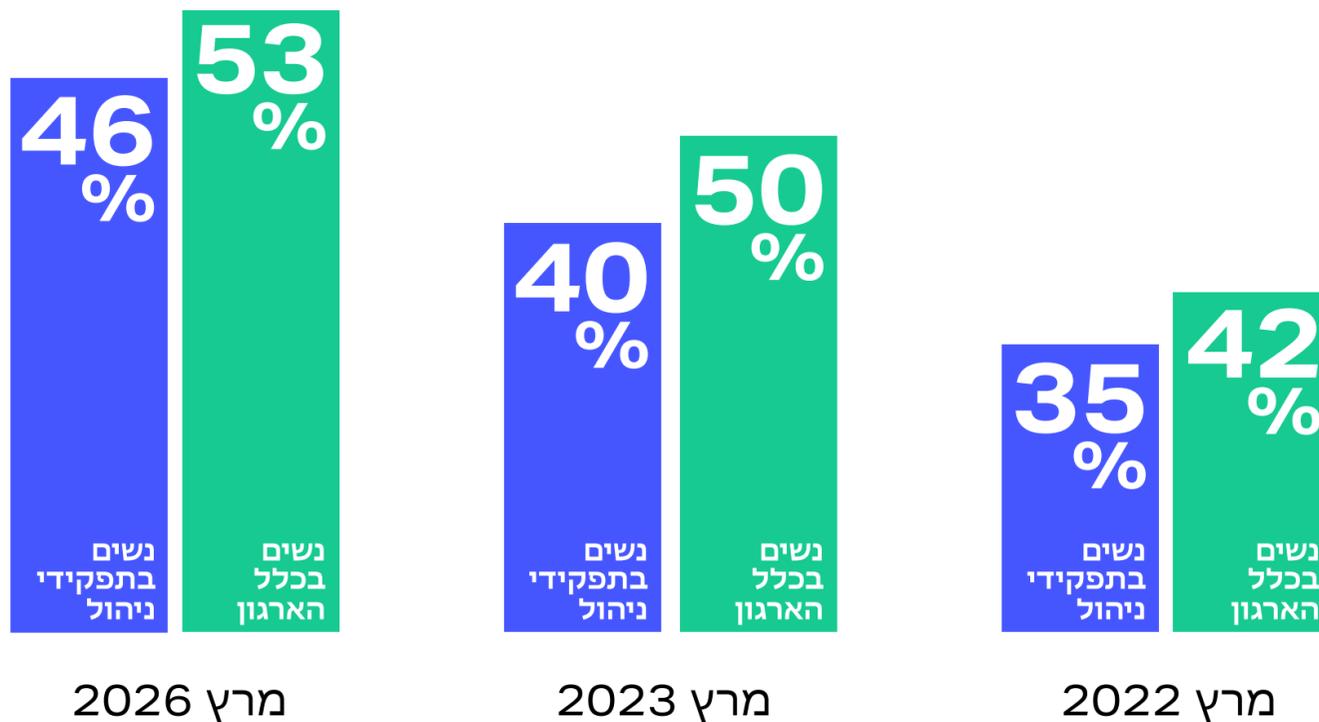
לאורך השנים בנטורל אינטליג'נס בחרנו להתייחס לשוויון מגדרי כמהלך ניהולי לכל דבר. ניתחנו נתונים, בחנו היכן נוצרים פערים ארגוניים, ובנינו תוכנית עבודה רב-שנתית המבוססת על יעדים מדידים.

כשיצאנו לדרך, הנתונים שלנו עמדו על 42% נשים בכלל החברה ו-35% מנהלות. אלו נתונים טובים יחסית לענף ההייטק, אך החלטנו שלא להסתפק בהם.

**בשנת 2022 הצבנו יעד ברור ושאפתני אך ריאלי: להגיע עד שנת 2025**

**ל-50% נשים בכלל הארגון  
ול-45% נשים בתפקידי ניהול**

(מתוך הבנה שזוהי תחנת ביניים בדרך לשוויון מלא)



שנה אחרי, בינואר 2023, כבר השגנו את היעד של 50% נשים בחברה. כיום אנו גאות לעמוד על 53% נשים בכלל הארגון. גם את היעד הניהולי חצינו בהצלחה כשהגענו ל-46% מנהלות, ולכן - בחרנו להעלות את הרף מחדש. היעד המעודכן שלנו הוא הגעה לשוויון מוחלט - 50% נשים בתפקידי ניהול עד שנת 2028.

הדרך שלנו מבוססת על הסתכלות מערכתית. בכל שלב ושלב במסלול העסקת העובדת בארגון - מהחשיפה הראשונית למותג המעסיק, דרך הגיוס, הקליטה, הפיתוח והקידום, ועד למתן מקום להורות, למשפחה ולאיזון בין בית לעבודה - בחנו בקפידה כיצד ההחלטות הניהוליות שלנו משפיעות בפועל על הנשים בארגון.

### המדריך שלפניכם מרכז את עיקרי הדרך שעשינו:

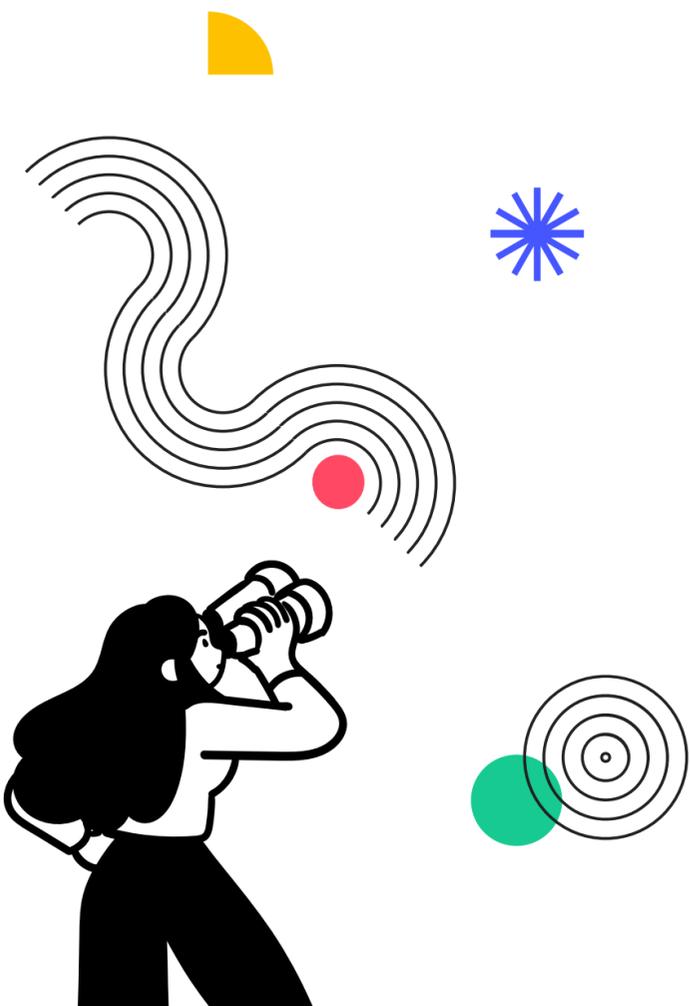
- איך הצבנו יעד ברור.
- איך בנינו תוכנית פעולה שמייצרת שינוי.
- איך יצרנו שוויון מגדרי אמיתי שנהפך לחלק מהדנ"א הארגוני.  
(לנוחיותכם, המדריך מסודר לפי תחנות מסלול העסקת העובדת).

חשוב לנו לומר דבר נוסף:

### המסמך שלפניכם אינו תוכנית "הכול או כלום".

לא צריך לאמץ את כל המהלכים בבת אחת. כל ארגון יכול לבחור את נקודת ההתחלה שמתאימה לו - יעד אחד, תהליך אחד, שינוי אחד - ולהתקדם משם. זהו אינו אוסף רעיונות תיאורטיים, אלא תיעוד של תהליך יישומי מבוסס נתונים - התוכנית שלנו, "תרבות מדברת מגדר", שזכתה להכרה מקצועית ולפרסים בתחום האחריות והגיוון הארגוני.

שוויון מגדרי הוא מסע. הדבר החשוב ביותר הוא להתחיל.



# מתחילים.ות מהחלטה ניהולית נקודת המוצא האסטרטגית

עבורנו, שוויון מגדרי התחיל בהחלטה ניהולית ברורה: להפוך את הנושא לחלק בלתי נפרד מהאסטרטגיה של החברה.

הבנו שכאשר ההנהלה מגדירה יעד, מודדת אותו באופן עקבי ומדברת עליו כחלק ממדדי ההצלחה - השוויון נהפך מתפיסה ערכית למנגנון ניהולי מחייב. ללא החלטה כזו, הבנו שגם יוזמות משמעותיות יישארו נקודתיות ולא ייצרו שינוי מתמשך.

[מחקרים בינלאומיים](#) מצביעים על כך שארגונים עם ייצוג מגדרי מאוזן נהנים משיפור בביצועים, בחדשנות ובקבלת ההחלטות.

פרק זה עוסק בשני הרכיבים המשלימים שהובילו את המהלך שלנו: הגדרת יעד מדיד וברור, והובלה ניהולית עקבית שמטמיעה את היעד בתהליכי קבלת ההחלטות.



בכנס השוויון המגדרי של *TheMarker* (יולי 2024),  
התייחס מנכ"ל החברה, יונתן אידלסהיים, לתפיסה  
האסטרטגית של החברה:



**אני לא מאמין בלקדם נשים  
כי הן נשים, אלא כי הן טובות.**  
אני מחפש את האנשים הכי טובים  
לתפקיד. אם מסתכלים על  
האוכלוסייה, 50% הן נשים.  
אם לא מגייסים נשים,  
מוותרים על חצי מהטאלנטים.  
זה לא מאבק חברתי,  
**זה מאבק עסקי.**

חברה שלא יודעת לגייס נשים  
היא חברה שתיכשל עסקית.  
צריך לוודא שסביבת העבודה  
מאפשרת להן לצמוח.  
זה מתחיל בשיח שוויוני וממשיך  
ביצירת סביבה שמאפשרת לאימהות,  
ולא רק להן, **לשלב עבודה ובית.**



# יעד מדיד חובה

למדנו שכמו בכל שינוי ארגוני - גם שינוי בגיוון המגדרי חייב להישען על נתונים.

מה שלא נמדד ← לא מנוהל

ומה שלא מנוהל ← לא משתנה

## בנטורל אינטליג'נס הגדרנו:

מדידה רבעונית	לוחות זמנים מוגדרים להגעה ליעדים	יעד נפרד לייצוג נשים בתפקידי ניהול	יעד אחוזי ברור לייצוג נשים בכלל הארגון
---------------	----------------------------------	------------------------------------	--

גילינו שהגדרת היעד המדיד ייצרה עבורנו בהירות וציפייה ארגונית, ואפשרה לנו לזהות מגמות בזמן אמת, להבין היכן קיימים פערים ולבצע התאמות מושכלות. ברגע שהשוויון המגדרי תורגם למספרים וללוחות זמנים, הוא הפך למדד הצלחה ניהולי ולא נשאר בגדר אמירה כללית.

מדידה זו עולה בקנה אחד עם הסטנדרטים הבינלאומיים של האו"ם ([SDG 5 - Gender Equality](#)), הרואים בהצבת יעדים ברורים כלי הכרחי ליצירת שוויון הזדמנויות אמיתי ולא רק הצהרתי.



# הובלה ניהולית מהצורה להתנהגות בפועל

1.2

הצבת היעד הייתה עבורנו תנאי בסיסי, אך היא לא הספיקה בפני עצמה. הבנו ששוויון מגדרי יתקיים רק אם ההנהלה תהיה מחויבת אליו, תפעל לקידומו ותוביל אותו באופן עקבי.

## המשמעות בשטח הייתה:

1

שכל מנהל ומנהלת התחילו לראות בשוויון מגדרי חלק ממדדי ההצלחה שלהם.

2

שהנושא הפך לנוכח באופן עקבי בדיונים העוסקים בגיוס, בקידום, בניוד ובהקצאת משאבים

3

שהוקצו לנושא זמן, תשומת לב ויכולת השפעה

במקביל, פעלנו כדי לחבר את ההנהלה והמנהלים. ות להבנה כי איזון מגדרי אינו רק ערך חברתי, אלא מנוע להצלחה עסקית.

ראינו שכאשר ההנהלה משדרת מחויבות ברורה ועקבית, ערכית ועסקית כאחד, השוויון המגדרי נטמע בתרבות הארגונית ונהפך לחלק מהאופן שבו מתקבלות החלטות. כך הוא הפסיק להיות תלוי ביוזמה של אדם מסוים והפך לחלק מהדנ"א הארגוני.



# את השוויון המגדרי השגנו בעבודה משותפת נשים וגברים יחד

לאחר הגדרת יעד ניהולי ברור, בדקנו בתוך הארגון מה עלינו לעשות באופן שונה על מנת להגיע אליו. הבנו כי מהלך כזה אינו יכול להתבסס על שדרת ההנהלה בלבד, אלא מחייב חשיבה משותפת של עובדות ועובדים יחד.

לפיכך קיימנו סדנה ארגונית רחבה בהשתתפות כ-70 עובדות ועובדים, ובמסגרתה הוצגו היעדים באופן מפורש: **הגעה ל-50% נשים בכלל הארגון ולכ-45% נשים בתפקידי ניהול עד שנת 2025**. הצגת היעדים באופן פומבי סימנה מחויבות ברורה והיוותה נקודת פתיחה לתהליך עומק.

בסדנה קיימנו שולחנות עגולים במטרה לגבש יחד את הדרך להשגת היעדים. התהליך כלל זיהוי אתגרים וחסמים מהשטח, העלאת רעיונות יישומיים וחשיבה משותפת על מנגנוני שינוי אפקטיביים.

באופן הזה, היעד לא נותר בגדר הצהרה הנהלתית, אלא תורגם לתוכנית פעולה רלוונטית ומחייבת, המחוברת למציאות הארגונית.



## מיתוג מעסיק מזמין נשים

בשלב המחקר והניתוח של נטורל אינטליג'נס, הבנו שמועמדות בוחרות בקפידה את הארגונים שאליהם הן פונות על פי הקריטריונים של ייצוג נשי, שפה מכלילה ושקיפות בהזדמנויות מקצועיות.

לכן החלטנו לשלב את המחויבות לשוויון מגדרי כחלק מהמיתוג הארגוני שלנו, שהוא נקודת המפגש הראשונה של המועמדת עם הארגון:

1

**נראות של עובדות החברה**  
 בכל הדרגים ובמגוון תפקידים בכנסים מקצועיים, בכתבות בתקשורת, ברשתות החברתיות ובחומרים השיווקיים של החברה. זאת, במטרה להמחיש איך נראה מסלול אמיתי להתקדמות וצמיחה, בדגש על תפקידי Tech

2

**הצגת נתונים אמיתיים ולא סיסמאות**  
 למשל, 53% נשים בארגון ו-46% נשים בדרגי ניהול

3

**מסר ברור בנושא הזדמנויות צמיחה**  
 שממחיש שהדרך פתוחה ללא תקרת זכוכית

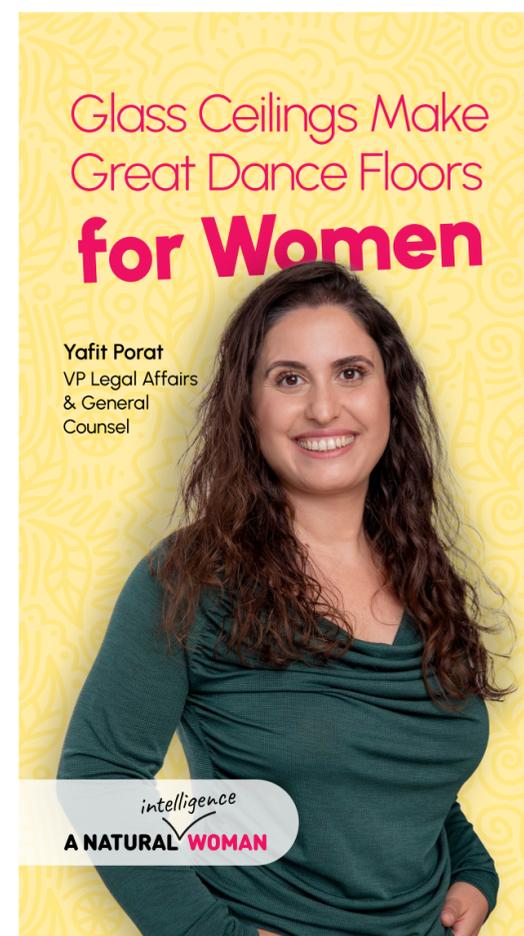
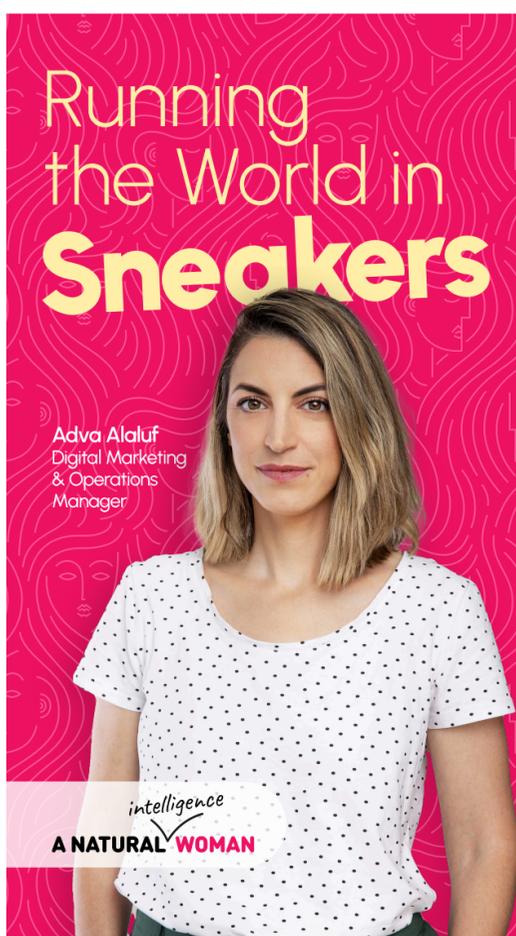
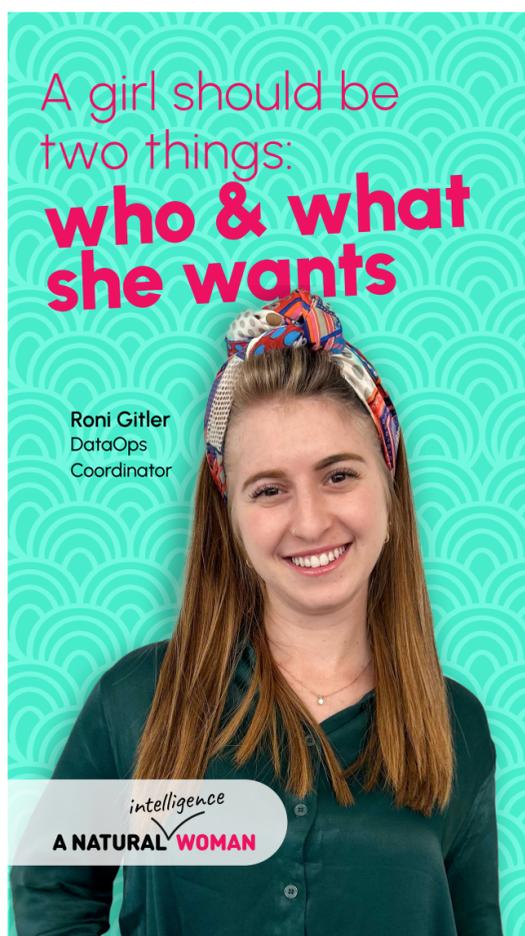




**עבורנו, המיתוג אינו רק כלי שיווקי, אלא מנגנון אסטרטגי שמרחיב את מאגר הטאלנטים שלנו, מחזק את מיצוב הארגון ומושך מועמדות איכותיות שמאמינות ביכולת שלהן לצמוח. מתוך ההבנה הזו, הפכנו את השוויון המגדרי לעוגן מרכזי בתוכנית העבודה של התקשורת והיח"צ. אנו מקפידות באופן עקבי על יצירת נראות ויזואלית שוויונית בפרסומי החברה, ועל קידום מנהלות ועובדות כמודלים לחיקוי בכנסים ובתקשורת.**

**בעוד שארגונים רבים מציינים את יום האישה הבינלאומי כאירוע נקודתי, אצלנו, כחלק מאסטרטגיית מיתוג המעסיק והובלת השיח סביב שוויון מגדרי, יום האישה הבינלאומי הוא "חודש האישה", והוא אחד מרגעי השיא בלוח השנה הארגוני שלנו.**

לאורך השנה מתקיימות בארגון יוזמות ותוכניות לקידום נשים, אך חודש האישה מרכז ומעצים את הפעילות באמצעות סדרת אירועים, יוזמות ופעולות תקשורתיות פנים-ארגוניות ומחוצה לו, בזירה הציבורית. כך אנו מעמיקות את השיח, מגבירות את המודעות ומחזקות את המחויבות הארגונית לשוויון מגדרי.



**חודש האישה משקף את התפיסה שלנו לפיה שוויון מגדרי אינו יוזמה חד-פעמית, אלא חלק מהתרבות הארגונית ומהאופן שבו אנו פועלות לאורך כל השנה. הפעילות מתבטאת בשלושה רבדים משלימים:**

## פעילות פנים-ארגונית

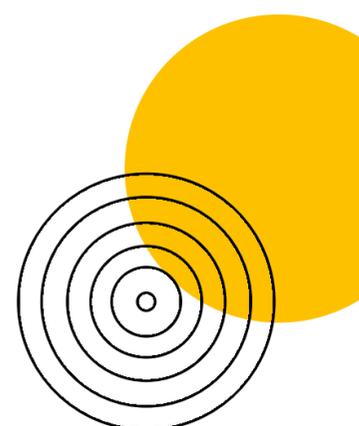
לאורך החודש אנו מקיימות סדרת הרצאות, פאנלים וסדנאות, בהובלת נשים מובילות בתחומן, בנושאים כמו מנהיגות, פיתוח קריירה, קבלת החלטות והשפעה מקצועית. מטרת הפעילות היא לייצר שיח משמעותי, להעניק כלים מעשיים ולחזק את מסלולי הצמיחה של נשים בתוך הארגון.

## קמפיין חיצוני

במקביל אנו משיקות מידי שנה קמפיין ייעודי ברשתות החברתיות עם מסר מתחלף. הקמפיין מאפשר לנו להרחיב את השיח מעבר לגבולות הארגון, להעלות את המודעות הציבורית ולשתף ידע ותובנות שצברנו בתהליכי קידום שוויון מגדרי בארגון.

## עשייה קהילתית

כחלק מהפעילות, במהלך החודש אנו יוצאות גם מחוץ לגבולות הארגון ומקיימות יוזמות התנדבות בקהילה. כך למשל, אנו מקיימות סדנאות העצמה לנערות, מתוך תפיסה שהשפעה אמיתית מתחילה הרבה לפני הכניסה לשוק העבודה. במסגרת זו, עובדות ועובדי הארגון מתנדבים במעונות לנערות ובמסגרות חינוכיות, ומקדישים מזמנם לליווי, לשיח ולהקניית כלים. דרך שילוב העובדים.ות בפעילות הקהילתית, אנו מרחיבות את מעגלי ההשפעה, מחזקות את תחושת המשמעות והמחויבות ומחברות בין ערכי הארגון לעשייה בפועל בשטח.



# תהליך גיוס מוכוון נשים

בניתוח תהליכי הגיוס שלנו זיהינו שנשים נמנעות לעיתים מהגשת מועמדות לעבודה עקב שילוב בין חסמים פסיכולוגיים, מבניים וחברתיים.

## בין הגורמים המרכזיים ניתן למצוא:

### פערי ביטחון עצמי בשיח המקצועי

נשים נוטות להגיש מועמדות רק כאשר הן עומדות בכל דרישות המשרה, בעוד גברים מגישים מועמדות גם כאשר הם עומדים בחלק מהדרישות בלבד.

### תיאורי משרות ארוכים ומאיימים

רשימת דרישות ארוכה מדי עלולה לשדר תנאי סף נוקשים ולהרתיע מועמדות פוטנציאליות.

### חשש משיח שכר

קיים קושי לבקש שכר המשקף את הערך המקצועי האמיתי. מעבר לתסמונת המתחזה (התחושה השגויה שאינן ראויות לתפקיד), נשים רבות מושפעות מנורמות חברתיות של צניעות ו"נחמדות". החשש להיתפס ככפופות טובה, אגרסיביות או "גרידיות", גורם להן להסתפק בהצעה הראשונה מחשש שמשא ומתן נוסף "יחשוף" את חוסר המקצועיות שלהן או יוביל לביטול ההצעה.

### ייצוג מגדרי נמוך בתעשייה או בתפקידים מסוימים

היעדר מודלים נשיים לתפקיד עלול להפחית את תחושת המסוגלות וההזדהות.

### הטיות מגדריות בתהליכי הגיוס

הבנו ששפה, תיאורי משרות או תהליכי מיון שאינם מודעים להטיות, עלולים לשדר מסרים מרתיעים.



//

**כשגבר** רואה תיאור משרה, מספיק לו **פרמטר מתאים אחד** כדי להגיש קורות חיים, **אצל אישה מספיק שפרמטר אחד לא מתאים לה כדי לא להגיש בכלל**. גם בשלב הריאיון, אנחנו מעודדים נשים **לדבר בשבח עצמן**, כשעולה סוגיית השכר אנחנו מבקשות לנקוב במספר בביטחון, לא להסתייג.

//

נטע אלשייך

משאבי אנוש, נטורל אינטליג'נס  
בריאיון ל-N12, מרץ 2023



כדי להתמודד עם החסמים הללו, החלטנו למקד את המענה שלנו בהנגשת המידע, בקיצור תיאורי המשרות, ובהדגשת המחויבות שלנו לשוויון מגדרי כבר בשלבי המיון הראשונים.

## כיצד עשינו זאת

### שיקוף ערך השוויון מהשלב הראשון

פרסמנו מידע על המחויבות לשוויון מגדרי באתר החברה ובתיאורי המשרות. עודדנו נשים להגיש מועמדות גם למשרות טכנולוגיות, שם האתגר לגיוס נשים גבוה יותר.

### שיח על שכר וביטחון עצמי

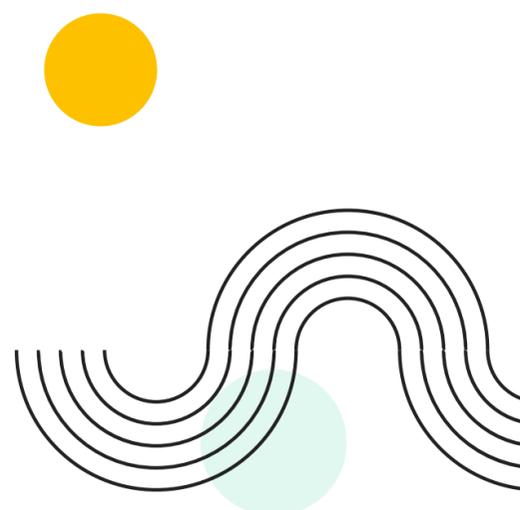
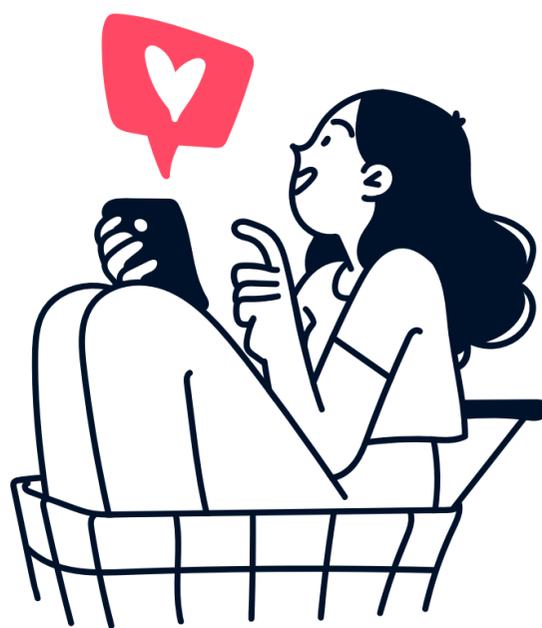
עודדנו מועמדות להביע את ציפיות השכר שלהן בביטחון. צוותי הגיוס עברו הכשרה לזיהוי ולנטרול של סטריאוטיפים מגדריים.

### קיצוץ חסמים פסיביים

תיאורי המשרות קוצרו והובהרו, תוך שימת דגש על למידה ופיתוח לאחר הקליטה ולא רק על ניסיון קודם.

### מנגנוני המלצה ו"חברה מביאה חברה"

יצרנו מנגנוני המלצה ממוקדי נשים, שאפשרו לנו לגייס מועמדות איכותיות ולחזק את קהילת העובדות שלנו.



# תהליך הקליטה לארגון

## תחושת שייכות מהיום הראשון

חווית הקליטה בארגון (אונבורדינג) היא ההזדמנות הראשונה שלנו להראות לעובדות ולעובדים החדשים שהמחויבות שלנו לשוויון אינה רק הצהרה, אלא חלק מההוויה שלנו.

**בנטורל אינטליג'נס החוויה כוללת:**

1

הצגת יעדי השוויון והנתונים הרלוונטיים

2

שימוש בשפה ארגונית א-מגדרית, ברורה ומזמינה

3

חשיפת המגויסות לפורום נשים ולתוכניות פיתוח מקצועיות

כאשר הערכים והנתונים מונחים על השולחן מהרגע הראשון, הם נהפכים לחלק מהנורמה הארגונית, מחזקים את תחושת ההזדמנות האמיתית ומבטיחים שהצעד הראשון במסלול העבודה מתיישר עם המחויבות האסטרטגית לשוויון מגדרי.



## פיתוח מקצועי וניהולי לנשים

עבורנו, ייצוג אמיתי נמדד גם בדרגי הניהול. הבנו שהגדלת מספר הנשים בארגון כשלעצמה אינה מספיקה, שכן מחקרים פנימיים שלנו הראו כי **ללא תוכניות יזומות ומובנות, קצב הקידום של נשים איטי יותר, גם כאשר ביצועיהן שווים לביצועיהם של עמיתיהן הגברים.**

כדי לטפל בכך הקמנו תשתית של פיתוח מקצועי ומנהיגות, שמקיפה את כל שלבי ההתקדמות של העובדת בארגון ומייצרת מסלולי צמיחה אמיתיים.

### הציר הניהולי כולל מספר מרכיבים מרכזיים:

מנטורינג פנים-ארגוני, פורום נשים, הדרכות מנהלים.ות, בניית מסלולי קידום ותהליכי שכר שוויוניים.



” זה לא מובן מאליו שחברה יודעת לזהות כישורים ויכולות **ונותנת הזדמנויות לקידום ופיתוח אישי גם ללא ניסיון קודם,** ואני מרגישה שבזכות האנשים המוכשרים והמפרגנים שעובדים יחד איתי, נגלה בפני עולם חדש ומסקרן.

שרי סנאי

מנהלת צוות אופרציה עסקית

נטורל אינטליג'נס

## מנטורינג פנים-ארגוני



תוכנית המנטורינג שלנו, "Naturaliot", מאפשרת למנהלות בכירות לחנוך עובדות בארגון. התוכנית בונה מסלול פיתוח אישי מותאם, מקנה כלים ניהוליים מתקדמים ומייצרת רשת תמיכה פנימית חזקה המעודדת צמיחה והתקדמות מקצועית.

### התוכנית כוללת:

- 1** הכשרת מנטוריות להבטחת יעילות ומקצועיות
- 2** הגדרת יעדים ברורים לכל צמד מנטורית-חניכה
- 3** מדידה שיטתית של האפקטיביות וההשפעה על הקריירה

תוכנית המנטורינג היא מנגנון פיתוח מנהיגות מדיד. עד היום קיימנו שישה מחזורים של התוכנית, בהשתתפות עשרות עובדות ומנהלות בכירות המשמשות כמנטוריות. לאורך השנים, כ-33% מהמשתתפות התקדמו לתפקידי ניהול צוות או ניהול תחום. רבות מבוגרות התוכנית חוזרות במחזורים הבאים כמנטוריות בעצמן, וכך נבנית בתוך הארגון שרשרת מתמשכת של מנהיגות נשית.

## פורום נשים 5.2

הקמנו את הפורום כדי לאפשר למידה משותפת, חיזוק הביטחון המקצועי ופיתוח מיומנויות השפעה.

התכנים מותאמים בכל שנה לצרכים האמיתיים של המשתתפות: תקשורת, סטוריטלינג, אקטיביזם חברתי, כמו גם עיסוק ישיר ומודע בשכר ובהיבטים הפיננסיים של הקריירה. זאת מתוך הבנה שעצמאות והשפעה מקצועית כרוכות ביכולת לנהל משאבים ולדרוש את המגיע לנו בביטחון. ההרצאות והסדנאות מעניקות כלים פרקטיים לשיח כלכלי מודע ובטוח יותר.

נוסף על כך, אנו מקיימות מפגשי עומק מעוררי השראה המייצרים שיח אישי ומקצועי משמעותי. כך, למשל, את שנת 2025 סגרנו במפגש מיוחד של פורום הנשים, שבו אירחה נטע פלר את עדי סופר תאני, מנכ"לית Meta ישראל. במפגש דיברנו על קריירה בשיא העומס של החיים, על איזון בין תפקידים אישיים ומקצועיים, על רשתות תמיכה ועל האומץ לשאול שאלות גם במקומות לא נוחים.

המפגש חיזק את ההבנה כי צמיחה מקצועית ואישית אינה מתרחשת למרות תקופות מורכבות, אלא לעיתים מזומנות דווקא מתוכן - מתוך ההתמודדות עם קושי, אי-ודאות ואתגרי החיים המודרניים.



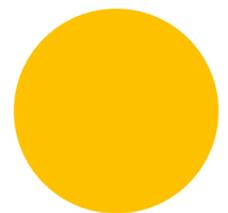
# הדרכות מנהלים ומנהלות ניהול מודע להטיות מגדריות

# 5.3

קיימנו כמה מחזורי הדרכה למנהלים ולמנהלות, ומלבד זאת, התכנים משולבים באופן שוטף במפגשי ההנהלה והניהול במטרה לחזק שיח פתוח, מודעות להטיות מגדריות והטמעה של חשיבה שוויונית בתהליכי קבלת החלטות ניהוליות.

בהדרכת "פורצות קדימה" - מומחיות בגיוון מגדרי ואינקלוסיביות בארגונים - כל מנהלי ומנהלות החברה עברו סדנאות עומק בנושא "ניהול מודע מגדר", וחברות פורום הנשים עברו הדרכה בנושא הופעה מול קהל והעברת מסרים אפקטיבית.

**הפעילות מאפשרת לקדם חשיבה ניהולית מודעת מגדרית, ולתמוך בתהליכי קידום שקופים ושוויוניים יותר.**



## 5.4 בניית מסלולי קידום

קידום מקצועי הוא תהליך שנבנה לאורך זמן. אנו מאמינות שצמיחה אמיתית נובעת מתוך עשייה, ולכן התרבות הארגונית שלנו מעודדת עובדות לקחת אחריות ולהרחיב את מעגלי ההשפעה שלהן, גם מעבר להגדרת התפקיד הפורמלית.

גישה זו מאפשרת לעובדות להתנסות במיומנויות חדשות, להוביל משימות מחוץ לתחום אחריותן הישיר ולצבור ניסיון ניהולי ומקצועי משמעותי בכדי להתפתח.

במקביל, אנו בוחנות את נתוני הייצוג המגדרי באופן שוטף, כדי לוודא שאנחנו שומרות על איזון ושוויון הזדמנויות בכל הדרגים.

**התוצאות בשטח מדברות בעד עצמן:**  
 עלינו מ-35% מנהלות בחברה ל-46%,  
 והנהלת החברה הגיעה לאיזון מלא -  
 עם שלוש סמנכ"ליות ושלושה סמנכ"לים.



## 5.5 תהליכי שכר שוויוניים

כדי לוודא שהשוויון מתקיים גם בתלוש השכר, הטמענו תהליכי שכר הוגנים ושוויוניים. אלה כוללים הערכה ובקרת שכר מדי שנה בהובלת ההנהלה הבכירה, במטרה לנטר פערי שכר באופן פרואקטיבי ולוודא תגמול הוגן עבור עבודה שוות ערך בכל הדרגים.

# תרבות ארגונית שוויונית ואינקלוסיבית

תרבות ארגונית אינה נוצרת רק באמצעות מדיניות רשמית, אלא קודם כל דרך השפה, המסרים והנראות היומיומית. זה בדיוק הרעיון מאחורי התוכנית שלנו, "תרבות מדברת מגדר": הבנו שהאופן שבו אנחנו, כארגון, מדברות על עובדות ועובדים ומציגות הצלחות, מעצב בפועל את תחושת השייכות ואת אפשרויות הקידום.

בפרק זה נשתף כיצד יצרנו סביבה שבה השפה והנראות מחזקות שוויון מגדרי הלכה למעשה.

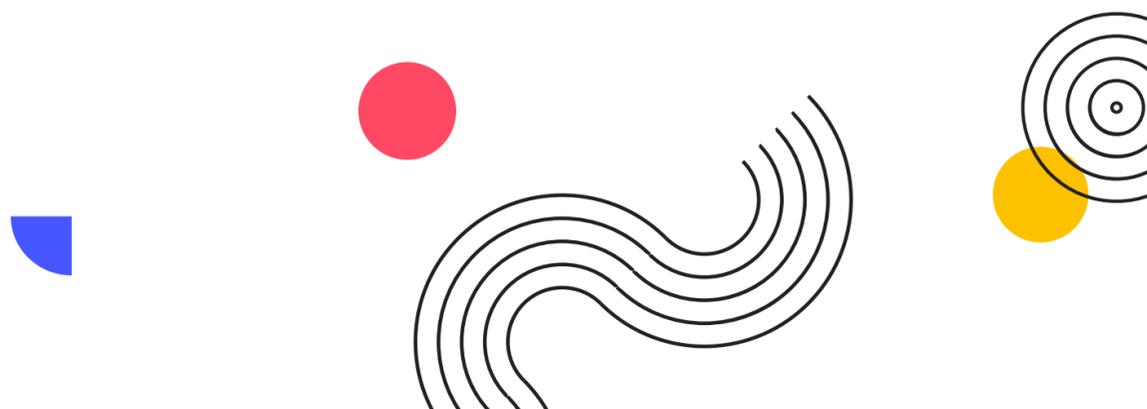
## 6.1

### שפה מייצרת מציאות

עבורנו, הטמעת שפה מכבדת ומדויקת הפכה לחלק בלתי נפרד מהדנ"א הארגוני, שכן ראינו שהיא מחזקת את תחושת ההכללה והשייכות בקרב כלל העובדות והעובדים.

אנו מקפידות על שימוש עקבי בשפה א-מגדרית בכלל הפלטפורמות הפנימיות: במסמכי מדיניות, בתקשורת של ההנהלה, במיילים, בהודעות פנים-ארגוניות ובערוצי וואטסאפ. השפה משקפת את תפיסת העולם הארגונית ואינה נתפסת כעניין סמלי בלבד.

חרף האתגר שהשפה העברית מציבה, ולעיתים גם תחושת האי-נוחות הראשונית שהשימוש בשפה א-מגדרית בעברית מעורר, ההתמדה והעקביות הופכות את השפה הא-מגדרית בהדרגה לשפה הטבעית של הארגון - וכך גם את התפיסה הערכית שהיא מבטאת.





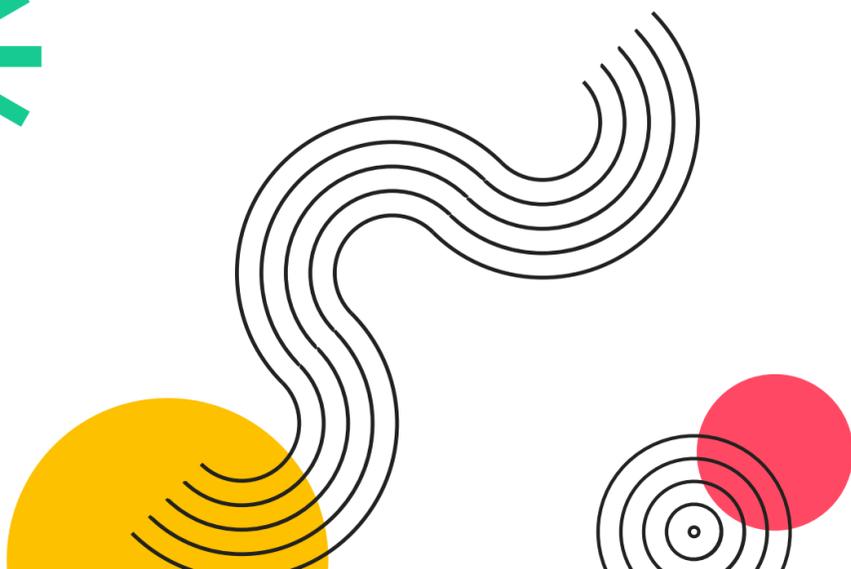
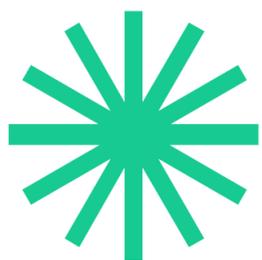
## נראות ומודלים נשיים להשראה

כדי לייצר תרבות של שוויון, חשוב לא רק לעשות - אלא גם להראות. לכן, אנו מקפידות להציג סיפורי הצלחה של עובדות ומנהלות, ולהבליט את העשייה שלהן בתוך החברה ומחוצה לה: ברשתות החברתיות, בתקשורת ובכנסים מקצועיים.

מבחינתנו, נראות היא לא רק יחסי ציבור, אלא כלי אסטרטגי שמבוסס על עיקרון פשוט: אי אפשר להיות מה שלא רואים.

כאשר אנחנו שמות נשים בעמדות מפתח בקדמת הבמה, אנחנו מייצרות מודלים לחיקוי. כך, עובדות רואות מולן אפשרויות צמיחה אמיתיות, ויכולות לדמיין גם את עצמן מתפתחות ומובילות. המסר הזה עובר גם החוצה, ועוזר לנו למשוך מועמדות איכותיות שמחפשות ארגון שמאפשר להן לגדול.

חלק נוסף מאותה נראות הוא שקיפות בנתונים. אנו מציגות באופן קבוע את אחוזי הנשים בארגון ובהנהלה בכל הפורומים המרכזיים - משיבות הנהלה ועד למפגשי חברה.



# סביבת עבודה בטוחה לכלל הא.נשים

6.3

מבחינתנו, קידום שוויון מגדרי מחייב יצירת סביבת עבודה בטוחה ומכבדת. תחושת ביטחון אישי היא תנאי בסיסי להשתתפות מלאה במרחב המקצועי, להתפתחות הקריירה ולביטוי הקול המקצועי.

לכן אנו מקפידות על מדיניות ברורה של אפס סובלנות להטרדה מינית, המגובה במנגנונים ארגוניים, בהכשרות ובהנגשת מידע שוטף לכלל העובדות והעובדים.

## המדיניות הזו כוללת:

1

הדרכת חובה לכל עובדת. ביום הקליטה בנושא מניעת הטרדה מינית והיכרות עם הנהלים הארגוניים

2

הנגשת התקנון למניעת הטרדה מינית בכל ערוצי התקשורת הפנימיים של החברה

3

מנגנון פנייה דיסקרטי המאפשר לכל עובדת לפנות לגורמים בכירים בארגון לצורך בירור וטיפול

**המסר שאנו מעבירות לארגון הוא ברור:** לכל עובדת יש כתובת לפנייה, וכל מקרה מטופל ברצינות, ברגישות ובמקצועיות.



## השפעה מעבר לגבולות הארגון

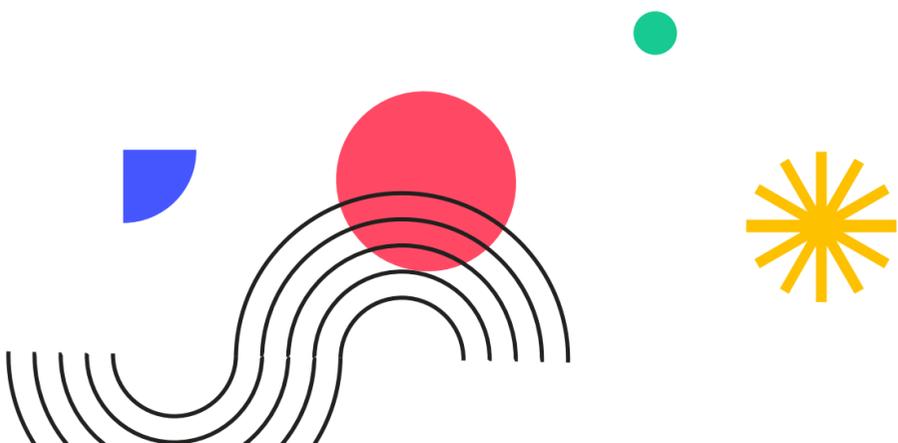
הבנו שהארגון שלנו אינו פועל בוואקום, ושכאשר מדיניות ארגונית מתורגמת לפעולה מחוץ לחברה - ההשפעה על השוויון מתרחבת.

בפרק זה נציג כיצד הרחבנו את הפעילות מעבר לגבולות החברה והשפעתה על שלושה מעגלים מרכזיים: התא המשפחתי, הקהילה והאקוסיסטם המקצועי.

## תמיכה בשילוב קריירה ומשפחה

שוויון מגדרי אינו מתקיים רק בין קירות המשרד. מחקר פנימי שביצענו, העוסק בדפוסי עזיבה ובתחושת עומס, הראה כי השלב שבו עובדת הופכת להורה הוא צומת רגיש, שעשויה להיות לו השפעה מכרעת על המשך הקריירה שלה. ושל בת.בן הזוג. מתוך ההבנה הזו, פיתחנו מדיניות ארגונית שנועדה לייצר מעטפת תמיכה אמיתית, ולאפשר לעובדות ולעובדים שלנו לשלב טוב יותר בין קריירה למשפחה.

החלפנו את המושג המיושן "משרת אם" במדיניות של "משרת הורה": אנו מאפשרות לכל הורה בחברה לעבוד במתכונת גמישה של יומיים קצרים בשבוע (עם אפשרות להשלמת שעות בימים אחרים). המסר שלנו ברור: כאשר אבות יוצאים מוקדם פעמיים בשבוע ולוקחים חלק פעיל יותר בשגרת המשפחה, לבנות הזוג שלהם מתאפשר להקדיש יותר זמן ומשאבים לפיתוח הקריירה שלהן. כך הארגון תורם לקידום שוויון לא רק במקום העבודה עצמו, [אלא גם בתוך התא המשפחתי](#).



כדי לאפשר שילוב אמיתי בין קריירה למשפחה, בנינו מנגנון תמיכה ארוך טווח לעובדות ולעובדים:

1

הענקת שבועיים חופשה בתשלום בסמוך ללידה לבני ובנות זוג שאינם יוצאים לתקופת לידה והורות (כולל הליכי פונדקאות)

3

הפעלת תוכנית ליווי מההיריון ועד החזרה לעבודה, הכוללת הדרכות להורים, סבסוד ייעוץ שינה וקשר רציף עם משאבי אנוש

5

אירוח מפגשי הורים ותינוקות במשרדי החברה לעובדות ועובדים בתקופת לידה והורות

2

הקלת תהליכי האישור לקבלת חל"ת לעובדים המעוניינים להאריך את שהותם בבית עם המשפחה

4

שימור הרצף התעסוקתי בתקופת לידה והורות, המאפשר המשך זכאות למתנות חג, תקציב ארוחות והשתתפות באירועי חברה

6

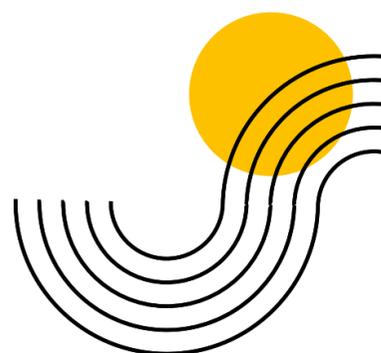
פעילות קיץ ואפשרות להבאת ילדים למשרד בימים בהם אין מסגרות חינוכיות

כך יצרנו סביבת עבודה המאפשרת לעובדות ולעובדים שלנו לצמוח בקריירה, מבלי לוותר על נוכחות משמעותית בבית.

”  
המושג משרת-אם משאיר  
נשים מאחור. צריך לדבר על  
משרת הורה.”

נטע פלר

בראיון לגלובס, מאי 2022



# השקעה בקהילה ובדור הבא של נשים

7.2

קידום שוויון מגדרי מתחיל הרבה לפני הכניסה לשוק העבודה. לכן אנו מקיימות שותפויות עומק עם ארגונים הפועלים לקידום נערות ונשים.

שותפות מרכזית מתקיימת עם **עמותת שוות**, ובמסגרתה אנו תומכות בפעילות "שבוע הנערה הישראלית" ומשתתפות ביוזמות חינוכיות לאורך כל השנה.

## במסגרת הפעילות:

1

עובדות החברה מגיעות לבתי ספר ומרצות בפני תלמידות ותלמידים על בחירות מקצועיות וקריירה

2

אנו מארחות חניכות ובוגרות עמותות במשרדי החברה למפגשי השראה ונטוורקינג

3

עובדות החברה מעבירות סדנאות מעשיות העוסקות בכניסה לעולם העבודה: כתיבת קורות חיים, ראיונות עבודה ומיתוג מקצועי



באמצעות פעילות זו אנו מחזקות את הקשר בין הארגון לקהילה ותורמות להרחבת אפשרויות הבחירה וההזדמנויות עבור הדור הבא של נשים.

# השפעה על ארגונים נוספים באקוסיסטם

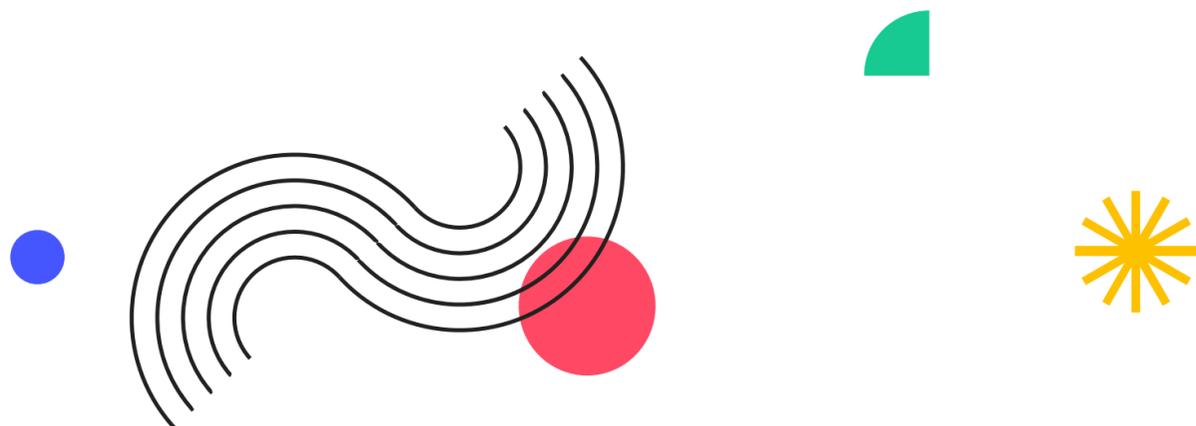
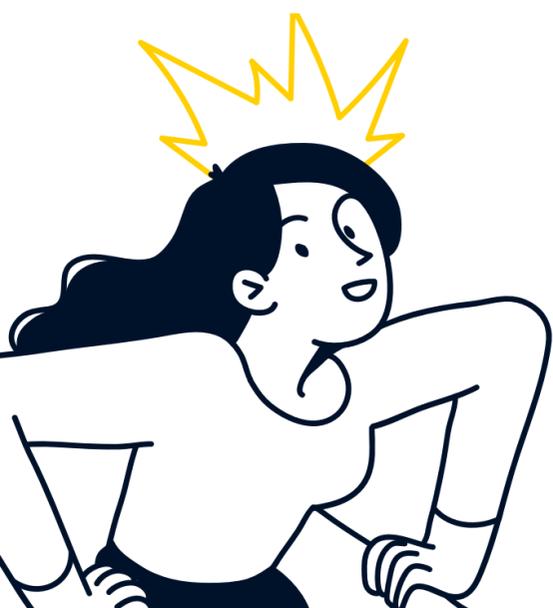
# 7.3

כאמור, אנו רואות בקידום שוויון מגדרי משימה רחבה שאינה מסתיימת בגבולות הארגון. לכן אנו פועלות לשתף ידע, להנגיש מתודולוגיות וליצור מרחבי למידה משותפים עם ארגונים נוספים בתעשייה.

כחלק מתפיסה זו אנו משמשות גם כמרכז קהילתי מקצועי לנשים בתעשייה. אנו מארחות במשרדי החברה באופן קבוע קהילות מקצועיות וטכנולוגיות - בהן קהילות נשים בהייטק, קהילות יזמיות וקהילות מקצועיות נוספות. המפגשים כוללים הרצאות, סדנאות, מפגשי נטוורקינג ושיתוף ידע מקצועי.

באמצעות פתיחת הארגון לקהילות ולשיתופי פעולה מקצועיים אנו תורמות להנגשת ידע, ליצירת חיבורים בין נשים בתעשייה ולחיזוק מסלולי קריירה גם מחוץ לארגון.

כחלק מהמעורבות הרחבה שלנו בקידום שוויון מגדרי בחברה הישראלית, נטע פלר חברה בוועד המנהל של תנועת **בונות אלטרנטיבה** - תנועה אזרחית א-מפלגתית הפועלת לקידום שוויון מגדרי, להגדלת ייצוג נשים במוקדי קבלת החלטות ולהגנה על זכויות נשים כחלק מחיזוק הדמוקרטיה והחברה בישראל.





שוויון מגדרי לא נעצר בדלת המשרד.  
**אני מאמינה שלארגון חזק ומוביל עסקית  
יש אחריות להשפיע על האקוסיסטם  
והקהילה שסביבו.**

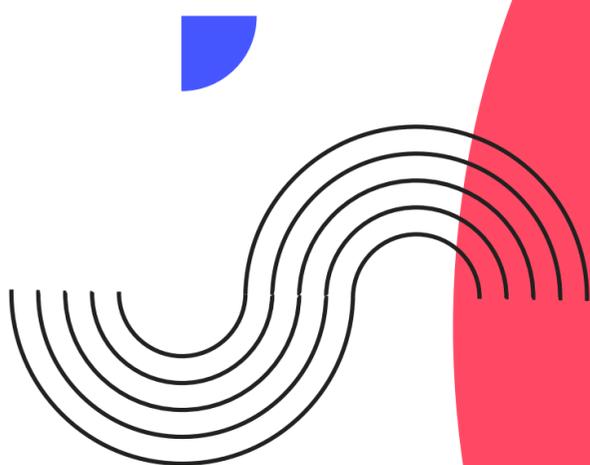
 המטרה שלנו היא ליצור השפעה אמיתית,  
לא רק בתוך הארגון, אלא גם מחוצה לו.  
שינוי לא קורה בוואקום. הוא קורה דרך  
שיתופי פעולה, דרך עבודה עם עמותות,  
דרך שיתוף ידע וניסיון עם אחרים.  
מתוך התפיסה הזו נולד הפלייבוק  
שלפניכם, מהרצון שלנו לשתף את מה  
שעבד עבורנו **וכהזמנה לארגונים נוספים  
לקדם את השינוי החשוב הזה.**



ענת שריר

מנהלת אחריות חברתית

נטורל אינטליג'נס



# הובלת שיח ציבורי ומאבק באלימות נגד נשים

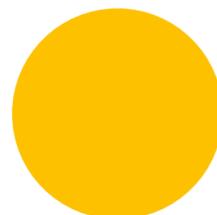
7.4

"לפי הסטטיסטיקה בישראל של 2024, בכל שבועיים נרצחת אישה. ישנה ירידה משמעותית בתקציבי הממשלה כבר שנתיים ברצף. מפה אנחנו מבינים שהמצב לא הולך להשתנות בעקבות פעולות הממשלה. למעשה, העובדות והעובדים שלנו מבלים שליש מחייהם בעבודה, ולכן יש לנו אחריות בנושא."

**נטע פלר**, סמנכ"ל משאבי אנוש, נטורל אינטליג'נס [בריאיון לכלכליסט](#), מרץ 2024

אלימות כלפי נשים היא תופעה שאינה נעצרת בכניסה למשרד. נשים רבות חיות בפחד בביתן, והאלימות שהן חוות אינה תמיד נראית לעין. חשוב להבין כי מניעת אלימות כלפי נשים נוגעת לכלל סוגיה: **אנו פועלות למיגור אלימות מכל סוג, בין אם היא פיזית, כלכלית, רגשית, מינית או טכנולוגית.**

מאחר והעובדות שלנו מבלות חלק ניכר מזמןן בעבודה, חיוני להפוך את הארגון למרחב בטוח עבורן. בנינו מדיניות שנועדה להעביר מסר ברור לכל עובדת: **בכל מקרה של איום או אלימות, קיימת בארגון תשתית מקצועית ודיסקרטית שנועדה לספק לה תמיכה וסיוע.**



כדי לייצר רשת ביטחון זו, אנו פועלות בשני מישורים מקבילים:

# 1

## רשת ביטחון פנים-ארגונית (התמיכה בעובדות)

הצבת שילוט דיסקרטי  
עם פרטי קווי הסיוע  
במקומות פרטיים

מינוי שתי מנהלות משאבי אנוש  
בכירות ככתובת זמינה  
ודיסקרטית לכל פנייה בנושא

פעילות שוטפת  
להעלאת המודעות  
בקרב העובדות והעובדים

מימון מלא לליווי של יועצת  
חיצונית מומחית, בדיסקרטיות  
מוחלטת לכל עובדת הזקוקה לכך

# 2

## הובלת שיח ומאבק ציבורי

תמיכה שוטפת ושיתופי  
פעולה עם עמותות סיוע  
לנפגעות אלימות

תמיכה במיזם ה-AI "הקשיבי בקולי"  
(עם שירן מלמדובסקי ו-D-ID)  
להפצת מסרים מצילי חיים

השתתפות בפורום רחב של  
ארגונים במשק לקידום הנושא

הובלת קמפיינים דיגיטליים  
להעלאת המודעות הציבורית

## מדידה, בקרה ושיפור מתמיד

כאמור, למדנו ששינוי אמיתי דורש ניהול מבוסס נתונים. הבנו שללא מדידה עקבית, קשה להבין אם הפעולות הארגוניות שלנו מייצרות שינוי לאורך זמן והיכן נדרש דיוק נוסף. לכן אנו מגדירות מראש את המדדים המרכזיים שאחריהם אנו עוקבות לאורך זמן:

- 1 אחוז הנשים בכלל הארגון
- 2 אחוז הנשים בתפקידי ניהול
- 3 השתתפות נשים בתוכניות מנטורינג, פיתוח והכשרות מקצועיות

במקביל, מתקיים דיווח רבעוני קבוע בפורום ההנהלה, המאפשר לעקוב אחר מגמות, לזהות פערים ולהתאים את הפעולות הארגוניות בזמן אמת. המדידה הרבעונית הופכת את השוויון המגדרי לחלק משיח ההנהלה השוטף ולא ליוזמה נקודתית בלבד.



## סקרים ומשוב פנימי

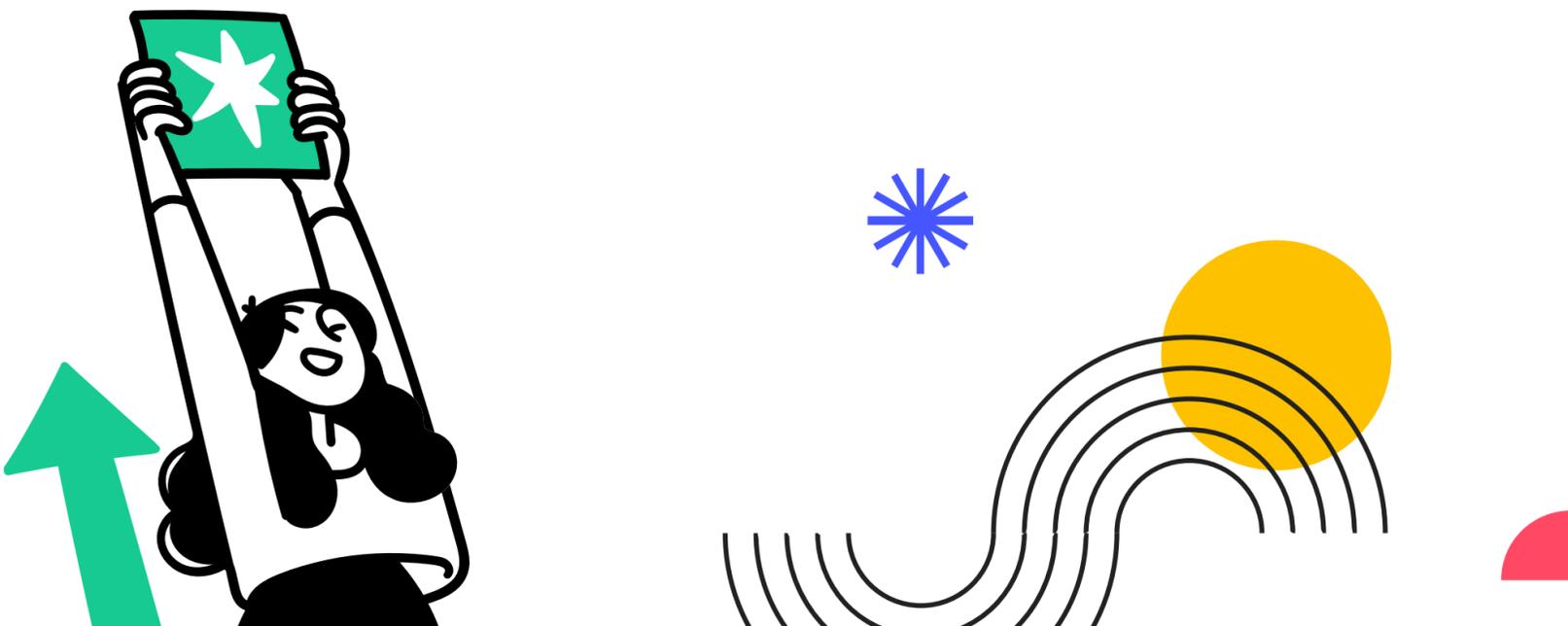
מעבר למדדים הכמותיים, חשוב לנו גם להבין את החוויה הארגונית ואת תפיסת העובדות והעובדים לגבי הזדמנויות, שייכות והתפתחות מקצועית. משום כך, אחת לשנה אנו עורכות סקר ארגוני רחב בפילוח מגדרי.

### הסקר כולל שאלות על:

- |   |  |   |
|---|--|---|
| <b>3</b>  | <b>2</b>                                   | <b>1</b>                                      |
| <p>שביעות הרצון מתהליכי הפיתוח, ההכשרות ומסלולי הקריירה</p> | <p>תחושת השייכות והאינקלוסיביות בארגון</p> | <p>שביעות הרצון מההזדמנויות לקידום מקצועי</p> |

לאורך השנים, השאלה העוסקת בגיוון, בשוויון ובאינקלוסיביות היא לרוב השאלה שזוכה לציון הגבוה ביותר - נתון המשקף את ההשפעה המצטברת של התפיסה הארגונית ולא של מהלך בודד.

תוצאות הסקרים משמשות אותנו בדיוק תוכניות הפיתוח, המנטורינג וההדרכה וכן בתהליכי השכר והתגמול.



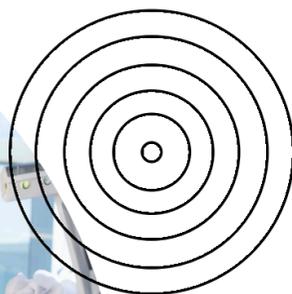


# מבט לעתיד שוויון מגדרי בעידן ה-AI

מבט קדימה דרש מאיתנו להתייחס גם לאתגרים שמביאה בכנפיה מהפכת ה-AI. טכנולוגיות המבוססות על אלגוריתמים משתלבות יותר ויותר בתהליכי העבודה הארגוניים - החל משלבי הסינון הראשוניים של מועמדויות, עבור בכלי ניהול וכלה בהערכת ביצועים ובקבלת החלטות. לצד היתרונות הרבים, מערכות אלה עלולות לשעתק הטיות מגדריות קיימות ולעיתים אף להעמיק אותן, בייחוד כאשר הן מתבססות על נתוני העבר.

**הבנו שבעת שילוב כלי AI ותהליכי אוטומציה בארגון, אנחנו חייבות לוודא כי הטיות היסטוריות אינן משוחזרות באופן בלתי מודע.** לדוגמה, אם בעבר שיעור הגברים בתפקידי ניהול בכירים היה גבוה יותר, אלגוריתמים המתבססים על נתונים היסטוריים עלולים ללמוד בטעות כי זהו דפוס רצוי. משום כך, בתהליכי ההטמעה אנו מקפידות לבחון את המודלים ואת מקורות הנתונים ולוודא שהטכנולוגיה אינה מציבה מחסומים חדשים בפני נשים.

במקביל, אנו מזהות בטכנולוגיות אלה גם פוטנציאל משמעותי לקידום שוויון. שימוש מושכל בכלי AI יכול לסייע בניתוח נתונים ארגוניים, בזיהוי פערים ובהנגשת שוויון הזדמנויות. האתגר הארגוני שלנו הוא להבטיח כי הקדמה הטכנולוגית תשמש ככלי לחיזוק השוויון המגדרי ולא לשעתוק פערים קיימים.



## מילה אישית לסיום

כשהתחלנו את המסע הזה בנטורל אינטליג'נס, לא היו לנו את כל התשובות. ידענו רק דבר אחד: אי אפשר יותר להסתפק בכוונות טובות. היום, כשאני מסתכלת על התוצאות של תוכנית "תרבות מדברת מגדר" שלנו, אני יודעת ששוויון מגדרי אינו פריבילגיה של ארגוני ענק.

זהו צעד שאפשרי לכל חברה שמוכנה לקבל החלטה אמיצה. זה לא קורה ביום אחד, וזה דורש יותר מלתלות שלט יפה על הקיר. זה דורש מדידה, שקיפות, והבנה ששינוי אמיתי קורה רק כשנשים וגברים פועלים יחד.

אל תחכו לרגע המושלם או לתוכנית המושלמת. בחרו יעד אחד. שנו תהליך אחד. עשו את הצעד הראשון.

המסע הזה משתלם: לעובדות, לעובדים, ולהצלחת החברה.

בהצלחה,



נטע פלר

סמנכ"ל משאבי אנוש

נטורל אינטליג'נס



## פרק 1

### מתחילים.ות מהחלטה ניהולית - נקודת המוצא האסטרטגית

- להגדיר יעד ייצוג מגדרי ברור ומדיד
- להציג נתונים באופן קבוע בפורומי הנהלה
- לשתף עובדות ועובדים בבניית דרכי הפעולה להשגת היעדים

## פרק 2

### מיתוג מעסיק מזמין נשים

- להציג נתוני ייצוג אמיתיים ושקופים בתקשורת הארגונית
- להציג נשים בדרגי הנהלה בכנסים, במדיה וברשתות החברתיות
- להדגיש הזדמנויות צמיחה מקצועיות ללא תקרת זכוכית
- לשלב מסרים על שוויון מגדרי כחלק מאסטרטגיית מיתוג המעסיק

## פרק 3

### תהליך גיוס מוכוון נשים

- להציג מחויבות לשוויון מגדרי בתיאורי המשרות ובאתר החברה
- לקצר ולדייק את תיאורי המשרות
- לעודד נשים להגיש מועמדות גם אם אינן עומדות בכל הדרישות
- להכשיר צוותי גיוס לזיהוי הטיות מגדריות
- לעודד מועמדות לשיח שכר בטוח ומדויק

## פרק 4

### תהליך הקליטה לארגון - תחושת שייכות מהיום הראשון

- להציג יעדי שוויון כבר ביום הקליטה
- להשתמש בשפה א-מגדרית בתקשורת הארגונית
- לחשוף עובדות ועובדים לתוכניות פיתוח מקצועיות



## פרק 5

### פיתוח מקצועי וניהולי לנשים

- להפעיל תוכניות מנטורינג פנים-ארגוניות
- לקיים פורומים מקצועיים לפיתוח מיומנויות קריירה
- להכשיר מנהלים ומנהלות לניהול מודע מגדרית
- לעודד עובדות להרחיב את תחומי אחריותן כדי לצבור ניסיון ניהולי
- לבצע בקרת פערי שכר

## פרק 6

### תרבות ארגונית שוויונית ואינקלוסיבית

- להשתמש בשפה א-מגדרית בכל הפלטפורמות הארגוניות
- להציג נתוני ייצוג מגדרי בישיבות רבעוניות
- להבליט סיפורי הצלחה של נשים בארגון
- להנגיש מודלים נשיים להשראה מקצועית
- להבטיח סביבת עבודה בטוחה ולמנוע הטרדות מיניות באמצעות הדרכות ומנגנוני דיווח

## פרק 7

### השפעה מעבר לגבולות הארגון

- להציע תנאי עבודה גמישים המאפשרים שילוב מיטבי בין קריירה למשפחה
- להפעיל תוכנית לשימור קשר והטבות מלאות לעובדים בתקופת לידה והורות
- לקיים שותפויות עומק עם עמותות חברתיות
- לשתף ידע מקצועי עם ארגונים נוספים בתעשייה
- לפעול למניעת אלימות נגד נשים באמצעות יוזמות, קמפיינים ושותפויות

## פרק 8

### מדידה, בקרה ושיפור מתמיד

- למדוד את אחוז הנשים בארגון ובדרגי הניהול
- לבצע דיווח רבעוני להנהלה
- לבצע סקר ארגוני שנתי בפילוח מגדרי
- להשתמש בתובנות הסקרים לשיפור תהליכים ארגוניים

Good  
Luck

