

פערים מגדריים בענף ההייטק – איפה הבעיה?

דנה נייער*

פערים מגדריים בתעסוקה הם נושא שנחקר רבות בספרות המקצועית. הפערים המגדריים בענף ההייטק בולטים במיוחד: בישראל מדובר ביחס של אישה אחת על כל שני גברים שעובדים בענף. סיבות רבות הוצעו כמקור לפערים המגדריים בהייטק וביניהן סטראוטיפים מגדריים מושרשים רבי-שנים לגבי תפקידי האישה, מיעוט הנשים שממשיכות בלימודי STEM וסביבת עבודה לא ידידותית לנשים. העבודה הנוכחית מורכבת משני מחקרים אשר בודקים פערים מגדריים בשתי נקודות שונות על פני ציר הזמן של תעסוקת נשים בענף ההייטק: במחקר הראשון, באמצעות מחקר כמותי, בדקנו האם קיימת העדפה לעובדים גברים בענף ההייטק כבר בשלב גיוס המועמדים וסינונם הראשוני; במחקר השני, באמצעות מחקר איכותני, בדקנו כיצד תופסות נשים אשר כבר נקלטו בעבודה בענף ההייטק את הפערים המגדריים ואילו אתגרים אלו מעמידים בפניהן. במסגרת המחקר הראשון קורות חיים פיקטיביים של מועמדים לשני תפקידים בהייטק נשלחו ל-136 משתתפי המחקר – עובדי משאבי אנוש מחברות השמה המתמחות בהייטק, הד האנטרים ומחלקות משאבי אנוש בחברות הייטק. קורות החיים נבדלו רק במגדרם. משתתפי המחקר התבקשו לדרג את קורות החיים מבחינת סיכויי הקבלה לריאיון עבודה, איכות קורות החיים והשכר שיוצע להם. ממצאי המחקר מצביעים על כך שכפי הנראה מקור הפערים המגדריים בהייטק אינו העדפת עובדים גברים בשלב זה של גיוס העובדים לענף. ממצאים נוספים במחקר הצביעו על צפי לשכר מוצע גבוה יותר למועמדים בעלי משפחות מאשר למועמדים רווקים, ללא תלות במגדרם. במסגרת המחקר השני, ריאיינו 25 נשים אשר עובדות במקצועות טכניים בענף ההייטק וניסינו להבין את תחושותיהן בנוגע לעבודה בסביבה הגברית ולקשיים הניצבים בפניהן. זיהינו כמה אתגרים עיקריים שחוות הנשים העובדות בענף: קושי באיזון בין חיי משפחה לקריירה, קושי בהתקדמות בענף הנשלט על ידי רוב גברי וכן הטיה מגדרית אשר מקורה אצל הנשים עצמן. המחקר עשוי לחדש בנוגע לתפיסות קיימות לגבי הפליה מגדרית בתעסוקה בענף ההייטק, ותובנותיו עשויות לעודד בחינה מחדש של פתרונות קיימים להתמודדות עם התופעה כמו גם להציע פתרונות חדשים.

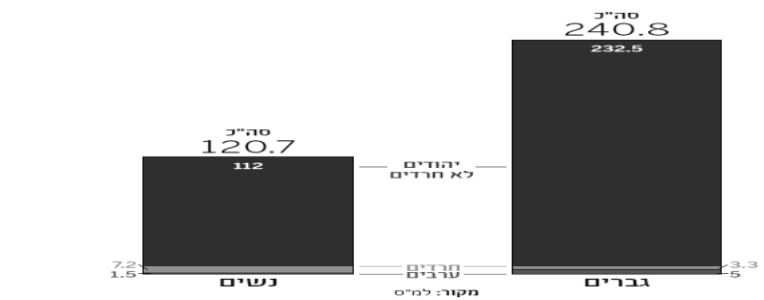
א. מבוא. ב. מטרת המחקר. ג. שאלות המחקר. ד. חשיבות המחקר.
ה. סקירת ספרות. ו. שיטת המחקר. 1. מחקר א'. (א) איסוף הנתונים.
(ב) המדגם. (ג) מבנה המחקר. (ד) שיטת הניתוח. (ה) מגבלות המחקר.
2. מחקר ב'. (א) משתתפות המחקר. (ב) כלי המחקר ומהלך המחקר.

* ד"ר נייער היא חוקרת במרכז חת לחקר התחרות והרגולציה במסלול האקדמי המכללה למנהל.

(ג) שיטת הניתוח. (ד) מגבלות המחקר. ז. **תוצאות**. 1. מחקר א. (א) חלק ראשון – מחקר א. (ב) חלק שני – מחקר א. 2. מחקר ב. ח. **מסקנות**. ט. **המלצות אופרטיביות**. י. **סוף דבר**.

א. מבוא

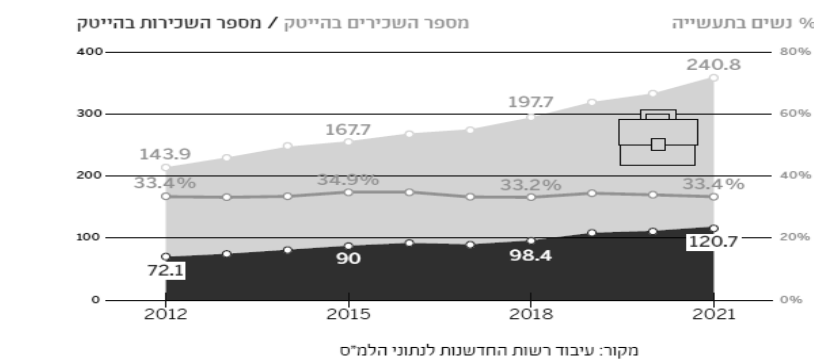
ענף ההייטק הוא אחד ממנועי הצמיחה העיקריים של המשק הישראלי. חלקו של הענף ביצוא הישראלי חצה בשנה האחרונה לראשונה את סף ה-50% והוא עומד על 54% מכלל היצוא של מדינת ישראל (כ-67 מיליארד דולר).¹ במקביל לכך ובהתאמה, ענף ההייטק מהווה את אחד הענפים המבוקשים לתעסוקה בישראל. יותר מ-10% מהעובדים השכירים בישראל עובדים בענף ההייטק. כמו כן, על אף משבר הקורונה, הענף התאושש במהירות ומספר השכירים בהייטק אף צמח בשנת 2021 ב-2.8% למעשה, ישראל נחשבת למובילה עולמית בשיעור העובדים בענף ההייטק, ויעד הממשלה הוא להגיע לשיעור של 15% מהעובדים בענף עד שנת 2026.³ אולם, הגידול בשיעור התעסוקה בענף ההייטק אינו כולל את כלל האוכלוסייה. למעשה, ענף ההייטק הוא ענף שבו התעסוקה היא הומוגנית ואינה כוללת כמעט מועסקים מהחברה הערבית, מקרב החרדים או מקרב הנשים:⁴ רוב עובדי ההייטק הם **גברים יהודים**. התרשים שלהלן מדגים את הפערים המגדריים והחברתיים בשיעורי התעסוקה בענף ההייטק:



תרשים 1 – התפלגות העובדים בהייטק לפי מגדר וחברה (באלפים) בשנת 2021 (מתוך: דו"ח שנתי מצב ההייטק 2022)

1. רשות החדשנות דו"ח שנתי מצב ההייטק 2022 (2022).
2. זאת לעומת גידול של 1% בלבד בכלל הענפים במשק.
3. רשות החדשנות, לעיל ה"ש 1.
4. חלקם של עובדים ועובדות מהחברה הערבית והחרדית עמד על 4.7% בלבד מסך עובדי ההייטק בשנת 2021. עם זאת, בעיה זו לא תידון במאמר זה.

נראה כי הפער המגדרי בהייטק (המודגם לעיל בתרשים 1) גם שומר על עקביות. בשנת 2021 בלבד שיעור הגידול אצל גברים היה גדול ב-50% מאשר אצל נשים (גידול של 5.9% בלבד בתעסוקת נשים בהייטק לעומת גידול של 9.1% בתעסוקת הגברים),⁵ אולם למעשה, הפערים המגדריים בהייטק אינם תופעה חדשה כלל – הפערים הללו לא השתנו כבר קרוב לשלושה עשורים.⁶ גם שיעור הנשים בקרב המועסקים בהייטק כמעט שלא השתנה (ראו להלן בתרשים 2). בתקופת הקורונה, מרובת הסגרים והפעילות הלא סדירה במערכת החינוך, שהשפיעה בעיקר על נשים בשוק העבודה, הפער המגדרי היה אף גדול יותר: שיעור הצטרפות הגברים להייטק היה גדול ב-80% משיעור הצטרפות הנשים.⁷ שיעור התעסוקה הנמוך של נשים בהייטק מקבל ביטוי בולט אף יותר כאשר בוחנים את שיעור הנשים הנמצאות בתפקידי ניהול בכירים (רק 22.6% מחברי ההנהלה בחברות טכנולוגיה) ואת שיעור הנשים העומדות בראש סטארט-אפים טכנולוגיים (פחות מ-10%).



תרשים 2 – מס' השכירים בהייטק לפי מגדר (באלפים) ושיעור הנשים השכירות בהייטק (מתוך: נשים בהייטק 2022 תמונת מצב)

קיימות השערות שונות לסיבות ולחסמים הגורמים לשיעור הנמוך של נשים המועסקות בהייטק. בין ההשערות שהועלו:⁸

1. הסללה מגיל צעיר שלא לבחור במקצועות הייטק: רק 35% מהניגשים לבגרות במדעי המחשב הם בנות ורק 30% מהבנות אשר זכאיות לתעודת בגרות "ריאלית" בוחרות להמשיך ללמוד תואר במקצועות ה-STEM.⁹ גם שיעור הנשים המשרתות בצבא

5 רשות החדשנות, לעיל ה"ש 1.

6 שם.

7 שם, בעמ' 10.

8 אישה בהייטק וסקייל אפ ולוסיטי "סקר נשים בהייטק 2020: אתגרים והזדמנויות להגדלת תעסוקת נשים בהייטק" (10.1.2021), <https://tinyurl.com/43t3pubk>.

9 מדעים, טכנולוגיה, הנדסה ומתמטיקה.

בתפקידים טכנולוגיים, אשר נחשבים ל"מקפצת כניסה" לתעשיית ההייטק, הוא נמוך – 23% בתפקידי ליבה טכנולוגית ו-13% בלבד בתפקידי סייבר;¹⁰

2. פופולריות מקצועות ההייטק אינה אחידה בין גברים לנשים: קרוב ל-40% מהגברים פונים ללימודי מקצועות ההייטק באקדמיה, לעומת רק 13% מהנשים. פער זה הוא משמעותי ומשפיע על שיעור הנשים המועסקות בתעשייה.

3. הקושי בשילוב קריירה לצד הקמת משפחה;¹¹

4. תחושה לא נעימה בסביבת העבודה בשל היעדר נשים נוספות והיעדר מודלים לחיקוי (מנטוריות).¹²

בהתאם לכך הועלו המלצות והצעות מצד גורמים שונים שמטרתן היא צמצום הפערים המגדריים בענף, כגון: עידוד נשים עוד בתקופת התיכון לבחור במקצועות מדעיים, טכנולוגיה ומתמטיקה; הגדלת מספר המשרות בתפקידי ליבה טכנולוגיים בצה"ל; הגדלת מספר הסטודנטיות במקצועות הרלוונטיים להשתלבות בתעשיית ההייטק; מיקוד תשומת לב ממשלתית בהעסקת נשים בתוכניות הכשרה להייטק; וקידום רגולציה התומכת בהשתלבות נשים בתעשייה.¹³

קולות הקוראים לשיפור רמת השוויון המגדרי בתעשיית ההייטק טוענים כי צמצום הפערים המגדריים לא רק שיפתור את מצוקת המחסור הכרוני בכוח אדם בענף ההייטק, אלא אף יביא להזרמת רעיונות חדשים, סגנונות ניהול חדשים ובעתיד אף להשפעה חיובית על צמצום אי-השוויון החברתי-כלכלי בישראל.¹⁴

מחקרים שבוצעו בשנים האחרונות מראים כי לגיוון מגדרי במקום העבודה, בנוסף לערך הצדק הסוציאלי הטמון בו, יש חשיבות כלכלית משמעותית: הוא מעלה את הסיכוי לרווחיות גבוהה מהממוצע של החברה ובפרט לרווחיות גבוהה מחברות בעלות שונות מגדרית נמוכה. נמצא כי ככל שהגיוון המגדרי בתעסוקה גדול יותר, כך גדל הפער בין סיכויי החברה להצלחה ורווחיות לבין סיכויי חברות בעלות גיוון מגדרי מועט.¹⁵ כמו כן נמצא כי לגיוון מגדרי יש חשיבות מבחינות נוספות: גיוון מגדרי בצוותי ניהול בכירים משפיע באופן חיובי על טווח רחב של ביצועי החברה,¹⁶ לגיוון מגדרי בסביבת העבודה יש השפעות חיוביות על הפחתת מקרי הטרדה מינית,¹⁷ על עבודת הצוות בחברה;¹⁸ וכן על ביצועי חברה נוספים.¹⁹

10 רשות החדשנות, לעיל ה"ש 1, בעמ' 6–7.

11 רשות החדשנות, לעיל ה"ש 1.

12 ראו דפנה גץ, אושרת כץ-שחם, רינת קליין "נשים ביזמות טכנולוגית ומדעית" מוסד שמואל נאמן (2019) <https://tinyurl.com/yjkey586>.

13 רשות החדשנות, לעיל ה"ש 1, בעמ' 28.

14 שם, בעמ' 3.

15 McKinsey & Co. DIVERSITY WINS: HOW INCLUSION MATTERS (2019), www.mckinsey.com

16 ראו Seung-Hwan Jeong & David A. Harrison, *Glass Breaking, Strategy Making, and Value Creating: Meta-analytic Outcomes of Women as CEOs and TMT Members*, 60 ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL 1219 (2017).

17 ראו Dana Kabat-Farr & Lilia M. Cortina, *Sex-based Based Harassment in Employment: New Insights into Gender and context*, 38 LAW AND HUMAN BEHAVIOR, 58 (2014).

נושא הגיוון המגדרי בתעסוקה מקבל חשיבות עכשווית גדולה יותר לאור ההתאוששות ממשבר הקורונה וצומת הדרכים שבו נמצאות חברות רבות בנוגע לקבלת החלטות על מדיניות החברה. העבודה הנוכחית מהווה חלק מתהליך העלאת המודעות לנושא הפוערים המגדריים הקיימים בתעסוקה ובהייטק בפרט – דבר שעשוי אולי להוות צעד ראשון בצמצום הפוערים המגדריים.²⁰

ב. מטרת המחקר

העבודה כוללת שני מחקרים נפרדים ("מחקר א" ו"מחקר ב"), אשר מטרתם המשותפת היא הוספה לידע על אודות הסיבות המובילות לפוערים המגדריים בענף ההייטק בפרט ובשוק העבודה בכלל, וכמה המלצות רגולטוריות ראשוניות לצמצום הפוערים.

ג. שאלות המחקר

בהתאם למטרת המחקר לעיל:

שאלות המחקר העיקריות בעבודה זו הן: באיזו (או באילו) נקודות/נקודות זמן מתגבשים הגורמים לפוערים המגדריים הקיימים בענף ההייטק, ובפרט האם בתהליך המיון של המועמדים קיימת השפעה למגדר המועמד (כך שמגייסים יעדיפו לגייס מועמדים גברים על פני נשים למקצועות בענף ההייטק)?

כיצד חוות נשים העובדות בענף ההייטק את הפוערים המגדריים?

שאלות מחקר משניות הן: האם לשירות ביחידה הטכנולוגית בצבא קיימת השפעה בתהליך מיון המועמדים? האם לסטטוס המשפחתי של המועמדים קיימת השפעה בתהליך מיון למשרות בהייטק? האם לתכונות אלו של המועמדים תהיה השפעה שונה על מגייסי כוח האדם להייטק אם המועמדים הם נשים או גברים? מהם האתגרים הקיימים לנשים העובדות בענף ההייטק הנוספים בעיניהן עקב הפוערים המגדריים? האם היה על הנשים העובדות בענף ההייטק להמציא דרכי התמודדות (ואילו) עם הפוערים המגדריים במקום עבודתן? כיצד תופסות הנשים העובדות בענף ההייטק את אפשרותן להתקדם במקום עבודתן?

18 Ream A. Shoreibah, Greg W. Marshall & Jule B. Gassenheimer, *Toward a Framework for Mixed-Gender Selling Teams and the Impact of Increased Female Presence on Team Performance: Thought Development and Propositions*, 77 INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT 4 (2019).

19 SHELIA FAYE KRUEGER, *THE GLASS CEILING: EXPLORING THE LEADERSHIP JOURNEY OF MEN AND WOMEN IN HIGH-TECH* (2020).

20 Miki Malul, *(Mis) perceptions about the Gender Gap in the Labor Market*, FRUM FOR SOCIAL ECONOMICS 1 (2021).

ד. חשיבות המחקר

העבודה הנוכחית, על שני מחקריה, תורמת הן במישור התאורטי לספרות הקיימת בנושא תהליכי גיוס מועמדים לתעסוקה, בפרט בענף ההייטק, וכן במישור המעשי להבנה היכן נמצאים קשיים של נשים להשתלב בהייטק. משום שלא קיים ספק בעצם קיום פערים מגדריים בענף ההייטק, נשאלת שאלה, בשלב ראשון, של אבחון סיבות הבעיה: מניין פערים אלו נובעים? מחקר א' מנסה להתחקות אחר שלבי המיון של המועמדים ולבדוק אם מקור הפערים המגדריים הוא בשיפוט מוטעה מגדרית של קורות חיים של מועמדים על ידי גורמי משאבי אנוש הממיינים מיון ראשוני את קורות החיים. במחקר ב' חקרנו את הפערים המגדריים במשלב ההתפתחות והצמיחה של הנשים בענף באמצעות העמקה והדגמה של תובנות נשים העובדות בתחום ההייטק. מחקר עתידי ראוי שיעסוק, בשלב שני, בשאלה האם וכיצד ניתן למזער את הפערים הללו.

ה. סקירת ספרות

ספרות ענפה עוסקת בפערים המגדריים בתעסוקה. על אף הגידול המרשים שחל בתעסוקת נשים במאה השנים האחרונות – משיעור של 1 לכל 5 נשים שעבדו בארצות הברית בשנת 1900 ל-2/3 מהנשים שעובדות כיום, כניסת נשים לתחומי תעסוקה שנחשבו "גבריים" באופן מסורתי ועלייה הדרגתית בשכרן ובהכנסותיהן²¹ – עדיין קיימים פערים מגדריים, כשהתחומים הבולטים בכך הם תחום היוזמות ותעשיית ההייטק. קיימת הסכמה בספרות המחקרית כי נשים מיוצגות בחסר בתעשיית ההייטק²² ובפרט בתפקידים ניהוליים.²³ מחקרים שבדקו את החסמים של נשים בתעשייה זו גילו כי לנשים קשה יותר מאשר לגברים להתקדם לתפקידים בכירים. אומנם הן יכולות להתקדם עד למעמד מסוים, אך "תקרת הזכוכית" תחסום בשלב כלשהו את התקדמותן. למרות שידוע שהתופעה קיימת גם בענפי תעסוקה נוספים, בתעשיית ההייטק זה בולט אף יותר.²⁴

כמו כן, לא ניתן להתעלם מפערי השכר הקיימים בין נשים לגברים (לטובת הגברים) במקצועות ה-STEM (מרבית המקצועות בענף ההייטק).²⁵ נמצא כי פערי השכר הללו גדלים

21 ראו Claudia Goldin, *The Quiet Revolution that Transformed Women's Employment, Education, and Family*, 96 AMERICAN ECONOMIC REVIEW 1 (2006).

22 ראו Jorge Guzman & Aleksandra (Olenka) Kacperczyk, *Gender Gap in Entrepreneurship*, 48 RESEARCH POLICY 1666 (2019).

23 ראו Catherine Ashcraft, Brad McLain & Elizabeth Eger, *Women in Tech: The Facts*, NATIONAL CENTER FOR WOMEN & INFORMATION TECHNOLOGY (NCWIT) (2016), <https://did.li/L6BIw>.

24 KRUEGER, לעיל ה"ש 19.

25 ראו Adina D. Sterling, Marissa E. Thompson, Shiya Wang, Abisola Kusimo, Shannon Gilmartin & Sheri Sheppard, *The Confidence Gap Predicts the Gender Pay Gap among*

אף יותר בעת שינוי בסטטוס המשפחתי של העובד או העובדת: אצל גברים המעבר לאבהות יגרום בדרך כלל לעלייה בשכר (תופעה הנקראת "The fatherhood wage premium"), ואצל נשים המעבר לאימהות יגרום בדרך כלל לירידה בשכר ("The motherhood wage penalty").²⁶ בתחום היזמות נמצא כי נשים פחות מקימות סטארט-אפים ויש להן סיכוי קטן יותר לקבל מימון חיצוני ממשקיעים עבור הסטארט-אפ מאשר לגברים.²⁷ למרות מחקרים רבים שבוצעו והסברים רבים שהוצעו, עדיין קשה לשים את האצבע על מקור הפערים המגדריים בשוק התעסוקה ובענף ההייטק בפרט. נראה כי אין סיבה אחת שמהווה גורם מרכזי ליצירת הפערים המגדריים בתעסוקה, אלא שמדובר במערכת מרובת גורמים²⁸ אשר ברובם נשענים על סטראוטיפים מגדריים רבי-שנים. הספרות המחקרית שעסקה בבעיית הפערים המגדריים בתעסוקה בהייטק²⁹ הציעה עד כה הסברים הקשורים בעיקר לאחת משלוש הקבוצות הבאות:

(i) מחקרים העוסקים בפערים מגדריים ברכישת השכלה במקצועות ה-STEM:

קיים פער משמעותי ברכישת השכלה במקצועות ה-STEM בין נשים לגברים. בין היתר נחקר, למשל, מדוע נשים אינן בוחרות לפנות ללימודי מקצועות ה-STEM וההשפעה שיש לכך על בחירת מסלולי הקריירה של נשים וגברים;³⁰ נחקר הקשר שבין סביבת הלימודים בתיכון לבין לימודי ה-STEM באוניברסיטה והפער המגדרי במקצועות ה-STEM. בעניין זה נמצא כי, בין היתר, לסביבת לימודים נשית בתיכון יש השפעה ארוכת טווח אשר מפחיתה את סיכוי הנשים ללמוד ולעבוד במקצועות ה-STEM בהמשך;³¹

STEM Graduates, 117 PROCEEDINGS OF THE NATIONAL ACADEMY OF SCIENCES. 30303 (2020).

26 Chinhui Juhn, & Kristin McCue, *Specialization : לענף ההייטק* : יצוין כי התופעה אינה ספציפית לענף ההייטק : 26
31 Then and Now: Marriage, Children, and the Gender Earnings Gap across Cohorts, JOURNAL OF ECONOMICS PERSPECTIVES. 183 (2017).

27 Guzman & Kacperczyk, לעיל ה"ש 22.
28 Behrooz Parhami, *Women in Science and Engineering: A Tale of Two Countries*, ראו Unpublished paper (2021).

29 יצוין כי המחקר הנוכחי עוסק בפערים המגדריים בהייטק, ולא בתחום היזמות. בספרות המחקרית העוסקת במקצועות ה-STEM וכן בחסמים של נשים בתחום זה מתייחס לתחום היזמות, ולא לעבודה כשכיר בענף ההייטק שהוא מוקד מחקר זה.

30 Ming-Te Wang & Jessica Degol, *Gender Gap in Science, Technology, Engineering, and Mathematics (STEM): Current Knowledge, Implications for Practice, Policy, and Future Directions*, 29 EDUCATIONAL PSYCHOLOGY REV. 119 (2017).

31 Anne Ardila Brenøe & Ulf Zölitz, *Exposure to More Female Peers Widens the Gender Gap in Stem Participation*, 38 JOURNAL OF LABOR ECONOMICS 1009 (2020).

הוצע גם כי ללימודים כבר בחטיבת הביניים יש השפעה על הבחירה בלימודי ה-STEM ובפרט נמצא כי העניין של בנות בלימודי ה-STEM יורד בעיקר בתקופה זו.³²

(ii) מחקרים העוסקים בהיבטים סוציולוגיים ופסיכולוגיים של הפערים המגדריים:

הדעה הרווחת בעבר הייתה שחסם משמעותי להתקדמות נשים במקצועות ה-STEM נובע מסטראוטיפים של גברים כלפי נשים. במשך הזמן, מחקרים הראו כי הסטראוטיפים המהווים חסמים לכך יכולים להיות של גברים וגם של נשים: כלומר, גם נשים וגם גברים יכולים להיות מוטים מגדרית לגבי תפיסה של מהן עבודות נשים וגברים. בנוסף, נמצא כי העדפות הנשים עצמן, יכולותיהן וניסיוןן גם הם גורמים לבחירה שלא ללמוד או לעבוד במקצועות ה-STEM.³³

(iii) סקרים ומחקרים הבוחנים את סביבת העבודה בענף ההייטק בהקשר של הפערים המגדריים:

סקר שבוצע בעמק הסיליקון – "The Elephant in the Valley" (2016) – חשף סדרת התנהגויות בעייתיות כלפי נשים בסביבת ההייטק שכללה בין היתר הטרדות מיניות, אי-שיתוף נשים באירועי נטוורקינג ובקשות לבצע מטלות נחותות שגברים לא התבקשו לבצע.³⁴ הסקר בוצע כחלק מהמאמצים לעורר מודעות לפער המגדרי בהייטק והוא הדגים את האווירה הסקסיסטית במקומות עבודה רבים בענף, אשר במקרה הטוב מקשה על התנהלות יום יומית של הנשים המעטות העובדות בענף, ובמקרה הרע דוחקת אותן החוצה. בעניין זה אף הוצע, כי סביבת העבודה העוינת לנשים בהייטק היא אחת הסיבות הגורמות לנשים שלא לבחור בהשכלה במקצועות ה-STEM מלכתחילה.³⁵

במחקר א נבדוק האם קיימת העדפת מועמדים גברים בתהליך הקבלה לעבודה על ידי חברות ההשמה ומחלקות משאבי האנוש, שהן הגורם הראשוני בשיפוט המועמדים לעבודה. העדפה כזו עשויה להיות מקור משמעותי לפערים המגדריים בתעסוקה זו, שכן מדובר במשלב הראשון של הכניסה לענף. מחקר זה הוא ייחודי בספרות המחקרית בבדיקה שהוא מציע למקור הפערים המגדריים בהייטק בנקודה אשר כמעט ולא נבדקה בעבר.

32 ראו Suzanne Choney, *Why Do Girls Lose Interest in STEM? New Research Has Some Answers – and What We Can Do about It*, MICROSOFT STORIES (2018).

33 ראו Tessa E.S. Charlesworth, & Mahzarin R. Banaji, *Gender in Science, Technology, Engineering, and Mathematics: Issues, Causes, Solutions*, 39 JOURNAL OF NEURISCIENCE.7228 (2019).

34 ראו Megan Rose Dickey, "Elephant in the Valley" survey sheds light on issues women face in tech, TECHCRUNCH (11.1.2016), <https://tinyurl.com/3ecukz46>.

35 Parhami, לעיל ה"ש 28.

משאבי אנוש הם גורם חשוב בפיתוח התשתית הארגונית. הפרקטיקה כמו גם האקדמיה הכירו זה מכבר בחשיבות משאבי האנוש בסביבות ארגוניות דינמיות.³⁶ גיוס המועמדים בענף ההייטק הוא תהליך ארוך שבדרך כלל כולל כמה שלבים: שליחת קורות חיים לגורם משאבי אנוש (חברת השמה/מחלקת משאבי אנוש בחברה עצמה/הד האנטר/דרך לינקדאין או בכל דרך אחרת); שיפוט קורות החיים על ידי אותו גורם וסינון המועמדים (לרבות קיום ראיון, בדרך כלל טלפוני, עם המועמד); וביצוע מבחן טכני וריאיון על ידי המעסיק הישיר.^{37 38} המפגש עם גורם משאבי האנוש המבצע את הסינון הראשוני הוא השלב הראשוני ואולי הקריטי ביותר בתהליך הקבלה לעבודה.

לפי היפותזת ההפליה המגדרית, הטיה מגדרית בגיוס עובדים (כלומר העדפת מועמדים גברים לעבודה) היא תופעה נרחבת ונובעת מסיבות שונות.³⁹ הסבר אחד המוצע לכך שייך לתאוריה הכלכלית וגורס כי האינפורמציה האסימטרית בין המעסיקים למועסקים גורמת לכך שלמעסיקים לא יהיה מידע מושלם על אודות המועסקים. למעשה, קורות החיים נותנים למעסיק מידע חלקי בלבד על אודות המועמד, ולפיכך המעסיקים יעשו שימוש בסיגנלים נוספים, לרבות בסטראוטיפים, על מנת להעריך את יכולות המועמד לעבודה.⁴⁰ סטראוטיפים מבוססי מגדר יכולים להתייחס ליכולות או לידע של גברים ונשים. סטראוטיפים מגדריים הקשורים לתחום התעסוקה הם לדוגמה: שיוך תכונות כגון מנהיגות, מחויבות לעבודה ושאיפות להתקדם יותר לגברים מאשר לנשים ושיוך תכונות הקשורות להתנהגות טיפולית יותר לנשים מאשר לגברים.⁴¹

בהקשר זה יצוין כי סטראוטיפים, שאינם כשלעצמם בהכרח תופעה שלילית, הם מעין "קיצורי דרך" אשר מאפשרים לנו לעבד אינפורמציה במהירות, אם כי לעיתים על חשבון דיוק האינפורמציה. סטראוטיפים נוצרים באופן לא מודע ולעיתים הם נוצרים במשך שנים על פני שנים של חשיפה לסטראוטיפים של קבוצות בחברה. עם זאת, סטראוטיפים עלולים לגרום

36 ראו Samma Faiz Rasool, Madeeha Samma, Mansi Wang, Yan Zhao & Yanping Zhang, *How Human Resource Management Practices Translate into Sustainable Organizational Performance: the Mediating Role of Product, Process and Knowledge Innovation*, 12 PSYCHOLOGY RESEARCH AND BEHAVIOR MANAGEMENT 1009 (2019).

37 ראו Raviv Murciano-Goroff, *Missing Women in Tech: The Labor Market for Highly Skilled Software Engineers*, 68 MANAGEMENT SCIENCE 3262 (2022).

38 Marija Neshkoska, *How long is the average hiring process in high-tech companies for a software engineer?*, MEDIUM (15.11.2023), <https://did.li/aPqgT>, התהליך המתואר הוא כללי לענף ההייטק ועשוי להשתנות לפי דרישות כל חברה וחברה.

39 ראו Andre Kehn & Joelle C. Ruthig, *Perceptions of Gender Discrimination across Six Decades: The Moderating Roles of Gender and Age*, 69 SEX ROLES 289 (2013).

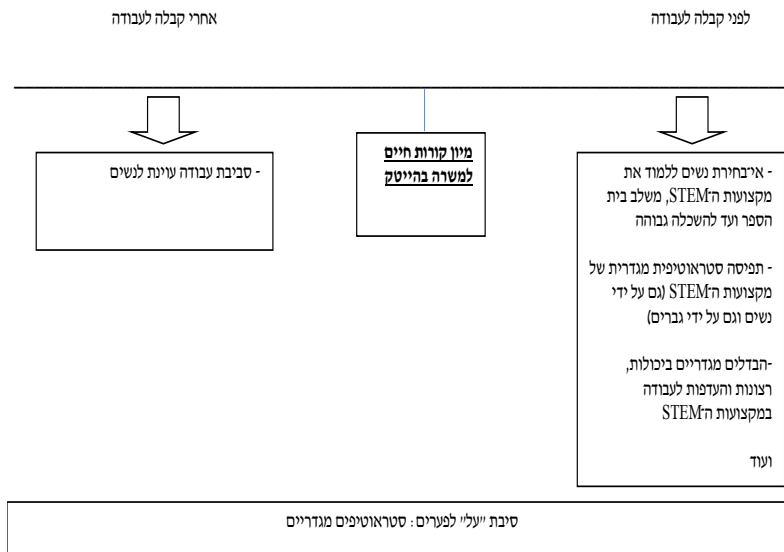
40 ראו James J. Heckman, *Detecting Discrimination*, 12 JOURNAL OF ECONOMIC PERSPECTIVES 101 (1998).

41 ראו Amy J.C. Cuddy, Susan T. Fiske & Peter Glick, *When Professionals Become Mothers, Warmth Doesn't Cut the Ice*, 60 JOURNAL OF SOCIAL ISSUES 701 (2004).

להטיות בקבלת החלטות שלנו ולהטעות אותנו לבחור באופן מפלה שינציח את אי-השוויון בחברה.⁴²

הסברים נוספים להטיה המגדרית בתעסוקה, השייכים לתחום הסוציולוגיה, משקפים את האופן השונה שבו החברה תופסת ומתייחסת לתפקידי הגבר כעובד וכאב ובעל משפחה מול תפקיד האישה כעובדת ובעלת משפחה. הסברים אלו נשענים גם הם על קיומם של סטראוטיפים מגדריים. על פי ספרות קודמת, תפיסת "עובד טוב", אשר כוללת מחויבות עליונה לעבודה ושהייה בה שעות רבות לא פעם על חשבון מחויבויות משפחתיות של העובד, אינה מתיישבת עם תפיסת "אימא טובה", אשר מרכז עולמה הוא המשפחה והאחריות המרכזית לטיפול בילדים היא עליה.⁴³ התנגשות מעין זו בתפיסות מנציחה את הסטראוטיפים המגדריים בחברה ובהתאמה גם משפיעה על ציפיות המעסיקים מעובדות (נשים) לעומת עובדים (גברים), כך שנראה שלסטראוטיפים עלולה להיות השפעה על תהליכי גיוס עובדים.

באופן כללי, נציע תרשים המתאר את הטיפולוגיה הכללית של הסיבות האפשריות שנחקרו ונמצאו עד כה בקשר עם הפערים המגדריים בהייטק אשר מחלק את ציר הזמן ל"לפני" ול"אחרי" נקודת הזמן של מיון העובדים למשרה בענף ההייטק על ידי גורם משאבי אנוש (אשר היא מושא מחקר זה):



42 Edward H. Chang, & Katherine L. Milkman, *Improving Decisions that Affect Gender Equality in the Workplace*, 49 ORGANIZATIONAL DYNAMICS 100709 (2020).

43 Stephen Benard & Shelley J. Correll, *Normative Discrimination and the Motherhood Penalty*, 24 GENDER & SOCIETY 616 (2020); Shelley J. Correll, Stephen Benard & In Paik, *Getting a Job: Is There a Motherhood Penalty?*, 112 AMERICAN JOURNAL OF SOCIOLOGY 1297 (2007).

תרשים 3 – הגורמים לפערים מגדריים על פני ציר הזמן הכללי של קבלת מועמדים לעבודה בהייטק

מחקר א מתמקד בנקודת הזמן של שיפוט קורות החיים למשרה בהייטק על ידי גורם משאבי אנוש (פנימי או חיצוני לחברה). לנקודת זמן זו קודמים גורמים רבים אפשריים לפערים מגדריים שנחקרו בספרות (כגון פערים בהשכלה במקצועות ה-STEM) ומאוחרים לה גורמים כגון סביבת עבודה שאינה נעימה לנשים. הסטראוטיפים המגדריים חולשים על כל ציר הזמן הואיל והספרות מראה כי קיים קשר ביניהם לבין הפערים המגדריים.

בישראל קיים גורם ייחודי נוסף אשר שייך לקבוצת הגורמים אשר משפיעים על הפערים המגדריים לפני הקבלה לעבודה והוא השירות הצבאי של המועמד/ת. התפקיד התרבותי, חברתי וערכי שיש לשירות הצבאי בישראל הוא משמעותי, והספרות המחקרית זיהתה זה מכבר את הקשר בין השירות הצבאי ביחידה טכנולוגית בצה"ל לבין עבודה בהייטק הישראלי. שירות ביחידה טכנולוגית בצבא מהווה יתרון משמעותי להשתלבות בוגריה בתעשיית ההייטק, ואכן קיים אחוז גבוה של בוגרי יחידות טכנולוגיות בהייטק הישראלי.⁴⁴ אחת הסיבות לכך, מעבר להכשרה הרלוונטית לענף הייטק שמעניק השירות הצבאי ביחידות אלה, היא כפי הנראה כי לבוגרי היחידות הטכנולוגיות כמה יתרונות בולטים על פני מועמדים אחרים, שהעיקרי מביניהם הוא רשת הנטוורקינג של בוגרי היחידה, שמטרתה העיקרית היא מינוף הקשרים לטובת שיתופי פעולה עסקיים וגיוס עובדים.⁴⁵ רשת נטוורקינג זו מביאה פעמים רבות להשתלבות מהירה ומסיבית של בוגרי היחידות הטכנולוגיות במגוון חברות הייטק וסטארט-אפים שבהם כבר מועסקים בוגרים אחרים של היחידות. העדפה זו בהייטק לבוגרי היחידות הטכנולוגיות, המשולבת עם העובדה כי קיים מיעוט של נשים המשרתות ביחידות הטכנולוגיות הללו בתפקידים רלוונטיים,⁴⁶ עלולה גם היא לתרום למיעוט הנשים בענף ההייטק.

עם זאת, יצוין בהקשר זה כי אחוז הנשים בתעשיית ההייטק הישראלית, על אף שהוא נמוך, הוא גבוה יותר מאשר אחוז הנשים בתעשיית ההייטק בארצות הברית, ייתכן בשל העובדה שרוב הנשים בתעשיית ההייטק בישראל אכן הגיעו עם הכשרה טכנולוגית-צבאית קודמת.⁴⁷ יש לציין נוסף על האמור לעיל גורם נוסף ייחודי לישראל המשפיע על פערים מגדריים בתעסוקה בישראל והוא היסטוריה של סטראוטיפים מגדריים שמקורם עוד בהלכה היהודית.⁴⁸

44 ראו Ori Swed & John Sibley Butler, *Military Capital in the Israeli Hi-Tech Industry*, 41 (2015) ARMED FORCES & SOCIETY 123.

45 ראו Sean Cordey, *The Israeli Unit 8200—An OSINT-Based Study*, CSS CYBERDEFENSE TREND ANALYSES (2019).

46 גץ, כץ-שחם, וקליין, לעיל ה"ש 12.

47 Swed & Butler, לעיל ה"ש 44.

48 ראו Raphael Cohen-Almagor & Uki Maroshek-Klarman, *Gender Discrimination in Israel*, 48 (2022) in DISCRIMINATION AND EMPLOYMENT LAW: INTERNATIONAL LEGAL PERSPECTIVES 248 (Jo Carby-Hall, Zbigniew Góral & Aneta Tyc eds., 2022).

בד בבד עם הניסיון למפות את הגורמים לפערים המגדריים בהייטק, נמשך החיפוש אחר פתרונות לצמצום.⁴⁹ הספרות המחקרית מציינת, למשל, את חשיבות קיומם של תוכניות הכשרה לקידום נשים ומנטורים משמעותיים לטובת השילוב המיטבי של נשים בתעשיית ההייטק.⁵⁰ כמו כן, מחקרים מראים את חשיבות מקורות התמיכה לנשים, כגון משפחה ומורים, אשר נוכחותם מאפשרת את בחירת הנשים במקצועות ה-STEM,⁵¹ אך עם זאת מודגש בספרות כי הפערים עדיין אינם מצטמצמים. למרות צמצום מסוים בפערים מגדריים בכל הקשור לשכר,⁵² ולמרות שקיים גידול מסוים בלימוד מקצועות ה-STEM באוניברסיטאות על ידי נשים, נשים עדיין מהוות מיעוט בכוח העבודה במקצועות אלה, ונדרשת רפורמה הכוללת שינויים בין היתר בחינוך ובמנטורינג על מנת לשנות את המצב הקיים.⁵³

1. שיטת המחקר

על מנת לבחון את שאלות המחקר, נעשה שימוש בשיטה משולבת באמצעות שני מחקרים: במחקר א, המבוסס על השימוש במתודולוגיה כמותנית, נבדק האם מקור הפערים המגדריים עשוי להיות הטיה מגדרית בתהליך המיון הראשוני של המועמדים לעבודה. מחקר ב, אשר התבצע לאחר ניתוח ממצאי מחקר א, במטרה להרחיב, לבסס ולהעמיק את הידע שנצבר באמצעות מחקר א לנקודת זמן נוספת כמתואר בתרשים 3 לעיל, מבוסס על השימוש במתודולוגיה איכותנית, ובו העמקנו בתובנות, תחושות ורעיונות של נשים העובדות בתעשיית ההייטק. מטרת שילוב שני המחקרים הייתה לקבל מבט רחב על הפערים המגדריים בשתי נקודות זמן שונות על פני ציר הזמן התעסוקתי של נשים בענף: מצד אחד, לגבי קיומם של פערים מגדריים בנקודה ראשונית וחשובה של מיון המועמדים, ומצד שני לגבי תובנות, ממקור ראשון, הנוגעות בפערים המגדריים בנקודת זמן מאוחרת יותר, לאחר קליטת הנשים לעבודה בענף ההייטק, וליכולתן להתמיד, להתפתח ולצמוח בתוך ענף ההייטק לאור פערים אלו.

- 49 ראו Alicia García-Holgado, Sonia Verdugo-Castro, Carina González, M. Cruz Sánchez-Gómez & Francisco J. García-Peñalvo, *European proposals to Work in the Gender Gap in STEM: A Systematic Analysis*, 15 IEEE REVISTA IBEROAMERICANA DE TECNOLOGIAS DEL APRENDIZAJE. 215 (2020).
- 50 Julia Ranta, *Women Entering Tech-Challenges Women Face in the Technology Industry* (Bachelor's Thesis, Haaga-Helia University of Applied Sciences, 2022).
- 51 Verena Tandrayen-Ragoobur & Deepa Gokulsing, *Gender Gap in STEM Education and Career Choices: What Matters?*, 14 JOURNAL OF APPLIED RESEARCH IN HIGHER EDUCATION. 1021 (2021).
- 52 The gender wage gap has narrowed but remains substantial across OECD countries, ראו OECD (25.4.2024), <https://did.li/DyfOf>.
- 53 Luke Holman, Devi Stuart-Fox & Cindy E. Hauser, *The Gender Gap in Science: How Long until Women are Equally Represented?*, 16 PLOS BIOLOGY e2004956 (2018).

השימוש במתודולוגיה המשלבת מתודולוגיות איכותנית וכמותית נמצא בספרות המחקרית כבעל ערך ליצירת ידע חדש, להגדלת תוקף המחקר ומהימנותו ולהעמקה והרחבה של ההבנה על התופעה הנחקרת.⁵⁴

1. מחקר א

שיטת המחקר מבוססת על שיטת ה־Correspondence Tests, הנהוגה במחקרים רבים לבדיקת הבדלים מגדריים, אתניים ודתיים בין מועמדים בתהליכי גיוס לתעסוקה.⁵⁵ שיטת מחקר זו כוללת שליחת קורות חיים פיקטיביים למעסיקים וקבלת תגובותיהם. קורות החיים הם זהים ונבדלים בדרך כלל בתכונה אחת בלבד (בהקשר של בחינת פערים מגדריים – במגדר המועמד).

(א) איסוף הנתונים

איסוף הנתונים התבצע במהלך כחודש (בין 12 למאי 2022 ו-14 ליוני 2022) ממסגרת דגימה שכללה אנשי משאבי אנוש (HR) בתחום ההייטק בישראל. המחקר הוא מחקר כמותי המבוסס על ניתוח תשובות המשיבים לשאלון שנשלח אליהם במייל. הנתונים נאספו בחלקם באמצעות חברת סקרים (פנל מדגם) ובחלקם באמצעות פניות אישיות דרך רשתות חברתיות. המחקר נחלק לשני חלקים – בכל אחד משני חלקי המחקר התבקשו המשיבים להתייחס לתוכן קורות חיים של מועמד למשרה בענף ההייטק ולענות על 3 שאלות המתייחסות אליו. למען הנוחות, כל שאלון שנשלח למשיב כלל את שני חלקי המחקר (כלומר שני קורות חיים שונים של שני מועמדים). בסה"כ ענו לשאלון 136 משיבים, חלקם עובדי מחלקות משאבי אנוש בחברות הייטק, חלקם עובדים בחברות השמה לתחום ההייטק וחלקם הד האנטרים בתחום ההייטק. שיעור המענה לשאלון היה כ-27%.

(ב) המדגם

תהליך גיוס מועמדים למשרות בהייטק בישראל כולל, כאמור לעיל, כמה שלבי מיון וסינון של המועמדים. שליחת קורות החיים של מועמד למשרה תעבור, ברוב המקרים, הערכה ושיפוט של לפחות גורם משאבי אנוש אחד בדרכו לשולחן המעסיק, ולאחר מכן תוביל לריאיון או מבחני מיון בחברה עצמה. לפיכך, אנשי משאבי האנוש מהווים נקודה ראשונה ומשמעותית שבה נשפטים קורות החיים של המועמד.

54 ראו Leila Hurmerinta-Peltomaki & Niina Nummela, *Mixed Methods in International Business Research: A Value-Added Perspective*, 46 MANAGEMENT INTERNATIONAL REV. 439 (2006).

55 ראו Barak Ariel, Ilanit Tobby-Alimi, Irit Cohen, Mazal Ben Ezra, Yafa Cohen & Gabriela Sosinski, *Ethnic and Racial Employment Discrimination in Low-Wage and High-Wage Markets: Randomized Controlled Trials Using Correspondence Tests in Israel*, 9 THE LAW & ETHICS OF HUMAN RIGHTS 113 (2015).

מסגרת הדגימה במחקר זה כוללת עובדים בחברות השמה ייעודיות למקצועות ההייטק, עובדי מחלקות ייעודיות לענף ההייטק בחברות השמה גדולות והד האנטרים ("צידי ראשים") למקצועות ההייטק. לעיתים קורות החיים של המועמד יישלחו על ידו ישירות למחלקת משאבי האנוש בחברת ההייטק, שם יוערכו וימוינו על ידי אנשי המחלקה, לפיכך נכללים במחקר גם עובדי משאבי אנוש בחברות הייטק. מסגרת הדגימה במחקר זה כוללת כמה אלפים של אנשי משאבי אנוש המתמחים בענף ההייטק בישראל.⁵⁶

(ג) מבנה המחקר

מערך המחקר הינו מערך פקטוריאלי בין־נבדקי 2X2: מגדר (גבר/אישה), שירות ביחידה 8200 (כן/לא) – בחלק ראשון של המחקר; מגדר (גבר/אישה), סטטוס משפחתי (רווק/הנשוי.אה+ילדים) – בחלק שני של המחקר. הקומבינציה של תנאי הניסוי יצרה בסך הכול ארבעה תנאי ניסוי בכל אחד משני חלקי המחקר.

להלן המחשת תנאי הניסוי במחקר:

אישה	גבר	
		שירות ביחידה 8200
		ללא שירות ביחידה 8200

תרשים 4 – המחשת תנאי המחקר – חלק ראשון

אישה	גבר	
		רווק.ה
		נשוי.אה+ילדים

תרשים 5 – המחשת תנאי המחקר – חלק שני

המחקר התבצע כדלקמן: בכל אחד מתנאי המחקר התבקשו המשיבים לדרג שלושה קריטריונים בנוגע לקורות חיים שהוצגו בפניהם: איכות קורות החיים, הערכת הסיכוי לזימון המועמד לריאיון והערכת השכר שיוצע למועמד. קורות החיים שהוצגו בפני המשיבים הם קורות חיים פיקטיביים, אולם הם נכתבו על בסיס קורות חיים אמיתיים שתואמים את הסטנדרטים של קורות חיים עבור המשרות שנבדקו במחקר. על מנת לשקף בצורה מלאה יותר את המקובל בעולם התעסוקה בהייטק ואת המקובל בעת שליחת קורות חיים של מועמדים למשרות שבהן נעשה שימוש בתנאי המחקר, בחלק ראשון של המחקר קורות החיים נכתבו

56 ההערכה האמורה הוסקה מהערכות של כמה גורמים הנכללים במסגרת הדגימה ומעורים בשוק זה.

בשפה האנגלית ובחלק השני קורות החיים נכתבו בשפה העברית. קורות החיים בחלק הראשון של המחקר הם קורות חיים של מהנדס/ת מערכות וקורות החיים בחלק השני של המחקר הם קורות חיים של פיזיקאי/ת ומהנדס/ת חומרים. מקצועות אלו מייצגים מקצועות טכנולוגיים מבוקשים בענף ההייטק. טרם השימוש בקורות החיים במחקר, נערכו כמה בדיקות עם מומחים מתחום משאבי האנוש בהייטק על מנת לתקף את איכות קורות החיים ולוודא כי הם אכן תואמים ומייצגים סטנדרטים של קורות חיים בשוק העבודה בהייטק.

בסיום השאלון התבקשו המשיבים להציע, במסגרת שאלת רשות פתוחה, הצעות לצמצום הפערים המגדריים בענף ההייטק. מטרת השאלה היא הן לבדוק אפשרות לסייע לגופים רשמיים העוסקים בצמצום הפערים המגדריים והן לבדוק אפשרויות למחקרי המשך למחקר זה.

(ד) שיטת הניתוח

לאחר איסוף הנתונים התבצעו ניתוחים סטטיסטיים (סטטיסטיקה תיאורית, ניתוח שונות – ראו סעיף התוצאות להלן) כדי לבדוק את האפקטים שהתקבלו בין תנאי המחקר השונים בכל אחד משני חלקיו ולהסיק מסקנות.

(ה) מגבלות המחקר

מחקר זה הוא מחקר שדה, וככזה חלות עליו כמה מגבלות אשר יש להביאן בחשבון בעת פרשנות ממצאי המחקר ומסקנותיו: א. המדגם במחקר הוא יחסית קטן, לאור מסגרת הדגימה המצומצמת ולאור הגישה המוגבלת לאנשים אשר מתאימים להיכלל במדגם. בנוסף, גיוס משיבים למענה על השאלון באמצעות הפנייה האישית אליהם הייתה עלולה להתפרש בעיניהם כפגיעה באנונימיות של השאלונים ולגרום אצלם לחשש במענה על אף האמור במפורש בהקדמה לשאלון וכן בפנייה עצמה כי השאלון הוא אנונימי. בפועל לא הייתה כל פגיעה אמיתית באנונימיות המשיבים ולא הייתה דרך לקשר ביניהם לתשובותיהם, אך ייתכן שבשל סיבה זו הייתה ההיענות למענה על השאלון עוד קטנה יותר; ב. מפנייה של משיבים בודדים לאחר מילוי השאלון נראה כי הם סברו שקיימת השוואה בין שני קורות החיים בשאלון עצמו (אשר היו שייכים למעשה לשני חלקים שונים של המחקר ולא נערכה ביניהם כל השוואה). כאמור, היה מדובר במשיבים בודדים, ובכל מקרה לא נראה שהיה בכך כדי להשפיע על תשובותיהם או על תוצאות המחקר; ג. משיקולי תקציב ונוחות, נשלחו רק 4 סוגי שאלונים שכללו קומבינציות של סדר תנאי הניסוי. בפועל, היה צורך ב-16 סוגי שאלונים על מנת להקיף את מלוא קומבינציות הסדר של תנאי הניסוי במחקר. לא נראה כי הייתה לכך השפעה על תוצאות המחקר; ד. תנאי הניסוי מתייחסים לשני מקצועות הייטק ספציפיים. אלו אומנם נבחרו לאחר שיחות ותיקוף קורות החיים על ידי גורמים רלוונטיים במשאבי אנוש מתחום ההייטק, אולם יש לפרש בהירות את הממצאים כמייצגים עבור כל מקצועות ההייטק בישראל וייתכן שדרוש מחקר המשך כדי לבחון את שאלת המחקר במקצועות הייטק נוספים.

2. מחקר ב

המחקר התבסס על ביצוע ראיונות עם נשים העובדות בענף ההייטק. בחרנו לעשות שימוש בשיטה זו על מנת לחזק את ההבנה של תחושות נשים העובדות בענף ההייטק לגבי הפערים המגדריים בסביבת העבודה האישית שלהן ולבדוק עד כמה פערים אלו מהווים חסם להתמדתן ולהתקדמותן בעבודה אליה נקלטו, לזהות התנסויות ותהליכים משמעותיים בהתקדמותן בקריירה, ולבסוף – לבדוק האם ניתן למצוא פתרון לבעיות שזוהו.

(א) משתתפות המחקר

25 נשים העובדות בענף ההייטק⁵⁷ רואיינו לצורך ביצוע המחקר. המרואיינות גויסו באמצעות פנייה ברשת החברתית לינקדאין. כל הראיונות התבצעו באמצעות שיחת וידאו (תוכנת זום) במהלך החודשים ספטמבר – אוקטובר 2022. המשתתפות במחקר עובדות בתפקידים טכנולוגיים שונים⁵⁸ בחברות הייטק וסטארט-אפים במקומות שונים בארץ.

(ב) כלי המחקר ומהלך המחקר

שאלון המחקר היה חצי־מובנה וכלל הן שאלות מוגדרות מראש והן מעט שאלות שנוספו במהלך הראיון. כל ריאיון ארך כחצי שעה בממוצע. בתחילת כל ריאיון הוסבר למרואינת מהי מטרת המחקר. כבר במועד קביעת הראיונות, יידענו את המרואיינות כי הראיונות יוקלטו במלואם וציינו כי המידע שיספקו לצורכי המחקר יישאר אנונימי, כך שלא יהיה אפשר לזהות אותן ו/או את מקום עבודתן. כמו כן הובהר למרואיינות כי הן יכולות להימנע מלענות על שאלות רגישות. השלמת אינפורמציה נוספת (שאלה אחת נוספת אשר נשלחה למרואיינות הרלוונטיות במייל) התבצעה בחודש אוקטובר 2022, לאחר סיום הראיונות.

(ג) שיטת הניתוח

תהליך עיבוד התמונות נעשה באמצעות קריאה מעמיקה של הנאמר בראיונות השונים תוך ניסיון לאגד את הממצאים ליחידות משמעות (תמונות) שיאפשרו זיהוי מאפיינים דומים ושונים בראיונות.⁵⁹ תהליך זה התבצע באמצעות שני שלבים עיקריים: בשלב ראשון, שהתבצע במהלך הקריאה הראשונית של הראיונות, כאשר נמצאה חזרה של מילים או נושאים, היא הושמה

57 ארבע מבין המרואיינות לא עבדו במועד קיום הראיון (אחת מהן עזבה כדי ללמוד לתואר מתקדם, ושלוש מהן פוטרו בסמוך למועד קיום הראיון בשל קיצוצים בכוח אדם בחברה או בסטארט-אפ שבו הן עבדו, כנראה במסגרת המשבר בענף ההייטק).

58 עבודה בתפקיד טכני היוותה תנאי להשתתפות במחקר. למעשה הפנייה הראשונית למרואיינות באמצעות הלינקדאין הייתה מכוונת לנשים בתפקידים אלו, וזאת על מנת לוודא שהמרואיינות עובדות בצוותים שבהם סיכוי גבוה כי קיים רוב גברי (וכך לחדד את זיהוי הפערים המגדריים והמקורות להם).

59 ראו, GEORGE D. GASKELL & MARTIN W. BAUER, QUALITATIVE RESEARCHING WITH TEXT, IMAGE AND SOUND: A PRACTICAL HANDBOOK FOR SOCIAL RESEARCH (2000).

בקטגוריה משל עצמה. בשלב שני, שהתבצע בקריאה חוזרת של הראיונות, נבחנו הקטגוריות שנבחרו בקריאה הראשונה, וקטגוריות שנמצאו כבעלות הקשרים תוכניים אוחדו ליצירת "קטגוריית על", המאופיינת בהיותה מרכזית (כלומר קשורה להרבה קטגוריות שנמצאו) ומופיעה בתדירות גבוהה. תוצר השלב השני מוצג להלן בפרק התוצאות.

ניתן לומר כי החיפוש היה אחר קווים כלליים, קווי דמיון ושוני, דפוסים והשקפות עולם שעלו במהלך קיום הראיונות. הניתוח התמטי⁶⁰ אפשר את הצגת הנתונים באופן מפורט ועשיר, תוך זיהוי, ניתוח ודיווח של תמות ודפוסים בעלי משמעות החוזרים על עצמם מתוך הנתונים.

(ד) מגבלות המחקר

משתתפות המחקר הן נשים העובדות בהייטק במקצועות טכניים. על אף שטווח הגילים של המשתתפות במחקר הוא רחב, הן מגיעות מכל רחבי הארץ, הן עובדות במקומות עבודה שונים בענף ההייטק (חברות וסטארט-אפים) וקיימים מאפיינים נוספים שונים ביניהן, הן אינן מייצגות את כלל הנשים העובדות בענף ההייטק. מבין הסיבות האפשריות לכך: ייתכן שמי שהסכימו להשתתף במחקר הן בעלות רצון, מוטיבציה ועניין מיוחדים בהעצמת נשים; ייתכן שהמשתתפות נמצאות בסביבות עבודה שאינן מייצגות את סביבת העבודה הממוצעת בהייטק; ועוד.

ז. תוצאות

1. מחקר א'

להלן מאפייני המשיבים שהשתתפו במחקר: 82.4% מהמשיבים הם נשים, ממוצע גילי המשיבים הוא 38.68 (ס"ת 10.006). 54.4% מהם בעלי תואר שני ו-41.2% בעלי תואר ראשון. 66.2% מהמשיבים נשואים, 27.2% רווקים. ממוצע הוותק של המשיבים בתחום ההשמה הוא 10.1 שנים (ס"ת 8.994). 34.6% מהמשיבים עובדים בחברה גדולה (מעל 100 עובדים), וכל היתר עובדים בחברות קטנות יותר או אף לבד (14%).

(א) חלק ראשון – מחקר א

מערך המחקר בחלק הראשון של המחקר היה מערך פקטוריאלי עם שני משתנים בלתי תלויים (אישה/גבר: 0-1; שירות ביחידה 8200/ללא שירות ביחידה 8200: 0-1) ושלושה משתנים תלויים (איכות קורות החיים: 1-10 בסולם ליקרט; סיכוי זימון המועמד לראיון 1-10 בסולם ליקרט; שכר מוצע למועמד: 1-16, המשקפות שכר שנע בין 5,000 ש"ח – מעל 50,000 ש"ח בקפיצות של 3,000 ש"ח בכל דרגה). להלן סיכום התוצאות העיקריות:

60 ראו Virginia Braun & Victoria Clarke, *Using Thematic Analysis in Psychology*, 3 QUALITATIVE RESEARCH IN PSYCHOLOGY 77 (2006).

עבור כל תנאי של המחקר בדקנו את ממוצעי כל אחד מהמשתנים התלויים: איכות קורות החיים (quality), הסיכוי לזימון המועמד לריאיון (prob), שכר מוצע (wage). להלן טבלת הממוצעים בארבעת תנאי המחקר:

	גבר	אישה
8200	N= 36 MEAN (quality)=8.06 (SD=1.672) MEAN (prob)=8.28 (SD=1.649) MEAN (wage) ¹ =9.03 (SD=2.478)	N= 33 MEAN (quality)=7.85 (SD=1.822) MEAN (prob)=7.48 (SD=2.32) MEAN (wage)=8.18 (SD=2.92)
לא 8200	N= 32 MEAN (quality)=7.56 (SD=1.435) MEAN (prob)=7.81 (SD=1.554) MEAN (wage)=8.28 (SD=2.036)	N= 35 MEAN (quality)=8 (SD=1.435) MEAN (prob)=8.03 (SD=1.272) MEAN (wage)=9.03 (SD=2.216)

לוח 1: ממוצעים – חלק ראשון במחקר א

במבחן ANOVA חד-כיווני לא נמצאו הפרשים מובהקים בשלושת המשתנים התלויים בארבעת תנאי הניסוי.

בשלב שני בוצעו ניתוחי שונות דו-כיוונית (two-way ANOVA) ומבחני פוסט הוק (Tukey) לאיתור אפקטים עיקריים ואפקט לאינטראקציה בין משתני המחקר. המודלים עבור 3 המשתנים התלויים לא היו מובהקים. כלומר: לא נמצא הבדל בשיפוט איכות קורות החיים או בהסתברות לזמן לריאיון או בשכר שיוצע בין קורות חיים של מועמד או מועמדת, בין אם בוגרי יחידה 8200 או לאו.

(ב) חלק שני – מחקר א'

מערך המחקר בחלק השני של המחקר היה מערך פקטוריאלי עם שני משתנים בלתי תלויים (אישה/גבר: 0-1; רווק/ה/נשוי/אה+ילדים: 0-1) ושלושה משתנים תלויים (איכות קורות החיים: 1-10 בסולם ליקרט; סיכוי זימון המועמד לריאיון 1-10 בסולם ליקרט; שכר מוצע למועמד: 1-16, המשקפות שכר שנע בין 5,000 ש"ח–מעל 50,000 ש"ח בקפיצות של 3,000 ש"ח בכל דרגה).

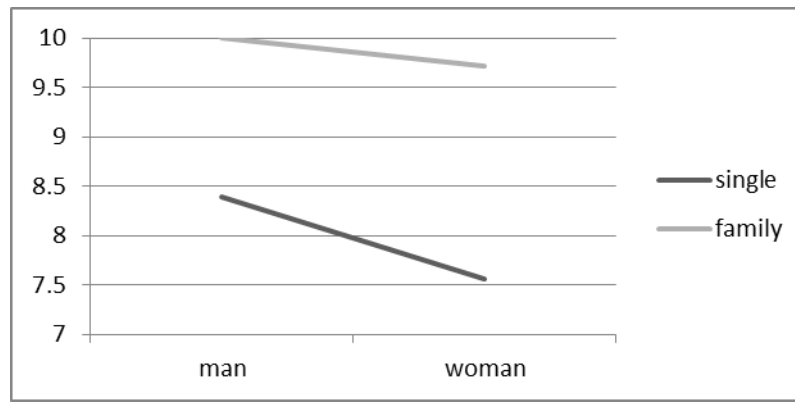
להלן סיכום התוצאות העיקריות: עבור כל תנאי של המחקר בדקנו את ממוצעי על אחד מהמשתנים התלויים: איכות קורות החיים (quality), הסיכוי לזימון המועמד לריאיון (prob), שכר מוצע (wage). להלן טבלת הממוצעים בארבעת תנאי המחקר:

	גבר	אישה
משפחה	N= 35 MEAN (quality)=7.46 (SD=1.915) MEAN (prob)=7.43 (SD=2.160) MEAN (wage)=10 (SD=2.818)	N= 36 MEAN (quality)=7.42 (SD=2.285) MEAN (prob)=7.92 (SD=2.062) MEAN (wage)=9.72 (SD=2.679)
לא משפחה	N= 33 MEAN (quality)=7.15 (SD=1.970) MEAN (prob)=7.21 (SD=2.132) MEAN (wage)=8.39 (SD=2.904)	N= 32 MEAN (quality)=6.72 (SD=2.113) MEAN (prob)=7.13 (SD=2.106) MEAN (wage)=7.56 (SD=1.917)

לוח 2: ממוצעים – חלק שני במחקר א'

מבחן ANOVA חד-כיווני נמצא מובהק עבור ההפרשים במשתנה wage בלבד. ביצוע מבחני פוסט הוק (Tukey) הראה כי ההפרש במשתנה wage בין תנאי המחקר "קורות חיים של אישה עם משפחה" ל"קורות חיים של אישה רווקה" מובהק (MEAN=2.16, SD= 0.614, sig.=0.012, כך שאישה "עם משפחה" תרוויח על פי צפי המשיבים באופן מובהק יותר מאישה "רווקה" במקצוע הנבדק.

בשלב שני בוצעו ניתוחי שונות דו-כיוונית (two-way ANOVA) ומבחני פוסט הוק (Tukey) לאיתור אפקטים עיקריים ואפקט לאינטראקציה בין משתני המחקר. נבדקו אפקטים עיקריים למגדר ומצב משפחתי (רווק, בעל משפחה) והאינטראקציה בין שני המשתנים הללו עבור שלושת המשתנים תלויים: איכות קורות החיים, הסתברות לזימון לריאיון ושכר. המודלים עבור המשתנים איכות קורות החיים והסתברות זימון לריאיון לא היו מובהקים. המודל עבור משתנה השכר היה מובהק (sig.=0.000, F=6.41) ונמצא אפקט עיקרי מובהק למשתנה הבלתי תלוי סטטוס משפחתי (sig.=0.000, F=17.544) כלומר: בעלי משפחה צפויים להרוויח יותר מרווקים, ללא תלות במגדרם. לא נמצאה מובהקות לאפקט עיקרי נוסף או אינטראקציה.



תרשים 6 – אפקטים – משתנה תלוי wage – חלק שני של המחקר

לסיכום, לא נמצאה עדות לקיומה של הטיה מגדרית או הפליה בתהליך מיון המועמדים הראשוני בתנאים שנבדקו.

2. מחקר ב'

להלן מאפייני המרואיינות שהשתתפו במחקר: טווח הגילים של המשתתפות במחקר נע בין 22 ל-48 שנים, ממוצע הגילים היה 33.28 שנים (ס"ת 7.015). ממוצע הוותק של המרואיינות בענף ההייטק היה 5.31 שנים (ס"ת 4.28). 52% מהמרואיינות נשואות, 40% רווקות (2 מהמרואיינות גרושות). 60% מהמשתתפות הן בעלות תואר ראשון (2 משתתפות הן סטודנטיות לתואר שני), 24% הן בעלות תואר שני. 2 מהמרואיינות הן בעלות תואר שלישי ו-3 מרואיינות הן סטודנטיות לתואר ראשון. רוב המרואיינות הן חילוניות. 2 מהמרואיינות הן דתיות ואחת חרדית. מאפיינים נוספים של המרואיינות מופיעים בלוח 3 להלן:

מס' המרואינת	תפקיד ⁶¹	ותק בענף ההייטק	סוג הארגון (האחרון בו עבדה המרואינת)
1	Research scientist	5 שנים	חברה
2	מנהלת פרויקט טכנית	11 שנים	חברה
3	מנהלת חוויית לקוח	8 שנים	חברה
4	Dev-Op	10 שנים	חברה

61 התפקיד מופיע באנגלית או בעברית, לפי הגדרת המרואיינת עצמה.

חברה	2.5 שנים	מפתחת אוטומציה	5
חברה	5 שנים	ראש צוות תחום אפליקציות	6
חברה	2 שנים	מהנדסת חומרה	7
סטארט-אפ	1.5 שנים	מפתחת Full-Stack	8
חברה	1 שנה	מנתחת ומפתחת מערכות	9
חברה	2 שנים	מפתחת	10
סטארט-אפ	2 שנים	מהנדסת תוכנה	11
חברה	6 שנים	Data scientist	12
סטארט-אפ	9 שנים	מהנדסת תוכנה	13
חברה	2 שנים	Director of data development	14
סטארט-אפ	9 חודשים	User experience research	15
סטארט-אפ	2.5 שנים	User experience research	16
חברה	7 שנים	מנהלת מוצר	17
חברה	13 שנים	Tech-lead	18
חברה	2 שנים	מהנדסת תוכנה	19
סטארט-אפ	15 שנים	מנהלת מוצר בכירה	20
סטארט-אפ	4 שנים	ראש צוות פיתוח	21
סטארט-אפ	0.5 שנים	מפתחת מובייל	22
סטארט-אפ	2 שנים	מפתחת	23
חברה	7 שנים	מהנדסת אינטגרציה	24
סטארט-אפ	12 שנים	מנהלת מוצר בכירה	25

לוח 3: מאפייני המרואיינות – מחקר ב'

כפי שניתן להתרשם מעיון בלוח 3, המשתתפות במחקר עובדות בתפקידים טכנולוגיים. רוב המשתתפות תיארו עבודה בצוותים, קטנים או גדולים יותר, שברובם גברים (הטווח נע בין צוות שבו 50% גברים במקרה הטוב והנדיר יחסית ועד היות המשתתפות אישה יחידה בצוות גברי).

מניתוח ממצאי המחקר עולות ארבע תמות מרכזיות.

תמה מרכזית ראשונה היא התמודדות והתקדמות נשים בסביבת עבודה שרובה "גברית". רוב המרואיינות התייחסו לרוב לאחד מהיבטים (i)–(iii) המפורטים להלן:

(i) ההשפעה שיש לסביבה עם רוב גברי על אפשרות הקידום של הנשים

כל המרואיינות במחקר ענו בחיוב על השאלה: "האם לדעתך לנשים קשה יותר לעבוד ולהתקדם בסביבה של הייטק"? כלומר, כל המרואיינות חושבות שלנשים יותר קשה מגברים להתקדם בענף ההייטק.

חלק מהמרואיינות חשות שנדרשת אישיות "מחוספסת" לצורך התקדמות לדרגים ניהוליים (ובכלל) בעולם ההייטק, אישיות שלא דווקא מאפיינת נשים לדעתן.

מרואיינת מס' 6, לדוגמה, ציינה בהקשר של התקדמות נשים בעבודה כי:

אני חושבת שהרבה נשים לא בוחרות את האתגרים האלה... בסופו של דבר זה תחום נורא גברי... זה לשחות בים של כרישים... לא לכולם יש עור שיאפשר את זה.

מרואיינת מס' 2 מוסיפה בהקשר זה גם תחושה של תרבות ארגונית שפחות מקדמת נשים: גם אצלנו את רואה שמי שכן התקדמה היא גבר שהיא בעצם אישה. את מבינה? היא לא מנצלת את היכולות האמפתיות שלה ואת ה-*togetherness* ואת הפתיחות לשמוע דעות. אולי כן, אבל משהו במעטפת מצליח להחליק להם את זה יותר טוב בגרון. כי היא לא עדינה מדי. נושא שעלה שוב ושוב בראיונות הוא הצורך של המרואיינות להוכיח את עצמן (בשל היותן נשים) כדי לקבל הערכה מהקולגות כמו גם התחושה שדבריהן פחות נשמעים ונחשבים מאלו של קולגות גברים. מרואיינות מספרות כי לדעתן הן צריכות לעבוד קשה יותר וזמן רב יותר מגברים עד לקבלת הערכה.

מרואיינת 2 מספרת:

מרואיינת: את צריכה להוכיח את עצמך...

מראיין: את צריכה להוכיח את עצמך יותר מגבר?

מרואיינת: כן לגמרי... את חייבת לעבור איזשהו סף, אצל חלק זה יותר קל ויש כאלה שאני צריכה לעבוד מולם חודשים כדי שהם ישמעו אותי מדברת על המטריה ויבינו שאני יודעת על מה אני מדברת בשביל שישכחו שאני אישה ויתחילו לדבר איתי כמו שהם היו מדברים עם הגברים. את חייבת לעבור את הדבר הזה עם כל בן אדם מחדש... הציפיות ממך מראש נמוכות ואז הם גם מופתעים אז זה גם איכשהו משחק לטובתי.

מרואיינת מס' 15 מציינת כי:

...יש הבדל, אפילו בטון דיבור של גברים, והדעות שלהם מתקבלות בצורה יותר חזקה משמעותית. תמיד חובת ההוכחה עלי תהיה יותר גבוהה... זה מה שאני הרגשתי בפגישות למשל. שאני צריכה להביא ארבעה טיעונים בזמן שקולגה שלי היה מספיק שיביא טיעון אחד.

(ii) ההשפעה של סביבת עבודה "גברית" על רווחתן של נשים עובדות במהלך עבודתן היום יומית.

נרטיב נוסף שחזר בכמה ראיונות הוא שנשים בענף ההייטק, שהן מיעוט בחברה "גברית", חשות קושי להתחבר מבחינה חברתית לקולגות הגברים ואף חשות שהן מבודדות או אפילו בודדות:

מרואינת מס' 2 אמרה כי:

יש פה הרבה התמודדות מעבר [לעבודה עצמה]... זה להיות שם ואין עם מי לדבר...

מרואינת מס' 4 הוסיפה:

לא תמיד יש נושאים משותפים מבחינת גברים. את מחפשת עם מי לשבת לקפה או עם מי לצאת לצוהריים.

מרואינת מס' 23 אמרה בהקשר של האווירה בסביבת העבודה:

זה אווירה מאוד גברית. גם לי זה לפעמים קצת קשה. הייתי רוצה שיהיו יותר נשים... לפעמים זה גורם פשוט להרגיש לא חלק מהחברה... לי אי-אפשר לקרוא "אחי" או לצחוק איתי על בדיחה...

כמה מרואיינות שיתפו כי קולגות גברים לא פעם העירו הערות שהן תפסו כלא ראיות ואף פוגעניות (אם כי לאו דווקא כלפיהן), דבר שגרם להן לתחושות לא נעימות בעבודה היום יומית.

מרואינת מס' 19 שיתפה:

יש אצלנו גברים שמעירים הערות שהן קצת פוגעניות... למשל גבר (שהיה פה מנהל) אמר: "אם יתמזל מזלך אז הנשים תחתין לא נכנסות להיריון", יש פה גברים שהם קצת מתנשאים. לעומת זאת, חלק מהמרואיינות הביעו תחושות של הסתגלות ואפילו העדפה של הסביבה הגברית על פני סביבת עבודה נשית.

לדוגמה מרואינת מס' 10 מציינת לגבי נשים כקולגות בסביבת העבודה:

אני מעדיפה אותן כחברות, אבל כפרטנרים לעבודה גברים זה הרבה פעמים יותר פשוט. לא יותר מדי חוויתי אחרת, אבל כשהייתה אלטרנטיבה נהניתי יותר בסביבת עבודה גברית. יכול להיות שזה פרסונלי אליי כי אני לא מרגישה מאוימת באיוושהי צורה.

מרואינת מס' 4 מוסיפה גם לגבי נשים מנהלות תחושות דומות:

ממה שיצא לי לעבוד מבחינת אישה מנהלת או גבר מנהל העדפתי יותר שגברים ינהלו אותי מאשר נשים... נשים לנשים הן בדרך כלל פחות מפרגנות.

הסבר אפשרי לתחושות אלו יכול להיות רקע קודם של עבודה, למידה או שהייה בסביבה גברית של רבות מהמרואיינות (להלן כמה דוגמאות): למידה במסגרת מגמה תכנית ריאלית או טכנולוגית בתיכון (למשל – מרואינת מס' 18 למדה בכיתת טכנולוגיה-מחשבים יחד עם עוד אישה אחת בלבד מתוך כיתה של 30 תלמידים); השתתפות בנבחרות ספורט לנוער (לדוגמה מרואינת מס' 3 הייתה בנבחרת שחיה יחד עם בנים; מרואינת מס' 25 שיחקה כדורסל במסגרת כיתת ספורט מעורבת); שירות צבאי (למשל מרואינת מס' 1 הייתה אישה יחידה בין 70 חיילים ביחידה בצבא בחיל המודיעין; מרואינת מס' 7 הייתה אישה יחידה מתוך 50 חיילים ביחידה בצבא בחיל התקשוב); לימודים באוניברסיטה (למשל, מרואינת מס' 13 למדה תואר שני בפיזיקה במסלול שבו סך הכול היו כ-10% נשים מבין כל הסטודנטים; מרואינת מס' 2 למדה תואר בהנדסת מחשבים ופיזיקה יישומית, אישה יחידה מתוך 20 סטודנטים).

נראה כי רבות מהמרואיינות מורגלות בסביבה גברית. כמה מרואיינות אף ציינו כי בהתחלה לא שמו לב לכך שהן מיעוט נשי, הואיל והן רגילות לכך ולא מייחסות לכך כל חשיבות מיוחדת. יצוין כי רבות מהמרואיינות עברו לעבוד מאז משבר הקורונה בסגנון עבודה היברידי, שאצל רובן כולל הגעה למשרד של יומיים עד 3 ימים בשבוע בלבד ולעיתים אף פחות מזה. למרות המעבר לסגנון עבודה היברידי, רוב המרואיינות מציינות כי אין שינוי מבחינת תפיסתן את סביבת העבודה (בכל הקשור לפערים המגדריים).

(iii) הבדלים בין נשים לגברים בהתנהלות בעבודה

חלק מהמרואיינות מתארות הבדלים בין נשים לגברים באישיות, בגישות ובהתנהלות יום יומית ואת הצורך להתאים את התנהגותן למה שהן חושבות שצריך לעשות כדי להשתלב ולהצליח בסביבה כזאת. רוב המרואיינות מתארות סביבה יחסית אגרסיבית, שבה הן מודעות היטב להבדלים אישיים ביניהן לבין הגברים. חלק מהמרואיינות מתארות מצבים שבהם הן צריכות לבחור בין שמירה על המאפיינים שלהן לבין היטמעות בסביבה ואימוץ מאפיינים שהן תופסות כהכרחיים לצורך שרידותן בסביבת העבודה, אך לא דווקא כנעימים.

נרטיב שחוזר על עצמו בהקשרים שונים (גם לגבי שיחות שכר וגם לגבי אופן ביטוי, בפגישות ובאופן כללי) הוא תחושת המרואיינות כי גברים מפגינים ביטחון עצמי רב יותר מאשר נשים.

מרואיינת מס' 11 מציינת כי יש לכך השפעה עליה:

אני שמה לב לזה שלבנים יש הרבה יותר ביטחון עצמי. אם בן עושה משימה "חצי כוח" וכת עושה משימה "חצי כוח" אז הבת תגיד "אוי עשיתי את זה חצי כוח" והבן יתייחס לזה "כאילו עשה עכשיו את משימת חייו" והכול בסדר. וגם – אני, כשאני עובדת עם בנים, [הם] הרבה פעמים אומרים "יהיה בסדר" "אנחנו על זה" למרות שזה לא דווקא שהם תמיד [באמת] יודעים. ראיתי את זה גם בלימודים. למדתי בבית ספר רק של בנות ובאוניברסיטה גם עם בנים, אז [זה] בלט לי. זה יכול להוריד את הביטחון [שלי]. כולם מדברים כאילו שהכול טוב, ואני מרגישה שאני לא מבינה כמו שצריך וכשכולם אומרים כמה שהם יודעים, זה מוריד ביטחון.

מרואיינת מס' 2 מתארת את סביבת העבודה שלה:

אני נורא עומדת על שלי. זה גם משהו שלרוב הנשים לא בא טבעי. אם צועקים עליי אני צועקת חזרה. זה תרבותיות נוראית אבל אין לי בעיה איתה ואני נכנסת אליה... וזה לא נעים גם לגברים. זה מרתיע נשים. נשים יבואו ויגידו כולם צועקים פה, אני לא מתערבת, אני יושבת בשקט. אותי [לעומת זאת] זה לא מעניין. זאת האישיות שאת צריכה בשביל להיות מסוגלת להתקדם למרות... [שאת אישה]

מרואיינת מס' 3 מתארת שוני בין גישות ניהול הגברית והנשית:

אני מביאה את צורת הניהול ותפיסת העולם שלי שהיא הרבה יותר נשית. אני רואה את זה כשאני מדברת עם המנהל שלי ושהוא לא מבין למה אני נורא רגישה לבעיות של עובדים. הוא אומר לי מה זה בכלל מעניין אותך מה עובר עליהם? למה את מבזבזת על זה משאבים ואנרגיות? ואני אומרת לו מה זאת אומרת הם העובדים שלי אני צריכה שתהיה להם רווחה שיהיה להם טוב. אלה הרגעים שאני מבינה כמה ההבדל הוא גדול בין צורת ניהול נשית וגברית. וגם בכלל בתפיסה של עולמות בעבודה.

ניתן להתרשם כי רוב המרואיינות, בין אם התייחסו לאחד או ליותר מההיבטים (i)-(iii) המפורטים לעיל, מתארות סביבת עבודה שבה הן חוות קשיים מסוגים שונים הנובעים מהשוני בין גברים לנשים אשר באים לידי ביטוי בעבודה המשותפת. במאמר מוסגר יודגש, כי אף לא אחת מהמרואיינות ציינה קושי בביצוע העבודה עצמה או קושי הקשור לכך – כל הקשיים שהועלו במסגרת ראיונות המחקר היו בעלי אופי רגשי או חברתי.

תמה מרכזית שנייה שעולה מהראיונות היא **איזון קריירה עם חיי המשפחה**. מרואיינות התייחסו הן לשינוי לרעה שחל בקריירה שלהן, שינוי שהן מייחסות למקום העבודה ולמנהלים שלהן, לאחר שהפכו לאימהות, והן לקושי שלהן עצמן לאזן בין השעות שהן מקדישות לעבודה ולמשפחה.

מרואיינות רבות מספרות שמצבן בחברה השתנה לרעה בעקבות ההיריון והלידה. כמה מרואיינות מציינות כי עקב ההודעה למקום העבודה על הריון, ולמרות שנשארו עד הלידה עצמה בעבודה, הן הרגישו שינוי ביחס המנהלים כלפיהן. חלקן אף שיתפו בחשש להודיע למנהלים על היריון כי לא רצו שיהיה שינוי ביחס אליהן.

לדוגמה, מרואיינת מס' 12 מספרת:

אני לפני שנה ילדתי. המנהל שלי השקיע מאוד בי ובעוד עובד, שהוא פחות או יותר באותה רמה שלי. הוא תמיד אמר לי בכל review שהוא מאוד מרוצה מהביצועים ומאין שאני עובדת, ולפני שנתיים כשאמרתי לו שאני בהיריון אז מאז שאמרתי לו, אני רואה שבאמת נפתח פער ביני לבין העובד השני. וכמה פעמים שאלתי את המנהל שלי אם זה בגלל ביצועים, אם יש משהו שאני יכולה לשפר, והוא היה אומר לא, אני ממש מרוצה. אם זה היה הביצועים, הייתי מבינה.

מרואיינות שכבר ילדו וחזרו לעבודה משתפות בנוסף בתחושות האמביוולנטיות שלהן בין הרצון להתקדם בקריירה לבין תחושת המחויבות לבית ולמשפחה.

מרואיינת מס' 24 משתפת בסיפור שלה (במענה לשאלת המראיין אם לנשים יותר קשה לעבוד ולהתקדם בהייטק מאשר לגברים):

מרואיינת: לפני שהייתי אימא הייתי אומרת לך שלא. נתתי לא פחות מגברים [כמות שעות ויכולות] אם לא אפילו יותר... אבל היום בתור אימא אני עדיין לא מצאתי את האיזון שלי ואני חושבת שבתור אימא לראשונה לילד הדברים התערערו אצלי. פתאום האיזון הזה, ה-balance, של לתת את השעות, גם אחרי שעות העבודה, פתאום זה קיבל מקום אחר. פתאום יש ילד בתמונה, שהזמן שלי הוא אקוטי [איתו] ניצול הזמן הוא אחר לגמרי והחשיבה קדימה היא אחרת לגמרי. אני יכולה להגיד לך שהיה בי הפחד להודיע שאני בהיריון. לא קשור לחברה שבה אני עובדת. כשרציתי להתקדם ורציתי העלאת דרגה, אני זוכרת שעברה בי מחשבה שכשאני אצא לחופשת לידה שהיא יותר מחצי שנה זה יכול לעכב אותי. אצל גברים זה אחרת. אני רואה אצל הבן זוג שלי, הוא המשיך את השעות שלו, אצלי זה קיבל step-back.

המראיין: זה קרה באמת או שרק חשבת שזה יקרה?

מרואיינת: בפועל מול המנהל שלי זה קרה באמת. המנהל שהיה לי באותה תקופה אחרי שחזרתי מחופשת לידה היה לו קשה לקבל את זה וזה קרה. למרות שלא עשיתי פחות עבודה. חלק מהמרואיינות מתארות קושי בהתמודדות עם שעות העבודה הממושכות ומציאת איזון עם חיי המשפחה.

מרואיינת מס' 25 אומרת:

יש בי את הקרייסיסטי שרוצה לעשות בשביל עצמה ויש בי את האימא שרוצה גם להיות נוכחת בבית.

מרואיינת מס' 7 מדגימה את חוסר הגמישות במקום העבודה שלה (חברה גדולה):
מרואיינת: מסתכלים על זה עקום. אני יכולה להגיד לך שאני לא מרגישה בנוח לצאת מוקדם לילדים שלי... מסתכלים עליך כל פעם... עליי... אם אני יוצאת מוקדם, אם אני לוקחת חופש, אם הילדים שלי חולים אז ברור שאני נשארת איתם בבית, לא אבא שלהם. מראיין: נשים לוקחות יותר חופשים מגברים?
מרואיינת: בטח. יותר חופשים, יותר ימי מחלה. חד-משמעית... היותך אימא זה סוג של מעכב את ההתפתחות בקריירה...

תפסת אותי בימים שהם קשים קצת. אני אגיד לך, לא רק שאני אישה בקומה של גברים ובמקצוע של גברים, אני גם עובדת 5 ימים בשבוע מהמשרד, אין לי שום גמישות שיש לאנשים שעובדים מהבית, אז אני עכשיו עם 2 ילדים ששניהם נכנסים למסגרות חדשות אז כל ההסתגלויות שלהם... אני חושבת שאיזה שבוע וחצי – שבועיים לא הייתי בעבודה כמעט כי הייתי איתם בבית. אז [אני צריכה גם] למצוא משהי שתאסוף אותם כי אני לא מספיקה להיות איתם... עזבי אבא שלהם שעוד יותר לא מספיק להיות איתם... הוא גם עובד קשה. אבל אני אומרת לעצמי – למה אני עושה את זה? עזבי את ההייטק לכי תעשי משהו אחר ותהיי עם הילדים שלך. אם אני אעז להגיד משהו כזה יפטרו אותי. חסרה פה גמישות. אין את זה. אני מרגישה שבא לי להתקדם ובא לי למצות את עצמי, אבל אין לי את המעטפת שמאפשרת לי את זה.

מראיין: נראה לך שזה בגלל שאת עובדת בסביבה גברית?

מרואיינת: אני חזרתי מחופשת לידה ואמרתי שאני לא רוצה לעבוד במשרה מלאה, אמרו לי take it or leave it. 0% משרה או 100% משרה. תחליטי. את לא יכולה לצאת מוקדם. את לא יכולה לא לעבוד בלילות, כי עובדים עם חו"ל. אז תאכלי את הכובע או שתמצאי מקום אחר... גם אם הייתי מתפשרת על שכר... אני מוכנה להתפשר על שכר. הכול רק בשביל לייצר את האיוון [בין משפחה לעבודה] שלא קיים.

זה דברים שלא מדברים עליהם... אני לא יודעת מה גברים פה חושבים. אם חסר להם האיוון או שהם לא במקום הזה כי אין להם ילדים קטנים... אני לא יודעת. אבל לא נראה שלמישהו זה מפריע כמו לי.

יש לסייג ולומר כי מסתמן גם נרטיב סותר לאמור לעיל: חלק מהמרואיינות מספרות כי מקומות העבודה שלהן מתחשבים בהן ושומרים על איוון העובדים בין שעות עבודה לשעות משפחה.⁶²

מרואיינת מס' 12 מתארת לגבי מקום העבודה שלה (חברה גדולה):

62 אין מכך כמובן ללמוד על כך שרוב מקומות העבודה בפועל נוהגים כך או אחרת, היות שלא מדובר במדגם מייצג.

יש איזון בין העבודה לבית. אם אני צריכה לצאת באמצע היום או לסיים מוקדם אז לגמרי מאפשרים את זה.

מרואינת מס' 3 גם היא מתארת מצב דומה לגבי מקום העבודה שלה: **אחד הדברים שאני מאוד אוהבת ב... [מקום העבודה שלה] זה שהם מאוד מכבדים את הזמן האישי שלך ואת האיזון הזה בין חיי משפחה לעבודה ואין ציפייה לרגע שתעבוד מעבר לשעות, גם מאוד מכבדים את יום שישי... אין משהו שגורם לך להרגיש שאתה לא עומד בסטנדרט או שאתה צריך להיות מעל ומעבר.**

מרואינת מס' 25 מספרת כי בסטארט-אפ שבו היא עובדת האיזון בין חיי משפחה לקריירה חשוב והם אף התעניינו בתחושותיה בהקשר זה:

בשיחה שעשו לי בחברה, אחרי 3 חודשים עושים שיחה של "מה נשמע", אמרו לי שהיה להם מאוד חשוב האיזון הזה בין הבית לעבודה, [ושאלו אותי] זה עובד לך? נראה כי חלק ממקומות העבודה באים לקראת העובדות וחלקם פחות, ולמעשה זה תלוי במקום העבודה הספציפי.

תמה שלישית העולה מראיונות המחקר היא **חשיבות מקורות תמיכה ומנטורינג**. חלק גדול מהמרואינות מצינות כי היו להן מנטוריות אשר סייעו להן בדרך והיוו השראה לכניסתן לעולם ההייטק. אצל חלקן היה מדובר בנשים ממשפחתן, אצל חלקן היה מדובר בדמויות נשיות שונות מהלימודים, מהצבא או ממקום העבודה. חלק מהמרואינות גם ציינו לחיוב את ההשפעה של תוכניות מנטורינג שונות שבהן הן לקחו חלק, כגון: תוכניות המיועדות להכוונת נשים להייטק (מרואינת מס' 23 השתתפה בתוכנית עוד לפני סיום התואר הראשון); תוכניות מנטורינג שונות במסגרת חברות ההייטק עצמן (כמה מרואינות מספרות שבארגון שבו הן עובדות קיימות תוכניות מנטורינג עבור הנשים הצעירות בארגון); פורומים לנטוורקינג במסגרת החברה (למשל, מרואינת מס' 2 יזמה פורום כזה במסגרת הארגון שבו היא עובדת); קבוצות פייסבוק להייטקיסטיות ופורומים להעצמת נשים שבהם חלק מהמרואינות חברות (למשל, מרואינת מס' 18 מצינת קבוצת פייסבוק כזו שבה היא חברה ובה קיימת עזרה הדדית לא רק בדילמות מקצועיות, אלא אף מעבר לכך).

הנרטיב ברוב הראיונות הוא כי הגיבוי והתמיכה של אישה בעלת ניסיון, אשר מחד, מהווה דוגמה לאישה קריירה, ומאידך, גם יכולה ליעץ במקרה הצורך לצעירות ממנה, היוו גורם חיובי ואף משמעותי בתהליך התפתחות הקריירה של רבות מהמרואינות.

מרואינת מס' 25 מדגימה כי גיבוי של מקור תמיכה נשי אינו חייב להיות ארוך טווח, ולעיתים גם מפגש אחד הוא בעל משמעות. המרואינת משתפת ברושם שהשאירה עליה שיחה פתוחה עם המנהלת שלה כבר בשלב שיחת גיוסה לסטארט-אפ שבו היא עובדת, על רקע של פחד לעבור מחברה אחרת שבה עבדה למעלה מ-8 שנים והחששות מהמעבר, לאור העובדה שיש לה ילדים קטנים בבית:

מרואינת: המנהלת שלי הייתה מאוד ישירה ואמיתית לגבי מה קורה [בחברה] והחווייה שלה כאישה בתוך החברה, לי זה עשה את ה"סוויץ'". למרות שאני רואה כמה קשה היא עובדת ולמרות שהילדים שלה יותר גדולים ויש לה יותר אפשרויות, אני עדיין מרגישה נוח בלחת לעצמי את ההזדמנות לעשות משהו בשביל עצמי גם.

מראיין: בעקבות השיחה הזאת? עם המנהלת?

מרואיינת: כן. היא דיברה על הילדים שלה. היא "נרמלה" לי [אזכור של ילדים ומשפחה גם בהקשר של שיחה שהיא לכאורה שיחת עבודה] **ו"הנרמול" הזה הוא חשוב לכל כך הרבה עולמות שאני יכולה לחשוב עליהם בתחום של נשים.**
לאחר אותה שיחה, אכן התחילה מרואיינת מס' 25 לעבוד בסטארט-אפ שבו רצתה מאוד לעבוד, למרות החשש מהמעבר.

כמה מהמרואיינות סיפרו שהן לקחו חלק בהקמה וניהול של מעגלי נשים (למשל, מרואיינת מס' 24) ופורומים להעצמה נשית (למשל, מרואיינת מס' 2); השתתפו בתוכניות מנטורינג לתלמידות כיתות מדעים (למשל, מרואיינת מס' 24 ומרואיינת מס' 8 שהיא מדריכת תלמידות כיתה ט' במסגרת תוכנית לקידום נשים למקצועות טכניים); ואף משמשות בעצמן כמנטוריות (מרואיינת מס' 20 למשל) בתוכניות שפועלות למען קידום נשים בעיקר בכל הקשור להייטק. למרות היתרונות הרוב המרואיינות מציינות לגבי תוכניות מנטורינג והעצמה לנשים, כמה מרואיינות הביעו דעה מנוגדת – לדעתן דווקא העיסוק הרב בהבדלים של נשים בהייטק יוצר את הפעולה ההפוכה מזו הרצויה ובפועל הוא מחדד ומשמר את קיום הפער המגדרי. מרואיינת מס' 24, שעל אף שמספרת כי היא בעצמה לקחה חלק בהקמת מעגלי נשים, מציינת: **...מהמקום הזה של לבוא ולהגיד אישה צריכה שיעצימו אותה לדעתי זה טעות... זה משהו שלי אישית מפריע ששמים נשים במקום זה... לבוא ולהציג אותך כחלש או לנסות להעצים אותך. אנחנו לא צריכות את זה לדעתי.**

מראיונות המחקר עולה כי מעגלי התמיכה בנשים שעובדות בהייטק הם רבים ומגוונים. הנרטיב המרכזי המצטייר מראיונות המחקר הוא של יתרונות רבים לתוכניות ומקורות התמיכה הללו ושל תהליכים משמעותיים שנשים עשויות לעבור כתוצאה מהשתתפות בהם אשר תורמים להעצמתן ולהתקדמותן בפן המקצועי.

תמה מרכזית רביעית היא **הטיות של נשים וחסמים אישיים פנימיים של נשים המפריעים להתקדמותן בקריירה**. תמה זו מורכבת למעשה משני נושאים ששניהם קשורים לאותו רעיון: קיומה של הטיה מגדרית בסביבת העבודה אצל הנשים עצמן, שמקבלת שני ביטויים:
(i) ביטוי כלפי חוץ – האופן שבו נשים רואות ומתנהגות כלפי נשים אחרות בסביבת העבודה;
(ii) ביטוי כלפי פנים – הראייה של נשים את עצמן: האופן שבו נשים רואות ומעריכות את עצמן בסביבת עבודה.

(i) הטיה מגדרית של נשים כלפי נשים מתבטאת בכך שנראה שחלק מהנשים בעצמן מעדיפות עבודה עם גברים על פני עבודה עם נשים.

מרואיינת מס' 15 מדגימה מניסיונה הפליה שחוותה מצד מנהלת שלה: **הייתה לי מנהלת כזאת. זה היה מזעזע. הייתה לי מנהלת שאני ועוד מישהו, בחור, היינו אומרים את אותו דבר, את אותו דבר [מדגישה], היא הייתה מקבלת את מה שהוא אמר ואת מה שאני אומרת לא. זה כאילו... מה הקול שלי לא בס מספיק?... זה היה הכי כואב [שגם נשים עושות את זה לנשים]. פשוט הייתי מספיק חכמה להעביר את כל הדברים שהייתי רוצה דרכו. אבל זה עצוב כי אני לא קיבלתי [קרדיט] על מה שעשיתי. מה שהיה מתסכל שבשלב כלשהו בחרו לקדם... ובחרו לקדם אותי, לא אותי. ואפילו הוא בא ואמר שזה לא מגיע לו. והוא עזב**

את החברה אחרי חודשיים מהקידום. ואני כבר לא רציתי את הקידום הזה. זה כל כך תסכל אותי.

מרואינת מס' 2 מודה כי התופעה קיימת גם אצלה:

ה-bias הוא לא רק אצל הגברים. אני אודה, גם אני כשאני רואה אישה אני צריכה קודם לשמוע אותה אומרת כמה משפטים חכמים לפני שאני מבינה שהיא חכמה ושהיא יודעת על מה היא מדברת. אני כנראה לא עושה את זה כל כך לגברים. זה לא הוגן אבל זה המצב.

ביטוי נוסף להטיה מגדרית של נשים ניתן לראות גם לעיל בתמה הראשונה בסעיף (i) בציטוטים של מרואיינות 10 ו-4.

(ii) חלק מהמרואיינות מבטאות מודעות לכך שהן מעריכות את עצמן בחסר לעומת גברים. נראה כי הערכת חסר זו פוגעת, לדעתן, בהתקדמותן בעבודה ובשכר שהן מקבלות.

מרואינת מס' 10 מספרת בהקשר של שיחות שכר:

מרואינת: אני שמתי לעצמי מקלות בגלגלים תמיד. אני לא ביקשתי... אני מנסה להיערך ועדיין ברגע האמת משמיעה מספר הרבה יותר נמוך ממה שאמור להיות.

מראיין: ולגברים אין לדעתך את הבעיה הזאת?

מרואינת: אין. הם באים ואומרים שם מספרים שאני בחיים לא הייתי משלמת עליהם והם גם מקבלים אותם... אני עם הערכה עצמית לא נמוכה בהקשר של מה שאני מביאה לשולחן עדיין אשמיע מספרים הרבה יותר נמוכים בסופו של דבר.

מראיין: ואת חושבת שאם הן היו דורשות הן היו מקבלות?

מרואינת: כן.

מרואינת מס' 21 מציינת הסבר אפשרי להערכת החסר ומדגימה מניסיונה:

אני חושבת שיש משהו מושרש בנו כנשים שתמיד אמרו לנו – תהיי צנועות, אל תדרשו יותר מדי, תקבלו את מה שנותנים, אל תילחמו. מה שנותנים זה טוב, לא צריך להיות "גרידי". זה חסם אישי שלי... שכל פעם שמגיע... חיפוש עבודה, אז איך אני מתמחרת את עצמי ואיך אני מנהלת משא ומתן שמבחינתי זו הנקודה החלשה שלי. איך אני פותרת את זה? אני מנסה לתת טווח גבוה יותר ממה שאני חושבת שמגיע לי ורואה איך מגיבים.

תחושות אלו של המרואיינות עולות בקנה אחד עם התחושות של מרואיינות לגבי ביטחון עצמי רב יותר של גברים המתוארות בסעיף (iii) בתמה הראשונה. הנרטיב העולה מראיונות המחקר הוא של תחושות הכשלה עצמית, בעיקר בכל הנוגע לדרישות שכר, למרות שאין למרואיינות כל הוכחה שזהו המצב לאשורו ושהן אכן דרשו או קיבלו פחות מהקולגות הגברים. למעשה, רוב המרואיינות לא ידעו לענות באופן ודאי לשאלת המראיין אם קיימים הבדלי שכר בין גברים לנשים. למרות שרובן סברו שכן, הן גם אמרו שהן לא בטוחות בכך. יש לציין כי חלק קטן מהמרואיינות סיפרו כי עיינו בדו"חות מקום העבודה שלהן⁶³ וראו כי הפערים היו קטנים משחשבו. נראה כי המרואיינות רואות בחיוב את תוספת האינפורמציה בנושא פערי שכר וכי יש בכך כדי לסייע להן בין היתר בהפגת התחושות המתוארות לעיל.

63 לאור חובת השקיפות החלה על חלק ממקומות העבודה בנושא פערי שכר.

ח. מסקנות

במחקר זה בדקנו, ראשית, את ההשפעה של אחת ה"חוליות" הקריטיות והראשונות בשרשרת המובילה להעסקת עובדים בהייטק – שיפוט קורות החיים על ידי אנשי משאבי האנוש בחברות ההשמה או חברות ההייטק עצמן – על פערים מגדריים בענף ההייטק. שנית, ערכנו ראיונות עם נשים שעובדות בענף ההייטק על מנת לשפוך אור, ממקור ראשון, על תופעת הפערים ולבחון את יכולתן של נשים להתמיד ולהתפתח בענף לאחר שכבר נקלטו בו.

השילוב בעבודה זו בין מחקרים במתודולוגיה איכותנית לכמותית אפשר לנו, מחד גיסא, לקבל מבט "פנימי" ומעמיק על המתרחש בתרבות הארגונית בתעשיית ההייטק תוך חדירה מתחת לפני השטח של המתרחש בענף זה באמצעות ניתוח חוויות של העובדות בו, ומאידך גיסא להתמקד בנקודה ספציפית וקריטית (אחת מני כמה וכמה נקודות אפשריות על ציר הזמן, שראוי שייחקרו במחקרים עתידיים) בתהליך מיון העובדים להייטק ולבדוק אם שם נמצא מקור לפערים מגדריים.

על פי ממצאי המחקר הראשון שערכנו, פערים מגדריים בהייטק⁶⁴ אינם יכולים להיות מוסברים, כפי הנראה, על ידי הפליה בתהליך הגיוס המוקדם (כלומר: לפני הריאיון אצל המעסיק עצמו). כמו כן, על אף שעולה מהממצאים כי מועמדים בעלי משפחות צפויים, להערכת אנשי משאבי האנוש, להרוויח יותר ממועמדים רווקים (ללא תלות במגדרם), לא נמצאה העדפה של מגייסים למועמדים גברים על פני נשים כאשר המועמדים הם נשואים והורים לילדים.⁶⁵

הסבר אפשרי לממצאים יכול להיות כי בהינתן שני מועמדים בני אותו גיל, מעסיקים יעדיפו להעסיק מועמד בעל משפחה (בין אם גבר או אישה) על פני מועמד רווק, בשל הסיגנל ליציבות ומחויבות ארוכת טווח שמסדר למעסיק מועמד בעל משפחה. את הממצאים לגבי העדר ההפליה באופן כללי ניתן אולי להסביר במשקל מועט (או אולי אפילו אפסי) שיינתן למגדר המועמד בהינתן ניסיון רב והשכלה מרשימה בקורות החיים.

מהיכן בכל זאת נובעים הפערים המגדריים, שאין ספק בקיומם, בענף ההייטק? חיפוש התשובה לשאלה זו יכול להתמקד בנקודות זמן לפני תהליך גיוס המועמדים לעבודה או אחרי תהליך הגיוס, בשלב העבודה. במסגרת חלוקה כללית זו, קיימות נקודות רבות על פני ציר הזמן שעלולות להיות חשובות מבחינת יצירת הפערים המגדריים ולהוביל להעדפה של עובדים גברים על פני עובדות נשים.

64 יש לסייג את המסקנה באמור לעיל תחת "מגבלות המחקר".

65 ממצא אשר מחזק ספרות קודמת – Magnus Bygren, Anni Erlandsson & Michael Gähler, *Do Employers Prefer Fathers? Evidence from a Field Experiment Testing the Gender by Parenthood Interaction Effect on Callbacks to Job Applications*, 33 EUROPIAN SOCIOLOGICAL REV. 337 (2017). אך גם מוסיף על ספרות אשר מצאה הבדלים בין גברים עם ילדים לנשים עם ילדים בעבודה בהייטק: Raphael Snir, Itzhak Harpaz & Dorit Ben-Baruch, *Centrality of and Investment in Work and Family among Israeli High-Tech Workers: A Bicultural Perspective*, 43 CROSS-CULTURAL RESEARCH 366 (2009).

מחקרים מראים כי לא סיבה אחת היא הגורם לפערים המגדריים. מדובר במערכת מורכבת של גורמים אשר נשענים על סטראוטיפים מגדריים מושרשים, לא רק אצל הגברים, אלא גם אצל הנשים עצמן. מסקנה זו מקבלת אישור נוסף מממצאי הראיונות שביצענו במסגרת מחקר ב אשר מצביעים על בעיות מגוונות בסביבת העבודה בענף ההייטק עבור הנשים העובדות בו: החל מדרישות סביבת העבודה לשעות עבודה ארוכות אשר גורמות לעובדות לתחושת קונפליקט בין תפקידן כאימהות לבין רצונן להצליח ולהתקדם בקריירה; תחושה של חוסר נעימות ואפילו של בדידות בסביבה העבודה בשל עצם היותן מיעוט נשים בסביבה גברית; וכלה בהטיה מגדרית של הנשים עצמן במצבים שונים – המתבטאת למשל במסוגלותן (או חוסר מסוגלותן) לדרוש שכר זהה לזה של גברים במסגרת שיחות שכר.

הנשים המרואיינות במסגרת מחקר ב שונות זו מזו במאפיינים רבים: הן עובדות בתפקידים שונים ובמקומות עבודה שונים, בעלות ותק שונה בענף ההייטק, מגיעות מרקע משפחתי שונה ועוד. למרות זאת, ניתן היה להתרשם כי הדמיון והמשותף באמירותיהן רב. רובן מתארות סביבה שהן צריכות "להתאמץ" בה יותר מהקולגות הגברים על מנת להוכיח את עצמן וכן מתארות סביבת עבודה שגורמת להן לחוסר ביטחון וכן להערכה נמוכה של עצמן. תחושות אלה, בחלקן מקורן בגורם חיצוני להן – הסביבה עצמה (כגון אמירות כלפיהן; חוסר קידומן לעומת קולגות גברים וכו'), אך בחלקן הינן תחושות פנימיות של הנשים, שמודעות לעובדה שאין לכך דווקא ביסוס חיצוני (דוגמאות לכך הן: דרישות בשיחות שכר שנובעות מתמחור עצמי נמוך; חוסר ביטחון לאור הביטחון העצמי שמפגינים קולגות גברים; חוסר נעימות בהזכרת נושאים שאינם מקצועיים, כגון ילדים, כדי לא להיתפס כלא מקצועיות; ועוד).

נקודה משותפת נוספת לחלק גדול מהמרואיינות היא המאמץ שהן משקיעות בהתאמה לסביבת העבודה וסיגול דרכי התמודדות עימה. המרואיינות מתארות, מצד אחד, ניסיון להיות דומה לסביבה הגברית (כגון דיבור בטונים גבוהים והפגנת אסרטיביות), ומצד שני, הן מראות איפוק בהפגנת תכונות שייתפסו כנשיות (כגון אמפתיות ורגישות).

נושא נוסף שעלה (אם כי באופן שולי) בראיונות מחקר רבים וכן רלוונטי באופן רוחבי לכל התמות שאוזכרו לעיל הוא ההשפעה הקיימת למעבר לסגנון עבודה היברידי, אשר הפך חלק גדול מהאינטראקציות במקום העבודה לאינטראקציות וירטואליות ולמעשה שינה באופן מהותי את סביבת העבודה. סגנון העבודה ההיברידי מקטין משמעותית ברוב המקרים את זמן השהייה הפיזית של העובדים במקום העבודה, ולמעשה, לרוב גם את האינטראקציות ביניהם. ההשפעה של המעבר לסגנון עבודה היברידי בענף ההייטק טרם נבחנה באופן מעמיק, אולם על פי הספרות המחקרית המועטה שפורסמה עד כה בנושא, על אף כמה יתרונות ברורים של סגנון העבודה ההיברידי עבור נשים, סגנון עבודה זה עלול להגדיל פערים מגדריים (בעיקר, אך לא רק, עקב הפרת האיזון בין עבודה למשפחה עבור הנשים העובדות).⁶⁶ מחקרים עתידיים ראוי

66 ראו David Fang, Sonia K. Kang & Sarah Kaplan, *We Need to Make Sure Telecommuting Does Not Exacerbate Gender Disparity*, 400(10355) THE LANCET 795 (2022); Davide de Gennaro, Francesca Loia & Gabriella Piscopo, *Working Role of Women in a Pandemic World: A Poetic Inquiry*, 45 MANAGEMENT RESEARCH REVIEW 1373 (2022).

שיעסקו בהשפעות מעבר לסגנון העבודה ההיברידי בעידן הפוסט-קורונה ויוסיפו על הידע הקיים בנושא ובפרט להשפעה על גיוון מגדרי במקום העבודה.

האם המצב הוא בר שינוי? נראה כי תוכניות שונות שיוזמים הן מקומות העבודה עצמם והן ברמה הממשלתית לצורך קידום, הכשרה ובסופו של דבר הגדלת מספר הנשים המשולבות בהייטק ובמקצועות הטכנולוגיה והמדעים (חלקן פועלות כבר עבור נעורות, מגיל צעיר יחסית) מוערכות מאוד על ידי הנשים שלוקחות חלק בהן. נראה כי אכן יש בתוכניות אלה כדי לסייע ואולי אף להביא לקידום השינוי המיוחל (ממצא זה עולה בקנה אחד גם עם ספרות מחקרית קודמת). בנוסף, העלאת המודעות הכללית לפערים המגדריים היא צעד ראשון ומבורך הננקט לא רק בישראל, אלא במקומות נוספים בעולם. (Parhami (2021)⁶⁷ מונה גורמים שונים העשויים לקדם השתתפות נשים בענף ההייטק, כשביניהם חקיקת חוקים שוויוניים בדיני עבודה ומשפחה, יצירת סביבת עבודה ידידותית לנשים ומתן ביטחון בסביבת העבודה.⁶⁸

אולם, ייתכן שהשינוי העמוק והמשמעותי ביותר צריך להתבצע אצל הנשים עצמן. מחקרים מצביעים שוב ושוב על כך שנשים ממעטות להירשם ללימודי המדעים והטכנולוגיה (STEM) ובכך למעשה מקטינות את סיכוייהן לעבוד בתעשיית ההייטק. עם זאת, מחקר חדש מראה כי גם הנשים המעטות שהולכות ללמוד את מקצועות ה-STEM לא ימשיכו באותו המסלול לתארים מתקדמים וכי גם אם יתקבלו לעבודה במקצועות אלו, במהלך 15 השנים הבאות יתמעט בלאו הכי מספרן יחסית לגברים. למעשה, לנשים אלו (שלמדו מקצועות STEM) יש סיכוי נמוך ב-20% מאשר לגברים לעבוד במקצוע שאותו למדו.⁶⁹

כאשר בוחנים את רוחב היריעה – סקירת הספרות וממצאי המחקרים לעיל (לרבות ממצאי מחקר ב לגבי הטיה מגדרית שנובעת מדעות של הנשים עצמן), ניתן לשער כי לא די יהיה בהעלאת המודעות ואף לא די בחקיקת חוקים ו"כפייה" על מקומות עבודה בשילוב תקנים לנשים. הנשים עצמן צריכות להוביל שינוי עמוק, פסיכולוגי וסוציולוגי, שישנה תפיסות לא רק של סביבתן, אלא שלהן עצמן לגבי קריירה, משפחה ומקומן בחברה בכלל.

מחקר עתידי ראוי שיתרכז בחקר תפיסות אלו בקרב נשים, מקורן, אפשרות שינוי ובחינת הדרכים והכלים להגשמת מטרה זו.

67 Parhami, לעיל ה"ש 28.

68 בישראל קיימים כמה חוקים המקדמים שוויון מגדרי בעבודה, שביניהם: חוק שוויון הזדמנויות בעבודה, התשמ"ח-1988 אשר אוסר על מעביד להפלות בין עובדיו או בין דורשי עבודה לרבות בשל מינם; חוק שכר שווה לעובדת ולעובד, התשנ"ו-1996 אשר נועד לקדם שוויון ולמנוע הפליה בין המינים בכל הנוגע לשכר או לכל גמול אחר בעבודה; חוק עבודת נשים, התשי"ד-1954 אשר קובע הוראות להגנת זכויות האישה העובדת ובפרט להגנת זכויות של נשים בהיריון, לאחר לידה ובטיפול פוריות וכן נשים השוהות במקלט לנשים מוכות. בנוסף לחוקים אלה הותקנו תקנות רבות אשר שואפות אף הן להסדרת השוויון בין המינים בעבודה. כמו כן קיימים חוקים והצעות חוק השואפים לקדם שוויון באופן כללי ושוויון מגדרי בפרט כגון: חוק הרשות לקידום מעמד האישה, התשנ"ח-1998 וההצעה לחוק יסוד (או לחלופין לתיקון חוק יסוד) כך שזכות השוויון (לרבות בין המינים) תקבל מעמד חוקתי.

69 ראו Judith M. Delaney & Paul J. Devereux, *Gender Differences in STEM Persistence after Graduation*, 89 ECONOMICA 862 (2022).

ט. המלצות אופרטיביות

המלצות אופרטיביות לקובעי מדיניות

בספטמבר 2022 פורסמה החלטת ממשלה מס' 1852 שאחד מייעדיה הוא קידום שוויון מגדרי בהייטק (סעיפים 14 ו-15 להחלטה).⁷⁰ עם זאת, לאור השינוי במצב הפוליטי מאז החלטת הממשלה האמורה, כלל לא ברור עתיד יישומן של הוראות ההחלטה. בהתאם לממצאי המחקר, להלן כמה המלצות אופרטיביות:

1. הרחבת תחולת התוכניות לקידום נשים בענף ההייטק ומספרן

אחד מממצאי המחקר הוא כי המרואיינות מעריכות את התוכניות הללו וכי יש בהן פוטנציאל לשינוי משמעותי למסלולי קריירה של נשים. עם זאת, נראה כי עדיין יש מקום לקידום תוכניות מסוג זה, שכן רק 10% מהחברות דיווחו בתקופה של השנתיים האחרונות על הפעלת תוכניות ייעודיות לנשים.⁷¹

המלצתנו היא לא רק להגדיל את מספר התוכניות לקידום נשים בענף ההייטק, אלא גם להרחיב את תחולתן בקבוצת הנשים עצמה, באופן שתגענה גם לנשים מוכשרות המעוניינות לעבוד בענף אך בשל קשיים שונים בחייהן אינן יכולות להגיע לכך. כך למשל נציע:

- (א) הקמת תוכניות ייעודיות ומותאמות לקבוצות נשים מאוכלוסיות מיעוט;
- (ב) הקמת תוכניות ייעודיות לקבוצות של נשים בסיכון ונערות בסיכון;
- (ג) הקמת תוכניות ייעודיות לנשים יחידניות;
- (ד) הקמת תוכניות ייעודיות לנשים ולנערות בפריפריה;
- (ה) הקמת תוכניות ייעודיות לנשים מעל גיל 40 שמעוניינות לחזור למעגל העבודה או לעבור הסבה ממקצוע אחר ולעבוד בענף ההייטק.

בנוסף:

- (א) הקמת תוכניות ייעודיות לאיתור ילדות, נערות ונשים מצטיינות בתחומי המדעים באמצעות הצעת מלגות ותוכניות אקדמיות למצטיינים (זאת על מנת לוודא שכוח אדם איכותי נשי יגיע לענף ההייטק);
 - (ב) הקמת תוכניות מנטורינג – "אישה חונכת אישה" אשר יפגישו בין נשים העובדות בהייטק לנשים בתוכנית ויסייעו להן בקליטה לענף.
- יצוין גם כי מלבד כמה אתרים אשר מרכזים מידע על אודות חלק מהתוכניות הקיימות (בעיקר פרטיות, לא דרך מקומות עבודה או ממשלתיות),⁷² לא קיימת אינפורמציה נגישה ומאורגנת עבור נשים אשר מחפשות תוכניות מסוג זה.

70 החלטה 1852 של הממשלה ה-36 "תוכנית לאומית להגדלה ופיתוח הון אנושי מיומן לתעשיית ההייטק והחדשנות ושילוב קבוצות בייצוג חסר" (11.9.2022).

71 רשות החדשנות, לעיל ה"ש 1.

72 ראו למשל: **לסטארטאפ** <https://tinyurl.com/5n8c5r2x>.

כמו כן, עיגון המלצה או אפילו חובה למקומות עבודה באמצעות רגולציה להפעיל תוכניות לתמיכה בנשים העובדות בענף עשוי לתרום בנוסף לקידום ולצמיחה במספר התוכניות הללו.

2. קידום ומימון מחקרים וסקרים אשר יעסקו בהשפעות הגיוון המגדרי על החברה והכלכלה

הרחבת הידע בנושא יתרונות הגיוון המגדרי ותרומו להצלחה כלכלית, יצירתיות וסביבת עבודה אפקטיבית יותר תעודד חברות הייטק לגייס עוד נשים עובדות. לפיכך, המלצתנו היא לעודד ביצוע של מחקרים אקדמיים ומחקרי שטח בין היתר באמצעות פרסום קולות קוראים לביצוע מחקרים בנושא גיוון מגדרי בענף ההייטק. בנוסף, פרסום ממצאי מחקרים וסקרים אלו יתרום להעלאת המודעות לפערים מגדריים בענף ההייטק, כחלק מהמגמה העולמית הנזכרת בפרק המסקנות לעיל.

3. הרחבת חובת השקיפות בפרסום פערי שכר באמצעות תיקון הרגולציה הקיימת

תיקון משנת 2020 לחוק שכר שווה לעובדת ולעובד, התשנ"ו-1996⁷³ הרחיב את החובה בחוק המקורי כך שכל מעסיק המעסיק מעל 518 עובדים יהיה חייב בפרסום דו"ח המשקף את פערי השכר בין הגברים לנשים. אינפורמציה זו, על פי ממצאי המחקר, עשויה להיות משמעותית עבור נשים העובדות בענף והיא יכולה לסייע להן להתמודד עם פערים במידע החסרים להן בעיקר לצורך שיחות שכר וקבלת החלטות לגבי אפשרויות קידום בעבודה.⁷⁴ לאור חשיבות האינפורמציה ותרומתה הפוטנציאלית לקידום נשים בענף, המלצתנו היא להרחיב את חובת השקיפות למעסיקים נוספים, כך שמעסיקים שמעסיקים מעל 300 עובדים יחויבו בחובה זו.

המלצות אופרטיביות למנהלים בענף ההייטק ולקובעי מדיניות ארגונית

1. גילוי גמישות ויצירתיות בתנאי העסקה של אימהות

אחד מממצאי המחקר הוא הקושי של העובדות בענף לאזן בין קריירה לבין חיי משפחה. גילוי גמישות של המנהלים כלפי העובדות בעלות המשפחות במקרי חירום משפחתיים או במקרה של צורך לעזוב את העבודה בשעה מוקדמת או אף במקרי אי-הגעה לעבודה בשל סיבות בריאותיות או אחרות שקשורות למשפחתן יתרום לנינוחות העובדות בסביבת העבודה שלהן ובסופו של דבר גם לשימורן במקום העבודה. יצירת קוד התנהגות של מעסיקים בנושא זה, כך שיהיה מקובל שגם נשים וגם גברים יכולים ואף חייבים לשים לנגד עיניהם את טובת המשפחה

73 חוק שכר שווה לעובדת ולעובד, התשנ"ו-1996.

74 המלצה זו יש לסייג בכך שנכון למועד כתיבת עבודה זו, טרם ברור כיצד השפיע התיקון לחוק האמור על פערי השכר (החובה לפרסום הדו"חות חלה מ-1.6.2022, חודשים ספורים לפני כתיבת העבודה).

לפני העבודה, תסייע לנשים נוספות להחליט שהן יכולות ורוצות לעבוד בענף ההייטק ובכך תקדם את הגדלת מספרן בענף.

2. עידוד עובדי החברה לצרף נשים עובדות באמצעות נטוורקינג של העובדים

משתתפי מחקר א הצביעו על כך שנשים מהססות בשליחת קורות חיים למשרות בענף ההייטק,⁷⁵ דבר שעשוי להוות מראש מכשול להגדלת מספרן בענף. עידוד עובדי חברות הייטק לצרף נשים מוכשרות ממעגל מכיריהם לחברה ולהעביר את קורות חייהן למעסיקים פוטנציאליים עשוי מצד אחד לסייע להן למצוא עבודה בענף ומצד שני גם לסייע להן בסביבת העבודה לאחר שנקלטו בה. גיוס עובדים באמצעות נטוורקינג בענף ההייטק הוא נפוץ מאוד. קידום גיוס עובדות באופן ספציפי לחברות הייטק בדרך זו עשוי לסייע להגדלת מספרן בחברות ההייטק כמו גם להתמודתן במקום העבודה.

י. סוף דבר

הסיבות להיווצרותם של פערים מגדריים בענף ההייטק הן מורכבות ומקורן בין היתר בסטראוטיפים מושרשים בקשר ליכולותיהן, תפקידיהן וציפיות החברה מנשים. סטראוטיפים מגדריים אלו הם בעלי השפעה מתמשכת אשר מתחילה מבחירות מוקדמות שמבצעות נשים כבר בראשית תהליך רכישת ההשכלה שלהן, עוד בימי בית הספר, ועד להשתלבותן בסביבת העבודה בבגרותן. על פי הספרות המחקרית (וכן בהתאם לממצאים בעבודה זו), סטראוטיפים מגדריים קיימים אצל גברים וגם אצל נשים.

באמצעות ביצוע שני מחקרים עבודה זו מנסה לבדוק את השפעתם של כמה מקורות אפשריים לפערים המגדריים בנקודות זמן שונות על פני ציר הזמן התעסוקתי של מועמדות לעבודה בהייטק. ממצאי המחקר הראשון מצביעים על כך שלא נמצאה הפליה מגדרית בעת תהליך מיון העובדים על ידי גורמי ההשמה לתפקידים הטכנולוגיים שנבדקו. ממצאי המחקר השני מצביעים על כך שלאחר הקבלה לעבודה בענף ההייטק, סביבת העבודה היא פעמים רבות מאתגרת עבור נשים בשל הרוב הגברי שנמצא בה.

לאור ממצאי המחקר מוצע, בין היתר, כי קובעי מדיניות יקדמו מימון מחקרים אשר עוסקים בהשפעת הגיוון המגדרי על החברה והכלכלה ובפרט בענף ההייטק; יפעלו להרחבת תוכניות מנטורינג וקידום נשים בענף ההייטק; וכן יקדמו רגולציות כגון הרחבת חובת השקיפות לפרסום פערי השכר במקומות עבודה.

75 ממצא זה הוא חלק מתשובות משתתפי מחקר א לשאלה פתוחה שהופיעה בשאלון המחקר, אך לא הופיעה בממצאי המחקר לעיל.