



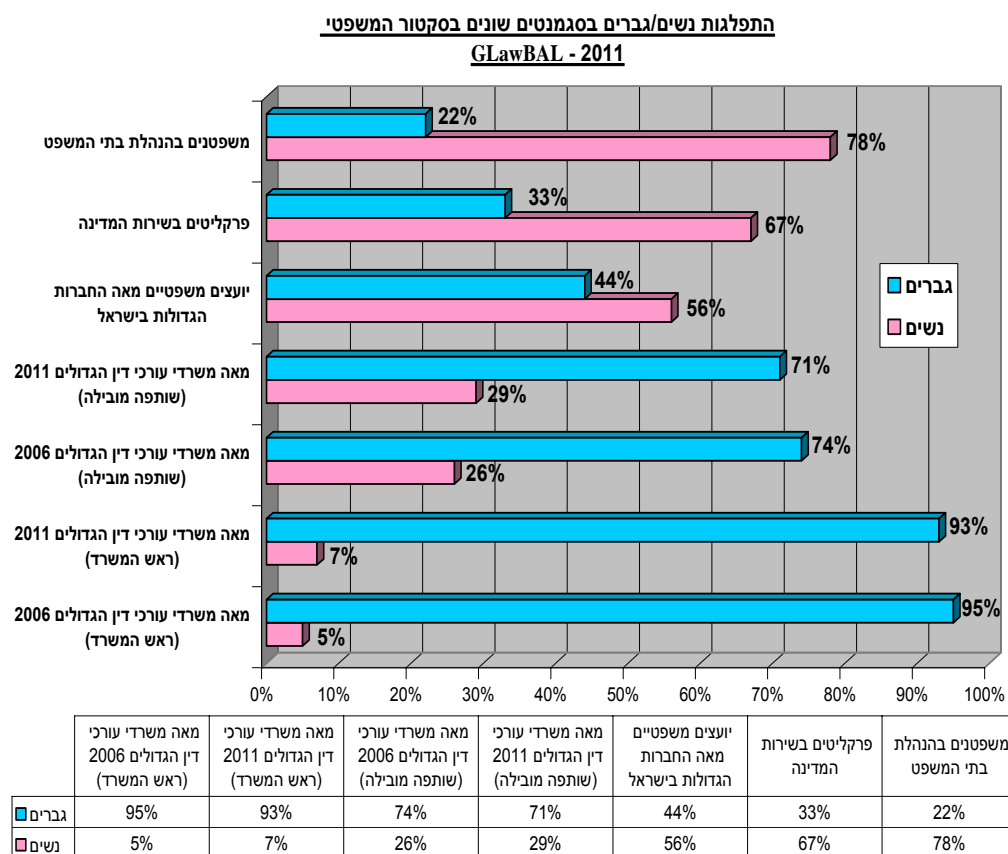
**נשים בסקטור המשפטי "כלכליסט" פברואר 2011**

פערי השכר בין נשים וגברים במשק מובהקים. מנתונים פומביים עולה כי שכר הנשים במשק מגיע עיתים כדי שליש משכר הגברים באותו תפקיד ו/או דרגה. כמו כן בבחינה של שכר שעת עבודה בפועל הנשים משתכרות בשיעורים הנמוכים כדי 15%-20% מאשר גברים. בשורה חיובית היא, שהפערים הולכים ומצטמצמים ביחס לשנים עברו.

גם בסקטור המשפטי קיימים פערים בין נשים לגברים. יחד עם זאת בסקטור המשפטי קיימת שונות גדולה מאוד בנושא זה. בתקציר המחקר שלהלן נציג את הפערים השונים בין נשים לגברים בסגמנטים שונים בסקטור המשפטי, נציג היבטים נוספים המבחינים בין נשים וגברים בסקטור, כמו גם השינויים, התוספות והמגמות ביחס למחקר דומה שערכנו בשנת 2006.

**התפלגות הנשים בסקטור המשפטי**

השקף מטה מדגים את התפלגות הנשים בסגמנטים שונים בסקטור המשפטי.



בדומה לנתונים אשר הוצגו בשנת 2006 אנו מזהים נוכחות דומיננטית ביותר של נשים בתפקידים של פרקליטות בפרקליטויות השונות ומשם גם לתפקידי שיפוט. דו"ח האגף לקידום ושילוב נשים בנציבות המדינה, מציג כי 67% מהפרקליטים בשירות המדינה הינן נשים, נתון כמעט זהה לשנתיים האחרונות. יחד עם זאת, ביחס לשופטים, במעלה הפירמידה, למרות שלראשונה מכהנת אישה בתפקיד נשיאת בית המשפט העליון, עדיין קיים רוב גברי ברור של שופטי בית המשפט העליון. כך גם היועץ המשפטי לממשלה ופרקליט המדינה הינם גברים.



עיון בסגמנט המשפטיים בהנהלת בתי המשפט, מציג רוב נשי אף גבוה יותר מאשר בפרקליטות עם 78% נשים מול 22% גברים.

בסגמנט הייעוץ המשפטי ומנתונים אותם אנו מנתחים בשוטף, אנו גם למדים על רוב נשי של 56% מול 44% של נשים המכהנות כיועצות משפטיות של חברות מסחריות מכל קצווי הקשת העסקית והפיננסית ב-100 החברות הגדולות במשק. נציין כי כאן נשים אשר עומדות בראש מנגנון של ייעוץ משפטי הכולל עיתים עשרות עורכי דין ויותר. נשים אלו גם משמשות כחברות הנהלה בתאגידים בעלי מחזורים העולים גם כדי מיליארדי שקלים בשנה ובדרך כלל משמשות כמייצגות בצמתי החלטה עסקיים מהמרכזיים שבמשק. קיימים אף סקטורים ייחודיים בהם נוכחות היועצות המשפטיות הינו באחוזים גבוהים יותר כגון בסקטור התקשורת לדוגמא בחברות: סלקום, פרטנר ואח', או בסקטור ההיטק והטכנולוגיה כגון בחברות RAD ו-NESS.

#### נשים במשרדי עורכי הדין

בעוד בפרקליטות והייעוץ המשפטי אנו מזהים רוב נשי, במשרדי עורכי הדין המצב ממש מתהפך אך מעט משתפר. בשנת 2006 הצגנו כי בקרב 25 המשרדים הגדולים יש אישה אחת המשמשת בתפקיד השותפה המובילה במשרד. ב-2011 אנו מוצאים כבר שתיים (עו"ד מאיה ליקוורניק ועו"ד דליה טל). בשנת 2006 היו ב-50 המשרדים הגדולים שלוש שותפות מובילות ודומיננטיות, ב-2011 אנו ממפים כבר חמש שותפות כאלו. ובקרב 100 המשרדים הגדולים, בעוד ב-2006 מיפנו 8 שותפות מובילות המשרד ב-2011 מספרן עלה ל-9.

גם ביחס לכלל שכבת השותפים והשותפות אשר מהוות חלק מהנהגת המשרד, ב-100 המשרדים הגדולים, אנו מזהים עליה בין השנים 2006 ל-2011. כך היו ב-2006 עוד 18 שותפות בתפקידי מפתח ומובילות וסה"כ 26 שותפות ב-100 המשרדים הגדולים והבינוניים. בשנת 2011 מספר זה כבר עולה ל-29 שותפות מובילות בקרב 100 המשרדים הגדולים, אך יש לזכור כי עדיין מספר זה נמוך מאוד בהשוואה למאות שותפים מובילים באותם 100 משרדים.

בנקודה זו מן הראוי להבהיר כי במקרים רבים שותפת ביניים במשרד גדול הייתה בעבר שותפה מובילה במשרד קטן יותר ועדיין הינה מובילה תחום יוקרתי במשרד גדול אך אינה נמנית על השותפים הבכירים שבו. כך לדוג' נראה במשרד הגדול בארץ (הרצוג, פוקס נאמן) שותפות מעולות בתחומי התקשורת ושוק ההון שהיו בעברן ראשי משרדי בוטיק אך כיום בשל גודלו של המשרד אינן נמנות על השותפות הבכירות במשרד.

נציין כי בשנתיים האחרונות משרדים אחדים צירפו לרמה הניהולית הבכירה של המשרד שותפות (כגון משרד גרוס). כמו כן בסקטור משרדים בהן רוב דומיננטי לנשים כגון משרד אורנה לין.

#### פערי שכר בין נשים וגברים בקרב עורכי דין השכירים

הפערים בין נשים וגברים במשרדי עורכי דין אינו מתבטא אך ורק במסלול השותפות אלא במקרים רבים גם בשכר עורכי הדין השכירים. מטה מוצגת טבלה ובה פערים בשכר למשרה מלאה ביחס למשרדים קטנים ומשרדים בינוניים/גדולים ומשרדי בוטיק.

**שכירים במשרד עורכי דין - פערים בשכר למשרה מלאה- שכר חודשי ברוטו (ללא בונוסים)**

וּוּתָק	משרדים קטנים פער ממוצע ב- %	משרדים קטנים דוגמא לפער		משרדי בוטיק ובינוניים/גדולים פער ממוצע ב- %	משרדי בוטיק ובינוניים/גדולים דוגמא לפער	
		נשים	גברים		נשים	גברים
שנים 1-2	13%	₪ 5,500	₪ 6,500	0%	₪ 12,000	₪ 12,000
שנים 3-4	15%	₪ 7,000	₪ 8,250	0%	₪ 14,250	₪ 14,250
שנים 5-6	22%	₪ 8,500	₪ 11,000	4%	₪ 16,500	₪ 17,500
שנים 7-8	28%	₪ 9,000	₪ 12,500	12%	₪ 21,000	₪ 23,500
שנים 9-10	23%	₪ 10,500	₪ 13,500	8%	₪ 23,000	₪ 25,000



עו"ד שגית בר – טל שותפה בחברת GLawBAL ומנהלת יחידת ההשמה, מציינת 3 אבחנות חשובות: הראשונה, הינה ביחס למשרדים הקטנים, במשרדים אלו הפערים מתחילים כבר בשנים הראשונות בפערים של 15%-13% ומתחדדים עם העלייה בוותק ועד 28% בממוצע בשנים שביעית ושמינית. יחד עם זאת לאחר השנה השמינית הפערים קטנים ולו מהסיבה שגברים רבים במשרדים אלו שאינם הופכים לשותפים ועוזבים את המשרד. כך לדוגמא במשרד קטן, בעוד שכיר גבר בשנה הראשונה עשוי להשתכר כ- 6,500 ש"ח ברוטו לחודש, שכירה באותו וותק תשתכר רק כ- 5,500 ברוטו בממוצע. בשנה החמישית הפער יהיה כ- 2,500 ש"ח בין כ- 11,000 ש"ח לגבר ו- 8,500 לאשה. ואילו בשנים מתקדמות יתרחב הפער לדוגמא, בעוד שכיר גבר בשנה שביעית עשוי להשתכר כ- 12,500 ש"ח ברוטו, שכירה של חברתו השכירה באותו משרד עשוי להיות בסביבות 9,000 ש"ח ברוטו. סכומים אלו אינם כוללים בונוסים או הטבות אחרות.

במשרדים הבינוניים/גדולים ובבוטיקים כמעט ואין כל פערים בשכר עד לשנה הרביעית כאשר מהשנה החמישית ואילך מודגמים פערים בין כ- 4% בשנים חמישית וששית ועד ממוצע של 12% בשנים שביעית ושמינית. גם במשרדים אלו לאחר השנה השמינית מצטמצם הפער בעיקר בשל העובדה כי שכירים גברים שאינם הופכים לשותפים עוזבים את המשרד. במשרדים אלו לדוגמא יהיה שכר השכירים בשנה הראשונה בין 10,000 ש"ח ל- 13,000 ש"ח בממוצע וזהה בין הגברים והנשים. בשנה החמישית יעמוד הפער על כ- 1,000 ש"ח בין ממוצע 17,500 ש"ח ברוטו לשכיר גבר וכ- 16,500 ש"ח לשכירה אשה. ואילו בשנה שביעית בעוד שכיר גבר עשוי להשתכר במשרד ממוצע מסוג זה לדוגמא גם סך של 23,500 ש"ח שכירה באותו משרד עשויה להשתכר כ- 21,000 ש"ח בממוצע.

האבחנה השנייה, אותה יש לציין, הינה העובדה כי בכל המשרדים הפער למעשה גדל לרעת הנשים עת הללו יוצאות לחופשות לידה כשבשבון במרבית המקרים, הן מצמצמות את היקף המשרה. יחד עם זאת בעוד במשרדים הקטנים מקובל להפחית את השכר באופן יחסי להקטנת המשרה, ברבים מהמשרדים הגדולים/הבינוניים והבוטיקים השכר אינו מופחת אלא פשוט אינו מועלה או מועלה בשיעור נמוך כשעניין זה אף יוצר פער יחסי לטובת הנשים נוכח היקף המשרה ושכר השעה המשוקלל המשולם לעורכת הדין עיתים אף גבוה יותר. עניין זה מתחדד בפרט עקב העובדה כי בשלב זה, מרבית הנשים אינן יכולות להשלים את משרתן מהבית.

ואבחנה חשובה אחרונה הינה, שבמקרים רבים, במשרדים גדולים/בינוניים ובבוטיקים ומשלב מסוים ומתקדם יותר, עורכות הדין כן עובדות מהבית מעבר למשרה הפורמאלית מזה ושכרן מועלה בשיעור נמוך יחסית מזה, דבר המוביל לכך שהמצב מתהפך שוב לטובת הגברים והשכר המשוקלל לשעה לגבר גבוה יותר.

עם הכניסה לשותפות המצב הופך למורכב יותר ובשונות רבה יותר ותקצר היריעה לעסוק בכך בתקציר קצר זה.

### מדוע קיים פער לרעת הנשים במשרד עורכי דין

משרד עורכי דין הינו ארגון אשר שותפיו הינם כוח הייצור והניהול המקצועי המרכזי. זהו ארגון אשר בעיקר מוכר את זמן שותפיו וזמנו של כוח משפטי זוטר כנגד שכר טרחה. זהו ארגון בעל סביבת עבודה אינדוואלית, תחרותית ואינטנסיבית. יתרה מכך במשרד עורכי דין יכול אדם למצוא עצמו מסיום הלימודים ועד יציאת לגמלאות כלומר כמעט כל חייו המקצועיים.

אפיונים ארגוניים אלו ונוספים יוצרים מצב בו התקדמותו של עורך דין במשרד אכן נבחנת בפרמטרים מקצועיים ודומים להם בדומה לסקטורים אחרים. אך בצד אלו קיימים במשרדי עורכי דין פרמטרים דומיננטיים אחרים כגון: שעות השקעה ביום העבודה, זמינות ומחויבות ללקוח מעבר לשעות העבודה, ביצועים, עבודה על פי יעדים פיננסיים ואחרים וכד'.

מול מסגרת הקריירה המאוד ייחודית של משרדי עורכי הדין, עומד מבנה התא המשפחתי הנוכח עדיין במרבית בתי האב בישראל. בתא משפחתי זה קיים מצב בו עדיין האשה נושאת ברובו של עול ניהול התא המשפחתי ובודאי נושא הלידות, הנקות וכד'.



שילוב תפקידה ה"דואלי" של אשה הן בסביבת העבודה שלה והן בבית, מייצר קשיים וחסמים רבים בכל מתווה קריירה, אך בעיקר מודגש הדבר בפרמטרים המאפיינים משרדי עורכי דין כפי שהצגנו לעיל. שכן לעורכת הדין אין יכולת לבלות את כל שעות היום הארוכות אותן מבלים הגברים במשרד הן כשכירות ובוודאי כשותפות.

**האם עורכות דין נופלות מעורכי דין ביכולות המקצועיות ו/או הניהוליות שלהן?**

התשובה הינה באופן מובהק שלילית לחלוטין. הדגמנו לעיל כיצד עורכות דין משמשות בתפקידי שיפוט ו/או יעוץ משפטי הבכיר ביותר שלתפקידים אלו נדרשים כישורים מקצועיים וניהוליים מהמדרגה הראשונה. כמו כן עורכות דין אלו מנהלות עיתים עשרות עורכי דין ועובדים במחלקות המשפטיות הגדולות ומשמשות כמרכיב מרכזי בצמתי קבלת החלטות וכסף של ארגונים גדולים.

ובמשרדי עורכי דין? ניסיוננו בניתוחי ביצועים ויעילות במאות משרדים מלמד שבמרבית המקרים ניהול הזמן, השעות והיעילות של נשים אינו נופל מביצועי הגברים ועיתים אף עולה עליהם.

כך לדוגמא נתון מעניין מגלה כי אחוז יעילות בתיקי שעות של עורכי דין גברים (כמות חיוב השעות מתוך כמות הזנת השעות) נע בממוצע בין 77% ל- 96% כשבדדנו את הנשים מצאנו ערכים של 84% - 95%. ובמילים אחרות הנשים היו יעילות יותר. ואכן דומה כי במונחים של תפוקה וניהול זמן ואולי בגלל האילוצים השונים הקיימים להן, הנשים מצליחות להיות אפקטיביות יותר.

בדיקה נוספת שערכנו היא ניתוח של שיחות הערכה במשרדים שונים. כידוע במסגרת שיחות ההערכה ניתנת הערכה לעורכי הדין השונים בפרמטרים שונים.

כאן הנתון אינו מובהק סטטיסטי אך מגמה מאוד מעניינת היא שאין כל פער בדגשים הניהוליים ו/או המקצועיים שבהם הוערכו עורכי דין או עורכות דין במשרדים כמו גם בנושאים של שירותיות יחסי אנוש וכיוב'. ובמילים אחרות גם בנקודה זו עורכות דין אינן נופלות מעורכי דין ובחלק מן הנושאים עולות על הגברים בנושאים של יחסי אנוש, התמדה, חריצות ועוד.

בנוסף, אנו מזהים נוכחות גבוהה יותר ויותר של עורכות דין נשים במשאים ומתנים עסקיים רבים ו/או כמייצגות מובילות בתיקי ליטיגציה מורכבים או מנהלות מחלקות מקצועיות במשרדים ובכך בוודאי נשללת נחיתות מקצועית כלשהי גם מהיבט זה.

**דפוסי העסקה של נשים במשרדי עורכי דין**

כאמור נשים יכולות למצוא עצמן במשרדי עורכי דין כמתמחות, עורכות דין או שותפות אך את הנשים ניתן למצוא בשתי שיטות העסקה ייחודיות נוספות לסקטור שנתגבשו בשנים האחרונות:

**משרת אם** – כאן מדובר בעורכת דין אשר עובדת במשרה חלקית במשרד ובחלק מן המקרים משלימה את שעותיה בבית או עובדת ימים ארוכים אחדים במהלך השבוע. או לחילופין מלכתחילה, משרתה מוגדרת כדי משרה חלקית 66% או 75% וכיוב'. בדרך כלל אנו מוצאים ששכר עורכת דין שכזו יהיה באופן יחסי כדי אחוז ממשרתה אך ברוב המקרים, במשרדים קטנים, גם נמוך יותר ובמשרדים גדולים/בינוניים גבוה יותר ביחס לשכר היחסי שהיה מתקבל לו עורך דין גבר היה מאייש את התפקיד.

**עורכת דין חוזה** - תופעה מעניינת נוספת הינה מקרים לא מועטים של מיצוב עורכת דין בכירה במשרד כ"עורכת דין חוזה" ולא שותפה. מיצוב של עורך דין חוזה מיובא אלינו אט אט מארה"ב ומדובר בעורך דין או עורכת דין אשר אינם מתקבלים או רוצים להתקבל לשותפות ועובדים עבור המשרד בחוזה קבוע ובו שכר קבוע וללא מסלול שותפות כנגזר מהשיקול הכלכלי של שני הצדדים.

**עורך דין זלמנוביץ דודי, מנכ"ל חברת GLawBAL המתמחה ביעוץ אסטרטגי, כלכלי וארגוני, בשיפור ביצועים, במיזוגים ורכישות, בניהול סיכונים ובהשמה של משרדי עורכי דין, מחלקות**

**משפטיות וכלל הסקטור המשפטי. לאתר החברה הקלק: [www.glawbal.com](http://www.glawbal.com)**