

# ארגון שווה

טיפים לשוויון מגדרי, גיוון והכללה  
ממוביליות משאבי אנוש

כרך ראשון



פרויקט

# האם את.ה חלק מארגון שווה?

כמובילות ומובילי משאבי האנוש, יש לנו אחריות קריטית לקדם שיוויון מגדרי, גיוון והכללה בצורה מקצועית ובראיה אסטרטגית ארוכת טווח. כך נוכל לגייס כישרונות מהשורה הראשונה, לחזק את כושר התחרות של החברה ולייצר סביבת עבודה שבה כלל העובדים והעובדות מרגישים מוערכים ומשגשגים, ללא קשר למגדר, גזע, דת או רקע עדתי.

על פי מחקרים, שוויון מגדרי, גיוון והכללה הם לא רק אידיאלים נשגבים או סיסמאות פופוליסטיות, הם הכרחיים להצלחת הארגון בכללותו.

דווקא בתקופה מאתגרת זו וכמי שפעילה ומובילה סדנאות בתחום, חשוב לי לקדם את השיחה והמודעות לנושאים הללו.

חוברת זו מאגדת טיפים מעשיים בנושאים של שוויון מגדרי, גיוון והכללה מעשרות מובילות ומובילי משאבי אנוש בארגונים השווים בישראל. אני מקווה שחוברת זו תיתן לכם השראה ושתוכלו להיעזר בניסיון.ם של מי שכבר עושה את זה, על מנת להפוך את הארגון שאתם.ן חלק ממנו לשווה יותר, מצליח יותר ובעיקר ערכי ואנושי יותר.

שלכן ושלכם באומץ ובאהבה,  
טל פריבנר

מובילת סדנאות שיוויון והכללה,  
וסדנאות למנהיגות אמיצה ומחוברות הוליסטית



# נעים להכיר, טל פריבנר

אני יועצת לארגונים, מאמנת מנהלים ומנהלות ומנחת הרצאות וסדנאות במגוון תחומים:

- העצמה וקידום נשים.
- פרקטיקות וכלים להכללת אוכלוסיות מגוונות.
- סדנאות לשיפור המחברות ההוליסטית והשייכות הארגונית.
- מעבר משיחות קשות לאמיצות.
- חיזוק האומץ הניהולי.

ב - 20 השנים האחרונות עבדתי עם מאות מהארגונים המובילים בארץ וליוויתי אלפי מנהלות ומנהלים למיקסום הצלחה עסקית ואישית.

רוצות.ים לחשוב על הדרכים לשיפור השיוויון, הגיוון והכללה אצלכן.ם  
בארגון?

דברו איתי - אני לשרותכן.ם  
054-3042302

”

גיוון עושים באהבה או לא עושים בכלל. מתוקף תפקידנו כאנשי משאבי אנוש אנו חייבים לתת ביטוי מעשי ופרקטי לנושא תוך הטמעתו בכל תהליכי ה-HR. מהגיוס הכולל ייצוג של אוכלוסיות גיוון בארגון ובהמשך לדאוג לפתח ולקדם את האנשים לתפקידי מפתח. להטמיע גיוון בפעילויות רווחה, הרצאות העשרה וכו'. מחובתינו וזכותינו לייצר תרבות ארגונית המאפשרת גיוון והכלה.



#ארגון שווה

**שולי וונדמ**  
HR director  
התעשייה האווירית



”

שינוי אמיתי מגיע מתפיסת עולם ואסטרטגיה שמתורגמת לתכניות עבודה, יעדים, מדדים והשקעת משאבים. זה חלק מהכח של חברה עסקית! ארגונים יכולים לנהל את זה כתהליך מתמשך ולא כאירוע נקודתי, ולפעול מתוך הסתכלות מערכתית ולא חד מימדית. ביכולתינו ומחובתינו לקלוט אוכלוסיות מגוונות, לייצר מודעות לנושא של שוויון, לקדם תרבות של סובלנות, לספק הכשרות ועוד.

**עינת אמיתי**  
**סמנכ"ל משאבי אנוש**  
**קבוצת שופרסל**



#ארגוןשווה

”

שוויון מגדרי בארגון מתחיל בכח שלנו מנהלות בארגונים, הכח לייצר אימפקט דרך מנהיגות שוויונית שחייבת להיות ערך וחלק מהחזון של כל גוף מש"א באשר הוא. ברגע שהצהרנו עליו כערך הוא יבוא לידי ביטוי ביוזמות שלנו, בתכנית העבודה שלנו, במדידות שאנו עושות וכמובן בשיח שללא ספק גם יוצא מגבולות הארגון ומגביר את המודעות, העניין, האימפקט ומקדם את הערך בפנים ובחוץ.

**יעל ברק**  
סמנכ"ל משאבי אנוש  
Hertz

#ארגוןשווה

”

גיוון, הכללה וחיזוק תחושת השייכות הם חלק מתהליך שינוי שצריך לתכנן ולנהל תוך כדי הצבת מטרות ויעדים ובניית תוכנית עבודה. כדי להצליח לייצר שינוי משמעותי ועמוק כדאי להתמקד בכל פעם באוכלוסיה אחת ולבצע התאמות בקשת של תחומים, נהלים ופרקטיקות בחיי הארגון.

**נטע לנגר לויתן**  
**Chief People Officer**  
**MyHeritage**



#ארגוןשווה



”

הכללה היא מודעות וגם שריר שעלינו לפתח באופן מתמיד. חשוב להשקיע בטיפוח יכולות המנהלים לזהות את חוזקות האנשים העובדים איתם, ולעודד אותם להעצים את יכולותיהם וכישוריהם. ליצור תהליכי פיתוח ולמידה לחיזוק ההתבוננות בעין טובה על האנשים ועל המציאות. כך נקבל ארגון מכיל ומגוון השלם יותר מסך חלקיו.

**ליטל וקסלר**  
משנה למנכ"ל  
וסמנכ"ל מש"א כאל

#ארגוןשווה

”

הבסיס הוא לייצר תרבות שמתייחסת לאדם כאדם אבל זה לא מספיק, צריך מודעות, לעשות התאמות ארגוניות ולהבין שעד שנהיה בעולם שזה יהיה מובן מאליו צריך להשקיע בזה, זה לא על הדרך. אנו נבחנים במעשים.

**מיכל הלוי**  
סמנ"ל משאבי אנוש  
MAX פיננסים



#ארגוןשווה

”

אל תתני לאחרים להגדיר עבורך מה שאת יודעת, מאמינה, יכולה ורוצה. זקפי קומה, הישירי מבט, לחצי יד בחוזקה ואמרי בקול צלול את שמך, כולל שם משפחה. זקקי חלומות והנחיתי אותם לקרקע, ברגישות אך בנחישות. חפשי את "הדבר" שלך. על מנת להתנהל נכון צרי לך "מטבחון". אנשים שירימו אותך ויסייעו לך להאמין בעצמך בנפילות בדרך.

**נילי גולדפיין**

**משנה למנכ"ל**

**קבוצת נירם גיתן NGG**

**#ארגוןשווה**





מחפשות כלי עבודה  
לשיפור התקשורת או  
מתנה עם סטייל וערך?  
דברו איתי!  
054-3042302





”

שוק העבודה עוד רחוק לצערי, במהותו והרכבו עד שיהיה שוויוני. עלינו לרתום הנהלה, להציב יעדים מדידים ולהפוך את החזון לתוכנית עבודה אסטרטגית ופרקטית שמתבטאת במעשים יומיומיים. בנימה אישית, תהיי אותנטית, השמיעי את קולך, סמכי על האינסטינקטים, הערכים והמנהיגות שלך לצד יצירת שותפויות, כדי ללמוד ולקדם אג'נדה של שוויון, גיוון והכללה.

**גלית גולד**  
EVP HR Mend

#ארגוןשווה

”

גיוון והכללה בעיני הוא סוג של יצירת פסיפס - תמונה מיוחדת וייחודית. היכולת הזאת למצוא את האבנים - האנשים הללו בעלי רקע מקצועי ותרבותי שונה, לצד יכולות וכשרונות, ולחבר אותם יחד זה הקסם האמיתי ביצירת תרבות וסביבה ארגונית מיטבית להצלחה.

**לילית האגמאיר**  
VP People  
Cymbio



#ארגוןשווה

”

אנחנו צריכות לוודא שאנשים שיושבים בתפקידי מפתח מבינים מצד אחד את הערך העצום שבגיוון הארגוני ומצד שני, את האימפקט המטורף על מוביליות חברתית שזה מייצר בחברה הישראלית. לפתח ולהכשיר אותם, לעשות זאת עם הרבה רגישות והבנה עמוקה של הצרכים לכל סוג גיוון כדי להרחיב את התודעה וההשפעה בארגון.

**אפי אריאלי להב**

**מנהלת המרכז למנהיגות,  
פיתוח ארגוני וקמפוס פועלים  
בנק הפועלים**

**#ארגוןשווה**



”

הטיפ שלי לחיזוק תרבות ארגונית שוויונית הוא קידום שדרה ניהולית מגוונת, באמצעותה ניתן ליצור חזון משותף ובסיס חזק ועמוק לשינוי ולהצלחה בקידום השוויון בארגון. באמצעות השדרה, נוכל להטמיע בצורה אפקטיבית ועמוקה את ערכי הגיוון, השוויון ולקדם את תחושת שייכות כל עובד ועובדת.

**נתלי גבורה**  
Head of HRBP  
ONE ZERO



”

גיוון הוא תפיסת חיים כוללת,  
תשאפו שכול מי שנמצא  
בסביבתכם יהיו שונה האחד  
מהשניה.

כי בסיכומו של יום עמוק  
בפנים יכול להיות שאנחנו  
אפילו דומות ודומים מאוד,  
וגם אם לא, אנחנו בטח שוות  
ושווים.

**שירלי בר**

סמנכ"ל משאבי אנוש  
כלל ביטוח ופיננסים

#ארגוןשווה

”

שיוויון מגדרי בארגון מתחיל ממודעות ומדידה תמידית של התחום כדי להשתפר. מה שנמדד מביל לשיפור. יש לבחון ערוצי גיוס להכניס לארגון אוכלוסיה מגוונת. ההטבה הכי מיוחדת שזכיתי להוביל בהכנסה שלה לארגון בארץ היא מימון ניתוחי שינוי מין בביטוח הרפואי של הארגון, יצר תקדים שסחף עוד חברות לממן אותו.

**רונית בן בסט רום**  
**חברת בורד ויו"ר מש"א**  
**ויצו**



**#ארגוןשווה**



# I See You

פעילות מהנה  
לגיבוש הצוות  
וחיזוק קשרים  
**בינאיישיים**



הכשלונות שלי מדייקים  
את דרכי להצלחה

במהלך פעילות חדשנית  
ומהנה של שעה וחצי  
נעמיק היכרות  
נלמד להוקיר תודה על  
הקיים, נחגוג הצלחות וגם  
נגדיר את המטרות שלנו,  
בצורה אמיצה



יש בי כוח ייחודי  
אני משתמשת בו

## תזכורות אמיצות

50 קלפים להעצמה נשית  
להשראה וחיזוק שריב האומץ

TAL PRIVNER.

## בסדנא נשתמש בקלפי העצמה יפהפיים

לפרטים נוספים  
צרו קשר  
054-3042302

TAL PRIVNER.



אני שואפת להיות הגרסה  
הכי טובה של עצמי



”

היכולת לקדם תרבות ארגונית מגוונת ומכילה טמונה בבשלות הארגונית לראות את העובדים/ות דרך העדשה של הכישורים, היכולות, הפוטנציאל והמוטיבציות. לראות את האדם באשר הוא, ולהיות מודע שלאנשים שונים, צרכים ותנאים מגוונים, ולאפשר לכל השונות הזו לדור תחת אטמוספירה ארגונית אחת עם קשת הגוונים.

#ארגוןשווה

**אופיר חבקין**  
Global talent Strategy  
Amdocs

”

תרבות אירגונית מכילה היא מפתח  
להצלחה וזו נוצרת מהחוויות  
היומיומיות של כל אחד מאיתנו.  
ההנעה מלמעלה ומלמטה היא  
חשובה ביותר ליצירת מעגל אירגוני  
תומך ותחושת שייכות.  
תנו ביטוי לקול של א.נשים  
מקבוצות מיעוט, צרו הזדמנויות  
והראו שאתם מעריכים את  
ההשקעה שלהן. בארגון.



#ארגוןשווה

**אילה דגן**

**Head of HR Google Cloud HW  
& Tech IL Center**

”

כדי שהארגון יהיה באמת מחויב חשוב לשקף להנהלה מהרגע הראשון את התועלות העסקיות בגיוון. מדובר בתהליך ארוך טווח ומודולרי ששכרו בצידו. ממליצה להתחיל בהיכרות של כל העובדים עם הקהלים השונים, לטפס לעבר בניית קהילות, לחבר לחזון, לערכים ולמודל המנהיגות, לפתח כלים לניהול מגוון. כך, עובדים מגוונים יהפכו לעובדים מחוברים ולשגרירים בקהילותיהם.

#ארגוןשווה

**נעמה הלוי פאר**  
מנהלת האגף לבנקאות חברתית  
בנק הפועלים

”

אם לא נעבוד בזה ואם לא  
נמדוד את זה - זה לא יקרה!  
את מסע השוויון תתחילו  
בהגדרה של מה היעד שתרצו  
להשיג, השקיעו ביצירת התנאים  
והסביבה שתאפשר לאוכלוסייה  
אליה אתם מכוונים להצליח,  
דברו את היעד ושתפו את כל  
הארגון וכמובן תמדדו את מידת  
העמידה ביעד והסתכלו עליה  
באופן תדיר!

**דנה ברזילי**  
Cheif People Officer  
Overwolf





”



#ארגוןשווה

נושא השוויון המגדרי חייב להיות כל הזמן על סדר היום הארגוני, לקבוע יעדים שאפתניים ולדבר את הנושא בכל הזדמנות. אנחנו, הנשים, צריכות לדחוף ולהוביל לשינוי הרגלים ודפוסים ובאופן יומיומי לעודד נשים לרצות, לדרוש ולהעז. מה שלא מדובר - לא מטופל, מה שלא מטופל - חוזר אחורה. זזות קדימה, בייחוד עכשיו, במלוא המרץ.

**דנה בצלאל**  
הממונה על השוויון המגדרי  
חברת החשמל

”

הגיוון התעסוקתי משפר את  
הכרת הלקוח ואת איכות  
השירות ללקוח.  
ממליצה לגוון בערוצי הגיוס  
של מועמדים, לאפשר  
ולהגמיש קידום של עובדים  
מאוכלוסיות שונות ולתת מקום  
לתרבות ולערכים של כלל  
העובדים.

**דיאנה סימנהאוס**  
ראש אגף משאבי אנוש  
קבוצת דור אלון



#ארגוןשווה

”

הדרך לגיוון ולהכללה עוברת דרך פעולה מערכתית, נחושה ורגישה. דרך מודעות, אחריות, צניעות, פתיחות ויצירתיות. דרך אהבת אדם וסקרנות. התובנה שאין מרשם קסם, מאפשרת לקחת נשימה לצלילת עומק ארוכת טווח בעולם חסר סבלנות, ורק אז לגרום לזה לקרות. צעד אחר צעד אחר צעד.

**נגה שגב נדיר**  
מנהלת פיתוח ארגוני ולמידה,  
משאבי אנוש, שטראוס

#ארגוןשווה

”

החברה הישראלית מלאת פערים. תופתעו לגלות שכאשר מנטרלים חלק מהפערים בתהליך המיון באמצעים פשוטים למשל שינוי מיקום המיון, שינוי שעות המבחנים, מתן קורסי הכנה בחינם, ואפילו נטרול מדד השפעת מערכת החינוך - מתקבלות תוצאות מהפכניות שהופכות את התהליך להוגן, שיוויוני ומתאים למציאות הישראלית.

**אל"ם אלון מצליח**  
מפקד יחידת מיטב, צה"ל



#ארגוןשווה





# אני מנהיגה

## סדנת נשים פרקטית לבניית תכנית פעולה למימוש אישי ומקצועי

מסע אישי וקבוצתי אמיץ במיוחד לבניית מפת דרכים אישית בכל תחומי החיים שלנו.

חווייה נשית ומעצימה, דינאמית ומגבשת, בה כל משתתפת תתבונן באומץ על חייה, תתחבר לערכים, לחוזקות ולמנהיגות הפנימית שבתוכה, תלמד להגדיר יעדים (מדויקים) בתחום האישי והמקצועי, ותתרגל כלים ושגרות תומכות אומץ שיאפשרו לה לממש את היעדים שלה.

סדנה מעוררת השראה ומניעה לפעולה שהיא חובה לנשות הארגון. מושתתת על תפיסה וכלים מותאמים עידן חדש, מבוססי אימון, מיינדפולנס ופסיכולוגיה חיובית.

לפרטים נוספים והזמנות << [לחצי כאן](#)

”

תהליך של שילוב וקידום אוכלוסיות מגוונות בתוך ארגון תלוי ב 2 הצדדים, הרצון של הארגון לשלב עובדים אינו מספיק כדי להצליח. צריך לייצר שיח עם הקבוצה הרלוונטית לבדוק מה החסמים האפשריים שלה, לשאול שאלות ולהיות פתוחים מחשבתית/תפיסתית כי אנחנו לא יודעים מה שאנחנו לא יודעים.

**עינב קוגלר**  
**HRBP**  
**שטראוס מים**

#ארגון שווה

”

תנו מקום וייצוג לכולן.ם:  
בכל פעילות, פרסום או אירוע  
ארגוני, דאגו להביא אל קדמת  
הבמה עובדות ועובדים מכל  
הרקעים. הפכו זאת לחלק  
מהתרבות הארגונית שלכם,  
יחד עם גיוס מגוון ושוויוני.

**ורד בהר**  
סמנכ"לית משאבי אנוש  
מוסד הטכניון  
למחקר ופיתוח בע"מ

#ארגון שווה

”

בכל פגישה תמיד נמצא את האדם הפחות דומיננטי או מורגש שממנו נוכל לשמוע את הדברים החכמים ביותר, ולעיתים הוא צריך לקבל את העידוד בשביל להשמיע את קולו. תהיו אתם אלו שמעודדים אותו, שנותנים לו את ה"מיקרופון", גם אם הוא לא נטל אותו ביוזמתו.

**שירלי שטיין מור**  
Head of HR  
C2A-Security





”

תסתכלי תמיד קדימה ותקבעי  
לעצמך מטרות ויעדים.  
תגלי גמישות מחשבתית ותעשי  
את הדברים בדרך שלך  
בהתלהבות ובתשוקה.  
תנסי, תעזי, מקסימום תצליחי  
והכי חשוב שתהני מהדרך!  
תאמיני בעצמך, תדעי שאת  
שווה לפחות כמו כולם.  
והשמים אינם הגבול עבורך!

**אורנה גולן**

**יועצת ומומחית לנושא מגדר  
מנהלת תו מקדם שוויון  
נעמת**



”

תרבות ארגונית אותנטית מכילה ושוויונית, מתחילה בשיח ארגוני במרחבים הציבוריים והאישיים, ברמה הפרקטית השואת תנאים, זכויות וביצוע התאמות ככל שניתן במקומות בהם יש צורך. אני מאמינה שמתן כלים לאוכלוסיות המתמודדות עם חוסר השוויון, יסייעו ויחזקו אוכלוסיות אלו.

**גלי אדיבי**  
מנהלת משאבי אנוש  
פריקלאס ICL

#ארגוןשווה

”

בכדי להביא לשינוי אמיתי, לא די ביוזמות חד פעמיות. צריך לבנות תוכנית ייעודית עם יעדים שאפתניים להטמעת תרבות שמדברת מגדר יום יום ולאורך כל מחזור החיים של העובדת - מתהליכי הגיוס והקליטה, הכשרה ולמידה, הדרכת מנהלים.ות, דרך עשייה חברתית, תקשורת פנים ארגונית ומיתוג המעסיק ועד לתגמולים, קידומים וניודים פנימיים.

**נעה חן**

**Head of Social Impact and Welfare, Natural Intelligence**



**#ארגוןשווה**





**מחפשות כלי עבודה  
לשיפור התקשורת או  
מתנה עם סטייל וערך?**

**דברו איתי!**  
**054-3042302**





”

באופן טבעי אנחנו נוטים לגייס סביבנו אנשים שדומים לנו, "באותו הראש", שקל לנו לעבוד איתם. רובם מגיעים עם רקע דומה לשלנו. לפני עיסוק בקבוצות הגיוון, ממליצה לבנות צוותים עם שונות מודעת, שמתחילה ממנהיגות שמבינה שדעות מגוונות ומנוגדות הן נכס. חברי צוות שחושבים שונה, מעודדים יצירה וחדשנות. מכאן תגיע הכללה אמיתית.

**חגית מלול**

**מנכ"לית Lead2quantum**

**#ארגוןשווה**

”

החסמים לקידום גיוון והכללה שקופים. לקדם גיוון צריך לחשוף את החסמים השקופים השזורים בחיי הארגון. בהליך החשיפה כדאי לשלב כוחות, לעבוד מערכת ולבחון את כלל השדירה האירגונית ומגוון התהליכים האירגוניים בפרספקטיבה של גיוון והכללה - ולהתאים כל תהליך כך שיקדם שיוויון, גיוון והכללה.

**פרופ' רונית קרק**  
מומחית מנהיגות, גיוון ומגדר  
אוניברסיטת בר אילן



#ארגוןשווה

”



#ארגון שווה

כדי שגיוון מגדרי והכללה יהיו חלק מהתרבות הארגונית עלינו לפנות להם מקום באופן עקבי וגם חד משמעי. התחילו בדאטה כדי להבין את התמונה, אך המשיכו להתבונן מעבר למספרים. ביחסים שאנו בונים בתוך הארגון, בשיח שמתנהל בחדרי הישיבות, בתשומת הלב דווקא לדברים קטנים שיכולים לייצר השפעה.

**סימה דור חי**

**מנהלת פרויקטים**

**BSH Home Appliances GmbH**

# TAL PRIVNER.

האומץ לפרוץ  
הרצאות. סדנאות. ליווי ואימון

[www.talprivner.co.il](http://www.talprivner.co.il)  
[tal@talprivner.co.il](mailto:tal@talprivner.co.il)  
054-3042302