

נובמבר, 1999

מערכות הרווחה הנלוות לעבודה בישראל

דו"ח מחקר

ד"ר גיוני גל

ופרופ' דוד בר-גל

בית הספר לעבודה סוציאלית ע"ש פאול ברוואלד,

האוניברסיטה העברית ירושלים

בהשתתפות ד"ר עמנואל שטראוס

מוגש למרכז לפיתוח ע"ש ספיר, אוניברסיטת תל אביב

תוכן עניינים :

עמוד	
3	1. מבוא ושאלות המחקר
5	2. סקירת ספרות
15	3. שיטת המחקר
19	4. ממצאים
41	5. דיון
47	6. סיכום
50	7. מקורות
56	8. נספחים

מערכות הרווחה הנלוות לעבודה בישראל*

1. מבוא ושאלות המחקר

מערכת הרווחה הנלוות לעבודה במדינת הרווחה בישראל משמשת מרכיב חשוב בהבטחת ביטחונם הסוציאלי ובדאגה לרווחתם הנפשית והפיזית של רבבות עובדים במקומות עבודתם ושל גמלאים, אשר זה מכבר פרשו מהעבודה. אולם, למעט מספר יוצאים מן הכלל, לא נעשה ניסיון אמפירי ושיטתי לבחון את משמעויותיה של מערכת זו במדינת הרווחה הישראלית, את השלכותיה על איכות חייהם של הנהנים מפירות המערכת הזאת, וכן את ההבדלים בין מי שנהנים ממערכת מפותחת של שירותי רווחה נלווים לעבודה לבין מי שאינם שותפים לכך. העדרם של מחקרי עומק והתמקדות במקומות עבודה ספציפיים יוצרים מחסור חמור של נתונים בסיסיים בחקר מערכת הרווחה הנלוות לעבודה בישראל ומונעים מאתנו לתת תשובות מספקות לשורה של שאלות מרכזיות הקשורות במערכת זו ומקומה במדינת הרווחה בישראל. שאלות אלה כוללות:

- מה היקף מערכת הרווחה הנלוות לעבודה בישראל ?
- מה אופייה של מערכת זו ומה הם מרכיביה העיקריים: האם המדובר בעיקר בשירותים בעין או בגמלאות כספיות ? האם המדובר רק בתוספות שכר או גם בשירותים אישיים בתחומים פסיכו-סוציאליים?
- מהן תפיסות הרווחה הקיימות בתחומים הפסיכו-סוציאליים ומאפייני עבודת עובדי הרווחה במקומות העבודה?
- האם, ועד כמה, קיים שוני בין מערכות הרווחה הנלוות לעבודה במקומות עבודה שונים ? מה הם הגורמים האידיאולוגיים או הארגוניים המסבירים שוני מעין זה, אם הוא אכן קיים ?
- מהם יחסי הגומלין בין מערכות הרווחה הנלוות לעבודה לבין שירותים הניתנים במסגרת מדינת הרווחה הממלכתית ?

* עורכי המחקר מבקשים להודות למיכל בר על סיועה בהכנת המחקר, לזאב פוטרמן מהתאחדות התעשיינים על סיועו הנדיב ולכל המרואיינים בארגונים השונים על נכונותם לסייע באיסוף הנתונים אודות ארגוניהם.

□ האם חלו שינויים משמעותיים במערכת הרווחה הנלוות לעבודה בשנים האחרונות ?

אם כן, מטרת המחקר הזה היא לעמוד על מאפייני מערכות הרווחה הנלוות לעבודה במפעלים במגזרים שונים במשק וללמוד על השלכות הדבר על מדינת הרווחה בישראל. על מנת להוציא לפועל מטרות מחקר אלה נבחרה שיטת חקר מקרים מייצגים. נבחרו מספר ארגונים, אשר מייצגים מאפיינים ארגוניים וטכנולוגיים, וארגונים אלה נבחנו מתוך מטרה לענות על שאלות המחקר לעיל. המאפיינים שנבחרו היו: בלעות על הארגון (פרטי/ציבורי); היות הציבורי מאורגן או לא מאורגן; גודל הארגון (גדול/קטן); והרמה הטכנולוגית (נמוגה/גבוהה). אסוף הנתונים נעשה באמצעות ראיונות על אנשי מפתח בארגונים, ניתוח מסמכים ותצפיות.

דין וחשבון זה נפתח בסקירה של הספרות הדנה במערכות הרווחה במדינות רווחה, באופן כללי, ובזו הדנה במערכות הרווחה הישראלית, באופן מפורט. במרכז החלק הזה של המחקר, בחינת מאפייני מערכות אלו והסברים תיאורטיים לפיתוחן. בפרק הבא תוצג בפירוט שיטת המחקר שאומצה במחקר. פרק הממצאים הוא הפרק הבא של הדו"ח ובו נתונים וטבלאות המסכמים את עיקרי הממצאים לגבי סלי שירותי הרווחה המוצעים בארגונים השונים, לגבי אופן הפעלת מערכות הרווחה בארגונים השונים ולגבי התייחסות הארגון, על מנהליו ועובדיו, לנושא שירותי הרווחה הנלווים לעבודה. פרק הדיון של הדו"ח יציג ניתוח של הממצאים והשלכות הממצאים על הידע בתחום מערכות הרווחה הנלוות לעבודה במדינת הרווחה הישראלית. הפרק האחרון של הדו"ח הוא פרק הסיכום אשר יכלול הן סיכום קצר של הממצאים והן יצביע על מספר כיווני מחקר עתידיים אפשריים.

2. סקירת ספרות:

א. מערכות רווחה נלוות לעבודה: הגדרות ומאפיינים

מערכת הרווחה הנלוות לעבודה היא אותה מערכת של תשלומים כספיים ושירותים בעין המוענקים לעובדים במקומות עבודתם, ואשר מטרתם המוצהרת היא להקל על בעיות העובד בתחום הרווחה ולשמש לו משענת של ביטחון סוציאלי בזמן שהוא עובד וגם בתקופה שהוא נמצא מחוץ למעגל העבודה (דורון, תשמ"ז). המאפיין המובהק ביותר של התשלומים והשירותים הללו הוא שהם ניתנים בנוסף על, או במקום, תשלום שכר בעבור עבודה (EBRI, 1985). וינר ואחרים (1971), מן המייסדים של תחום מחקר והוראה במסגרת לימודי עבודה סוציאלית בארה"ב, מגדירים את מה שהם מכנים רווחה במקומות עבודה כ- "מערכת הטבות ושירותים מעל ומעבר לשכר, המכוונת לצרכים חברתיים ובריאותיים, אשר אספקתם אינה נקבעת מכוח החוק. הזכאות להטבות ולשירותים אלה מוקנית לעובד ולמשפחתו בתוקף השתייכותם למקום עבודה מסודיים או בשל חברותם באיגוד מקצועי" (עמ' 6). דוגמאות להטבות ולשירותים מעל ומעבר לשכר הם: תשלומים בגין פרקי זמן שלא עבדו בהם, גמלאות של מערכת הביטחון הסוציאלי, תוספת שונות לשכר, שירותי רווחה לעובדים, סיוע בדיור ובשירותים בעין מסוגים שונים (Stevens, 1986). גם נושא הבטחת פנסיות ואספקת שירותי רווחה שונים לגמלאים מהווה מרכיב מרכזי במערכת זו. במדינות שונות, מערכת זו זוכה לשמות תואר שונים, אולם הנפוצים ביותר הם - Fringe Benefits; Occupational Welfare; Employee Assistance Programs או Employer Care.

ניתן לחלק את מרכיבי הרווחה הנלוות לעבודה לשש קטגוריות שונות, הכוללות בתוכן

מגוון שירותים ותשלומים (May & Brunsdon, 1994). הקטגוריות הן:

1. סיוע כספי – קטגוריה זו כוללת שני סוגים של תגמולים. הראשון הוא תשלום בעבור תקופות בהן העובד איננו מסוגל לעבוד, כתוצאה ממחלה וכדומה. השני הוא תגמול הבא כתוספת לשכר לצורך מימון הוצאותיו של העובד בתחומים מגוונים, כגון הוצאות ביטוח, נסיעות, דיור, השכלה, שמחות משפחתיות וכו'.
2. שירותי רווחה אישיים – הכוונה כאן היא לשירותי ייעוץ וטיפול המוענקים לעובדים ולגמלאים במסגרת מקום העבודה. פעילותם של עובדים סוציאליים ועובדי רווחה במקומות העבודה וטיפולים פרטניים וקבוצתיים כלולים בקטגוריה זו. קבוצות לטיפול בבעיות

אלכוהוליזם או להכנה לפרישה מעבודה הן דוגמאות נפוצות לסוג זה של שירות. השירות יכול להינתן על ידי עובדים סוציאליים המועסקים על ידי הארגון או באמצעות שירותים הנקנים מגורמים חיצוניים (ברגל, 1984; Manheim & Papo, In ; Bargal & Katan, 1998; Press).

3. טיפול רפואי – קטגוריה זו כוללת הן שירותים רפואיים במסגרת מקום העבודה, המיועדים להעניק טיפול מניעתי עבור העובדים, והן טיפול בפועל במחלות ובפגיעות אחרות של ציבור העובדים הקשורות בעבודה או המשפיעות על תפקודם של העובדים במקום העבודה.

4. חינוך והכשרה מקצועית – הכשרה מקצועית בתחומים המיועדים להתאים את כישוריהם של העובדים לצורכי מקום העבודה ומתן אפשרות לעובדים להרחיב את השכלתם הכללית במסגרת מוסדות השכלה שונים נכללים במסגרת קטגוריה זו.

5. שירותי תרבות ופנאי – הכוונה כאן היא למגוון רחב של פעולות בעלות אופי תרבותי, חברתי או ספורטיבי המוצעים לציבור העובדים כיחידים או ככלל. כך, למשל, פעילות ספורטיבית במהלך יום העבודה, הקמת קבוצות ספורט או פעולות תרבותיות המיועדות לגבש את צוות העובדים נכללות בקטגוריה זו.

6. מערכות קהילתיות – נכונותם של ארגוני עבודה להשתתף בפרויקטים קהילתיים (מה שמכונה לעיתים – Corporate Social Responsibility), לממן פעולות התנדבותיות בקהילה או לאפשר לעובדים להקדיש זמן לפעולות למען הכלל על חשבון שעות עבודתם הן סוג הפעולות הכלולות במסגרת קטגוריה זו.

ב. היקף ועלות ההוצאות על מערכות רווחה נלוות לעבודה

מאז מלחמת העולם השנייה מערכות רווחה נלוות לעבודה הפכו לתופעה נפוצה מאוד בכל המדינות המתועשות ואף מחוצה להן (Callund, 1975). הערכות על היקפה המדויק של תופעה זו משתנות מאוד בגלל קשיי הגדרה ונגישות למידע. מחקר משווה שנערך בסוף שנות השבעים במדינות OECD שונות מצא כי ההוצאה בעבור מערכות רווחה נלוות לעבודה פרטיות (ולא ציבוריות או ממשלתיות) נעה בין 3.6% ל- 11.4% מכלל ההוצאות על עבודה במדינות הללו (Tachibanaki, 1987). אולם, קיים פער גדול בהערכות וחלקן מלמדות על היקף הוצאה גדול בהרבה בעבור מערכת זו. כך, למשל, נתונים אחרים שנאספו מצביעים על כך שהוצאות הקשורות במערכות רווחה נלוות לעבודה נעות בין 16.9% ו- 46.6% מסך ההוצאות על עבודה במדינות הרווחה (Reddin, 1982; Rein, 1981, p. 17). מחקר משווה, שבחן לאחרונה את ההבדלים

בהוצאות הנוספות (חובה או רשות) של מעסיקים בעבור רווחת עובדיהם במדינות אירופה, ארה"ב ויפן מצא כי עלויות המעסיקים האירופאיים מגיעות ל- 35% משכר העובדים ואילו בארה"ב הן מגיעות ל- 23% מהשכר. ביפן ומדינות אסיאתיות אחרות הן מגיעות לפחות מ- 20% (Sedgwick Noble Lowndes, 1997). במחקר שנערך בארצות הברית, נמצא כי החברה הפרטית הטיפוסית שילמה 35.4% מהוצאותיה על עבודה למערכות רווחה הנלוות לעבודה (Quattrociochi, 1981, p. 424). מכל האמור לעיל ברור הוא כי מערכות רווחה הנלוות לעבודה ממלאות תפקיד הולך וגדל במערך הספקת שירותי רווחה וביטחון סוציאלי בכל מדינות הרווחה (Adema & Einerhand, 1998).

למרות תפקידן החשוב של המערכות הללו, נושא מערכות הרווחה הנלוות לעבודה לא היה כלול בעבר במחקרים ובדיונים בספרות האקדמית, שעסקו בתפקידי מדינת הרווחה והמערכות השונות הקיימות במסגרתה. הדבר נבע בחלקו מן הבעייתיות הכרוכה באיסוף נתונים על מערכות אלה עקב אי אחידותם ועקב הקושי להבחין בין הוצאות על רווחה לבין מרכיבי שכר אחרים של העובד. אולם חשוב מכך הוא שמערכות נלוות לעבודה זוכות בדרך כלל להתייחסות במחקרי עבודה ולא בדיונים בנושאי רווחה. אין הדבר מקרי – הוא קשור לכך שבדיונים על מדינת הרווחה הדגש הושם, באורח מסורתי, על מערכות הרווחה הממלכתיות, דהיינו על מערכות הרווחה והביטחון הסוציאלי של המדינה ולא אלה המסופקות על ידי גורמים פרטיים או לא-ממשלתיים (Stevens, 1986). אמנם כבר באמצע שנות החמישים תבע ריצ'ארד טיטמוס (Titmuss, 1969) לכלול בהתייחסות למדינת הרווחה את מערכות הרווחה הנלוות לעבודה, שאותן כינה " המרכיבים הנסתרים של קרחון המדיניות החברתית " (עמ' 192). דעה דומה הושמעה גם בארצות הברית (Allen, 1969). אולם קריאה זו לא הביאה לשינוי משמעותי בגישה הרווחת למערכות רווחה נלוות לעבודה בספרות המקצועית. עם זאת, בשנים האחרונות קיימת מודעות הולכת וגוברת למקומן של המערכות הללו במכלול המערכות המספקות ביטחון סוציאלי לאוכלוסיותיהן של מדינות הרווחה וכיום הן נכללות, בדרך כלל, בכל התייחסות לדרכים שבהן החברה מתמודדת עם צורכי הרווחה של אוכלוסייתה (Ditch, 1998; Fitzpatrick, 1999; Lambert, 1993; Shalev, 1997).

חשיבות הצורך בדיון במערכת הרווחה הנלווית לעבודה נובעת ממספר סיבות. הסיבה הראשונה קשורה בהשלכות קיומן של מערכות רווחה נלוות לעבודה על אופן הספקת שירותי רווחה. צמיחתן של מערכות רווחה נלוות לעבודה באה במקביל להתגברות נטייתן של ממשלות

להעביר לידי גורמים אחרים, ציבוריים ופרטיים, את תפקיד הספקת שירותי רווחה. משמעות הדבר היא כי כיום לא ניתן להבין את אופן תפקודה של מדינת הרווחה מבלי שנלקחות בחשבון מערכות רווחה נלוות לעבודה. דבר זה נכון במיוחד במדינות רווחה שבהן מערכות אלה ממלאות תפקיד גדול במיוחד בהספקת שירותים חברתיים. בעוד שבמדינות כמו שבדיה ודנמרק, מערכות רווחה פרטיות, שמקורן בעיקר במסגרת העבודה, מהוות עדיין חלק קטן באופן יחסי מהתמ"ג ומההוצאה החברתית הכוללת (5.76% מההוצאה החברתית הכוללת בשבדיה בשנת 1993), במדינות ליברליות דוגמת ארצות הברית הן מהוות חלק משמעותי הרבה יותר. כך, למשל, בארצות הברית ההוצאה החברתית הפרטית הגיעה ל- 35.5% מסך ההוצאה החברתית בשנות התשעים (Adema & Einerhand, 1998). נקודה זו חשובה במיוחד מפני שנוצר, לעיתים קרובות, מצב במדינות רווחה בו פועלות במקביל שתי מערכות רווחה, האחת ממלכתית והשנייה – במסגרת העבודה. מערכות אלה מספקות מענים ברמות שונות לצרכים זהים (Sinfield, 1978). קיומן של מערכות רווחה חילופיות במסגרת מקומות העבודה מאפשר למדינה להשתחרר מהאחריות להספקת מענים לצרכים שונים ולהעביר את האחריות הזאת לידי המעסיקים. החשש הוא כי תהליך זה עלול להסתיים בצמצום ההוצאה בעבור מערכות ממשלתיות וירידה ברמת השירות או התשלומים המוענקים במסגרתן או לחיסולן המוחלט.

שנית, ההכרח לבחון לעומק את היקף תופעת מערכות הרווחה הנלוות לעבודה קשור בבחינת תוצאות פעילותן של המערכות הללו. באופן קונקרטי, יש צורך לעמוד על מידת השפעתן ואופן התחלקותן של מערכות הרווחה הנלוות לעבודה בין קבוצות שונות באוכלוסייה. דבר זה עולה בצורה חריפה בעקבות ממצאיהם של חוקרים רבים, אשר מצאו כי קיימת תופעה בולטת של אי שוויון בחלוקת שירותי הרווחה והטבות על ידי מערכות הרווחה הנלוות לעבודה לקבוצות שונות באוכלוסייה (Jecker, 1993). מערכות אלה אינן משרתות מעצם טבען את מי שאינו נמנה על כוח העבודה הפעיל, ואף לא עובדים זמניים, עובדים המועסקים חלקית או עובדים בלתי מאורגנים, בעיקר הבלתי מקצועיים שבהם. בתקופות שבהן אבטלה היא תופעה קבועה ומקיפה ועבודה זמנית וחלקית היא מנת חלקן של שכבות גדולות מהאוכלוסייה, להבחנה זו בין שתי המערכות הללו משמעות רבה (Bryson, 1992, pp. 131- 142). לא זו בלבד שקיימת אוכלוסייה שאין לה גישה להכנסה כלכלית קבועה מעבודה, אלא שהיא גם איננה יכולה ליהנות מאותם מקורות של רווחה וביטחון סוציאלי, שמוענקים רק למי שעובד במקום עבודה קבוע. התוצאה היא התרחבות רבה עוד יותר של תופעות של הדרה חברתית (Rodger, 1992). אולם גם

כשמדובר בשכירים, יש פערים גדולים מאוד בין היקפן של מערכות הרווחה הנלוות לעבודה העומדות לרשותם וכן גם בין רמות שירותיהן, לפחות בהתייחס לשירותים ולגמלאות שאינם מוענקים מכוח חוקי המדינה (בר-גל, 1984; Ozawa, 1982). ממצאי מחקרים שנערכו במקומות שונים מלמדים כי קיימת הבחנה בין מגזרים שונים בשוק העבודה ובין סוגי עובדים שונים (O'Rand, 1986). כך, למשל, נמצאו הבדלים משמעותיים בין ערכן ותרומתן של מערכות רווחה נלוות לעבודה למי שמועסקים במגזר השירותים לעומת מי שמועסקים בענפי הייצור במשק האמריקאי (Nelson, 1994). הבדלים אלו בולטים במיוחד כאשר בוחנים את השפעתן הדיפרנציאלית של מערכות רווחה נלוות לעבודה במונחים של מעמד (Green, Hadjimatheou & Smail, 1984), מגדר ושיוך אתני (Ginn & Arber, 1993; Hersch & White-Means, 1993; Solberg & Laughlin, 1995; Seccombe, 1993).

ג. הסברים לצמיחתן של מערכות רווחה נלוות לעבודה

בספרות התיאורטית ניתן למצוא הסברים שונים לצמיחתן של מערכות הרווחה הנלוות

לעבודה, לשוני שבין מערכות אלה וכן להיקפן במדינות רווחה שונות (Dobbin, 1992). ניתן לסכם את ההסברים לצמיחת מערכות רווחה אלה בשלוש קבוצות גורמים: מבנה מדינת הרווחה; יחסי עובדים ומעבידים; ובגורמים פנימיים ארגוניים. ברגל (1984) מציע את ההסברים הבאים לפיתוח של שירותי רווחה בעבודה: מניעים הומניטריים בעיקר פרי יוזמתם של מעבידים נאורים; מניעים תועלתניים שעל פיהם השקעה בכוח העבודה תביא לעלייה בתפוקה; מניעים פוליטיים ארגוניים שעיקרם יחסי מעבידים ועובדים; סיוע לאינטגרציה חברתית של קבוצות מיעוט, נכים ונשים ושינויים בדימוי האדם המבוגר ובהבנת צרכיו הפיזיים והנפשיים, עקב מצבי מעבר ודחק תעסוקתיים.

גורמים הקשורים במבנה מדינת הרווחה – חלק מההסברים לצמיחתן של מערכות רווחה נלוות לעבודה קשורים במבנה מדינת הרווחה, במאפייני ההתערבות הממשלתית בתחומי הרווחה והעבודה ובשינויים שחלו בדפוסי התערבות זו על פני זמן. בהבחנתו בין משטרי מדינות רווחה, Esping-Andersen (1990) מצביע על כך שמשטרים בעלי נטייה ליברלית (דוגמת ארה"ב, קנדה ואוסטרליה) ייטו להדגיש את תפקיד השוק בהספקת ביטחון סוציאלי לאוכלוסייה ואילו במשטרים בעלי אופי קורפורטיסטי או סוציאל-דמוקרטי, עיקר האחריות להבטחת ביטחון סוציאלי תוטל על המדינה. אי לכך יש להניח כי מערכות רווחה נלוות לעבודה ימלאו חלק מרכזי יותר במערכות הרווחה והביטחון הסוציאלי במדינות ליברליות. דבר זה נכון מאוד, כך נטען,

כאשר המדובר במערכות פנסיה לזקנים. הסבר זה משמש ציר מרכזי בהסבר ייחודיותה של מדינת הרווחה בארצות הברית (Quadagno, 1988). בעוד שהיקפן של מערכות רווחה נלוות לעבודה במדינות רווחה ליברליות יהיה רב, הספקתן תהיה רשות ולא חובה. לעומת זאת, לגבי שירותי רוחה וביטחון סוציאלי המוטלים כחובה על המעסיקים, ההנחה תהיה הפוכה. במלים אחרות, דווקא במדינות רווחה בעלות יומרה התערבותית יותר נצפה לראות דגש רב יותר על תפקיד מקום העבודה בהספקת שירותי רווחה וביטחון סוציאלי. כך, למשל, במשטר רווחה מעין זה תהיה נטייה להטיל על המעסיקים חובת מימון של מערכות רווחה נלוות לעבודה, דוגמת שירותי בריאות תעסוקתית (Steen, 1995). במבט כללי על מדינות הרווחה לסוגיהן, ניתן להניח כי בעידן של ביקורת כלפי מדינת הרווחה וכאשר התיאוריה הכלכלית הדומיננטית מדגישה את הצורך בצמצום תפקיד המדינה באספקת שירותים, אם לא במימון, נצפה כי המגמה תהיה להעביר את האחריות למערכות רווחה וביטחון סוציאלי לידי גורמים פרטיים בשוק העבודה (Rein & Wadensjo, 1997).

גורמים הקשורים במערכות היחסים בין מעסיקים ומועסקים – הסברים אחרים לתופעת צמיחתן מערכות הרווחה הנלוות לעבודה מתמקדים ברמת שוק העבודה ובמערכות היחסים בין גורמים השונים הפועלים ברמה זו. חלק מההסברים מצביעים על תפקידם של גורמים הקשורים בהתארגנויות של עובדים, אשר תרמו להקמת מערכות רווחה נלוות לעבודה במסגרת מקומות העבודה. כך, למשל, פעילותן של אגודות לעזרה הדדית של עובדים ולאחר מכן – של איגודים מקצועיים, הצליחה להביא לידי הקמתן של מערכות מעין אלה במקומות העבודה, לעיתים כחלק מהסכמי עבודה בין נציגי העובדים ומעסיקהם (Csiernick, 1993). הסברים אחרים מתמקדים דווקא במעסיקים וטוענים כי צמיחתן של המערכות הללו באה כתוצאה מרצונם של המעסיקים לממש שאיפות פילנתרופיות, להיעזר במערכות הללו כאמצעי למשוך עובדים חדשים ולשמור על כוח העבודה הקיים במיוחד בתקופות של תעסוקה מלאה, או לחילופין להגדיל את התפוקה באמצעות הבטחת כוח עבודה בריא ושבע רצון (Gordon, Edwards & Reich, 1982). הדוגמא הבולטת לסוג מערכת רווחה המצביעה על מגמה זו היא השימוש במערכות רווחה נלוות לעבודה בצפון אמריקה על מנת להתמודד עם בעיית האלכוהוליים (Csiernick, 1992). מגמה אחרת הבאה לידי ביטוי בהסברים לצמיחתן של מערכות רווחה נלוות לעבודה מהסוג הזה היא זו הקושרת בין מערכות אלה לבין התחרות על נפשם ונאמנותם של העובדים בין המעסיקים לבין האיגודים המקצועיים (Jacoby, 1985). נכונותם של מעסיקים להקים מערכות רווחה במקומות

העבודה נועדה למנוע את הצטרפותם של העובדים לאיגודים מקצועיים, ואילו פעילותם של האיגודים המקצועיים בהקשר זה נועדה לשמש כמרכיב נוסף במאבק שהאיגוד מנהל למען רווחת חבריו.

גורמים פנים ארגוניים – סוג נוסף של גורמים המוצעים להסבר תופעת מערכות הרווחה הנלוות לעבודה קשור בגורמים פנים-ארגוניים במקומות העבודה עצמן. הטענה בהקשר זה היא כי אימוץ סוג זה או אחר של מערכות רווחה במסגרת העבודה מבטא תפיסות ארגוניות או ניהוליות ספציפיות למקום העבודה (May & Brunsdon, 1994, p. 159-160). הקמתן של מערכות מעין אלה יכולה להיות ביטוי למסורת ניהולית ייחודית, שקיימת באותו ארגון לאורך זמן, או לחילופין הדבר יכול להיות קשור בניסיונות לאמץ דפוסי ניהול חדשים, המדגישים את רווחת העובד או שיתופו בניהול וברוחים. במקרים אחרים, הדבר יכול להיות תוצאה של תגובה ספציפית של ארגון עבודה על אירוע שהתרחש במסגרת מקום העבודה כמו תאונות עבודה או פיטורים בקנה מידה נרחב, ומחייב תגובה שבאה לידי ביטוי בהקמת מערכת של רווחה או ביטחון סוציאלי.

ד. מערכות הרווחה הנלוות לעבודה בישראל:

בדומה למדינות רווחה אחרות, גם בישראל קיימת מערכת ענפה של שירותים וגמלאות הניתנים באמצעות מקום העבודה. מערכות אלה מכונות בשמות שונים – "תנאים נלווים", "תנאים סוציאליים", "זכויות סוציאליות", "עלויות נלוות לעבודה", "שירותי רווחה תעסוקתיים". כל הגדרה מייצגת תפיסה אידיאולוגית, כלכלית או חברתית שונה, וכפועל יוצא אף מציעה שירותים ותשלומים שונים. דבר זה מקשה מאוד לאמוד במדויק את היקפן והשפעתן של המערכות הללו.

מערכות הרווחה הנלוות לעבודה קיימות במשק הישראלי שנים רבות. תהליך היווצרותן החל עוד לפני קום המדינה בעידודם של האיגודים המקצועיים ושל ההסתדרות הכללית. היעדר מערכת רווחה ממשלתית מקיפה בתקופת המנדט הבריטי יצר כר נרחב להקמתן של מערכות רווחה במקומות העבודה כאמצעי להבטחת זכויות העובדים בתחום הביטחון הסוציאלי. בתקופה שקדמה להקמת המדינה נוצרו מערכות רווחה מגוונות במקומות העבודה. גם כלליותה של ההסתדרות בתקופה זו ושאיפותיו של ארגון זה להיות מעורב במכלול רחב של מערכות בחייו של העובד השכיר השפיעו השפעה רבה מאוד על תהליך זה. ההסתדרות לקחה על עצמה תפקיד מרכזי בארגוןם ובהפעלתם בעת מצוקה של מערכות רווחה נלוות לעבודה בתחומי הפנסיה, הבריאות, החינוך, הדיור והבטחת ההכנסה (קנטור, 1966). במקביל, אף הסתמנה מגמה להגיע

להסכמים כלליים עם המעסיקים כדי לערב אותם בהבטחת זכויות סוציאליות לעובדיהם ולגרום להשתתפות המעסיקים במימון פעולותיה בתחומי הרווחה והביטחון הסוציאלי.

לאחר קום המדינה התרחבו מאוד מערכות הרווחה הנלוות לעבודה. שלושה גורמים עיקריים השפיעו על פיתוח מערכות רווחה נלוות לעבודה בישראל: חקיקת חוקי עבודה, הסכמי מסגרת שנחתמו בין ההסתדרות למעסיקים והסכמים בין מעסיקים לעובדיהם במסגרות ענפיות ומפעליות. מרבית הניסיונות לכמת את עלות מערכות הרווחה הנלוות לעבודה התמקדו בקביעת העלות של מערכת זו בהוצאות בעבור שכרו של שכיר ולא כחלק מסך ההוצאה החברתית הכוללת. יחד עם זאת, בגלל השוני בהגדרת מרכיבי השכר והשירותים הכלולים במערכות הרווחה הנלוות לעבודה, ההבדלים הניכרים בין המגזרים השונים והנטייה להעלים חלק מהמרכיבים הללו מסיבות שונות, ההערכות לגבי היקפן של המערכות הללו בעשורים הראשונים למדינה משתנות. בהתבססם על נתונים שאספה ההסתדרות בסוף שנות החמישים, טאב, עמי ושעל (1961) טוענים כי 29.8% ממשכורתו של פועל תעשייתי בישראל הוקדש להוצאות נלוות לעבודה, אם חובה (ביטוח לאומי וכדומה) ואם רשות. בסקר עלות העבודה בתעשייה, שנערך בשנת 1966 על ידי הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה נמצא כי העלויות הנלוות לעבודה הגיעו ל- 18-19% מהשכר (מצוטט בקונדור, 1993). בהתבססו על נתוני למ"ס מותאמים ועל נתונים שאסף בעצמו, דניאל (1979) טוען כי ההוצאות הנלוות לעבודה בתעשייה בשנות השבעים נעו בין 23.3% בשנת 1972 ועד ל- 26% בשנת 1977.

מידע מסוים על חלקן של מערכות רווחה נלוות לעבודה בשנות השבעים ניתן להסיק ממחקרו של מואב (1982) על ההוצאות בעבור מערכת הביטחון הסוציאלי במחצית השנייה של שנות השבעים. אמנם במחקרו כלל מואב את הפנסיות הממשלתיות בסך ההוצאה על ביטחון סוציאלי, אולם לא את הפנסיות התעסוקתיות האחרות או הוצאות אחרות בעבור רווחה במקום העבודה. כתוצאה מכך, השימוש בממצאיו בהקשר של דו"ח זה בעייתיים. לפי נתוניו, חל גידול על פני הזמן בהוצאות על פנסיות ממשלתיות (תקציביות) והן עלו משיעור של 1.6% בשנת 1960 עד לשיעור של 5.5% מההוצאה על ביטחון סוציאלי בשנת 1980.

בשנות השמונים נעשו מספר ניסיונות לעמוד על אופיין של מערכות הרווחה הנלוות לעבודה בישראל ועל שיעורן. בדיקה אחת, שנעשתה בשנת 1984, העלתה כי במפעלים בינוניים וגדולים ניתן היה למצוא מגוון של מערכות רווחה הכוללות שירותי בריאות, שירותים כלכליים ושירותים בתחום החינוך. בלא מעט מפעלים סופקו גם שירותי ייעוץ לעובדים ולמשפחותיהם, וההנהלה השתתפה במימון ביטוחים לעובדים (אפל, 1984). מחקריו של קונדור (1991; 1993)

התמקדו בחלקן של העלויות הנלוות לעבודה מהשכר הן במישור המשק הכללי והן במישור הפרטני של מפעלים תעשייתיים ספציפיים בתקופה זו. ממצאיו מלמדים כי העלויות הנלוות לשכר במפעלים הגיעו ל- 27% מסך כל הוצאות העבודה, תוצאה המעמידה את ישראל במקום בינוני עד גבוה בהשוואה למדינות רווחה אחרות בתחום זה. הממצאים מלמדים גם על כך שחלקן של הוצאות רווחה כלליות (הסעות, מסעדה, מועדון, פעילויות חברתיות והמיסוי בעבור הפעילויות הללו) בישראל גבוה מזה שבמדינות אחרות והוא נע בין 4% - 8% מהשכר בתעשייה (קונדור, 1993).

מחקרים וסקרים אחרים התמקדו בעבודת עובד הרווחה התעסוקתית ושירותים והתערבויות הניתנים על ידו. אלו נערכו על ידי ברגל ושמיר (1980), פאפו (1995) וקטן (1997). על פי תוצאות מחקריהם של ברגל ושמיר (1980) ו- Shamir & Bargal (1983) ואשר חוזרים על עצמם בשינויים קלים גם אצל פאפו (1995) וקטן (1997), עובדי הרווחה התעסוקתיים מקדישים כשני שלישיים מזמנם לטיפול בעובדים ובמצוקותיהם האישיות והמשפחתיות ובשליש הנותר מזמנם הם עוסקים בפעולות של ייעוץ למנהלים, פעולות קהילתיות ויצירת מדיניות רווחה במפעל. הנושאים הזוכים לעיקר הטיפול מצד עובדי הרווחה במפעלים הם: בעיות בריאות, בריאות הנפש, בעיות משפחה, דיור וכלכלה. בסוף שנות התשעים מועסקים כ- 300 עובדי רווחה מפעליים בסקטורים הפרטיים והציבוריים. כמחציתם הם עובדים סוציאליים בעלי הסמכה (Bargal & Katan, 1998).

ה. המחקר אודות מערכות רווחה נלוות לעבודה בישראל

למרות שנושא מערכות הרווחה הנלוות לעבודה הלך ותופס מקום נכבד יותר בחקר מערכות הרווחה במדינות הרווחה השונות, המחקר בעניין זה בישראל עדיין בחיתוליו. עיקר ענינם של חוקרי מדינת הרווחה מוקדש למערכות הממלכתיות העוסקות ברווחה ובביטחון סוציאלי. המחקרים המועטים העוסקים במערכות רווחה נלוות לעבודה כלליות מאוד באופיין. קונדור (1991; 1993), למשל, תרם תרומה נכבדה להבנתנו בעניין זה, אולם מחקריו מתבססים בעיקרם על ניתוח משני של נתוני הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה וגורמים ממשלתיים אחרים. דורון ושלו (Doron, 1988; Shalev, 1988) עסקו אף הם בנושא מערכות רווחה נלוות לעבודה, אולם התייחסותם מבוססת בעיקר על טענות המועלות על ידי חוקרים שעסקו במדינות אחרות בנושא זה, על ניתוח היסטורי ועל נתונים ספורדיים אודות הקיים במערכות הרווחה הנלוות לעבודה בישראל.

מאפיין אחר של המחקרים העוסקים בנושא זה בישראל הוא הנטייה להתמקד בתהליך ההיסטורי אשר הביא לידי הקמתן של מערכות הרווחה הנלוות לעבודה ובאמצעותו להסביר את התפתחותן. בהקשר זה, חוקרים שונים מצביעים על תפקידה המכריע של ההסתדרות בפיתוח המערכת הזאת מסיבות שונות (Arian, 1978; Shalev, 1992), על כך שקבוצות עובדים בעלי עוצמה במגזר הציבורי פיתחו את המערכות הללו כאמצעי להתגבר על מגבלות מערכת השכר ועל כך שמערכות אלו שימשו אמצעי לתגמול עובדים בעלי תפקידים מסוימים במגזר הפרטי (Dubin & Aharoni, 1981).

אחת הטענות הרווחות במחקר הישראלי (ברגל, 1984; קונדור, 1991, 1993) הוא כי קיים פער ניכר בין היקפן ואיכותן של מערכות הרווחה הנלוות לעבודה הקיימות במקומות העבודה שבהם קבוצות עובדים מאורגנים ובעלי עוצמה לבין אלו שבהם העובדים אינם מאורגנים או שאינם בעלי עוצמה רבה. דבר זה בא לידי ביטוי הן בממצאים האגרגטיביים של קונדור שצוטט לעיל הן בנתונים אנקדוטיים יותר של דורון ושל. עד כה טענות אלו לא נבדקו במחקר עומק הממוקד במקומות עבודה בעלי מאפיינים שונים. לאור מיעוטם של המחקרים השיטתיים שנעשו בתחום זה בישראל עד היום ואופים הכללי של המחקרים הללו והחסר גדול בכל הקשור למערכות רווחה נלוות לעבודה, תוכנן המחקר הנוכחי.

3. שיטת המחקר

אוכלוסיית המחקר :

על מנת לממש את מטרת המחקר, נקבע כי במוקד המחקר יהיו מספר ארגונים, שישמשו מעין חקרי מקרה מייצגים, אשר יסייעו ללמוד את מאפייני תפקידיהן של מערכות הרווחה הנלוות לעבודה בישראל וישמשו בסיס להבנה טובה יותר של תופעה זו במדינת הרווחה הישראלית. לדוגמה דומה למחקר בשיטה זו, ראה את מחקרים של Bray, French, Bowland, Dunlap (1996). בבחירת הארגונים, אשר ישתתפו במחקר, נעשה מאמץ לתת ייצוג ראוי למשתנים המרכזיים אשר, לפי החומר התיאורטי, נותנים תמונה מקיפה של סוגי מערכות הרווחה הנלוות לעבודה הקיימות בשוק העבודה בישראל. המשתנים, שעל פיהם נקבעו הקריטריונים לבחירת הארגונים, הם :

1. בעלות על הארגון: האם הארגון הוא פרטי או ציבורי? (ההגדרה האופרטיבית שאומצה במחקר: ארגון ציבורי הוא ארגון העונה על אחד הקריטריונים הבאים: משרד ממשלתי, רשות, יחידת סמך, מוסד ציבורי, רשות מקומית, או חברה שמרבית מניותיה בידי הציבור).
2. התארגנות העובדים: האם קיימת התארגנות פנימית של העובדים במגמה לייצג את האינטרסים הכלכליים והאחרים שלהם? (ההגדרה האופרטיבית שאומצה במחקר: האם יש או אין "ועד עובדים").
3. גודל הארגון: האם הארגון גדול או קטן מבחינת היקף כוח האדם המועסק על ידו? (ההגדרה האופרטיבית שאומצה במחקר: האם הארגון מעסיק פחות או יותר מ- 200 עובדים).
4. הרמה הטכנולוגית: האם נדרשת מיומנות טכנולוגית גבוהה של עובדי הייצור? (ההגדרה האופרטיבית שאומצה במחקר: האם נדרשת השכלה אקדמאית בקרב עובדי הייצור כתנאי למילוי תפקידם).

בחירת הארגונים המשתתפים במחקר

על בסיס המשתנים המבחינים דלעיל הוכן לוח (ראה לוח מס' 1) המורכב מתאים שכל אחד מהם מייצג טיפוס אחד של ארגון הכולל תרכיב של ארבעת הקריטריונים. המדגם נועד לכלול 16 ארגונים כמספר התאים בלוח, אלא שנצפה כבר בתחילת המחקר שחמישה תאים מתוך הששה עשר יישארו ריקים. התאים אשר נצפה שיישארו ריקים הם מן הצרופים הבאים:

סקטור ציבורי לא מאורגן (שאינו בו ועד) - 4 תאים.

סקטור פרטי, בעל טכנולוגיה גבוהה, ארגון קטן ומאורגן- תא אחד.

במהלך ביצוע המחקר חזרנו ובדקנו אך לא נמצאו ארגונים המתאימים לתאים אלה. משום כך כולל מדגם המחקר 11 ארגונים בלבד.

לוח מס' 1: קריטריונים לבחירת אוכלוסיית מפעלים למחקר

לא מאורגן (ללא ועד עובדים)		מאורגן (ועד עובדים)		גדול (מעל 200 עובדים)
טכנולוגיה נמוכה	טכנולוגיה גבוהה	טכנולוגיה נמוכה	טכנולוגיה גבוהה (רוב העובדים אקדמאים)	
				ממשלתי
				פרטי
				ממשלתי
				קטן (עד 200 עובדים)
				פרטי

כלי המחקר:

כלי המחקר שנעשה בהם שימוש במחקר זה הם: ראיון פתוח עם גורם/גורמי מפתח בארגון, איסוף מסמכי הארגון, תצפית של החוקר המראיין והתרשמותו הסובייקטיבית מהארגון, בעת הביקור.

הראיון הפתוח: כלי המחקר העיקרי בו נעשה שימוש הוא ראיון פתוח. כלי זה הוא מתאים במיוחד לאיסוף נתונים במחקר איכותני אקספלורטובי (Kvale, 1996; Minichiello, Aroni, Timewell & Alexander, 1990). לצורך פיתוח טיוטת הראיון התבססנו על חומר כמפורט במבוא התיאורטי כלהלן:

א. על מנת לזהות את מרכיבי "סל שירותי הרווחה" של מערכת הרווחה הנלווית לעבודה, הוכנה רשימה של תשלומים ושירותים, אשר רובם הוצגו אצל דניאל (1979), גבאי וליפשיץ (1987) וקונדור (1993).

ב. השאלות הנוגעות לתפקוד עובדי הרווחה התבססו על מחקרם של ברגל ושמיר (1980).

ג. שאלות רקע כלליות, המקובלות במחקר ארגוני, על מטרות הארגון, טכנולוגיה, היסטוריה וכיו"ב (ראה נספח מס' 1 - ראיון המחקר).

מסמכי הארגון: כל ארגון התבקש, כחלק מהראיון הפתוח, להמציא כל חומר רלוונטי שברשותו, לרבות חומר הסברה, תכניות עבודה בתחום הרווחה, דו"חות, הסכמים ועוד.

תצפית והתרשמות סובייקטיבית: התייחסות סובייקטיבית של החוקר מהארגון בעת הביקור, לרבות סביבה פיזית, אווירה כללית, הערות שהושמעו במהלך הביקור, ובסך הכל מידע התרשמותי העשוי לסייע בהבנת הממצאים שיאספו מהמקורות האחרים.

מבחן מוקדם (Pre-Test):

לאחר הכנת הראיון הפתוח, יצרנו קשר עם שלושה ארגונים מאוכלוסיית המחקר, השונים זה מזה במרבית המשתנים המרכזיים הקשורים ל"סל שירותי הרווחה" (טכנולוגיה גבוהה ונמוכה, ארגון ציבורי ופרטי, עם ובלי ועד). במהלך הראיון נשאלו המרואיינים גם בנוגע לבהירות וחד-משמעות המונחים הנכללים בשאלון, האם ישנם מונחים שאינם מוכרים, והאם יש להם הצעות לשיפור. כמו כן נשאלו המרואיינים האם "סל שירותי הרווחה" משקף את ההטבות הניתנות, והאם ישנן הטבות שלא נכללו בראיון.

היות והראיון המוקדם נמצא משביע רצון, ולא התעורר צורך בשינויים מהותיים כלשהם בנוסח השאלון, הוחלט להשתמש בחומר שנאסף בשאלון זה כחלק מחומר המחקר.

איסוף הנתונים:

פעולות הכנה: בשלב ראשון לקראת איסוף הנתונים השתמשנו בטבלת סוגי השירותים לפי המשתנים העיקריים שצוינו לעיל. כאמור, הטבלה בנויה מתאים שבכל אחד מהם שילוב שונה של המשתנים המרכזיים. על מנת לאתר ארגונים העשויים להתאים לכל אחד מהתאים השתמשנו במספר אמצעים:

- רשימת ארגונים שהתקבלה ממר זאב פוטרמן- מהתאחדות התעשיינים.
 - רשימת עובדים סוציאליים תעסוקתיים, שהתקבלה מאיגוד העובדים הסוציאליים.
 - בחירה אקראית של ארגונים על פי טלפונים.
- בשלב שני סוכם על דרך אחידה להצגת מטרת המחקר בשיחת טלפון וכן במכתב רשמי (ראה נספח 2).

איסוף הנתונים בפועל: ההיענות להשתתפות במחקר, בעקבות השיחות הטלפוניות, הייתה גבוהה. ארגונים בודדים בלבד סרבו להשתתף, בעיקר מנימוקים של קושי להקדיש זמן למחקר. בעת יצירת הקשר הטלפוני, נשאלו המרואיינים הפוטנציאליים בנוגע למשתנים המרכזיים (גודל, טכנולוגיה, ועד, פרטי-ציבורי) על מנת להגיע לארגון אחד בכל תא בטבלה. הראיון עצמו, לאחר הצגה נוספת של מטרת המחקר על ידי החוקרים, נערך באופן פתוח. ניתנה למרואיינים אפשרות לספר באופן חופשי על הארגון. בשלבים מתקדמים של הראיון נערכה בדיקה אם התקבל מידע מספק לגבי כל סעיפי השאלון, ולפי העניין נשאלו שאלות לכיסוי התחומים החסרים. בכל ארגון השתדלנו להגיע לנושאי תפקידים שיוכלו לספק מידע על כל תחומי המחקר. בדרך כלל היה צורך ביותר ממרואיין אחד. במקרים אלה רואיינו שניים עד שלושה נושאי תפקיד. האנשים שרואיינו

היו בדרך כלל אחד או יותר מהבאים: ממונה על משאבי אנוש, סמנכ"ל לאמרכלות, עובד רווחה, יו"ר ועד עובדי ייצור.

הראיונות נערכו בארגונים עצמם. משך זמן הראיון נע בין שעתיים לארבע שעות. במסגרת הראיון התבקשו המרואיינים, בין היתר, להמציא כל חומר כתוב הרלוונטי למחקר. בפועל התקבל בעיקר חומר פרסומי של הארגונים, אם כי במקרים מסוימים התקבל גם חומר נוסף כמו: דו"ח שנתי, הסכם שכר, תכנית עבודה בתחום הרווחה ועוד. חומר זה שימש לעיבוי והשלמת החומר שהתקבל מהמרואיינים. בנוסף על כך, במקרים בודדים בלבד, הגענו במהלך המחקר לחומר חיצוני ובעיקר לאתרי אינטרנט, וחומר ממדורים כלכליים שבעיתונים. גם חומר זה שימש להשלמת המידע שהתקבל מהארגונים. בתום כל ראיון התבצע בדרך כלל סיור בארגון. מהסיור וכן מהראיון עצמו נאספה התרשמות סובייקטיבית של החוקר מהארגון.

עיבוד הממצאים:

בתום איסוף המידע, נערך עיבוד החומר, במטרה להציג את המגמות המרכזיות המסתמנות. הצגת החומר התמקדה בנושאי המחקר המרכזיים:

- "סל שירותי הרווחה"
- עבודת עובד הרווחה ו/או ממלאי פונקציות הרווחה בארגון
- משתנים העשויים להשפיע ולהיות קשורים ל"סל שירותי הרווחה" ולמילוי פונקציות הרווחה.

4. ממצאים

ממצאי המחקר נחלקים לשני סוגי נתונים עיקריים: מאפייני הארגונים, העובדים ותפישות הניהול בהם וכן שירותי הרווחה הנלווים לעבודה, שירותים בעין ושירותי ייעוץ וטיפול בעובדים.

תאור מפורט של הממצאים בדבר מאפייני הארגונים, על המבנים הארגוניים שלהם, עובדיהם ותפישות הניהול שבהם, ניתן למצוא בנספח מס' 2. מעצם מהותו של המחקר ואופן בחירת הארגונים שבו, ניתן לצפות למצוא שונות גדולה מאוד בין הארגונים בכל הקשור למאפייניהם הארגוניים והכלכליים והן בכל הקשור למאפייני כוח האדם בהם. מספר נקודות בולטות עולות בכל הקשר לממצאים בנושא מאפייני הארגונים:

1. ותק הארגונים נע בין שנה אחת למאה שנים.
2. פריסת מרבית הארגונים היא מקומית (6 מתוך 11), חמישה ארגונים פרוסים ברחבי הארץ. ארגון אחד הוא חברת בת של קונצרן בין-לאומי, וארגון אחר הוא ישראלי הפועל ברשיון חברה אמריקאית. שני ארגונים נוספים מקיימים קשר של מימון ושיווק עם חברות בחו"ל.
3. הכנסות החברות שמסרו על כך נתונים הן בין כ- 4 מליון ש"ח ל- 60 מליון.
4. מספר העובדים נע בין 35 ו- 13,000.
5. מספר רמות ההיררכיה נע בין 3 בארגונים הקטנים יותר מ- 5 בגדולים.
6. תהליך הייצור בארבעה מהארגונים מפיקים מוצר המוני בפס ייצור רוטיני. 6 ארגונים מפעילים תהליכי ייצור להפקת מוצרים שאינם המוניים, בפסי ייצור שאינם רוטיניים. ארגון אחד מפתח אב-טיפוס, שיועבר בתום הפיתוח לייצור אצל ארגונים אחרים.
7. רק בשלושה ארגונים לא דווח על אף גורם לעומס איכותי או כמותי. ביתר 8 הארגונים דווח על אחד או יותר מהבאים: קושי פיסי בביצוע העבודה(ארגונים עם "טכנולוגיה נמוכה") לחץ נפשי, עבודה במשמרות, עבודה בתנאי שדה, עבודה בתנאי רעש, עבודה של שעות רבות מול המחשב.
8. רק בארגון אחד עובדים לפי שעות ללא חוזה (ארגון פרטי, קטן, לא מאורגן עם טכנולוגיה נמוכה), בכל יתר הארגונים עובדים עם חוזה אישי (3 ארגונים), קיבוצי לעובדי הייצור (4 ארגונים), הסכם מפעלי הייחודי לארגון אך מוסכם על ההסתדרות (3 ארגונים).
9. המבנים הפיסיים בכל הארגונים הם לפחות סבירים וחלק גדול מהארגונים(ציבוריים ופרטיים כאחד, לרבות כאלה עם "טכנולוגיה נמוכה") מטופחים ונקיים.

10. הארגונים עברו שינויים ניכרים מאז שנוסדו ועד היום. בין השינויים האופייניים: אימוץ טכנולוגיות חדשות, מחשוב רצפת הייצור, הרחבת ושדרוג תוצרים, שינויי בעלות, הפרטה, מעבר לייצור בתנאי תחרות, החלפת עובדים לא מקצועיים במקצועיים.

11. משתנים שצוינו על ידי חלק ניכר מהארגונים כמשקפים את האווירה והתרבות הארגונית היו: גאות יחידה, שאיפה למצוינות, יחס חיובי של ממונים ועמיתים. שלושה ארגונים ציינו כי קיימים חששות מפיטורין, חשש לעתיד המפעל או לעתיד אישי.

לסיכום, אם כן, יש שונות רבה בין הארגונים בכל הנוגע לותק הארגונים, פריסתם, מספר העובדים, ותהליכי הייצור. במרבית הארגונים מועסקים העובדים לפי חוזה קיבוצי, או מפעלי המסוכם עם ההסתדרות. המבנים הפיסיים כמעט בכל הארגונים משביעי רצון, יחד עם זאת כמעט בכל הארגונים דווח על עומס עבודה איכותי או כמותי כלשהו. יש לציין גם כי ניכרת כמעט בכל הארגונים מגנה של התמקצעות, ומחשוב הייצור.

את הממצאים באשר למאפייני העובדים בארגונים, ניתן לסכם כך:

1. הרמה הטכנולוגית של הארגון קובעת מעצם הגדרתה את השכלת העובדים (ראה הגדרה אופרטיבית של משתנה זה): בארגונים עם טכנולוגיה נמוכה- עד 12 שנות לימוד, וטכנולוגיה גבוהה-אקדמאים. מנתונים על מגמות לאורך זמן (ראו טבלה מס' 23) קודמת בעניין "שינויים ומגמות") נראית מגמה של עליה הדרגתית בהשכלתם הפורמלית של העובדים. גם מטבלה מס' 24 נראה שגם בארגונים עם טכנולוגיה נמוכה ישנם ארגונים שמעסיקים עובדי ייצור בוגרי תיכון ובארגון אחד גם אקדמאים עם תארים מארצות חבר העמים. בארגונים עם טכנולוגיה גבוהה מעסיקים אקדמאים רבים, חלק מהם בעלי תואר שני ושלישי.

2. ותק וגיל: הותק של העובדים נע בין פחות משנה ועד מעל 20 שנה. מנתונים על מגמות לאורך זמן (ראו טבלה קודמת) עולה כי יש מגמת הזדקנות, לאורך זמן, במרבית הארגונים. גיל העובדים בזמן המחקר נע בין 25 ועד 60 שנה. מעניין לציין שבניגוד לתדמית הצעירה של ארגוני היי-טק, בארגוני המחקר נמצאו עובדים ותיקים גם במגזר זה, במיוחד בארגונים גדולים וציבוריים.

3. רק בשלושה ארגונים שנחקרו נמצא שיעור דומה של גברים ונשים, בשמונה נמצא שהם מעסיקים בעיקר עובדים ממין אחד. שיעור גבוה של גברים נמצא בעיקר בארגונים עם טכנולוגיה גבוהה או בארגונים שהעבודה בהם דורשת מאמץ פיסי.

4. שלושה ארגונים מעסיקים רק ילידי הארץ. שמונה מעסיקים עולים, בעיקר מארצות חבר העמים.

לסיכום, אם כן, גם בכל הנוגע להשכלת העובדים, ותק העובדים, מין העובדים, ומוצאם, קיימת שונות רבה בין הארגונים השונים שנבדקו. באופן כללי, נבחנה מגמה של הזדקנות, יותר ותק בארגון ויחד עם זה התמקצעות ועליה הדרגתית בהשכלתם של העובדים.

הממצאים באשר לסלי שירותי הרווחה ושירותי הטיפול והייעוץ לעובדים וכן התייחסות

הארגונים עצמם, על מנהליהם ועובדיהם, לנושאים אלו מוצגים בלוחות הבאים:

א. מרכיבי סל שירותי הרווחה בארגונים:

לוח מס' 2: מרכיבי סל שירותי הרווחה – שכר ושכר עידוד

סולם:
3 = בהיקף רחב
2 = בהיקף בינוני
1 = כלל לא

הארגון	שכר ממוצע לעובדי ייצור (מעוגל לשעות ש"ח)	שכר ממוצע לשעות נוספות	שכר עידוד
גדול, ציבורי, מאורגן, ט. גבוהה	8,800 ₪	אין מידע	2 - 100 ש"ח
גדול, ציבורי, מאורגן, ט. נמוכה	4,700 ₪	2	2
גדול, פרטי, מאורגן, ט. גבוהה	9,000 ₪	2 - 1,500 ש"ח	2 - 2,450 ש"ח
גדול, פרטי, מאורגן, ט. נמוכה	3,700 ₪	2 - 200 ש"ח	2 - 300 ש"ח
גדול, פרטי, לא מאורגן, ט. גבוהה	5,000 ₪	2 - 1,650 ש"ח	1 - אין
גדול, פרטי, לא מאורגן, ט. נמוכה	3,500 ₪	2 - 500 ש"ח	2 - 1,300 ש"ח
קטן, ציבורי, מאורגן, ט. גבוהה	5,300 ₪	3 - 3,000 ש"ח תוספת בממוצע לעובדי משמרות	1 - אין
קטן, ציבורי, מאורגן, ט. נמוכה	3,300 ₪	2 - 350 ש"ח	1 - אין
קטן, פרטי, מאורגן, ט. נמוכה	5,900 ש"ח	2 - 250 ש"ח	2 - 1,800 ש"ח
קטן, פרטי, לא מאורגן, ט. גבוהה	17,100 ש"ח	1 - אין	1 - אין

1 – אין	3 – 1,400 ש"ח	3,500 ש"ח	קטן, פרטי, לא מאורגן, ט. נמוכה

הערות:

לארגונים מאורגנים שכר גבוה מאשר לארגונים לא מאורגנים.
לארגונים עם טכנולוגיה גבוה שכר גבוה מאשר לארגונים עם טכנולוגיה נמוכה.

לוח מס' 3 : מרכיבי סל שירותי הרווחה – פרסי הצטיינות, פנסיה וקרנות השתלמות

קרנות השתלמות	תשלומים לפנסיה	פרסי הצטיינות	הארגון
3 – 7.5% המעביד למרבית העובדים	מבטחים – 12% המעביד	3 – 5,000-10,000 ש"ח או סוף שבוע במלון לעובדים ובני זוג – מאות עד אלפי פרסים לשנה	גדול, ציבורי, מאורגן, ט. גבוהה –
2 – 5% המעביד	פנסיה תקציבית	2 – 1,500 ש"ח לפרס וקיצור פז"מ	גדול, ציבורי, מאורגן, ט. נמוכה –
3 – לכל העובדים	פנסיה מקיפה – "נתיב" קופת גמל ב' (3% ע"ח המעביד)	2 – \$200 לעובדי פרויקט שהסתיים	גדול, פרטי, מאורגן, ט. גבוהה –
1 – אין	פנסיה מקיפה וביטוח הדדי	3 – 3,000 ש"ח ל-6 עובדים בשנה ופרס חודשי בסך 150-500 ש"ח בכל מחלקה	גדול, פרטי, מאורגן, ט. נמוכה –
2 – למרבית העובדים	פנסיה מקיפה "מבטחים"	2 – 12ל- עובדים בשנה פרס הצטיינות וכן תלושי שי מחלקתיים	גדול, פרטי, לא מאורגן, ט. גבוהה –
1 – אין	פנסיה "מבטחים" חלק מהמנהלים - "ביטוח מנהלים"	1 – אין	גדול, פרטי, לא מאורגן, ט. נמוכה –
2	פנסיה תקציבית לקבועים וצוברת "מבטחים"	2 – פרס מנכ"ל – 60% ממשכורת	קטן, ציבורי, מאורגן, ט. גבוהה –
2 – 5% המעביד	פנסיה תקציבית לרוב העובדים, לבכירים פנסיה צוברת	2 – אחת לשנה פרס עובד מצטיין 300 ש"ח	קטן, ציבורי, מאורגן, ט. נמוכה –
2 – 5% המעביד	פנסיה של מבטחים	2 – סוף שבוע זוגי חצי פנסיון	קטן, פרטי, מאורגן, ט. נמוכה –
3 – 7.5% המעביד	ביטוח מנהלים 5% עובד ו-5% מעביד	2 – 100-150 \$ פעם בשנה לשליש מהעובדים	קטן, פרטי, לא מאורגן, ט. גבוהה –
1 – אין	קרנות תגמולים "ציון"	1 – אין	קטן, פרטי, לא מאורגן, ט. נמוכה –

לוח מס' 4 : מרכיבי סל שירותי הרווחה – הלוואות, קרנות ומענקים

הארגון	הלוואות	קרנות למצבי מצוקה	מענקים בצורת, סחורות ובקשות
גדול, ציבורי, מאורגן, ט. גבוהה	2 – בהיקף מצומצם באמצעות בנקים מסחריים	2 – בהיקף מצומצם המימון מקנסות ותשלומי ועד	2 – חנות ללא מטרת רווח
גדול, ציבורי, מאורגן, ט. נמוכה	3 – עד 45,000 ש"ח לעובד	2 – מענק רווחה עד 7,000 ש"ח. קרן אהרון עד 10,000 ש"ח	1 – אין
גדול, פרטי, מאורגן, ט. גבוהה	2 – עד 3,000 ש"ח לעובד	1 – אין	1 – אין
גדול, פרטי, מאורגן, ט. נמוכה	3 – הלוואות חברה עד 40,000 ב-10% ריבית לשנה ללא הצמדה	2 – תקציב שנתי של עד 20,000 ש"ח	2 – כמחצית מהעובדים מקבלים תיבת משקאות חינם לחודש (עלות לחברה 54 ש"ח)
גדול, פרטי, לא מאורגן, ט. גבוהה	2	2	1 – אין
גדול, פרטי, לא מאורגן, ט. נמוכה	2	2 – עד 10,000 ש"ח	2 – כן, מוצרי המפעל, חבילת שי לחגים, תלוש בסך 50 ש"ח לחודש, הנחה בשיעור 25%
קטן, ציבורי, מאורגן, ט. גבוהה	3 – הלוואות יהב וכן מקרן פנימית	2 – קרן מיכאל עד 12,000 ש"ח ורוזן עד 2,000 ש"ח	1 – אין
קטן, ציבורי, מאורגן, ט. נמוכה	2 – עד 5,000 ש"ח בתנאי הבנק (בטחונות ע"י המועצה)	2 – בהיקף מצומצם: הלוואות בנקאיות	1 – אין
קטן, פרטי, מאורגן, ט. נמוכה	2 – עד 6,000 ש"ח	2 – קרן הדדית במימון הועד והמפעל עד 3,000 ש"ח	1 – אין
קטן, פרטי, לא מאורגן, ט. גבוהה	1 – אין	2 – בהיקף מצומצם	1 – אין
קטן, פרטי, לא מאורגן, ט. נמוכה	2 – עד 5,000 ש"ח	1 – אין	1 – אין

לוח מס' 5 : מרכיבי סל שירותי הרווחה – מתנות, ביטוחים וטיפולים רפואיים

הארגון	מתנות לעובדים ומשפחותיהם	בטוחים רפואיים	טיפולים רפואיים
גדול, ציבורי, מאורגן, ט. גבוהה	3 – \$200 בפסח ומענק לנישואים ולידה	3 – 40 ש"ח סה"כ ע"ח המעביד ביטוח מקיף לשיניים וביטוח משלים	2 – סניף קופ"ח במפעל וכן חובשים הפרוסים בשטח
גדול, ציבורי, מאורגן, ט. נמוכה	3 – 450 ש"ח לשנה + 30 ש"ח לשנה לנשים + שעון לעובדים + שי לשמחות משפחתיות	3 – 32 ש"ח סה"כ ע"ח המעביד לחודש	3 – בדיקה כללית בסך 620 ש"ח לעובד. בדיקת נסיגת סידן בסך 240 ש"ח לעובד
גדול, פרטי, מאורגן, ט. גבוהה	3 – מענק יובל 1,000 ש"ח, שי לילודת, לנישואין, נשואי בן/בת, בר מצוות, גיוס לצבא, חגים	3 – ביטוח שיניים דיקלה לכל עובד בהשתתפות 50%	3 – מרפאת מפעל תרומות וביטוח דם, שירותי יעוץ של רופא תעשייה
גדול, פרטי, מאורגן, ט. נמוכה	3 – בפסח וראש השנה 100 ש"ח, מענק לידה 200, כתה אי 150, גיוס בן 200, בר מצווה 150, חתונת ילד 250	2 – ביטוח שיניים למנהלי מחלקות בלבד	3 – בדיקות שמיעה, בדיקת צוואר, רחם ושד
גדול, פרטי, לא מאורגן, ט. גבוהה	3 – שי בסך 600 ש"ח לשני חגים, שי ליום הולדת, פרחים באירועים משפחתיים	1 – לא מעבר למתחייב בחוק	3 – בדיקות רפואיות מקיפות על חשבון הארגון
גדול, פרטי, לא מאורגן, ט. נמוכה	3 – לימי הולדת, שמחות משפחתיות, יום האישה, עובדים ותיקים, גמלאים, ראש השנה, פסח ופורים	3 – ביטוח משולם במבטחים	3 – חיסונים, בדיקות עיניים תקופתיות
קטן, ציבורי, מאורגן, ט. גבוהה	3 – לותיקים 60% משכורת. לכולם שי בפסח וראש השנה : השתתפות המשרד בשיעור 350 ש"ח	3 – דיקלה לשיניים בדיקה תקופתית (350 ש"ח ע"ח המשרד)	1 – אין
קטן, ציבורי, מאורגן, ט. נמוכה	3 – בראש השנה ובפסח שי 250 ש"ח (50% המעביד ו-50% הועד) מענק יובל 60% משכורת	1 – לא מעבר למתחייב בחוק	1 – אין
קטן, פרטי, מאורגן, ט. נמוכה	3 – שי לפסח \$175 שי קטן בראש השנה ובפורים, ט"ו בשבט וחנוכה	3 – 85% מעלות ביטוח שיניים	2 – אחת ל-5 שנים בדיקה כללית, אחת לשנה בדיקה כחוק.
קטן, פרטי, לא מאורגן, ט. גבוהה	3 – 400 ש"ח בפסח ופחות מזה בראש השנה	2 – ביטוח אובדן כושר	1 – לא מעבר למתחייב בחוק
קטן, פרטי, לא מאורגן, ט. נמוכה	2 – 100 ש"ח בפסח ובראש השנה	1 – לא מעבר למתחייב בחוק	1 – לא מעבר למתחייב בחוק

לוח מס' 6 : מרכיבי סל שירותי הרווחה – שכר בעת היעדרות, פיצויי פיטורין ודמי הבראה

הארגון	שכר בעת היעדרות	פיצויי פיטורין	דמי הבראה
גדול, ציבורי, מאורגן, ט. גבוהה	2 – 26 ימי מחלה לשנה 90-98 שעות חופש לשנה	1 – לא מעבר למתחייב בחוק	3 – כמו במגזר הציבורי 295 ש"ח ליום, 13 ימים.
גדול, ציבורי, מאורגן, ט. נמוכה	2 – 32 ימי מחלה לשנה, 6 ימים בגין מחלת ילדים, 22 ימי חופש	2 – כמקובל בשירות המדינה	3 – 295 ליום הבראה X 13 ימים
גדול, פרטי, מאורגן, ט. גבוהה	2 – 30 ימי מחלה לשנה, 22 ימי חופש	1 – לא מעבר למתחייב בחוק	1 – לא מעבר למתחייב בחוק
גדול, פרטי, מאורגן, ט. נמוכה	1 – לא מעבר למתחייב בחוק	1 – לא מעבר למתחייב בחוק	2 – עד 12 ימי הבראה
גדול, פרטי, לא מאורגן, ט. גבוהה	1 – לא מעבר למתחייב בחוק	1 – לא מעבר למתחייב בחוק	2 – לפעמים לפי האפשרויות
גדול, פרטי, לא מאורגן, ט. נמוכה	1 – לא מעבר למתחייב בחוק	2 – 100% פנסיה (72% מבטחים + 28% "גמול ותרומים")	1 – לא מעבר למתחייב בחוק
קטן, ציבורי, מאורגן, ט. גבוהה	2 – 30 ימי מחלה, 6 ימי מחלת ילדים, 22 ימי חופש	3 – כמקובל בשירות המדינה וכן עוד שתי דרגות ו-9 חודשי הסתגלות	3 – 13-9 ימי הבראה X 295 ש"ח
קטן, ציבורי, מאורגן, ט. נמוכה	2 – 30 ימי מחלה 21.6 ימי חופשה	2 – משכורת אחרונה X שנות הותק	3 – 295 ש"ח X-9 13 ימים
קטן, פרטי, מאורגן, ט. נמוכה	1 – לא מעבר למתחייב בחוק	1 – לא מעבר למתחייב בחוק	3 – 30% מעל הימים המקובלים בחוק וכן \$100 לכל יום הבראה
קטן, פרטי, לא מאורגן, ט. גבוהה	1 – לא מעבר למתחייב בחוק	1 – לא מעבר למתחייב בחוק	1 – לא מעבר למתחייב בחוק
קטן, פרטי, לא מאורגן, ט. נמוכה	1 – לא מעבר למתחייב בחוק	1 – לא מעבר למתחייב בחוק	1 – לא מעבר למתחייב בחוק

לוח מס' 7 : מרכיבי סל שירותי הרווחה – דמי נסיעות, מזנון ובגדי עבודה

הארגון	דמי נסיעות והסעות	מזנון ומסעדה	בגדי עבודה וביגוד
גדול, ציבורי, מאורגן, ט. גבוהה	3 – כן, הסעות באוטובוסים לכולם	3 – כן, 16 ש"ח ע"ח המעביד	3 – כן, 1,000 ש"ח לשנה לעובד ובגדי עבודה לעובדי ייצור
גדול, ציבורי, מאורגן, ט. נמוכה	2 – כן מחיר חופשי חדשי + החזר נסיעות בתפקיד	2 – 50% מעלות ציוד הקבלן 10 ש"ח סבסוד לעובד לחודש	2 – בהיקף מצומצם רק לחוקרים
גדול, פרטי, מאורגן, ט. גבוהה	3 – הסעות לעבודה לכולם	3 – 90% מהעלות 20 ש"ח) לארוחה	3 – 1,600 ש"ח לשנה
גדול, פרטי, מאורגן, ט. נמוכה	2 – הסעות או החזר הוצאות	2 – 16 ש"ח עלות ארוחה, השתתפות המפעל 0-100% בשיטה פרוגרסיבית	3 – לכל העובדים בגדים להחלפה וכן תלושי קניה בסך 1,200-2,000 ש"ח לשנה
גדול, פרטי, לא מאורגן, ט. גבוהה	2 – הסעות או החזר נסיעות	3 – 15 ש"ח מתוך 18 ע"ח המפעל	2 – בהיקף מצומצם
גדול, פרטי, לא מאורגן, ט. נמוכה	2 – החזר הוצאות	3 – סבסוד כמעט מלא (1 ש"ח ע"ח העובד)	3 – כן
קטן, ציבורי, מאורגן, ט. גבוהה	2 – החזר הוצאות	2 – עובדי משמרת לילה בלבד, 23 ש"ח ע"ח המעביד	2 – בהיקף מצומצם: לעובדי המעבדה – חלוקים, לעובדי שדה, נעלים אחת לשנתיים
קטן, ציבורי, מאורגן, ט. נמוכה	2 – החזר של 70% מההוצאות	1 – לא	3 – פעם בשנה תוספת ביגוד של 1,470 ש"ח
קטן, פרטי, מאורגן, ט. נמוכה	2 – החזר הוצאות	3 – סבסוד המפעל (3 ש"ח ע"ח העובד)	3 – בגדי עבודה לכל עובדי הייצור ותלושי קניה בסך 320 ש"ח לשנה לכולם.
קטן, פרטי, לא מאורגן, ט. גבוהה	1 – לא	2 – 25 ש"ח מתוך 35 ש"ח ע"ח החברה	1 – לא
קטן, פרטי, לא מאורגן, ט. נמוכה	2 – החזר הוצאות	3 – 15 ש"ח לארוחת צהרים, 10 ש"ח בוקר וערב ע"ח המעביד	3 – כן, לכל העובדים

לוח מס' 8 : מרכיבי סל שירותי הרווחה – השתלמויות והעשרה כללית

העשרה כללית	השתלמויות בחו"ל	השתלמויות בארץ לצורך התפקיד	הארגון
2 – בממוצע יומיים בשנה לעובד	2 – בהיקף מצומצם- רק עובדי מכירות וחוקרים	3 -	גדול, ציבורי, מאורגן, ט. גבוהה
3 – כן	2 – בהיקף מצומצם	3 -	גדול, ציבורי, מאורגן, ט. נמוכה
3 – כן	2 – בהיקף מצומצם	3 – כ-1,000\$ לשנה לעובד	גדול, פרטי, מאורגן, ט. גבוהה
1 – בהיקף מצומצם	1 לא	3 – כ-280\$ לשנה לעובד חוץ מהשתלמויות לקבוצות גדולות	גדול, פרטי, מאורגן, ט. נמוכה
2 – בהיקף מצומצם	2 – בהיקף מצומצם	2 – בהיקף מצומצם	גדול, פרטי, לא מאורגן, ט. גבוהה
1 – כן	2 – בהיקף מצומצם	3 – כן	גדול, פרטי, לא מאורגן, ט. נמוכה
3 – לא	3 – בהיקף ניכר : לחזאים טיסת היכרות שירותים בחו"ל, קונגרסים למהנדסים.	3 – כן	קטן, ציבורי, מאורגן, ט. גבוהה
1 – לא	1 – לא	3 – כן	קטן, ציבורי, מאורגן, ט. נמוכה
1 – לא	2 – בהיקף מצומצם (לבכירים בלבד)	3 – כן	קטן, פרטי, מאורגן, ט. נמוכה
1 – לא	3 – כן, שליש מההשתלמויות הינן בחו"ל	3 – כן	קטן, פרטי, לא מאורגן, ט. גבוהה
1 – לא	1 – לא	3 – כן	קטן, פרטי, לא מאורגן, ט. נמוכה

לוח מס' 9: מרכיבי סל שירותי הרווחה – לימודים, טיולים ושירותי תרבות

הוצאות לשירותי תרבות, ספורט ונופש בארגון	טיולים וערבי בידור	לימודים לבגרות ולתואר	הארגון
2 – בהיקף מצומצם, מכון כושר לעובדים לאחר שעות העבודה	2 – בהיקף מצומצם, 300 ש"ח לעובד לשנה	3 – כן כ-45% השתתפות המעביד	גדול, ציבורי, מאורגן, ט. גבוהה
2 – בהיקף מצומצם, בסך 100 ש"ח לעובד לשנה	2 – בהיקף מצומצם	3 – 100% השתתפות מעביד לבגרות ו-25-50% לתואר (בד"כ לבכירים בלבד)	גדול, ציבורי, מאורגן, ט. נמוכה
3 – 15 דקות התעמלות בתחנת העשייה בזמן העבודה	3 – \$208 עד \$416 לעובד לשנה	3 – כמעט לכל עובד קבוע	גדול, פרטי, מאורגן, ט. גבוהה
2 – \$50 לשנה לעובד	3 – סוף שבוע לעובדים ובנות זוג	3 – מאות אלפי ש"ח מתוקצבים ללימודים, 70 לומדים כעת במימון מלא של המפעל	גדול, פרטי, מאורגן, ט. נמוכה
2 – בהיקף מצומצם: אד-הוק מידי פעם	2 – בסך 200 ש"ח לעובד לשנה	2 – בהיקף מצומצם	גדול, פרטי, לא מאורגן, ט. גבוהה
1	3 – מסיבות סוף שנה סוף שבוע לעובדים ובני זוגם, יום כיף לנשים	3 – כן, מענק לתיכון וכן להשכלה גבוהה	גדול, פרטי, לא מאורגן, ט. נמוכה
2 – בהיקף מצומצם	2 – פעמים בשנה טיול – מידי פעם ערב	3 – השתתפות כ-75% לתואר רלוונטי, השתתפות ב-90% לתואר חיוני	קטן, ציבורי, מאורגן, ט. גבוהה
1 – לא	2 – טיול חד יומי פעם בשנה	1 – לא	קטן, ציבורי, מאורגן, ט. נמוכה
3 – מינוי למרכז ספורט במימון של 75%	3 – סוף שבוע פעם ברבעון	2 – בהיקף מצומצם, כאשר רלוונטי לתפקיד	קטן, פרטי, מאורגן, ט. נמוכה
2 – שיאצו פעם בחודש	2 – ארוחת ערב, לרבות בנות זוג לצורך אירועים מיוחדים	1 – לא	קטן, פרטי, לא מאורגן, ט. גבוהה
1 – לא	3 – ארוחת ערב וכן טיול דו יומי אחת לחצי שנה. פעם בחודש	1 – לא	קטן, פרטי, לא מאורגן, ט. נמוכה

לוח מס' 10 : מרכיבי סל שירותי הרווחה – מעונות יום, קייטנות ודיור

דיור	קייטנות ופעילות לילדים	מעונות יום	הארגון
2 – בהיקף מצומצם בלבד	3	2 – השתתפות בהוצאות	גדול, ציבורי, מאורגן, ט. גבוהה
1 – לא	3 – 350 ש"ח לשנה לילד, 460 ש"ח לשנה לתיכון, 460 ש"ח לשנה לבן סטודנט	2 – 40 ש"ח השתתפות	גדול, ציבורי, מאורגן, ט. נמוכה
1 – לא	3 – 3 פעמים בשנה, 5 ימים ובקיץ 3 שבועות, בהשתתפות 2/3 ע"ח המעביד	3 – 286 ש"ח לילד בחודש	גדול, פרטי, מאורגן, ט. גבוהה
2 – לא (למעט דיור לצורכי המפעל)	3 – 300 ש"ח לכל ילד לקייטנה בקיץ. מימון מלא לילדי עובדים באוני' בר-אילן	3 – כן, לכל הנשים שילדיהן במעון	גדול, פרטי, מאורגן, ט. נמוכה
1 – לא	3 – בפסח ובקיץ 50% ע"ח המפעל וכן קייטנה בחנוכה בסך 100% (40,000 ש"ח)	3 – בהיקף ניכר, בבוקר ע"ח העובדים, משמרת שניה ושלישית ע"ח המפעל	גדול, פרטי, לא מאורגן, ט. גבוהה
2 – ניתנות הלוואות	2 – תשלום למחזות, אחד בקייטנה, הצגה בחנוכה	3 – כן, 120 ש"ח לחודש לילד	גדול, פרטי, לא מאורגן, ט. נמוכה
1 – לא	2 – 300 ש"ח ע"ח המעביד לקייטנה	1 – לא	קטן, ציבורי, מאורגן, ט. גבוהה
1 – לא	1 – לא	1 – לא	קטן, ציבורי, מאורגן, ט. נמוכה
1 – לא	3 – מסיבה בחנוכה, מענק חינוך לכל ילד מ-175 ש"ח לשנה לגן טרום חובה עד 500 ש"ח לאוניברסיטה	1 – לא	קטן, פרטי, מאורגן, ט. נמוכה
1 – לא	1 – לא	1 – לא	קטן, פרטי, לא מאורגן, ט. גבוהה
1 – לא	1 – לא	1 – לא	קטן, פרטי, לא מאורגן, ט. נמוכה

לוח מס' 11 : מרכיבי סל שירותי הרווחה – רכב, טלפון וספרות מקצועית

הארגון	החזקת רכב	טלפון	ספרות מקצועית
גדול, ציבורי, מאורגן, ט. גבוהה	3 – 2,800-600 ש"ח לחודש השתתפות לחלק ניכר מהעובדים	2 – 13-51 ש"ח לחודש	1 – לא
גדול, ציבורי, מאורגן, ט. נמוכה	3 – בהיקף ניכר	2	2 – בהיקף מצומצם
גדול, פרטי, מאורגן, ט. גבוהה	3 – בהיקף ניכר : לראשי צוותים ומעלה, מכוניות יונדאי ועד מרצדס	2 – 60 ש"ח לחודש לעובד	2 – בהיקף מצומצם : ספריה במפעל בלבד אך הענות כמעט לכל בקשה
גדול, פרטי, מאורגן, ט. נמוכה	2 – 2000- מתוך 1,800 עובדים בסך ממוצע 300 ש"ח	2 – למנהלים בלבד	1 – לא
גדול, פרטי, לא מאורגן, ט. גבוהה	2 – לבכירים בלבד	2 – לבודדים בלבד	1 – לא
גדול, פרטי, לא מאורגן, ט. נמוכה	2 – בהיקף מצומצם : לאנשי מכירות	2 – בהיקף מצומצם, לאנשי מכירות	2 – יש ספריה מקצועית קטנה
קטן, ציבורי, מאורגן, ט. גבוהה	3 – 5 רכבים לארגון וכן ל-75 עובדים רכב שרות (ביטוח, טסט ו-1,000 ש"ח לחודש)	2 – 62 ש"ח לחודש	2 – בהיקף מצומצם : יש ספריה במקום
קטן, ציבורי, מאורגן, ט. נמוכה	2 – לחלק מהעובדים רכב אישי שירות כמקובל בשירות המדינה	2 – 62 ש"ח לחודש	1 – לא
קטן, פרטי, מאורגן, ט. נמוכה	2 – ראשי צוותים, החזר רישוי וביטוח, וכל מנהל מקבל רכב	2 – למנהלים בכירים	2 – כשיש דרישה ספציפית, במקרים נדירות
קטן, פרטי, לא מאורגן, ט. גבוהה	3 – כן, למרבית העובדים רכב של החברה	2 – בהיקף מצומצם, טלפון סלולרי לצורך בתפקיד	1 – לא
קטן, פרטי, לא מאורגן, ט. נמוכה	1 – לא	1 – לא	2 – בהיקף מצומצם

לוח מס' 12 : מרכיבי סל שירותי הרווחה – חופשות, מענקי אי היעדרות ושירותים אחרים

הארגון	חופשות מיוחדות	מענק על אי היעדרות	שירותים בשטח המפעל
גדול, ציבורי, מאורגן, ט. גבוהה	3 – נישואין 3 ימים נשואי בן/בת – 1 יום הולדת בן/בת - 1 יום	2 – ערך של שלושה ימי עבודה על אי היעדרות ב-4 חודשים	2 – בנקים וכספומטים
גדול, ציבורי, מאורגן, ט. נמוכה	2 – 40 שעות לבדיקות לנשים בהריון	1 – לא	1 – לא
גדול, פרטי, מאורגן, ט. גבוהה	1 – לא	1 – לא	1 – לא
גדול, פרטי, מאורגן, ט. גבוהה	1 – לא	1 – לא	1 – לא
גדול, פרטי, לא מאורגן, ט. גבוהה	1 – לא	1 – לא	1 – לא
גדול, פרטי, לא מאורגן, ט. נמוכה	1 – לא	1 – לא	1 – לא
קטן, ציבורי, מאורגן, ט. גבוהה	1 – לא	1 – לא	1 – לא
קטן, ציבורי, מאורגן, ט. נמוכה	1 – לא	1 – לא	1 – לא
קטן, פרטי, מאורגן, ט. נמוכה	1 – לא	2 – תוספת 100-200 ש"ח לחודש על אי היעדרות	1 – לא
קטן, פרטי, לא מאורגן, ט. גבוהה	1 – לא	1 – לא	1 – לא
קטן, פרטי, לא מאורגן, ט. נמוכה	1 – לא	1 – לא	1 – לא

לוח מס' 13 : מרכיבי סל שירותי הרווחה – חברות באיגוד מקצועי, כונניות ותוספת דרגה

תוספת דרגה אוטומטית	כונניות	תשלום עבור חברות באיגוד מקצועי	האגון
1 – לא ידוע	1 – לא	1 – לא	גדול, ציבורי, מאורגן, ט. גבוהה
2 – כן, לפי פז"מ	2 – כן, לעובדי מחשב	3 – כן	גדול, ציבורי, מאורגן, ט. נמוכה
3 – כן, כל שנה	1 – לא	1 – לא	גדול, פרטי, מאורגן, ט. גבוהה
1 – לא ידוע	1 – לא	1 – לא	גדול, פרטי, מאורגן, ט. נמוכה
1 – לא ידוע	1 – לא	1 – לא	גדול, פרטי, לא מאורגן, ט. גבוהה
1 – לא ידוע	1 – לא	1 – לא	גדול, פרטי, לא מאורגן, ט. נמוכה
3 – כן, לפי פז"מ	3 – כן, לעובדי משמרת כ-1,000- ש"ח לחודש	3 – כן	קטן, ציבורי, מאורגן, ט. גבוהה
2 – כן, לפי פז"מ	1 – לא	1 – לא	קטן, ציבורי, מאורגן, ט. נמוכה
1 – לא ידוע	1 – לא	1 – לא	קטן, פרטי, מאורגן, ט. נמוכה
1 – לא ידוע	1 – לא	1 – לא	קטן, פרטי, לא מאורגן, ט. גבוהה
1 – לא ידוע	1 – לא	1 – לא	קטן, פרטי, לא מאורגן, ט. נמוכה

לוח מס' 14 : מרכיבי סל שירותי הרווחה – גמל השתלמות ומשכורת 13

משכורת 13	גמול השתלמות	הארגון
1 – לא	1 – לא	גדול, ציבורי, מאורגן, ט. גבוהה
1 – לא	3 – גמול א' – 310 ש"ח גמול ב' – 300 ש"ח למסיימים 400 שעות	גדול, ציבורי, מאורגן, ט. נמוכה
1 – לא	1 – לא	גדול, פרטי, מאורגן, ט. גבוהה
1 – לא	1 – לא	גדול, פרטי, מאורגן, ט. נמוכה
1 – לא	1 – לא	גדול, פרטי, לא מאורגן, ט. גבוהה
1 – לא	1 – לא	גדול, פרטי, לא מאורגן, ט. נמוכה
1 – לא	3 – גמול א' 310 ש"ח גמול ב' 300 ש"ח למסיימים 400 שעות	קטן, ציבורי, מאורגן, ט. גבוהה
1 – לא	2 – כן, גמול א' 310 ש"ח	קטן, ציבורי, מאורגן, ט. נמוכה
3 – כן בגובה שכר יסוד	1 – לא	קטן, פרטי, מאורגן, ט. נמוכה
1 – לא	1 – לא	קטן, פרטי, לא מאורגן, ט. גבוהה
1 – לא	1 – לא	קטן, פרטי, לא מאורגן, ט. נמוכה

ב. אופן התייחסותם של העובדים ושל הנהלות הארגונים לנושאי הרווחה:

לוח מס' 15 : תפיסות הרווחה של העובדים

מקום נושא רווחת כ"א במדרג המטרות הכללי	תפיסת הרווחה ע"י העובדים ונציגיהם	בעיות עיקריות של העובדים כציבור	הארגון
* פריצת דרך טכנולוגית. * איכות המוצרים * רווח כלכלי * פיתוח כ"א ורווחה בארגון.	נושא חשוב ויעד משותף של ההנהלה, הוועדים והעובדים	* אין בטחון תעסוקתי יש חשש מפטורים. * שכר נמוך בהשוואה למפעלים דומים.	גדול, ציבורי, מאורגן, ט. גבוהה
* אספקת השירותים ללקוחות. * ביטחון תעסוקתי ורווחה לעובדי הארגון תורמים למוטיבציה.	נושא חשוב אך לא זוכה תמיד לעדיפות בארגון	* משברי מעגלי חיים טבעיים. * חוסר "פירגון" מממונים	גדול, ציבורי, מאורגן, ט. נמוכה
* להיות חברה מובילה בתחום. * איכות מוצר * טיפוח קשר עם לקוחות * פיתוח וטיפוח כ"א	תקופה ארוכה נתפס כגורם מתחרה בוועדי העובדים עד לתיחום הדרגתי של גבולות. כיום נתפס כגורם מרכזי בפיתוח וטיפוח כ"א.	הבעיה העיקרית כיום צמצום דרסטי של מצבת העובדים, בטחון תעסוקתי רופף ומשברים הכרוכים בכך.	גדול, פרטי, מאורגן, ט. גבוהה
* התאמה של הארגון לתנאי שוק. * שמירה על שקט תעשייתי * טיפוח המשאב האנושי	ההטבות הנלוות לשכר משמעותית ביותר. עבודת הייעוץ והטיפול, ככל הנראה פחות משמעותית	* שכר יסוד (בלי ההטבות) נמוך מדי	גדול, פרטי, מאורגן, ט. נמוכה
* הצלחה כלכלית – רווחים כספיים * שרות לקוחות פנימי (בארגון) וחיצוני. * טיפוח עבודת צוות	הטבות שנוגעות בעיקר לגיבוש חברתי והתרעננות	* משכורת נמוכה * עבודה במשמרות שמקשה בעיקר על האמהות	גדול, פרטי, לא מאורגן, ט. גבוהה
* מקסימיזציה של רווח * מתן יחס שוויוני ובטחון סוציאלי לעובדים.	הרווחה חלק מהתנאים הכלליים שמקבלים העובדים לרבות: אוכל, מידע, תנאים פיסיים	* משברים אישיים ובעיות בריאות. * פחות מידי שיתוף עובדים	גדול, פרטי, לא מאורגן, ט. נמוכה
* מתן מענה לצרכים לאומיים בתחום המשרד * טיפוח כ"א כמשאב מרכזי	חלק ממערך כללי של כ"א ואפשרות להטבות כולל שעות נוספות חופשות וכו'.	* בעיות כלכליות * עומס בעבודה	קטן, ציבורי, מאורגן, ט. גבוהה
* מתן שירות ללקוחות. * פיתוח שירותים נוספים.	חלק ממערך כללי של כ"א, "אוזן קשבת" ולעיתים	* שכר נמוך * חשש לאיבוד מקום העבודה.	קטן, ציבורי, מאורגן, ט. נמוכה

* יחס משפחתי וחברים לעובדים.	מתן הטבות		
* מחויבים למצוינות	חלק מהשכר	* תחושה סובייקטיבית של שכר נמוך.	קטן, פרטי, מאורגן, ט. נמוכה
* עבודת צוות ופיתוח אישי של העובדים.	וההטבות המטופלים ע"י ההנהלה		
* טיפוח סביבת העבודה.	חלק מנושא טיפוח כ"א בחברה בכלל	* עומס עבודה כמותי גבוה ביותר.	קטן, פרטי, לא מאורגן, ט. גבוהה
* פיתוח מוצר חדשני ומוצלח.			
* עידוד עובדים ליצירתיות.			
* עידוד עובדים למעורבות ואכפתיות			
* השגת איזון כלכלי	שיפור תנאי שכר על ידי שינוי שעות עבודה, "אוזן קשבת", וטיוולים	* שכר נמוך * עומס עבודה ושחיקה	קטן, פרטי, לא מאורגן, ט. נמוכה
* מתן כבוד לחולים כבני אדם			
* מענה של צרכים ספציפיים של החולים			

לוח מס' 16 : תפיסות הרווחה של ההנהלה ושינויים עיקריים בתחום

שינויים עיקריים שבוצעו בתחום הרווחה ב – 5 שנים האחרונות	מטרות ואידיאולוגיה בנושאי רווחה	הארגון
יציבות ושמירה על הקיים	* התאמת עובד לתפקיד * תנאי עבודה ותמורה כלכלית * טיפוח יחסי אנוש * פיתוח שירותי רווחה	גדול, ציבורי, מאורגן, ט. גבוהה
* צמצום מספר עובדי רווחה. * פניה ישירה של לקוחות (בעבר באמצעות ממונים) * מעבר ממודל וכלים קהילתיים למודל מעורב קהילתי, קליני וקבוצתי. * לאחרונה טיפול במשברי הפיטורין ושינוי ארגוני במחלקה כחלק מרה-ארגון כללי בחברה.	* עבודה מונעת * סיוע לעובדים במשבר * הענות לצרכים קבוצתיים	גדול, ציבורי, מאורגן, ט. נמוכה
יציבות ושמירה על הקיים	* טיפוח בריאות נפשית וגופנית * סיוע להתגברות על משברים * סיוע וטיפוח משפחות העובדים * הענות לצרכים קבוצתיים	גדול, פרטי, מאורגן, ט. גבוהה
יציבות ושמירה על הקיים	* סיוע לפרט במצוקה * טיפוח כוח האדם כמשאב חשוב של החברה	גדול, פרטי, מאורגן, ט. נמוכה
יציבות ושמירה על הקיים	* טיפוח עבודת צוות * ביטחון תעסוקתי לעובדים * היענות לצרכים חריגים	גדול, פרטי, לא מאורגן, ט. גבוהה
מעבר ממודל קליני למודל מעורב קליני וקבוצתי	* טיפוח והטבות לכלל העובדים * שוויונות וביטחון סוציאלי * הענות למצבי משבר	גדול, פרטי, לא מאורגן, ט. נמוכה
יציבות ושמירה על הקיים	* המשך טיפוח כ"א ואלתור פתרונות במערכת שתקציבי כ"א שלה מצטמצמים	קטן, ציבורי, מאורגן, ט. גבוהה
צמצום הטבות לעובדים	* מאבק לשמירת התנאים הנוכחיים * מאבק למניעת קיצוץ כ"א	קטן, ציבורי, מאורגן, ט. נמוכה
ניסיון לשמור על הקיים בתנאי שוק קשים	* קיימת בעיה של ייצור בהיקפים משתנים, למרות האמור מושקע מאמץ רב לשמור על תנאים והטבות של העובדים	קטן, פרטי, מאורגן, ט. נמוכה
הרחבת הטבות ושיפור תנאי שכר בשנה האחרונה	* הפחתת שחיקת העובדים * עידוד יצירתיות ומעורבות עובדים	קטן, פרטי, לא מאורגן, ט. גבוהה
הגברת תדירות טיולים וימי עיון לשחרור והפחתת השחיקה	* הפחתת שחיקת העובדים	קטן, פרטי, לא מאורגן, ט. נמוכה

לוח מס' 17 : המנהל שבתחום אחריותו נושא הרווחה

הארגון	תפקיד המנהל	ותק בארגון	מין	השכלת המנהל
גדול, ציבורי, מאורגן, ט. גבוהה	ממונה משאבי אנוש	30 שנה	גבר	תואר שני במנהל עסקים
גדול, ציבורי, מאורגן, ט. נמוכה	עובד רווחה ראשי	26 שנים	אישה	תואר שני בעבודה סוציאלית
גדול, פרטי, מאורגן, ט. גבוהה	עובד רווחה ראשי	4.5 שנים	גבר	תואר שני בעבודה סוציאלית
גדול, פרטי, מאורגן, ט. נמוכה	ממונה משאבי אנוש	20 שנה	אישה	לקראת תואר ראשון במדעי החברה
גדול, פרטי, לא מאורגן, ט. גבוהה	ממונה משאבי אנוש	15 שנים	אישה	תואר ראשון במדעי הרוח
גדול, פרטי, לא מאורגן, ט. נמוכה	ממונה משאבי אנוש	שנתיים	גבר	תואר ראשון מדע הניהול
קטן, ציבורי, מאורגן, ט. גבוהה	ממונה משאבי אנוש	+30 שנים	אישה	תואר ראשון במדע המדינה סוציולוגיה
קטן, ציבורי, מאורגן, ט. נמוכה	אחראי כוח אדם	24 שנים	אישה	תיכון + קורס במנהל
קטן, פרטי, מאורגן, ט. נמוכה	סמנכ"ל משאבי אנוש	8 שנים	גבר	תואר ראשון מהנדס תעשייה וניהול
קטן, פרטי, לא מאורגן, ט. גבוהה	סמנכ"ל פיתוח	1 שנים	גבר	תואר ראשון – מהנדס אלקטרוניקה
קטן, פרטי, לא מאורגן, ט. נמוכה	מנהל אדמיניסטרטיבי	4 שנים	גבר	תואר ראשון במדעי הרוח ובוגר תכנית אש"ל למנהלים

לוח מס' 18 : עבודת עובדי הרווחה

השכלת עובדי הרווחה	המודל והכלים	בעיות עיקריות של עובדים הפונים לקבלת שרות	הארגון
עו"ס	מודל משולב : ייעוץ לסגלים, איתור ומניעה, עבודה קהילתית וטיפול אישי בחריגים	בעיות משפחתיות : זוגיות וילדים * פגיעות פיסיות * פגיעות נפשיות	גדול, ציבורי, מאורגן, ט. גבוהה
עו"ס	מודל משולב : עבודה פרטנית, התערבות קבוצתית, מניעה באמצעות סדנאות	* הכנה לקראת פרישה * גיל מעבר * משברים אישיים	גדול, ציבורי, מאורגן, ט. נמוכה
בעיקר עו"ס וגם רפואה ומנהלה	מודל משולב : ארגוני וקליני, טיפול מונע, ייעוץ לסגלים, הרחבת סל רווחה, טיפול אישי ועוד	* טיפול במצוקות גופניות ונפשיות * ניצול שעות פנאי * שירותי רווחה למשפחת העובד * שירותים לגמלאים	גדול, פרטי, מאורגן, ט. גבוהה
עו"ס	דגש על עבודה פרטנית	* בעיות נפשיות * בעיות משפחתיות * בעיות הכרוכות בעבודה	גדול, פרטי, מאורגן, ט. נמוכה
רוח	בעיקר שירותים קהילתיים : טיולים, תרבות וכו' לפי הצורך טיפול קליני חיצוני.	* משברים ובעיות אישיות ומשפחתיות	גדול, פרטי, לא מאורגן, ט. גבוהה
עו"ס	מודל משולב ארגוני וקליני עם דגש על ייעוץ למנהלים, תיווך ועבודה קהילתית.	* מקרי משבר ובעיות משפחתיות * בעיות בריאות * בעיות קהילתיות : הטרדה מינית, עובדים חדשים, פורשים	גדול, פרטי, לא מאורגן, ט. נמוכה
חברה	התמקדות בניהול כ"א : "אוזן קשבת", מתן הטבות לפי האפשרויות, הפניה לגורמי מקצוע	* בעיות כלכליות * משברים אישיים	קטן, ציבורי, מאורגן, ט. גבוהה
תיכון + קורס במנהל	התמקדות בניהול כ"א : "אוזן קשבת", סיוע כלכלי לפי האפשרויות, הפניה לעו"ס במקרים חמורים	* בעיות כלכליות * משברים ומצוקות אישיות	קטן, ציבורי, מאורגן, ט. נמוכה
הנדסת תעשייה וניהול	אין פונקציה מיוחדת לשירותי טיפול או ייעוץ : לפי הצורך מפנים לגורם פרטי.	* בעיות הנוגעות לתפקיד * משברים ובעיות אישיות	קטן, פרטי, מאורגן, ט. נמוכה
הנדסת אלקטרוניקה	אין פונקציה מיוחדת לשירותי טיפול או ייעוץ, עד כה לא התעורר הצורך.	* בעיות הנוגעות לתפקיד ובעיקר לחץ עבודה וקונפליקטים * בעיות במשפחה	קטן, פרטי, לא מאורגן, ט. גבוהה
רוח + אש"ל	אין פונקציה מיוחדת לשירותי טיפול או ייעוץ. נעשית פעילות ארגונית להפחתת עומס (תמיכה קבוצתית, טיולים, מתן כלים מקצועיים)	* בעיות של רמת שכר ושעות עבודה * בעיות של שחיקה בעבודה	קטן, פרטי, לא מאורגן, ט. נמוכה

לוח מס' 19 : מאפייני עבודת עובדי הרווחה

האם העבודה שיטתית: תכנית עבודה, שימוש במחשב וכו'	אופן הפניית הקליינט	שירות פנימי או חיצוני	הארגון
מתבצע איסוף נתונים שיטתי, מתבצעות הערכות תקופתיות	באמצעות מנהלי כ"א במפעלים	פנימי ע"י העו"ס ומנהלי כ"א והפנייה לפי הצורך לגורמים מקצועיים בקהילה	גדול, ציבורי, מאורגן, ט. גבוהה
יש תכנית עבודה אך אין ככל הנראה, איסוף שיטתי על נתונים	בעבר באמצעות המנהלים כיום בעיקר פניה ישירה	בעיקר פנימי	גדול, ציבורי, מאורגן, ט. נמוכה
ישנם נהלים, תכניות עבודה, ניירות עמדה ותהליך שיטתי של הפקת לקחים	בעיקר באמצעות מנהלים	בעיקר פנימי	גדול, פרטי, מאורגן, ט. גבוהה
העבודה בעיקר שוטפת, לפי בעיות המתעוררות יום יום.	פניה ישירה של עובדים	פנימי ע"י העו"ס והפנייה, לפי העניין, לגורמים בקהילה	גדול, פרטי, מאורגן, ט. נמוכה
העבודה בבעיות אישיות היינה שוטפת, ההטבות מתוכננת ומשולבות בתכנית העבודה.	פניה ישירה של עובדים לצד פניה באמצעות מנהלים	חיצוני, הפניה לפסיכולוגים על חשבון העובד	גדול, פרטי, לא מאורגן, ט. גבוהה
העבודה ברמה פרטנית היינה שוטפת, ברמה קהילתית, ולגבי סל שירותי הרווחה יש תכנית שנתית ותקציבית	בעיקר עבודת מתמקד באלתורים שנועדו להמשך מתן הטבות בתקציבים ההולכים ומצטמצמים עבודה שוטפת בלבד.	בעיקר פנימי, הפנייה לגורמי חוץ לפי הצורך	גדול, פרטי, לא מאורגן, ט. נמוכה
יש תכנית עבודה כללית בנושא כ"א לרבות הטבות, אך לא בנושאים של ייעוץ וטיפול פסיכו-סוציאלי.	פניה ישירה של העובדים	פנימי לבעיות אדמיניסטרטיביות. הפניה לגורמי חוץ מקצועיים לפי הצורך.	קטן, ציבורי, מאורגן, ט. גבוהה
תכנית שיטתית לרבות משוב והפקת לקחים אך מתמקדת בנושא הכללי של טיפול כ"א.	פניה ישירה של עובדים וכן של ראשי הצוותים	פנימי לבעיות ניהול כ"א. יש ייעוץ ארגוני חיצוני המסייע להנהלה.	קטן, פרטי, מאורגן, ט. גבוהה
יש היזון חוזר תמידי ובלתי אמצעי לטיפול בבעיות המתעוררות	פניה ישירה של העובדים	פנימי לבעיות ניהול כ"א	קטן, פרטי, לא מאורגן, ט. נמוכה

5. דיון

על מנת לבחון, במבט כוללני יותר, את מערכת שירותי הרווחה הנלווים לעבודה המוצעים בארגונים השונים שנבדקו במחקר, חילקנו את סוגי השירותים והגמלאות על פי מספר קריטריונים שונים. ראשית, נעשתה הבחנה בין שירותי רווחה, שהן הטבות בכסף או בעין, לבין פעילותם של עובדי הרווחה בארגונים.

מאפייני סל השירותים על פי סוגי ההטבות:

את ההטבות הכלולות בסלי השירותים בארגונים השונים, בחנו על פי שכיחות קיומן.

להלן תוצאות הניתוח:

1. הטבות הקיימות בסלי שירותי הרווחה במרבית הארגונים או בכלם:

א. חובות במסגרת החוק או במסגרת הסכמים קיבוציים: דמי הבראה, פיצוי פיטורין, דמי ביטוח לאומי (כולל ביטוח בריאות), נסיעות, טיפול רפואי מינימלי, פנסיה [פנסיה תקציבית או צוברת בכל המפעלים, להוציא אחד (אשר בו קרן תגמולים)]; (לדיון על המצב החוקי באשר למערכות רווחה נלוות לעבודה ותשלומי מעבידים נוספים על השכר, ראה אלמגור (1990), בן-ישראל (1989), והרדוף (1997).

ב. מאפיינים נוספים שלא במסגרת החוק:

פרסי הצטיינות (מלבד שני מפעלים); הלוואות לעובדים וקרנות למצבי מצוקה; מתנות לעובדים ולבני משפחותיהם; ביטוחים רפואיים נוספים (מלבד שני מפעלים) – דגש על ביטוח שיניים, ביטוח משלים וביטוח אובדן כושר עבודה; סבסוד ארוחות לעובדים; בגדי עבודה; השתלמויות בארץ לצורך התפקיד; טיולים וערבי בידור; קייטנות ופעילות לילדי העובדים (מלבד שלושה מפעלים קטנים); לימודים לבגרות או לתואר (קיים בכל המפעלים באופן זה או אחר (בדרך כלל בהיקף נרחב מלבד שלושה מפעלים קטנים); הוצאות לשירותי תרבות, ספורט ונופש בארגון (בהיקף בינוני ברוב המפעלים, לא קיים בשלושה מפעלים); החזקת רכב – קיים בהיקף ניכר בחלק מהמפעלים ובאחרים רק בעבור בעלי תפקידים; החזקת טלפון – בהיקף מצומצם ובדרך כלל רק לבכירים.

2. הטבות הניתנות בחלק מהארגונים בלבד:

מענקים בצורת סחורות וכדומה – (קיים רק בשלושה מפעלים גדולים); העשרה כללית (בעיקר במפעלים הגדולים ובהיקף מצומצם בדרך כלל); השתלמויות בחו"ל (מלבד מספר מפעלים בעלות טכנולוגיה גבוהה); מעונות יום (רק במפעלים הגדולים); דיור (בהיקף בינוני או מצומצם בשלושה

מפעלים בלבד); ספרות מקצועית (בהיקף מצומצם בחמישה מפעלים); חופשות מיוחדות; מענק על אי היעדרות; שירותים נוספים בשטח המפעל (בנק וכדומה).

3. הפריטים שנכללו בסל שירותי הרווחה במידה כלשהי ושאינם ניתנים על פי חוק או על פי

הסכמים קיבוציים, לפי שכיחות יורדת:

בכל הארגונים: מתנות לעובדים ובני משפחתם, השתלמויות בארץ, טיולים וערבי בידור.

ב-10 ארגונים: הלוואות לעובדים, מזנון ומסעדה, בגדי עבודה, אחזקת רכב, טלפון.

ב-9 ארגונים: פרסי הצטיינות, קרנות למצבי מצוקה.

ב-8 ארגונים: ביטוחים רפואיים מעבר למתחייב מהחוק, השתלמויות בחו"ל, לימודים לתואר ובגרות, קייטנות לילדים.

ב-7 ארגונים: קרנות השתלמות, טיפולים רפואיים מעבר למתחייב מהחוק, דמי הבראה מעבר למתחייב מהחוק.

ב-6 ארגונים: השתתפות בתשלום למעונות יום לילדים, ספרות מקצועית.

ב-5 ארגונים: שכר בעת היעדרות מעבר למתחייב מהחוק, השתלמויות בנושאי העשרה כלליים.

ב-4 ארגונים: פיצויי פיטורין מעבר למתחייב מהחוק, תוספת דרגה אוטומטית.

ב-3 ארגונים: מענקים בצורת סחורות, סיוע בדיר.

ב-2 ארגונים: חופשות מיוחדות (נשואי בן, בת ועוד), מענק על אי היעדרות, תשלום עבור חברות באגודה, כוננויות.

בארגון אחד: שירותים בשטח המפעל (בנק ועוד), משכורת 13.

מהאמור בסעיף הקודם עולה כי 23 פריטים (מתוך 35) נמצאים במידה כלשהי בסל הרווחה של מרבית הארגונים, ורק 12 פריטים נמצאים בסל הרווחה של פחות ממחצית הארגונים.

את סל הרווחה ניתן לחלק לתחומים מרכזיים לפי הפונקציה שהם ממלאים. הפריטים

הנכללים בסל הרווחה בשירותים שנכללו במדגם הנם מגוונים ביותר, ולא מצאנו בחומר

התיאורטי (שנוגע ברובו למחקרים שנערכו בחו"ל) סיווג המתאים שיכלול את כולם. לפיכך

גיבשנו סיווג המתאים ספציפית לאוכלוסיית המחקר. הסיווג יוצא מההגדרה הכללית של מערכת

הרווחה, לפי דורון(תשמ"ז) והקטגוריות כוללות את התחומים השונים שבהם הארגון מספק

תשלומים כספיים, "תשלומים בעין" ושירותים שונים הן במסגרת התפקיד והן מחוצה לו:

פיתוח, הנעה וגיבוש עובדים: פרסי הצטיינות, השתלמויות בארץ, השתלמויות בחו"ל, גמול

השתלמות, העשרה כללית, לימודים לבגרות ולתואר, טיולים וערבי בידור, ספרות מקצועית,

מענק על אי היעדרות.

מתוך 8 הפריטים שבתחום זה נמצאים 6 בסל הרווחה של מרבית הארגונים (לפחות 6 ארגונים מתוך 11).

הטבות הכרוכות בביצוע התפקיד: דמי נסיעות, מזנון ומסעדה, בגדי עבודה, שירותים בשטח המפעל, טיפולים רפואיים.

מתוך 4 הפריטים שבתחום זה נמצאים 3 בסל הרווחה של מרבית הארגונים.

מענים למצבי מצוקה וצרכים מיוחדים: סיוע בדיוור, חופשות מיוחדות לנשואי בן או בת, הלוואות, קרנות למצבי מצוקה, ביטוחים רפואיים, טיפולים רפואיים, שכר בעת היעדרות.

מתוך 7 פריטים שבתחום זה, 4 נמצאים בסל הרווחה של מרבית הארגונים.

מענקים והטבות לבני משפחה: מתן סחורות חיים, מתנות, מענקים לתרבות ונופש, מעונות יום, קייטנות לילדים.

מתוך 5 הפריטים שבתחום זה נמצאים 4 בסל הרווחה של מרבית הארגונים.

תוספות לשכר או גמלאות מחליפות שכר: תשלומים לפנסיה, קרנות השתלמות, דמי הבראה, אחזקת רכב, טלפון, תשלום עבור חברות באגודה, כונוניות, תוספת דרגה אוטומטית, משכורת 13, פיצויי פיטורין.

מתוך 9 הפריטים בתחום זה נמצאים 5 בסל הרווחה של מרבית הארגונים.

סל ההטבות המגוון ביותר הוא בתחום של "פיתוח, הנעה וגיבוש עובדים" (5.6 פריטים שונים בממוצע), ומיד אחריו "תוספות לשכר" (5 בממוצע). לאחר מכן "מענים למצבי מצוקה ומשבר" (4.4 פריטים בממוצע). ולבסוף "מענקים למשפחות" (3.4 בממוצע) ו"הטבות הנוגעות לביצוע התפקיד" (2.9 בממוצע).

המשתנה המשמעותי ביותר ביחס למספר ההטבות הניתנות הוא האם הארגון מאורגן. בארגונים מאורגנים נתנו בממוצע הטבות ב- 24 מתוך 35 הפריטים. בארגונים לא מאורגנים, לעומת זאת, נתנו בממוצע הטבות ב- 13 פריטים בלבד.

מאפייני שירותי הטיפול וייעוץ:

המשתנה הקובע ביותר לגבי היקף וסוג שירותי הטיפול והייעוץ הנו ללא ספק גודל הארגון. בארגונים גדולים, העובדים העוסקים בנושא הנם, בדרך כלל, עו"ס והמודלים שנעשה בהם שימוש משלבים כמעט תמיד עבודה ארגונית-קבוצתית ועבודת ייעוץ וטיפול פרטניים. העבודה הארגונית כוללת ייעוץ לסגלים, קיום סדנאות, עבודה מניעתית. העבודה הפרטנית כוללת טיפול במשברים אישיים, בעיות הנלוות לבעיות בריאות, בעיות הכרוכות במחזור חיים (גיל מעבר,

בעיות זוגיות, ילדים, פרישה וכיו"ב), וכן בעיות הכרוכות בתפקיד ובעיקר אי בטחון תעסוקתי, חשש מפטורין ובעיות כלכליות.

בארגונים קטנים, העובדים אינם עו"ס והם עוסקים בנושא רווחה כחלק מתפקידים כלליים הקשורים לכוח אדם. הטיפול ברווחה מתמקד במתן הטבות בלבד. כאשר מתעורר צורך בטיפול או יעוץ מפנים לפי הצורך לגורמים מקצועיים חיצוניים.

מקום הרווחה בארגון- מצב ומגמות :

על אף ההבדלים הניכרים בין הארגונים במאפיינים הבסיסיים (טכנולוגיה, גודל, האם הארגון מאורגן והאם פרטי או ציבורי) ובנוסף לכך ההבדלים הניכרים במשתנים ארגוניים נוספים (ותק, פריסה, תהליך הייצור, מבנה פיסי, תנאי עבודה, תרבות ארגונית ועוד), ישנה מידה מפתיעה של דמיון הן בפריטי סלי הרווחה בארגונים שנבחנו והן בתפיסת נושא הרווחה בארגונים. דמיון זה בא לידי ביטוי הן במרכיבים של סל השירותים, שהמעסיקים מחויבים לפסק לעובדיהם על פי חוק או על פי הסכמים (פנסיה, פיצויי פיטורין) והן בשורה של הטבות שהספקתן איננה נובעת מאילוצים חוקיים או מסגתיים (פרסי הצטיינות; הלוואות לעובדים וקרנות למצבי מצוקה; מתנות לעובדים ולבני משפחותיהם; ביטוחים רפואיים נוספים).

נראה כי דמיון זה בין מאפייני סלי השירותים בארגונים כה שונים במשק הישראלי קשור, ראשית כל, בעוצמתו של האיגוד המקצועי, בעיקר בעבר. מבחינה זו, הממצאים מחזקים את ההנחה הרווחת במחקרים קודמים שנעשו בנושא מערכות רווחה נלוות לעבודה בישראל ואשר הצביעו על גורמים הקשורים במערכות היחסים בין מעסיקים ומועסקים כמשמעותי ביותר בהתפתחות מערכות אלו. בעשורים הראשוניים לאחר הקמת המדינה הצליחו האיגודים המקצועיים לאלץ מעסיקים לקבל על עצמם, אם במסגרת חוק או במסגרת הסכמים קיבוציים ואחרים, את האחריות להספקת שורה של הטבות לעובדים שלהם בנוסף על השכר הבסיסי. התוצאה היא שבתחומים רבים, מדינת הרווחה בישראל העדיפה לחייב את המעסיקים לספק שירותים והטבות במסגרת מקום העבודה, בעקבות דרישות ארגון העובדים, על פני הספקת השירותים בעצמה או על פני השארת הטיפול בנושא לשוק החופשי. השפעה זו ניכרת גם היום, על אף הירידה החדה שחלה בעוצמת ההסתדרות הכללית ותנועת העבודה. ביטוי נוסף לחשיבותם של ארגוני עובדים בהתפתחות מערכות שירותי הרווחה הנלווים לעבודה בישראל באה לידי ביטוי בממצא המלמד כי היקף סל שירותי הרווחה בארגונים, אשר בהם העובדים מאורגנים במסגרת ארגון מקצועי, גדול בהרבה מאשר זה שבארגונים, אשר בהם אין התארגנות של עובדים.

שנית, נראה כי נוסף על גורם זה הקשור להשפעת האיגוד המקצועי, לא ניתן להתעלם מכך שקיימת, ככל הנראה, נורמה מסוימת בתחום מערכות הרווחה הנלוות לעבודה במשק הישראלי, אשר יוצרת ציפייה להספקת הטבות מסוימות במקומות העבודה. הטבות דוגמת מתנות לעובדים ובני משפחתם, השתלמויות בארץ, טיולים וערבי בידור, הלוואות לעובדים, מזנון ומסעדה, בגדי עבודה, אחזקת רכב, טלפון, פרסי הצטיינות, קרנות למצבי מצוקה, ביטוחים רפואיים מעבר למתחייב מהחוק, השתלמויות בחו"ל, לימודים לתואר ובגרות, קייטנות לילדים, אשר אינם מחויבים על פי חוק אולם הם ניתנים במרבית הארגונים בישראל, הם חלק מסל שירותי רווחה, אשר השתרש ככל הנראה בתרבות מערכת יחסי העבודה בישראל. את ההסבר לתופעה זו צריך אולי לחפש בספרות התיאורטית הדנה בעוצמתם של "מורשות מדיניות" (Policy Legacies), ואשר נמצאו כבעלות משמעות רבה בהסבר מאפיינים שונים של מדיניות חברתית. במלים אחרות, נורמות או תופעות, אשר אומצו בעבר, יוצרות עם הזמן, דפוסים בעלי עוצמה וציפיות הדורשות מימוש (Hall, 1993; Pierson, 1994).

יחד עם זאת, הממצאים בעניין סוגי ההטבות הנפוצות בסלי שירותי רווחה מלמדים על כך שאופי מערכות הרווח הנלוות לעבודה איננו רק תוצאה של פעילות האיגודים המקצועיים, אלא גם קשור בשאיפות המעסיקים וברצונם להתמודד עם הצרכים הספציפיים של ארגונם. העובדה שהמרכיב הגדול בסל השירותים מורכב מהטבות המשרתות מטרות כגון פיתוח, הנעה וגיבוש עובדים מצביעה על כך שמערכות הרווחה הנלוות לעבודה אינן רק מכשיר להספקת שירותים לעובדים אלא ממלאות פונקציות חיוניות למעסיקים. הם משמשות מכשיר לעידוד הייצור והגברת רווחי הארגון ויעילותו. זאת ועוד, אין זה מקרה שהטבות הממלאות פונקציה של תוספות לשכר מהוות מרכיב חשוב במערכות הללו. כפי שהצביעו דובין ואהרוני (1981), הטבות הכלולות במערכות הרווחה הנלוות לעבודה מאפשרות למעסיקים לשלם תוספות שכר, באורח דיפרנציאלי, מבלי שהדבר כרוך בהעלאות גובה השכר באופן פורמלי. כמו כן, מערכת זו מאפשרת למעסיק לנצל הנחות מס, המוענקות לחלק מההטבות הכלולות בסל שירותי הרווחה. לבסוף, יש להניח כי חלק מההטבות הניכרות המוצעות בארגונים השונים משמשות בידי המעסיקים, הפועלים בפלחי שוק בהם הביקוש לעובדים רב, אמצעי למשיכת עובדים מיומנים לשורותיהם. יחס זה של המעסיקים לסל שירותי הרווחה בא לידי ביטוי ברור באופן אשר בו נושא הרווחה נתפס על ידי הנהלות הארגונים במדרג המטרות הכללי כמרכיב חשוב בטיפוח כוח האדם בארגון. כל נושא כוח האדם נמצא בדרך כלל במקום שני אחרי המטרה הבסיסית שלשמה הוקם הארגון: רווח כלכלי, איכות המוצר, שירות ללקוח ועוד. ההטבות הנכללות בסל הרווחה נתפסות

כמאפשרות לתגמל עובדים בדרך חסכונית לארגון(פחות מס הכנסה) ויחד עם זאת תורמת ליעדים ארגוניים (העשרת התפקיד, העלאת מוטיבציה וכו').

המגמה במרבית הארגונים לגבי סל הרווחה וגם לגבי שירותי הייעוץ הנה שינויים קלים בלבד משנה לשנה ושמירה על הקיים. יש תוספות מעטות בלבד לסל הרווחה כל שנה, ושינויים איטיים בדרך כלל במודל עבודת עובדי הרווחה. על סל הרווחה, תכולת פריטיו, וגובה התקציב המושקע בו משפיעים גורמים שונים ובעיקר רווחיות הארגון, ההסכמים הקיבוציים, וכן תהליכים כלליים המתרחשים בארגונים לאורך השנים. התהליכים האופייניים לארגונים שנחקרו היו בעיקר: קליטת כוח אדם לפי סוג העובדים הזמינים (משפיעים על כך בין היתר גלי העלייה מהארצות השונות), הזדקנות עובדים ותיקים, מחשוב רצפת ייצור ומעבר לטכנולוגיות חדשות הגוררים החלפת כוח אדם או הסבת כוח אדם קיים, חתימה על הסכמים קיבוציים ומפעליים. בעבודת עובדי הרווחה יש בחלק מהארגונים מעבר לעבודה עם סגלים, עבודה מניעתית לגבי קבוצות כמו עובדים חדשים, עובדים לקראת פרישה, עובדים עם עומס עבודה גבוה במיוחד ועוד. מספר ארגונים ציינו שבעבר הייתה קיימת סטיגמה משמעותית הכרוכה בפניה ובקשות בנושאי רווחה. הסטיגמה בשנים האחרונות פחתה וכתוצאה מכך חלק ניכר מפניות העובדים מועברים ביוזמתם למנהלים, ובאמצעותם לעובדי הרווחה, כחלק מתהליך הטיפול בהם.

6. סיכום

מטרת המחקר הזה הייתה לשמש מחקר גישוש ראשוני לבחינה מעמיקה יותר של מערכות הרווחה הנלוות לעבודה במדינת הרווחה בישראל. הממצאים מצביעים על ההיקף הרחב של שירותים, גמלאות ושירותי ייעוץ המסופקים במסגרת מקומות העבודה בישראל. זאת ועוד, הממצאים מצביעים על כך שקיימת מידה רבה של דמיון בין מרכיבי סלי שירותי הרווחה המוענקים לעובדים בישראל, ללא קשר למאפיינים הספציפיים של הארגון בו הם עובדים.

מטבע הדברים, למחקר המתבסס על ניתוח לעומק של מספר קטן של מקרים מגבלות שונות, חלקן נעוצות בתהליכי עבודת המחקר וחלקן קשורות למתודה שבה בחרנו - מחקר מקרים. מההיבט של תהליכי עבודת המחקר, יש לציין כי הדיווחים שקבלנו מגורמים שונים בכל ארגון, נשאו אופי של דיווחים משלימים ולא דיווחים צולבים. כל נושא תפקיד תרם מהידע שלו בתחום אחריותו, כך שכמכלול קבלנו אמנם תמונה מלאה יחסית, אך הדיווחים כמעט ולא חפפו זה את זה, כך שלא יכלו לספק תוקף מקביל. עם זאת, קבלנו לעתים מידע נוסף ממקורות שונים (מידע כתוב מהארגונים עצמם, קטעי עיתונות, אתרים באינטרנט, התרשמות סובייקטיבית של החוקר מהסוירים בשטח). בכל המקרים שהתקבל מידע כזה, הוא תמך בהחלט בדיווחים שקבלנו מהראיונות, דבר התומך בתקפותו של המידע שהתקבל. בעיה נוספת קיימת לגבי נתונים ספציפיים ובעיקר לגבי הכנסות הארגונים וחלק ההכנסות המושקע ברווחה. לגבי נושא זה קבלנו דיווח חלקי ביותר ולכן לא ניתן להתבסס עליו. לגבי מגמות לאורך שנים, חשוב לזכור שמדובר באינטרוספקציה של המרואיינים, ולא במחקר אורך, מכאן שהנתונים שקבלנו בעניין זה בהחלט יותר רגישים לבעיית "תפיסה אישית של היסטוריה", וסביר להניח שתקפותם נמוכה מזאת של יתר הנתונים. עם זאת, לפחות לגבי חלק מהנתונים על מגמות ובעיקר נתונים כמותיים (על מספר העובדים, השכלת עובדים, ותק) וכן נקודות ציון בהיסטוריה של הארגון, קבלנו לעתים גם חומר כתוב שתמך בדיווחים שקבלנו מהמרואיינים.

בנוסף על הבעיות שצוינו לעיל לגבי התוקף המקביל, קיימת גם בעיה הנוגעת לתוקף החיצוני של המחקר כמחקר מקרים. מדגם המחקר כלל 11 ארגונים בלבד, דבר המגביל כמובן את יכולת ההסקה לגבי האוכלוסייה הכללית - ארגונים בישראל. מגבלה זאת רלוונטית כשמעוניינים להסיק מסקנות בנוגע להבדלים שנמצאו בין סוגי הארגונים שנחקרו (למשל ההבדל בין ארגונים פרטיים וציבוריים, הבדלים בין ארגונים המאופיינים בטכנולוגיה נמוכה וגבוהה וכדומה) ובנוגע לסיבות להבדלים אלה.

יחד עם זאת, ההסקה בנוגע לסיבות לדמיון שנמצא בפריטי "סל הרווחה" בהחלט אפשרית כפי שינומק להלן. בבחירת המדגם נכללו ארגונים שונים זה מזה בפרמטרים מרכזיים העשויים, לפי חומר תיאורטי, להיות קשורים ל"סל הרווחה" (גודל, טכנולוגיה, היות הארגון מאורגן או לא, פרטי או ציבורי). בנוסף לכך מצביעים ממצאי המחקר על שונות רבה בשורה של משתנים נוספים, שעשויים אף הם להשפיע על "סל הרווחה": ותק הארגון, מטרות, פריסה, תהליך הייצור ועוד. למרות השונות הרבה במשתנים אלה, בכל 11 הארגונים נמצא דמיון רב בכל הנוגע לפריטי "סל הרווחה" (יש להדגיש שמדובר בהימצאותם של פריטי רווחה בסל, ולא דווקא על היקף ההשקעה הכספית של הארגון בהם). עובדה זאת מאפשרת להסיק בביטחון יחסי כי חלקם של המשתנים הארגוניים בהסבר תכולת "סל הרווחה" הוא מוגבל בהשפעתו וכי ישנם משתנים הקשורים לסביבה המשותפת של כל הארגונים, שהשפיעה עליהם בהקשר זה. עובדה זאת וכן ממצאי מחקרים שנערכו בחו"ל ואשר מצביעים על כך שפריטי סל הרווחה במדינות אחרות שונים באופן ניכר מאלה שנמצאו במחקרנו, מורה על כך שגורמים הנעוצים בתרבות הישראלית ובתהליך ההיסטורי של התפתחות הרווחה בארץ ובאופן מיוחד – עוצמתם של ארגוני העובדים, הם שהשפיעו על עיצוב תפיסת ומהות תכני "סל הרווחה".

המחקר הנוכחי הוא ראשון מסוגו וממצאיו מצביעים בהחלט על כך שיש הכרח להמשיך ולחקור את הנושא. להלן מספר המלצות להמשך המחקר:

- מומלץ לבצע מחקר כמותי שיכלול מספר מספיק של ארגונים מכל סוג, תוך שימוש במטריצת הארגונים שגובשה כאן, על מנת שניתן יהיה לבצע ניתוחים סטטיסטיים בנוגע לשונות בין הארגונים. מומלץ במיוחד להתמקד בהיקף ההשקעה היחסית בכל פריט של סל הרווחה ולבדוק את השונות בכל ארגון וקבוצות של ארגונים.
- מומלץ לחקור (במסגרת מחקר כמותי) את המשקל היחסי שיש לגורמים בסביבת הארגון על הימצאותם של פריטים ב"סל הרווחה". במחקר כזה ניתן יהיה לבסס על שאלון למנהלים שיתמקד במשקל שהם מיחסים לגורמים שונים מחוץ לארגון כמו: לחץ של הסתדרות העובדים, רצון לישר קו עם הטבות שניתנות על ידי ארגונים דומים בסביבה ועוד.
- מומלץ לבצע מחקר השוואתי בין-לאומי על פריטי סל הרווחה במדינות שונות, היקף ההשקעה בכל פריט והגורמים המשפיעים על כך.
- על מנת לבחון את ההשפעות של מערכות הרווחה הנלוות לעבודה על מבנה מדינת הרווחה, אופן תפקודה והשלכותיה, מוצע לבחון את חלקן של ההוצאות על מערכות הרווחה הנלוות לעבודה מכלל ההוצאות על הרווחה וכן לחקור את השלכות המערכות הללו על עובדים בסוגי

מפעלים שונים ואת עמדותיהם של עובדים הללו ביחס למערכות הרווחה והביטחון הסוציאלי השונות במדינה.

- מומלץ להמשיך לבצע מחקרי עומק בצורה של חקר מקרים ארגוניים, לבדיקת האופן בה משפיעה מערכת הרווחה על העובדים בדרגים השונים(שבועות רצון, אפקטיביות). לשם כך מומלץ לבצע תצפיות או לאסוף מידע מקביל ממספר עובדים בכל דרג.
- ניתן לחשוב על מחקר איכותני לבדיקת הדינמיקה שבה מתקבלות החלטות בעניין סל הרווחה". מחקר כזה יכול להתבסס על השתתפות חוקר בישיבות הנהלה, ראיונות עומק עם גורמים קובעי מדיניות, או ניתוח תוכן של פרוטוקולים.

7. מקורות

- אלמגור, י. (1990). *אוגדן לביטחון סוציאלי: זכאויות וזכויות*. תל אביב: הועד הפועל של ההסתדרות הכללית.
- אפל, ל. (1984). *שירותי רווחה תעסוקתית*. תל אביב: ההסתדרות הכללית של העובדים בארץ-ישראל.
- בן-ישראל, ר. (1989). *דיני עבודה בישראל*. תל אביב: האוניברסיטה הפתוחה.
- בר-גל, ד. ושמיר, ב. (1980). *שירותי רווחה במקומות עבודה: מאפיינים ותפקידים*. ירושלים: המכון לחקר עבודה ורווחה ובית הספר לעבודה סוציאלית ע"ש פ. ברוואלד, האוניברסיטה העברית.
- בר-גל, ד. (1984). *עבודה סוציאלית בעולם העבודה*. ירושלים: אקדמון.
- דניאל, א. (1979). *הזכויות הסוציאליות במערכת השכר בישראל*. תל אביב: המכון לחקרי-עבודה וחברה מיסודן של ההסתדרות הכללית ואוניברסיטת תל אביב.
- הרדוף, ח. (1997). *זכויות עובדים בקופות גמל*. תל אביב: פרלשטיין-גינורס.
- טאב, ג', עמי, י, שעל, ג. (1961). *יחסי עבודה בישראל*. תל אביב: דביר.
- טוקטלי, ר. (1979). *דפוסים פוליטיים ביחסי עבודה בישראל*. חיבור לשם קבלת התואר דוקטור בפילוסופיה, אוניברסיטת תל אביב.
- מואב, י. (1982). *המערכת לביטחון סוציאלי בישראל בשנים 1976 – 1980*. ירושלים: המוסד לביטוח לאומי.
- פאפו, א. (1995). *גורמים אישיים וארגוניים בתפקידם של עובדי רווחה תעסוקתיים והשפעתם על מחויבות ארגונית ומקצועית*. עבודה לשם קבלת תואר מוסמך, הטכניון – מכון טכנולוגי לישראל.
- קונדור, י. (1993). *הרכב עלויות העבודה בשמונה מפעלי תעשייה בישראל: 1993*. ירושלים: המכון לחקר כלכלי בישראל על-שם מוריס פאלק.
- קונדור, י. (1991). *עלויות עבודה נלוות בישראל 1990 – 1977*. תל אביב: המרכז לפיתוח על-שם פנחס ספיר ליד אוניברסיטת תל אביב.
- קנטור, ל. (1966). *הזרוע המקצועית*. תל אביב: אל"ף.
- קטן, י. (1997). *סקר של עובדי רווחה תעסוקתיים בישראל*. (לא פורסם).
- שירום, א. (1983). *מבוא ליחסי עבודה בישראל*. תל אביב: עם עובד, עמ' 267 – 284.

- Adema, W. & Einerhand, M. (1998). *The growing role of private social benefits*. Paris: Organization of Economic Cooperation and Development.
- Allen, D. (1969). *Fringe benefits: Wages or social obligation*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Arian, A. (1978). *Political and administrative aspects of welfare policy in Israel*. Tel Aviv: Tel Aviv University.
- Bargal, D. & Katan, Y. (1998). Social work in the world of work: The Israeli case. In F.M. Lowenberg (Ed.). *Meeting the challenges of a changing society: Fifty years of social work in Israel* (pp. 257-278). Jerusalem: Magnes.
- Bray, J.W., French, M.T., Bowland, B.J. & Dunlap, L.J. (1996). The cost of Employee Assistance Programs (EAPs): Findings from seven case studies. *Employee Assistance Quarterly*, 11:4, 1 – 19.
- Bryson, L. (1992). *Welfare and the state*. Houndmills, Basingstoke: Macmillan.
- Callund, D. (1975). *Employee benefits in Europe*. Epping: Gower.
- Csiernick, R. (1992). The evolution of employee assistance programming in North America. *Canadian Social Work Review*, 9:2, 214-228.
- Csiernick, R. (1993). The role of mutual aid/self-help in North American occupational assistance: Past, present and future. *Employee Assistance Quarterly*, 9:2, 21 –45.
- Ditch, J. (1998). Income protection and social security. In P. Alcock, A. Erskine & M. May (eds.), *The Student's Companion to Social Policy* (273-279). London: Blackwell.
- Dobin, F.R. (1992). The origins of private social insurance: Public policy and fringe benefits in America, 1920-1950. *American Journal of Sociology*, 97:5, 1416-1450.
- Doron, A. (1988). The Histadrut, social policy and equality. *The Jerusalem Quarterly*, 47, 131- 144.

- Dubin, R. & Aharoni, Y. (1981). Ideology and reality: Work and pay in Israel. *Industrial Relations*, 20(1), 18 – 35.
- EBRI (1985). *Fundamentals of employee benefit programs*. Washington, DC: Employee Benefit Research Institute.
- Esping-Andersen, G. (1990). *The three worlds of welfare capitalism*. Cambridge: Polity Press.
- Fitzpatrick, T. (1999). Cash transfers. In J. Bladock, N. Manning, S. Miller & S. Vickerstaff (eds.), *Social policy* (253-284). Oxford: Oxford University Press.
- Green, F., Hadjimatheou, G. & Smail, R. (1984). *Unequal fringes: Fringe benefits in the United Kingdom*. London: Bedford Square Press – NCVO.
- Gordon, D.M., Edwards, R. & Reich, M. (1982). *Segmented work, divided workers*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hall, P.A. (1993). Policy paradigms, social learning, and the state. *Comparative Politics*, 25:3, 275 – 296.
- Hersch, J. & White-Means, S. (1993). Employee-sponsored health and pension benefits and the gender/race wage gap. *Social Science Quarterly*, 74:4, 851-866.
- Jacoby, S.M. (1985). *Employing bureaucracy*. NY: Columbia University Press.
- Jecker, N.S. (1993). Can an employee-based health insurance system be just? *Journal of Health Politics, Policy and Law*, 18:3, 657-673.
- Kvale, S. (1996). *An introduction to qualitative research interviews*. Thousand Oakes, CA: Sage.
- Lambert, S.J. (1993). Workplace policies as social policy. *Social Service Review*, 67:2, 237-260.

- Mannheim, B. & Papo, E. (In Press). Differences in role domains and organizational commitment of professional and non-professional occupational welfare workers. *Administration in Social Work*.
- May & Brunson, (1994). Workplace care in the mixed economy of welfare. In R. Page & J. Baldock (eds), *Social policy review 6* (pp. 146-169). London: Blackwell.
- Minichiello, V., Aroni, R., Timewell, E. & Alexander, L. (1990). *In-depth interviewing: Researching people*. Melbourne: Longman Cheshire.
- Nelson, J.I. (1994). Work and benefits: The multiple problems of service sector employment. *Social Problems*, 41:2, 240 – 256.
- O’Rand, A. (1986). The hidden payroll: Employee benefits and the structure of workplace inequality. *Sociological Forum*,
- Ozawa, M. (1982). Work and social policy. In S. Akabas & P. Kurzman (eds.), *Work, workers and work organizations: A view from social work* (pp. 32 – 60). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Pierson, P. (1994). *Dismantling the welfare state?* Cambridge: Cambridge University Press.
- Quadagno, J. (1988). *The transformation of old age security*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Quattrociochi, S.M. (1981). Fringe benefits as private social policy. In J.E. Tropman, M.J. Dluhy and R.M. Lind (eds.), *New strategic perspectives on social policy* (pp. 422-433). New York: Pergamon.
- Reddin, M. (1982). Occupation, welfare and social division. In C. Jones & J. Stevenson (eds.), *The year book of social policy in Britain 1980-81* (130-153). London: Routledge and Kegan Paul.

- Rein, M. (1981). Private provision of welfare. In R.F. Henderson (ed.), *The welfare stakes* (9-44). Parkville, Vic.: Institute of Applied Economic and Social Research, University of Melbourne.
- Rein, M. & Wadensjo, E. (1997). The emerging role of enterprise in social policy. In M.Rein & E. Wadensjo (eds.), *Enterprise and the welfare state* (1-32). Cheltenham: Edward Elgar.
- Rodger, J. (1992). The welfare state and social closure: Social division and the 'underclass'. *Critical Social Policy*, 12:2, 45 – 63.
- Sedgwick Noble Lowndes (1997). *The guide to employee benefits and labour law in Europe 1997/98*. Croydon: Sedgwick Noble Lowndes.
- Secombe, K. (1993). Employer sponsored medical benefits: The influence of occupational characteristics and gender. *The Sociological Quarterly*, 34:4, 557 – 580.
- Shalev, M. (ed.) (1997). *The privatization of social policy?* London: MacMillan.
- Shalev, M. (1992). *Labour and the political economy in Israel*. Oxford: Oxford University Press.
- Shalev, M. (1988). *The political economy of employment-based social protection: An approach and an illustration*. Stockholm. (Paper prepared for the ISA workshop on Comparative Research in Social Policy, Labor Markets, Inequality, Distributive Conflict).
- Shamir, B. & Bargal, D. (1980). Domains of work and methods of work of occupational welfare officers: An exploratory study of an emergent role. *Journal of Social Work Research*, 5:3-4, 51-70.
- Sinfield, A. (1978). Analyses in the social division of welfare. *Journal of Social Policy*, 7(2), 129-156.

Stevens, B. (1986). *Complementing the welfare state*. Geneva: International Labour Office.

Tachibanaki, T. (1987). *Non-Wage labour costs: The rationale and economic effect*. STICERD: London School of Economics.

Titmuss, R.M. (1969). The social division of welfare. In R.M.Titmuss, *Essays on 'the welfare state'* (pp. 34-55). Boston: Beacon Press.

Weiner, H., Akaba, S., Kremen, E. & Sommer, (1971). *The world of work and social welfare policy*. New York: Columbia University School of Social Work, The Industrial Welfare Center.

נספח מס' 1 : ראיון המחקר

האוניברסיטה העברית בירושלים

ביה"ס לעבודה סוציאלית ע"ש פאול ברוואלד

סקר מפעלים בנושא מערכות רווחה הנלוות לעבודה

שם הארגון:

סוג הארגון:

כתובת:

טלפון:

תאריך הראיון:

ראיון עם:

ממונה משאבי אנוש: שם _____ ותק בארגון _____ השכלה _____ לסעיף _____
 חשב: שם _____ ותק בארגון _____ השכלה _____ לסעיף _____
 עובד רווחה: שם _____ ותק בארגון _____ השכלה _____ לסעיף _____
 יו"ר הועד: שם _____ ותק בארגון _____ השכלה _____ לסעיף _____
 עובד ייצור: שם _____ ותק בארגון _____ השכלה _____ לסעיף _____

א. נתוני רקע

סוג הארגון:

ציבורי או פרטי (אם ציבורי: האם משרד ממשלתי, יחידת סמך, רשות מקומית, חברה ממשלתית.
 אם פרטי: האם בע"מ, האם נסחרת בבורסה),

מטרות ואידיאולוגיה

מוצרים

טכנולוגיה

פריסה וגודל:שנת יסודמספר עובדיםמקומי, ארצי או בין לאומי

מיקום ואזורי פעילות בארץ

מספר רמות היררכיה

היקף פעילויות כספיות:

סך הכל הוצאות ב-1997- _____, וב-1992 _____,

סך הכל הכנסות ב-1997 _____, וב-1992- _____,

סך הכל לשירותי רווחה ב-1997 _____, וב-1992 _____,

מאפיינים דמוגרפיים:

התפלגות העובדים לפי: ותק, גיל, מין, השכלה, מוצא:

האם יש הבדלים משמעותיים בין אגפים ומחלקות לגבי המאפיינים הדמוגרפיים:

האם ישנה מגמה ברורה לאורך זמן במאפיינים אלה:

ב. שכר והסכמי עבודה (אם מתקיים לגבי קבוצות ספציפיות, יש לציין זאת).

ועד

הסכמי עבודה (הסכמים קיבוציים בחתימת ההסתדרות והמעסיקים, הסכמים ענפיים בחתימת הממונה על הענף בהסתדרות והמעסיקים, הסכמים מפעליים, חוזים מיוחדים)

שכר (אופן התשלום: חודשי, יומי, נורמות וכו').

ג. שעות עבודה ותנאי עבודה

ד. מסמכים שיש לבקש:

מאזן

תכנית עבודה שנתית

דו"ח שנתי פעולות וכספים

הסכם מפעלי או קיבוצי

תקציב שנה נוכחית

הגדרת תפקידים כתובה

עלון פנימי

חומר הסברה

תקנון הארגון

הגדרת תפקידים ונהלי העסקת עובדים

ה. סל שירותי הרווחה הניתנים כיום
(אם ניתן כיום אך לא ניתן ב-1992- יש לציין זאת. אם ניתן רק לחלק מהעובדים יש לפרט לאיזה מהקבוצות ובתוקף איזה הסכם. אם ניתן על ידי גורם שאיננו הארגון עצמו-על ידי ועד העובדים או גורם אחר, יש לציין זאת).

השתתפות ברווחים ובנוסעים התלויים ברווחים

פרסי הצטיינות

תשלומים לפנסיה, ביטוח מנהלים, קופות תגמולים, קרנות השתלמות או קופות גמל

הלוואות בריבית נוחה

קרנות למצבי מצוקה ומשבר

מענקים בצורת סחורות, הנחות וכדומה

מתנות לעובדים

ביטוחים שונים-בריאות משלים, בריאות שיניים, סיעוד, תאונות בעבודה מה תנאי הביטוחים והאם ניתן לקבל את ההסכמים?)

טיפולים רפואיים במסגרת העבודה או מטעמה

שכר בעת חופשה, הריון, לידה, היעדרות, בעת חגים, מחלה ושבתה

פיצויי פיטורין

דמי הבראה

דמי נסיעות או הסעות לעבודה

השתתפות בהוצאות מזון לעובדים או מסעדה בארגון

בגדי עבודה או השתתפות בביגוד

השתלמויות עובדים בארץ לצורך התפקיד

השתתפות בנסיעות לחו"ל לצורך סיורים השתלמויות או פרטי

השתתפות בהשתלמויות שאינן נוגעות לתפקיד (העשרה כללית)

השתתפות בלימודים לבגרות או לתואר אוניברסיטאי לעובדים או בני משפחותיהם

טיולים וערבי בידור

הוצאות לשירותי תרבות, ספורט ונופש או מתקנים בארגון עצמו

מעונות יום

קייטנות ופעולות נוספות לילדי העובדים

ד"ר

אחזקת רכב

טלפון

ספרות מקצועית

הטבות נוספות

1. רקע היסטורי- התפתחות סל שירותי הרווחה
התייחס להתפתחות סל שירותי הרווחה לאורך ציר הזמן. ציין מה הגורמים העקריים שהשפיעו על המגמות: הנעת עובדים, אפשרות לגייס עובדים חדשים, אידיאולוגיה, אילוצים שנבעו מתנאים שסופקו על ידי מתחרים, אילוצים שנכפו באמצעות לחצי עובדים מבפנים, הסכמים חיצוניים וכדומה.

מי אחראי בארגון לשירותי הרווחה

ז. התרשמות סובייקטיבית של המרואיין

מה הצרכים החשובים של העובדים בתחום הרווחה. באיזו מידה הם מסופקים. מה המדיניות

הנוכחית של ההנהלה. אילו שינויים היה ממליץ לעשות

ח. התרשמות סובייקטיבית של עובד ייצור

תפקיד המרואיין

ציין עד שלושה מרכיבים הנוגעים לתנאי העבודה, השכר והרווחה שלדעת המרואיין חיוביים במיוחד

ציין שלושה מרכיבים כנ"ל שלדעת המרואיין הם שליליים במיוחד

ט. שירותי טיפול או יעוץ

-איזה מודל מתקיים בארגון: (מודל קליני המתמקד בעובד כפרט או מודל ארגוני: הלקוח הוא קבוצת העבודה, והארגון).

-באיזה אוכלוסיות מתמקד השירות: עובדים חדשים, ותיקים, גמלאים, עם בעיות מיוחדות, אפיונים מיוחדים.

-מה הכלים בהם משתמשים: יעוץ אישי, טיפול תומך, טיפול נפשי, עבודה קבוצתית, יעוץ ארגוני.

-מי מפעיל את השירות: עובד פנימי, נותן שירות חיצוני היושב פיסית בארגון, שירות חיצוני, מודל מעורב. ועוד.

-עם איזה שירותים וארגונים מתקיים קשר ולאיזה צורך: תווך, שיתוף פעולה, התייעצות

- מי זכאי לשירות: כל אחד, רק בהמלצת ממונה, רק קבוצות מסוימות או בנסיבות מסוימות.

- איך נעשית הפניה לקבלת השירות: יוזמה של עובד הרווחה, יוזמת עובד, יוזמת ממונה.

-האם ישנו איסוף מידע על בעיות הנוגעות לרווחה וכיצד נאסף: שאלוני משוב, שיחות פרזדור, הפניה על ידי ממונים, ישיבות הנהלה, שיחות אישיות יזומות עם עובדים או נציגיהם.

- מה מעמדו של עובד הרווחה בארגון: מוזמן לישיבות הנהלה? מתחשבים בהמלצותיו? מה המיומנויות הנדרשות לדעתו לצורך אספקת השירותים: מיומנות ארגונית, קלינית, משפחתית, קבוצתית, קהילתית, התמחות בבעיות מיוחדות של עובדים בארגון.

י. מערכות רווחה הנלוות לעבודה בישראל- תצפית

התייחס לסביבה הפיסית הארגונית כפי שמשקפת בעת הביקור בארגון, אסטטיקה של המבנה, חדרי שירות, מקלחות, חדר אוכל, חדר כושר, בריכה, ספריה, אוטומטים לשתייה או שירות הזמנות.

התייחס לאוירה הכללית: חשדנות או אמון כלפיך, אינטראקציה בין עובדים בעת הביקור, הזדהות או בקורת של המרואיינים ביחס לארגון מטרותיו, פעולותיו והתייחסותו לעובדים.

התייחס להופעתם החיצונית של העובדים והתנהגותם: ממהרים או איטיים, כיצד לבושים, האם בחדרים או במקומות פנאי, עובדים לבד או בחדרי דיונים וכדומה.

התייחס להערות שהושמעו במהלך הביקור ביחס למידע שמרואיינים צופים שיתקבל מעמיתיהם.

נספח מס' 2 : מאפייני הארגונים שנבדקו

לוח מס' 20 : מאפייני הארגונים שנבדקו : וותק, פריסה והכנסות

הארגון	וותק הארגון	פריסת הארגון	סה"כ הכנסת ב - 1997
גדול, ציבורי, מאורגן, ט. גבוהה	45 שנים	ברחבי הארץ	לא ידוע
גדול, ציבורי, מאורגן, ט. נמוכה	55 שנים	ברחבי הארץ	לא ידוע
גדול, פרטי, מאורגן, ט. גבוהה	34 שנים	מקומית	לא ידוע
גדול, פרטי, מאורגן, ט. נמוכה	31 שנים	חברה ישראלית הפרוסה ברחבי הארץ ופועלת תחת רשיון של חברה אמריקאית	לא ידוע
גדול, פרטי, לא מאורגן, ט. גבוהה	17 שנים	מקומי – חברת בת של קונצרן בינ"ל	יותר ממיליון \$ - 1997
גדול, פרטי, לא מאורגן, ט. נמוכה	עשרות שנים	ארצית	אין מידע
קטן, ציבורי, מאורגן, ט. גבוהה	51 שנים	ארצית עם מטה מקומי שבו עיקר הפעילות	אין מידע
קטן, ציבורי, מאורגן, ט. נמוכה	קרוב למאה שנים	מקומית	13 מליון וארבע מאות אלף ₪
קטן, פרטי, מאורגן, ט. נמוכה	40 שנים	מקומית	כ - 60 מליון ₪ לשנה
קטן, פרטי, לא מאורגן, ט. גבוהה	1 שנים	מקומית + סניף שיווק בחו"ל	כ - 7.5 מליון \$ תקציב לשנה
קטן, פרטי, לא מאורגן, ט. נמוכה	6 שנים	מקומית	אין מידע

לוח מס' 21 : מאפייני הארגונים שנבדקו : מספר עובדים, מדרג ותהליך הייצור

תהליך הייצור	מספר רמות היררכיה	מספר העובדים	הארגון
מוצר מצומצם בהיקפו, עבודת מומחים לפי מפרט קבוע אך תוך הפעלת שיקול דעת מורחב מוצר המוני	5	13,000	גדול, ציבורי, מאורגן, ט. גבוהה
מוצר מצומצם בהיקפו	מספר רב	3,500	גדול, ציבורי, מאורגן, ט. נמוכה
מוצר מצומצם בהיקפו	6	2,800	גדול, פרטי, מאורגן, ט. גבוהה
מוצר המוני	3	1,800	גדול, פרטי, מאורגן, ט. נמוכה
מוצר מצומצם בהיקפו	4	360	גדול, פרטי, לא מאורגן, ט. גבוהה
מוצר המוני	בין 2 עד 4 רמות לפי סוג היחידה	950	גדול, פרטי, לא מאורגן, ט. נמוכה
מוצר מצומצם בהיקפו	5	100	קטן, ציבורי, מאורגן, ט. גבוהה
מוצר המוני	3	34	קטן, ציבורי, מאורגן, ט. נמוכה
מוצר מצומצם בהיקפו	4	160	קטן, פרטי, מאורגן, ט. נמוכה
אב טיפוס	4	35	קטן, פרטי, לא מאורגן, ט. גבוהה
מוצר מצומצם בהיקפו	3	40	קטן, פרטי, לא מאורגן, ט. נמוכה

לוח מס' 22 : מאפייני הארגונים שנבדקו : תנאי העבודה, הסכמי העבודה ומבנה פיסי

מבנה פיסי כללי	סוג הסכם	תנאי עבודה של עובדי הייצור	הארגון
בינוי ותחזוקה שוטפת ברמה גבוהה סביר	הסכם מפעלי מוסכם עם ההסתדרות הסכמים קיבוציים	עבודה בשעות היום, עבודה מקצועית בתנאים פיסיים טובים עבודה בשעות היום, בתנאים פיזיים סבירים	גדול, ציבורי, מאורגן, ט. גבוהה גדול, ציבורי, מאורגן, ט. נמוכה
מבנים ברמה סבירה	בעיקר הסכמים קיבוציים אין מגמה של מעבר להסכמים אישיים	עבודה מקצועית בתנאים פיסיים טובים במשמרות	גדול, פרטי, מאורגן, ט. גבוהה
מפעל נקי ומסודר	הסכמים מפעליים למרבית העובדים. הסכמים אישיים לבכירים.	עובדי ייצור : עבודה במשמרות ללא מאמץ פיזי, עבודת שיווק : עבודת נהיגה מאומצת	גדול, פרטי, מאורגן, ט. נמוכה
נקי ואסתטי	חוזים אישיים בתנאים תואמים להסכם קיבוצי של התאחדות התעשיינים	עבודה במשמרות בתנאים פיסיים לא קלים : רעש, עבודה בעמידה	גדול, פרטי, לא מאורגן, ט. גבוהה
מודרני ומטופח	חוזים אישיים בתנאים התואמים הסכמים קיבוציים	עבודה פיסית, אך לא קשה במיוחד בתנאים סבירים	גדול, פרטי, לא מאורגן, ט. נמוכה
בדרך כלל מיושן וברמה נמוכה למעט חדרי מחשב	הסכמים ציבוריים והסכם מפעלי מיוחד בנושא משמרות	עבודה מקצועית בעיקרה ובתנאים נוחים, חלק מהעובדים פועלים במשמרות	קטן, ציבורי, מאורגן, ט. גבוהה
מודרני ומטופח	הסכם ציבורי למרבית העובדים, עובדים חדשים בחוזים אישיים, בכירים בחוזה בכירים	עבודה של מרבית העובדים בתנאים נוחים, בשעות עבודה רגילות, חלק מהעובדים עוסקים בעבודה פיסית, ובתנאי שדה	קטן, ציבורי, מאורגן, ט. נמוכה
מטופח למדי	הסכם קיבוצי למרית העובדים, חוזים אישיים לבכירים	עבודה כרוכה במאמץ פיסי בשעות עבודה רגילות	קטן, פרטי, מאורגן, ט. נמוכה
מבנה סביר	חוזים אישיים על בסיס חוזה סטנדרטי עם שינויים אינדיבידואלים	עבודה בתנאים סבירים, אך שעות עבודה רבות מול המחשב	קטן, פרטי, לא מאורגן, ט. גבוהה
מבנה סביר	עבודה לפי שעות לא חוזה	עבודה מאומצת מבחינה פיזית ונפשית, מתבצעת במשמרות	קטן, פרטי, לא מאורגן, ט. נמוכה

לוח מס' 23 : מאפייני הארגונים שנבדקו : מגמות בהתפתחות, תרבות ארגונית

אווירה ותרבות ארגונית	מגמות ושינויים	הארגון
<ul style="list-style-type: none"> * ציונות ושליחות * גאווה יחידתית * "ראש גדול" * שיתוף פעולה * חשש לעתיד המפעל ועתיד אישי 	<p>בהיסטוריה של הארגון</p> <ul style="list-style-type: none"> * אימוץ טכנולוגיות חדשות * התמודדות עם משברים כלכליים באמצעות פיטורין ורה-ארגון 	<p>גדול, ציבורי, מאורגן, ט. גבוהה</p>
<ul style="list-style-type: none"> * גאווה יחידה בירידה * תחושת חוסר דינמיות * מערכת יחסים פורמלית מבעבר * שאיפה למצוינות * יכולת לשנות בהסכמה מבנה, 	<ul style="list-style-type: none"> * הגברת היקף פעילות * מחשוב מערכות * אקדמיזציה של כ"א * מעבר ממפעל המבוסס על עבודה לא מקצועית לארגון היי-טק 	<p>גדול, ציבורי, מאורגן, ט. נמוכה</p>
<ul style="list-style-type: none"> * טכנולוגיה ותנאי העסקה * חשש לעתיד המפעל ועתיד אישי * אווירה יצרנית "סביב השעון" * יחסי "תן וקח" בין הנהלה והעובדים 	<ul style="list-style-type: none"> * מעבר ממונופול לתנאי תחרות * מחשוב פסי הייצור * החלפת עובדים לא מקצועיים במקצועיים 	<p>גדול, פרטי, מאורגן, ט. נמוכה</p>
<ul style="list-style-type: none"> * אווירה חברתית חיובית ותומכת * שאיפה לאיכות מוצרים * אינטגרציה בין יוצאי חבר העמים וישראלים * אווירה עניינית וממוקדת בעבודה. 	<ul style="list-style-type: none"> * מעבר מפיתוח בלבד לפיתוח וייצור ושינוי בהתאם של מבנה ארגוני וכ"א 	<p>גדול, פרטי, לא מאורגן, ט. גבוהה</p>
<ul style="list-style-type: none"> * פורמליזציה ונהלים * שביעות רצון מהעניין בעבודה * אווירה משפחתית * תקשורת בלתי פורמלית * שונות רבה באופי העבודה בין קבוצות העובדים. 	<ul style="list-style-type: none"> * שינויים והתאמות לכל אורך ההיסטוריה * שינוי בבעלות * הפרטת חלק מהשירותים * מעבר מעבודה מקצועית הנשענת על כ"א לעבודת מחשב 	<p>גדול, פרטי, לא מאורגן, ט. נמוכה</p>
<ul style="list-style-type: none"> * אווירה "משפחתית" * חשש מפיטורים ושינויים ארגוניים * הפרדה בין הנהלה לעובדים * סכסוכי שכר וקונפליקטים 	<ul style="list-style-type: none"> * מעבר מארגון וולונטרי לארגון ממוסד ומתוקצב * הרחבה ושיפור השירות ללקוחות * מעבר מבעלות ציבורית לפרטית * הרחבת מגוון התוצרים * מעבר מעובדים קבועים לעובדי קבלן 	<p>קטן, ציבורי, מאורגן, ט. נמוכה</p>
<ul style="list-style-type: none"> * עומס עבודה כמותי ואיכותי * מעורבות רבה של עובדים * עבודה אישית אך תוך יחסי "תן וקח" עם עמיתים * עומס עבודה כמותי ואיכותי * יחס משפחתי ואווירה תומכת 	<ul style="list-style-type: none"> * החברה קיימת שנה : במהלך השנה גויסו האנשים, הוחל בפיתוח המוצר וגיבוש הליכי עבודה. * שיפור נהלים ותהליכי עבודה 	<p>קטן, פרטי, לא מאורגן, ט. גבוהה</p>
		<p>קטן, פרטי, לא מאורגן, ט. נמוכה</p>

לוח מס' 24 : מאפייני העובדים בארגונים שנבדקו : השכלה, וותק וגיל

גיל	ותק	השכלה	הארגון
הרוב +40	הרוב ותיקים מעל 5 שנים	בוגרי תיכון ומעלה, כ – 30% אקדמאים	גדול, ציבורי, מאורגן, ט. גבוהה
אין מידע	הרוב ותיקים מעל 5 שנים	הרוב בוגרי תיכון המנהלים אקדמאים	גדול, ציבורי, מאורגן, ט. נמוכה
21-65	הרוב ותיקים מעל 5 שנים	כמחצית אקדמאים	גדול, פרטי, מאורגן, ט. גבוהה
הרוב בגילאי 25-35	הרוב פחות מ – 5 שנים	הרוב בוגרי תיכון וקורסים מקצועיים	גדול, פרטי, מאורגן, ט. נמוכה
הרוב בגילאי 25-50	5 עד 10 שנים	על תיכונית, בעיקר הנדסאים, מהנדסים וטכנאים	גדול, פרטי, לא מאורגן, ט. גבוהה
רובם בגילאים 30-45	הרוב יותר מ – 5 שנים	הרוב עובדים לא מקצועיים השכלה יסודית – תיכון	גדול, פרטי, לא מאורגן, ט. נמוכה
מעל 50	הרוב מעל 20 שנים	הרוב בעלי השכלה על תיכונית, כולם בעלי תואר אקדמי כולל M.A ודוקטורט	קטן, ציבורי, מאורגן, ט. גבוהה
הרוב מעל 30	הרוב מעל 10 שנים	הרוב עד 12 שנות לימוד	קטן, ציבורי, מאורגן, ט. נמוכה
הרוב מעל 45	הרוב מעל 20 שנים	הרוב עד 10 שנות לימוד	קטן, פרטי, מאורגן, ט. נמוכה
25-35	עד שנה	בעיקר מהנדסים, תואר ראשון וכן תואר שני ושלישי	קטן, פרטי, לא מאורגן, ט. גבוהה
30-60	עד 5 שנים	תארים אקדמאים אך בלתי רלוונטיים לעבודה הנוכחית (עובדי ארצות חבר העמים)	קטן, פרטי, לא מאורגן, ט. נמוכה

לוח מס' 25 : מאפייני העובדים בארגונים שנבדקו : מין ומוצא

מוצא	מין	הארגון
רק יהודים	בעיקר גברים	גדול, ציבורי, מאורגן, ט. גבוהה
אין מידע	בעיקר נשים	גדול, ציבורי, מאורגן, ט. נמוכה
הטרוגני	40% נשים 60% גברים	גדול, פרטי, מאורגן, ט. גבוהה
בעיקר ילדי הארץ וארצות חבר העמים	בעיקר גברים	גדול, פרטי, מאורגן, ט. נמוכה
הרוב מארצות חבר העמים	גברים ונשים	גדול, פרטי, לא מאורגן, ט. גבוהה
הטרוגני	בחלק מהיחידות בעיקר גברים ובחלק בעיקר נשים	גדול, פרטי, לא מאורגן, ט. נמוכה
בעיקר ילדי הארץ	גברים ונשים	קטן, ציבורי, מאורגן, ט. גבוהה
הרוב יהודים ילדי הארץ	הרוב נשים	קטן, ציבורי, מאורגן, ט. נמוכה
יהודים בלבד, הרוב ילדי הארץ, יש גם ממוצא אתיופי	הרוב גברים	קטן, פרטי, מאורגן, ט. נמוכה
ילדי הארץ	הרוב גברים	קטן, פרטי, לא מאורגן, ט. גבוהה
הרוב מארצות חבר העמים	הרוב נשים	קטן, פרטי, לא מאורגן, ט. נמוכה