



המכון לחקר עבודה ורווחה

WORK & WELFARE RESEARCH INSTITUTE

**תוכנית פעולה חברתית במפעלי "כור":
מחקר הערכה בחמישה מפעלי דגם**

צוות המחקר:

ד"ר אביעד בריחיים

פרופ' רבקה ברייזר

מר רמי הוכמן

מרס 1985

האוניברסיטה העברית בירושלים

THE HEBREW UNIVERSITY OF JERUSALEM

האוניברסיטה העברית בירושלים

הפקולטה למדעי החברה

המכון לחקר עבודה ורווחה

תוכנית פעולה חברתית במפעלי "כור":

מחקר הערכה בחמישה מפעלי דגם

=====

צוות המחקר:

ד"ר אביעד בר-חיים

פרופ' רבקה בר-יוסף

מר רמי הוכמן

מרס 1985

עמודתוכן הענינים

3	תמצית הממצאים ומסקנות
9	1. מבוא עיוני
15	2. המחקר
21	3. מאפייני התוכנית ותוצאותיה
40	4. אקלים חברתי, מוראל והזדהות
43	5. קשרי גומלין במערכת התוכנית והחברתית
51	6. סיכום
53	רשימת מקורות
55	נספחים: 1. מדדים משוקללים
67	2. לוח מתאמים עבור תוצאות התוכנית החברתית
67	3. שאלון לעובדי "כור"

תמצית ומסקנות

בחודשים יוני-יולי 1984 ערך צוות מחקר מן האוניברסיטה העברית בירושלים מחקר הערכה עבור "כור" במטרה להעריך את תיפקודה וביצועיה של התוכנית החברתית. המחקר התנהל באמצעות סקר עמדות שבמסגרתו רואיינו 928 עובדים המייצגים את ציבור העובדים בשבעה מפעלים. 709 מרואיינים היו מחמישה מפעלים, שהוגדרו על ידי הנהלת "כור" כ"מפעלי דגם" לתוכנית, הווה אומר, מפעלים בהם מופעלת התוכנית בצורה נסיונית ומבוקרת. מפעלים אלה הם: טלרד מעלות, פניציה ירוחם, שמן, קרית הפלדה ומכתשים. עוד 219 מרואיינים היו משני מפעלי-השוואה, בהם עדיין לא הונהגה באופן רשמי התוכנית החברתית (מחלקת הרכבות בטלרד לוד, שהוא מפעל האם לטלרד מעלות ועץ הזית). בדיעבד, התברר כי לא ניתן להשתמש בנתוני השוואה בין מפעלי הדגם למפעלי השוואה, מפני שהשונות הטכנולוגית, הארגונית והאנושית בין המפעלים היתה גדולה מדי ולא ניתן היה לפקח על גורמים אלה ביעילות כדי לבודד את השפעת התוכנית החברתית. עוד התברר כי גם במפעלי השוואה יש פעילות חברתית עניפה הדומה במקרים רבים לנעשה במסגרת הרשמית של התוכנית החברתית, וגם מסיבה זאת לא ניתן היה לערוך השוואות תקפות. המחקר התרכז, איפוא, במפעלי הדגם בלבד.

המחקר מבוסס על דעותיהם האישיות והסובייקטיות של העובדים והוא משקף את התוכנית החברתית כפי שהם רואים אותה, ולא בהכרח כפי שהיא במציאות. אולם, כיון שהעובדים הם "לקוחותיה" האמיתיים של התוכנית, הערכותיהם ותחושותיהם האישיות בענין זה הן קנה מידה תקף ומרכזי להערכה.

בדיקת הנושאים נעשתה באמצעות ראיון אישי שחתנהל על פי שאלון מוכן מראש ובו 65 שאלות (ראה דוגמא בספח מס' 2).

נחקרו הנושאים הבאים:

א. תקשור התוכנית לעובדים:

- מקורות מידע על התוכנית

- מסבירי התוכנית

- צורות הסברה של התוכנית

ב. תפישת מטרות התוכנית

ג. פעולות התוכנית:

- דפוסי הפעולות שבוצעו

- דפוסי הפעילות ואי הפעילות האישית בתוכנית

ד. תוצאות התוכנית:

- תרומת התוכנית לציבור העובדים ולמפעל

- השפעות אישיות של התוכנית

- עמדתן ומעמדן של הקבוצות העיקריות במפעל בהקשר לתוכנית

ה. הקשר בין התוכנית החברתית ומדדים שונים של מוראל ואקלים חברתי במפעל, ועמדות

כלפי "כור" וההסתדרות.

תקשור התוכנית לעובדים

1. בכל המפעלים כ-54% ידעו או שמעו על התוכנית החברתית ב"כור". במפעלי הדגם כ-63% ידעו על התוכנית ב"כור" ו-58% ידעו על התוכנית המתנהלת במפעלם. פירוש הדבר שלמעלה משליש מן העובדים לא ידעו או לפחות טענו כך, על קיומה של התוכנית החברתית, אשר פעלה בכל מפעלי הדגם בעת המחקר כשנה וחצי.
2. מנהל המפעל וועדי העובדים הם מקורות המידע והמסבירים היעילים של התוכנית בפורומים שונים כגון: אסיפות עובדים ואסיפות מחלקתיות. פעולת ההסברה של צוות "כור" המופקד מטעם הנהלת "כור" על יישום התוכנית איננה מגיעה בדרך כלל באופן ישיר לציבור העובדים, אלא כאשר מסיבות שונות לא פועלים ערוצי תקשורת של הנהלה והועדים. ערוץ תקשורת נוסף, הסמינר הרעיוני של "כור", התגלה כשולי בהעברת מידע ומטרים על התוכנית.

מטרות התוכנית החברתית

3. רוב העובדים רואים את התוכנית כבעלת מטרות חברתיות ו/או אישיות. 78% ציינו מטרות חברתיות כגון חיזוק הקשר והמעורבות במפעל ובקהילה וגיבוש ציבור העובדים במפעל. 45% ציינו מטרות הממוקדות על העובד כפרט (הגברת המוסיבציה ושביעות הרצון). מטרות כלכליות ופוליטיות-אידיאולוגיות הוזכרו כאחוזים נמוכים (5%-6%).

פעולות ופעילות אישית בתוכנית

4. ניתוח הפעולות שבוצעו במסגרת התוכנית החברתית מלמד שעיקר הפעילות רוכז בנושאי רוחה (71%), הדרכה, השכלה ופעולות תרבות (41%) ושיפור סביבת העבודה (14%). הוזכרו גם פעולות חברתיות בקהילה ומעט פעולות לשיפור תנאי העבודה.
5. כרבע מן העובדים היודעים על התוכנית פעילים בתוכנית בתפקיד כלשהו (בועדת ההיגוי, בועדות-משנה, בפעולות עזרה לועדות וכו'). קיים גם מאגר די גדול של עובדים אשר אינם פעילים בתוכנית והיו רוצים לפעול בה, חלקם בתפקידים פורמליים כלשהם וחלקם היו רוצים לפעול אך אינם יודעים במה.
6. לא התגלה דפוס עקבי של הבדלים במאמצי ההסברה והפעולות בתוכנית. אימוץ התוכנית נעשה בהתאם לתנאים המקומיים של כל מפעל.

תוצאות התוכנית

7. התוכנית הוערכה על ידי המראויינים כתורמת לעובדים ולמפעל הן בתחומים החברתיים והן בתחומים הכלכליים והניהוליים. ההערכות החיוביות של הנחקרים כעניין זה נעות בערך בין 40% ל-70%. התקבלו גם הערכות חיוביות, אם כי בשיעורים נמוכים יותר, על השפעות של התוכנית ברמה האישית, הן ביחסיהם החברתיים של העובדים במפעל ומעמדם בו והן על יחסם ל"כור" ולהסתדרות.
8. בעניין אחר התגלה כי התוכנית לא פגעה בדרך כלל במעמדם של גורמי כח ותיקים במפעל כגון ההנהלה והועדים, ואחוז די ניכר של הנחקרים אף ציין כי מעמדם של הגורמים השונים התחזק בעקבות התוכנית. מרבית העובדים היודעים על התוכנית סבורה שיש תמיכה בתוכנית מצד הקבוצות השונות במפעל, אולם ברוב מפעלי הדגם הגורם הדומיננטי התומך ו"דוחף" את התוכנית הוא עדיין צוות התוכנית מהנהלת "כור" ולא גורמי ההנהגה המקומיים.
9. הביקורת העיקרית על התוכנית מרוכזת בנושאי ההסברה והמידע על התוכנית, באי-שיתופם של יותר עובדים בפעולות התוכנית ובסדר עדיפויות לא נכון של התקציבים והפעולות בתוכנית. לעומת זאת, הביקורת על עצם התוכנית ומטרותיה היא מועטה ביותר.
10. מתגלה לאורך כל הקו תבדל עקבי בין סלרד מעלות, פניציה ירוחם וקרית הפלדה המעריכים באורח חיובי יותר את תוצאות התוכנית, ובין שמן ומכתשים המעריכים את התוכנית במידות פחות חיוביות ועם לא מעט ביקורת ואכזבה.

מוראל והזדהות

11. כדי לבחון את השלכות התוכנית החברתית על האקלים החברתי במפעלים, ובמיוחד על מימדים שונים של מוראל והזדהות, היה צורך למדוד נושאים אלה בנפרד, ומתוך ידיעה מראש שאלה עצמם אינם נקבעים על ידי הצלחה או כשלון של התוכנית ובודאי לא בשלב זה שלה, כאשר היא עדיין חדשה ולא הגיעה למיצוי. המדידות בתחום זה היו בעיקר כדי ליצור קו-בסיס להשוואות בעתיד.

12. רמת ההזדהות, המחויבות למפעל והנכונות להשקיע מאמץ למענו היא די גבוהה גם בלי קשר לתוכנית החברתית (בערך כ-70% עד 80% ויותר). יש מידה מסוימת של מתאם (קורלציה) חיובי בין תוצאות התוכנית והמדדים הנ"ל. כלומר, ככל שתוצאות התוכנית מוערכות חיובית, כך גם חיובית ההזדהות והמחויבות האישית של העובדים למפעל (יוצא-דופן מבחינה זו הוא סלרד-מעלות). אולם הקשר הזה עדיין איננו חזק במיוחד ואין ספק שההזדהות והמחויבות קשורות בעיקר לגורמים אחרים כגון סוג המפעל, מיקומו, מערך כח האדם שבו, הטכנולוגיה המופעלת, תרבות הניהול, יחסי העבודה ועוד.
13. התמונה לגבי ההזדהות והמחויבות נכונה גם לגבי אינדיקציות אחרות שנבדקו ובהן האוירה החברתית במפעל וההזדהות עם "כור" ועם ההסתדרות. גם כאן מוצאים שיעורי הזדהות די גבוהים (בערך כשני שלישים מן העובדים) ומתאמים חיוביים, אם כי חלשים, עם תוצאות התוכנית.
14. בבדיקה אינסטרטית של השפעת הגורמים השונים על תוצאות התוכנית החברתית נמצא כי סוג המפעל, מין והשכלת העובדים הם משתני דקע המשמעותיים המסבירים חלק מהשונות בתוצאות התוכנית, ואילו מבין המאמצים המושקעים בתוכנית, המשתנים המשמעותיים הם מדדי המטרות, המסבירים (מי הסביר והציג את התוכנית לעובדים), הפעילות האישית והפעולות הנעשות. קשר רופף ובלתי משמעותי לתוצאות התוכנית היה לגיל, ולמוצא עדתי ומאפיינים אחדים של הסכרת התוכנית.
15. עקב ההבדלים השיטתיים בהערכת התוכנית בין העובדים בטלרד מעלות, פניציה ירוחם וקרית הפלדה ובין העובדים בשמן ובמכתשים, נבחנו ביתר פירוט הבדלים במאפיינים נוספים בין שתי קבוצות המפעלים. התברר כי בהרכב מאפיינים חברתיים והתנהגותיים כגון שביעות רצון בעבודה ומן השכר, אוירה חברתית, הזדהות עם המפעל ונכונות למאמץ אין הבדלים משמעותיים בין המפעלים. לעומת זאת, במפעלים שהעריכו את תוצאות התוכנית באור חיובי יותר נמצא אמון רב יותר בהנהלה ובמנהל, תנאי עבודה טובים יותר וגאות ההשתייכות למפעל הסתדרותי רבה יותר. בשמן ובמכתשים, לעומת זאת, נמצאה זיקה חזקה יותר לעבודה עצמה. הדפוס הזה מרמז, אולי, על גורמים הקשורים להצלחת התוכנית וגורמים שאינם קשורים.

מסקנות

1. תודעת התוכנית החברתית חדרה ברמות השונות למרבית העובדים במפעלי הדגם. אולם עדיין קיימת אוכלוסייה פוטנציאלית של למעלה משליש מן העובדים, שאליהם לא "הגיעה" התוכנית. מבחינה מעשית, אין זה משנה אם, עובדתית, נחשפו עובדים אלה למידע ולהסברה ודיווחיהם בעניין זה אינם תואמים את המציאות, או שבאמת לא הגיעו אליהם מאמצי ההסברה. ממצאים אחרים וחלק מן הביקורת על התוכנית קשורים להיקף הפעילות והמעורבות של עובדים מן השורה. לפיכך, נראה לנו כי תנאי להעמקת הפעילות והאפק-טיביות של התוכנית הוא להגיע, לפחות ברמת המידע והמודעות לתוכנית ליותר עובדים.
2. התוכנית נקלטה כנראה היטב בכל מפעלי הדגם, הן ברמת המטרות והן ברמת מיסוד הפעולות וניטרול חלק ניכר מן ההתנגדויות והחשדנות הסכעיים במצבי שינוי מתוכננים. כללית, נראה כי, במפעלים בהם הושקעו מאמצים ונעשתה פעולת הסברה והפעלת כלים (ועדות, תוכנית עבודה, הסברה רעיונית וכו'), שם גם התקבלו הערכות חיוביות יותר של התוצאות. אולם, נראה לנו כי המפעלים נזקקים עדיין לתמיכה ומעורבות ניכרות של צוות הנהלת "כור" העוסק בנושא. להערכתנו, התוכנית עדיין איננה יכולה להתקיים ללא סיוע הצוות.
3. לתוכנית יש השפעות חיוביות בכל המימדים החשובים של הזדהות, נכונות למאמץ, יחוס ל"כור" ולהסתדרות, קשר משפחות העובדים עם המפעל, האוירה הכללית ועוד. אולם, בשטח פועלים, לחיוב ולשלילה, גורמים ואירועים שקדמו להפעלת התוכנית, כגון: מסורת יחסי-עבודה ובעיות ניהוליות ופרסונליות הן בהנהלה והן בועדים, המקזזים חלק מן המאמצים המושקעים בתוכנית. מגבלות מסוימות להתפתחותה של התוכנית נובעות מגורם הזמן (התוכנית עדיין "צעירה") ומהרכב כח האדם במפעלים. לנשים ההערכות החיוביות ביותר ולמשכילים הפחות חיוביות. אולם אין להסיק מזה מסקנות סופיות היות וידוע מהספרות שנשים הן פחות ביקורתיות בכלל והמשכילים הם ספקנים יותר. מצד אחר, לא נמצאו הבדלים בהערכת התוכנית לפי גיל, ותק במפעל, מצב משפחתי ומוצא עדתי. נראה לנו, כי ניתן להתאים את תוכניות העבודה במפעלים השונים לצורכי העובדים לאור נתונים אלה.
4. תועלת רבה מן הנתונים ניתן יהיה להפיק אם בעתיד יערך מחקר נוסף כמתכונת דומה, אשר יאפשר להשוות את הממצאים הנוכחיים על פני מימד הזמן ולבחון את התפתחותה של התוכנית החברתית גם לאור לקחים שיופקו ממחקר זה.

1. מכוא עיוני

1.1. תוכניות פעולה חברתית בארגוני עבודה

עיצובם של מקומות עבודה "עם הפנים אל העובדים" החל לפני שנים רבות עם גילוי הגורם האנושי בעבודה בניסויי-הותרון בשיקאגו בסוף שנות העשרים וצמיחתה של התנועה ליחסי-אנוש בעבודה, מחקרי המוראל והמנהיגות בצבא האמריקני ובארגונים אזרחיים בשנות הארבעים והחמישים ההתערבויות הסוציו-טכניות על ידי הפסיכולוגים של מכון טאויסטוק הלונדוני במכרות הפחם באנגליה בשנות החמישים ועוד¹. היתה, אפוא, תשתית רחבה למדי שהצדיקה את ההנחה, שניתן באמצעים טכנולוגיים, ארגוניים והתנהגותיים להביא לאופטימיזציה טובה יותר את הפרמטרים האנושיים בעבודה (פריז, מוטיבציה, מחוייבות, סיפוק) ואת הפרמטרים העסקיים (יעילות, כושר תחזוקה, גמישות ויכולת הסתגלות). בראשית שנות השבעים נראה היה למנהלים, אנשי איגודים מקצועיים, מדינאים והוגי דעות חברתיים כי מאמצים לשיפור איכות חיי העבודה, דמוקרטיזציה של מקום העבודה ושיתוף עובדים בהחלטות ניהוליות וביצועיות הם פתרונות מועילים נוכח מה שנראה כמשבר העבודה. משבר זה בא לידי ביטוי בהצטברות אינדיקציות שונות באמצעי התקשורת ובספרות המחקרית על אי-נחת בכל שכבות כח העבודה.

באותן שנים של תעסוקה מלאה וגיאיות כלכלית רווחו גם התביעות למימוש עצמי בעבודה, להומניזציה של חיי העבודה ולהפחתת ניכור בעבודה. מחקרים אחדים רבי-תפוצה והשפעה הראו כי דור העובדים שלאחר מלחמת העולם השנייה, הצעיר והמשכיל יותר, מצפה שעבודתו תהא גם מעניינת ומגוונת בנוסף להיותה מקור בטוח לפרנסה. אי-הנחת והתסכול בעבודה ומהיבטים שונים של תנאי העבודה ויחסי העבודה אותה בכל שכבות האוכלוסיה העובדת, כולל מנהלים ובעלי מקצועות חופשיים². על רקע תבסוח הכלכלי ומערכות החינוך והתרבות המשופרות צמחה גם האפשרות הממשית לפתח עניין ואתגר בחיים שמחוץ לעבודה, הווה אומר,

¹ סקירות טובות בעניין זה ניתן למצוא במאמרו הישן של באקלו (BUCKLOW, 1966) ובספרו החדש יחסית של קלי (KELLY, 1982).

² מקראה מייצגת בנושא ליקט גרינברג (GRUNEBERG, 1976), ומחקר חשוב המתאר את המגמות שתוארו לעיל פרסמו שפרד והריק (SHEPPARD & HERRICK, 1972).

בחיי המשפחה, בפנאי, בפעילות פוליטית ובפעילות באגודות וולונטריות. עצם הצורך בעבודה הועמד בסימן שאלה והיו אף חוקרים שקבעו על סמך מחקרים ותצפיות מדעיות שערכו, כי מרכזיות העבודה בחברה המודרנית פוחתת והולכת. ארגונים ומדינות בכל רחבי העולם עמדו בפני בעיה ממשית: כיצד מבטיחים את הנכונות לעבוד? מאמצי ההומניזציה והשיתוף שהוזכרו לעיל הוצעו כפתרונות שיכולים להתחרות ביעילות בחלופות, כלומר, בפעילויות המגוונות, הוולונטריות והמספקות מחוץ לעבודה (למעשה, במקרים רבים - בדימוי הפעילויות הללו בעיני העובדים)³.

בסוף שנות השבעים וראשית השמונים החמיר המצב הכלכלי ברוב המדינות המפותחות בד בבד עם עלייתן המסחרת של הטכנולוגיות המתקדמות בשטחי האלקטרוניקה, האינפורמציה, הלייזרים, הרובוטיקה והביו-טכנולוגיה. האם לנוכח התנאים החדשים עדיין תקפה ההנחה שאין סתירה בין רפורמות שונות לשיפור איכות החיים בעבודה ובין יעילות כלכלית וטכנולוגית? לכאורה, השתנו הנסיבות לרעת המאמצים השונים בכיוון זה. שפל ומשבר דוחפים ארגונים רבים לצמצם את מצבת כח האדם שלהם ואת הפעילויות השונות לרווחת עובדיהם במגמה להקטין את ההוצאות. במצבים כאלה מאמצים לשיפור איכות החיים בעבודה עשויים להראות כמותרות שעה שאנשים רבים מובטלים. מאידך, נראה כי דוקא במצבי משבר ושינוי העובדים על ארגוני העבודה כיום, יעילות איסטרטגיות משתפות וסוציו-טכניות להגמשת תהליכי העבודה והניהול ולהגברת שיתוף הפעולה בין עובדים ומעסיקים בהתמודדות עם שינויים כלכליים וטכנולוגיים⁴.

³ הספרות שהתפתחה בנושא זה היא עניפה ביותר. מקראה מרכזית למאמצים של שנות השבעים לייקטו דייויס וצ'רנס (DAVIS & CHERNS, 1975).

⁴ ניתוח מעמיק של השלכות הטכנולוגיה החדשה על תעסוקה ואיכות חיים בעבודה ימצא הקורא אצל בראון וסנקר (BRAUN & SENKER, 1982), ואילו דיון מעודכן של ספרות איכות החיים בעבודה לשנות השמונים ניתן למצוא בעבודותיהם של וולטון (WALTON, 1982) ואמרי (EMERY, 1982).

- כיום מתנהלים המאמצים השונים לשיפור איכות חיי העבודה בארבעה כיוונים עיקריים⁵:
- (א) מערכות ניהול: - מיסוד דפוסים שונים של שיתוף עובדים במידע, בהחלטות ובתוכניות עבודה כלכליות וחברתיות.
- (ב) מערכות כח אדם: - פעילויות שונות לפיתוח משאבי אנוש שתכלבנה שיפור ההון האנושי ופרינו עם סיפוק ומימוש עצמי.
- (ג) מערכות תגמולים ורווחה: - שיטות חדשות לחלוקת-רווחים ומניות, תוכניות ספורט ונופש, שירותים משלימים בתחומי הבריאות, הבטיחות והשירותים הסוציאליים, מועדוני פנסיונרים, חנויות מכר מוזלות וכו'.
- (ד) מערכות סוציו-טכניות וסידורי-עבודה: - פעילויות להעשרת עיסוקים, עיצוב תהליכי-עבודה וזמני עבודה, בנית קבוצות עבודה עצמאיות, אוטומציה ומיחשוב של תהליכי-עבודה וכו'.

1.2. הרקע לתוכנית החברתית ב"כור"

ברקע לתוכנית החברתית ב"כור" עומדים במידה מסוימת גם הגורמים שתוארו לעיל, אלא שכאן פועלים גורמים נוספים הנובעים מאופיו המיוחד של משק העובדים. משק זה הוקם כדי לשרת את ההסתדרות כולה (לעתים גם כדי להשיג מטרות כלל לאומיות) ולא ניתן היה להבטיח לעובדי המפעלים הללו התחלקות בניהול וברווחים על פי קריטריונים קואופרטיביים רגילים. במשך הזמן, ובעיקר בשנים האחרונות, גבר במשק העובדים תהליך הדיפרנציאציה בין שכבת המנהלים לשכבת העובדים תוך כדי ביורוקרטיזציה ניכרת של דפוס הניהול והתרחבות אי-שוויון בשכר ובאורח החיים החברתי. נלוו לתהליך זה תהליכי ניכור על פי חתכים נוספים: בין חברי ההסתדרות מן השורה שהתקשו להבחין בין התנהגות ההסתדרות כאיגוד מקצועי והתנהגותה כמעסיק; בין חברי ההסתדרות וההנהגה הפוליטית, שהתקשתה להעביר לחבריה-עובדיה את המסר החברתי ומיוחד שלה; בין ועדי עובדים שלא רצו להכיר בכלליות ההסתדרות וניסו לחרוג ממדיניותה הכוללת ובין ראשי האיגוד המקצועי.

⁵ סקירות עדכניות בעניין זה אפשר למצוא אצל ביילי (BAILEY, 1983), וורנר (WARNER, 1984) וניוטון (NEWTON ET. AL., 1979).

בשנות השבעים גברו כל הניגודים הללו ונוצרו כוחות חזקים בפריפריה של ההסתדרות ומשק העובדים, אשר איימו לפורר את מרותה של ההסתדרות ואת התשתית האידיאולוגית של עבודה וניהול עצמיים, עזרה ואחריות הדדית ותפישה מעמדית כוללת של ארגון העובדים. ירידת כוחה הפוליטי של תנועת העבודה בסוף שנות השבעים ואובדן השלטון ב-1977 עוד החמירו את האיום הפוליטי למעמד של ההסתדרות ומשק העובדים. על רקע זה חידשה הנהגת ההסתדרות את תוכניות השיתוף שלה. תוכניות מסוג זה נוסו ודעכו בצורותיהן השונות מאז הועידה השביעית של ההסתדרות ב-1949.⁶

הנסיון המקיף ביותר עד כה להנהיג רפורמות שיתופיות במפעלי משק העובדים הוא בהקמתן של הנהלות משותפות לעובדים ומנהלים במפעלי חברת העובדים.

מחקרים שנתיחו את פעולתן והשפעתן של ההנהלות המשותפות מלמדים שהגופים הללו מוסדו במפעלים רבים (במידה רבה בלחץ האגף לדמוקרטיה תעשיתית בועד הפועל של ההסתדרות, המופקד על יישום החלטות השיתוף של מוסדות ההסתדרות בחברת העובדים). מצד אחר, ההנהלות המשותפות לא הצליחו להגביר את כוחו של ציבור העובדים במפעלים מעבר למה שהיה לו ממילא בערוצים המסורתיים של האיגוד המקצועי. נוסף על כך, היעדים החברתיים הנוספים, שהוטלו על ההנהלות המשותפות, להפחית את הניכור ולהגביר את ההזדהות של ציבור העובדים עם המפעל ועם המערכת ההסתדרותית, לא הושגו מפני שהן נשארו גופים ייצוגיים מצומצמים המנותקים מציבור העובדים. בסופו של דבר לא חלחל התהליך השיתופי לעובדים מן השורה.⁷

6 על כשלונן של מועצות הייצור ומועצות המפעלים בשנות החמישים והששים, ר' מחקר של רוזנשטיין (1974).

7 בנושא זה נערכו מספר מחקרים על ידי בר-חיים (1979) וחוקרי המכון למחקר כלכלי וחברתי של ההסתדרות (1983). כמו כן ר' מאמרו של בר-חיים (BAR-HAIM, 1984A).

הלחצים החברתיים והפוליטיים על "כור" בשנים האחרונות גיבשו את ההכרה בצמרת "כור" כי יש לנקוט ביוזמות עצמיות אם רוצים מצד אחד, להתמודד ברצינות עם בעיות הניכור והטשטשות הייחוד ה"כורי" בקרב ציבור העובדים מלמטה, ומצד אחר, למנוע הכתבת פתרונות פוליטיים מלמעלה (הועד הפועל של ההסתדרות), שאינן נוחות או מתאימות ל"כור". אט-אט החלה להתעצב איסטרטגיה חדשה שבמרכזה שלושה מרכיבים⁸:

א) הקמת בית ספר למנהלים כדי להכשיר עתודת מנהלים שתהא, בעלת איכות מקצועית גבוהה במקצועות הניהול השונים ובעלת מטען ערכי ותואם את הציפיות החברתיות ממנהלים ב"כור".

ב) יישום תוכנית פעולה חברתית במפעלי "כור" שתערב מספר גדול של עובדים בפעילות חברתית מגוונת במגמה להגביר את שותפות העובדים והזהדותם עם המפעל. במקביל לפעולה החברתית בתוך המפעלים מופעלת מערכת של סמינרים רעיוניים לעובדי "כור" מחוץ למפעלים.

ג) עיצוב דפוסים חדשים של ניהול משתף בכל רמות המפעל תוך הפעלה של שיטות סוציו-טכניות, קבוצות איכות, קבוצות עבודה עצמאיות וכו'.

1.3 הפעלה נסיונית של התוכנית בחמישה "מפעלי דגם"

התוכנית החברתית החלה לקרום עור וגידים במחצית השנייה של 1982, כאשר בד בבד עם גיבוש הקונספציה הרעיונית של התוכנית הוחלט לבחון את יישומה בחמישה "מפעלי דגם" מסוגים שונים ומאיזורים שונים בארץ. המפעלים שנבחרו להשתתף בניסוי הם: טלרד-מעלות, קרית הפלדה, שמן, מכחשים ופניציה ירוחם. כל מפעלי הדגם עמדו בעת הפעלת התוכנית במידה זו או אחרת, בפני בעיות כלכליות ובצורך להתמודד עם פיטורים וצמצומים. מצב זה אופייני למפעלים רבים אחרים ב"כור" ובתעשייה הישראלית בכלל. אולם, מעבר לכך, המפעלים שנבחרו שונים זה מזה מהרבה בחינות:

⁸ החל מ-1982 הופצו מספר ניירות עבודה בנושא זה ב"כור". המרכזיים בהם עד כה הופיעו באוגוסט 1982 ובינואר 1985. ניתוח ראשוני של התוכנית החברתית כרעיון לעומת נסיונות אחרים בחברת העובדים אצל בר-חיים (BAR-HAIM, 1984B).

(א) מוצרים וטכנולוגיה:-

אלקטרוניקה (טלרד); פלדה (קרית הפלדה); שמנים ותמרוקים (שמן); כימיקלים (מכתשים), וזכוכית (פניציה).

(ב) מיקום גיאוגרפי:-

איזורים עירוניים וקהילות מטרופוליטניות (קרית הפלדה, שמן ומכתשים); ערי פיתוח מרוחקות וקהילות מקומיות (טלרד מעלות ופניציה ירוחם).

(ג) גודל וגיל המפעלים:-

גדול (מכתשים); בינוניים וותיקים (שמן וקרית הפלדה); בינוני צעיר (פניציה ירוחם), וקטן צעיר (טלרד מעלות).

(ד) הרכב כח העבודה:-

נושא זה נסקר בפירוט בהמשך. יצוין כאן כי במפעלים הותיקים העובדים הם על פי רוב גברים מבוגרים יותר. בערי הפיתוח כח עבודה צעיר יותר. מבחינת ההשכלה, יש קשר בין רמת ההשכלה של כח האדם במפעלים ובין הטכנולוגיה המופעלת (למשל, השכלה גבוהה יותר במכתשים).

שונות רבה זאת במפעלי הדגם מציבה קשיים בהפקת לקחים מן התוכנית החברתית. התנאים השונים בכל מפעל ומפעל מעוררים את שאלת ההכללה ואפשרויות היישום של התוכנית במספר גדול יותר של מפעלים. הצלחת התוכנית או כשלונה במפעל מסוים איננה מעידה בהכרח על התוצאות הצפויות במפעלים אחרים. אך נראה שזאת היא בעיה כללית של פרויקטים נסיוניים, כאשר אין אפשרות לבחון אותם בתנאי מעבדה מבוקרים.

לפיכך, כל ניתוח של התוכנית החברתית ותוצאותיה צריך להביא בחשבון את התנאים המיוחדים של מפעלי הדגם ואת העובדה שאין אפשרות בשלב זה לקבוע את מידת הייצוגיות שלהם ביישום התוכנית החברתית לגבי מפעלים אחרים.

2. המחקר

בעת הזמנת המחקר פעלה התוכנית החברתית כשנה וחצי בחמשת מפעלי הדגם. מניתוח מטרות התוכנית, רשימת הפעילויות בה והתקציבים לפעולות השונות, ומשיחות שקוימו עם מעצבי התוכנית והממונים עליה בהנהלת "כור" התברר לצוות המחקר כי עיקר המאמץ מופנה לחיזוק הזיקה בין העובדים למפעל, כדי שיחששו שהמפעל איננו רק מקור פרנסה, אלא גם קהילה משמעותית מבחינה חברתית ורעיונית. מטרתה של התוכנית החברתית היא יצירת שותפות מלאה בין עובדים ומנהלים במידע, באחריות וביצירה. מעצבי התוכנית מאמינים שחיזוק הקשר בין המפעל לעובדיו יביאו בסופו של דבר גם להגברת המוטיבציה האישית בעבודה ולשיפור הביצועים והיעילות של המפעלים. אולם, אלה אינם מוגדרים כציפיות מידיות ומפורשות של התוכנית. בטווח נראה לעין הציפיה היא לחיזוק ההזדהות והמחויבות של העובדים למפעל, כאשר שיפור האוירה והאקלים החברתי והיסודות הרעיוניים של "כור" וההסתדרות הם מרכיבים חשובים וייחודיים בהזדהות עם המפעל.

2.1. מטרות המחקר

- שלוש מטרות אופרטיביות למחקר נוסחו על יסוד ההנחות דלעיל:
- (א) לבחון את עומק החדירה והחלחול של מודעות לתוכנית החברתית בקרב ציבור העובדים במפעלי הדגם.
 - (ב) להעריך את השינויים ברמת ההזדהות, המחויבות והאוירה החברתית בהיבטים שונים.
 - (ג) לברר כיצד אוכלוסיות עובדים בעלות תכונות רקע שונות מגיבות לתוכנית.

2.2. שיטת המחקר

נערך סקר עמדות של עובדים בחמשת מפעלי הדגם, ולצורך השוואה נחקרו עמדות עובדים בשני מפעלים נוספים: טלרד לוד ועץ הזית. לא היתה אפשרות להתאים למפעלי הדגם מפעלי השוואה הדומים בכל חוץ מן התוכנית החברתית. בדיעבד, התברר כי השונות בין מפעלי הדגם ומפעלי השוואה היתה גדולה מדי. כמו כן התברר כי בכמה נושאים מרכזיים התקיימו

פעולות חברה ורווחה גם במפעלי והשוואה באופן שאי-אפשר היה לבודד את האפקט של התוכנית החברתית. לפיכך, הניתוחים והשוואות העיקריים הם בעיקר בין מפעלי הדגם. הנתונים נאספו באמצעות ראיון מובנה ובו שלושה חלקים:

- (א) סוללות למדידת מחויבות (COMMITMENT) והזדהות עם המפעל ועם כור.
- (ב) סוללות למדידת אוריה חברתית ושכיעות רצון בעבודה.
- (ג) סוללות ספציפיות לתוכנית החברתית עבור המודעות לתוכנית, מטרות התוכנית, הפעילויות וההשתתפות האישית בתוכנית, תוצאות התוכנית והערכות שונות אחרות על התוכנית.

בשני החלקים הראשונים נעשה שימוש בסוללות ובשאלות סטנדרטיות מתוך כלי-מחקר ידועים ומקובלים בתחום. זאת במגמה ליצור בסיס סטנדרטי ככל האפשר להשוואה עם תוכניות ומפעלים בחברת העובדים ומחוצה לה, וכדי להבטיח שימוש בכלים שמהימנותם הוכחה. סוללות ההערכה של התוכנית, לעומת זאת, נבנו במיוחד לצורך מחקר זה. חלק מן המדדים נועד לבחון באורח ישיר ומידי את השפעת התוכנית החברתית. מדדים אחרים נועדו ליצור קו-בסיס (BASE-LINE) לצורך השוואות בעתיד. בתכנון המחקר הובא בחשבון משך חייה הקצר של התוכנית החברתית והעדר מדידות מוראליות וחברתיות לפני הפעלת התוכנית. לאור מטרות התוכנית והאמצעים המופעלים בה אין לצפות לשינויים דרמטיים בפרק זמן קצר. גם השימוש במפעלי-השוואה (שבדיעבד התגלו כגורם השוואתי חלש) איננו יכול להיות תחליף מספק למדידות מוקדמות. לפיכך, ברור כי אם רוצים לעמוד על השפעותיה והשלכותיה העמוקות של התוכנית החברתית יהיה צורך בעתיד לערוך סקר נוסף ולבחון את התוכנית לאורך זמן ולא רק בנקודת זמן אחת.

2.3 המדגם והליכי המחקר

בחמשת מפעלי הדגם נחקר מדגם של 709 עובדים ובשני מפעלי ההשוואה נחקרו עוד 219 עובדים. בסה"כ נחקרו 928 עובדים. הדגימה הייתה שכבתית (כל מפעל היווה שכבה), כאשר בכל שכבה מבוצעת דגימה אקראית על פי מנות דגימה שתבטחנה לא רק ייצוגיות הולמת, אלא גם יכולת לבצע עיבודים בחתכים. לפיכך, במפעל קטן נקבעה מנת דגימה יחסית גדולה יותר מאשר במפעל גדול.

לוח מס' 2.3.1. גודל המדגם בהשוואה לאוכלוסיה

מספר העובדים במפעל בעת המחקר	מספר העובדים הנחקרים	שם המפעל	מדגם מפעלי הדגם
180	90	סלרד מעלות	
580	144	קרית הפלדה	
420	134	שמן	
1150	217	מכתשים	
380	124	פניציה ירוחם	
2710	709	ס"ה מפעלי הדגם	

המחקר נערך בחודשים יוני-יולי 1984 ובעיצומה של מערכת הבחירות לכנסת ה-11. השפעתו האפשרית של "רעש" זה נבחנה במהלך עיבוד הנתונים ונמצאה בלתי-משמעותית לנושאי המחקר. עבודת השדה בוצעה על ידי צוות מראיינים בן עשרה אנשים, שעברו השתלמות מוקדמת הן במתודיקה של הראיון והן באשר למטרות התוכנית החברתית ודרך פעולתה. צוות הראיון עסק גם בקידוד השאלונים, ביצוע ניתוחי תוכן לשאלות הפתוחות ובהכנת החומר הגולמי לעיבודים במחשב.

2.4 מאפייני המדגם

נתוני דרקע הסוציו-דמוגרפי מופיעים בלוחות 2.3.2 - 2.3.5.

(א) מין:-

כשלושה רבעים מן המדגם הם גברים. בסלרד נחקרו כעיקר נשים. ביתר המפעלים אחוז הנשים נע בין 7 ל-19.

(ב) ארץ מוצא האב:-

כ-55% מעובדי המדגם הם בני עדות המזרח ו-41% הם בני עדות המערב (כ-6% הם עובדים שהוריהם ילידי תאריך). במפעלים הותיקים יותר גבוה אחוז יוצאי עדות המערב. בערי הפיתוח יש דומיננטיות ליוצאי עדות המזרח.

ג) גיל וותק בארץ ובמפעל:-

הגיל הממוצע של עובדי המדגם הוא 41 שנים. ילידי חו"ל נמצאים בארץ בממוצע כ-26 שנים ובמפעל כ-13 שנים.

ד) מצב משפחתי וגודל משפחה:-

כ-90% אחוזים מן המדגם נשואים, ובממוצע יש במשפחותיהם שלושה ילדים.

ה) השכלה:-

ההשכלה הממוצעת בקרב עובדי המדגם היא של כ-10 שנות לימוד.

עיון בנתוני הרקע השונים לפי מפעל מגלה כי יש לעתים הבדלים ניכרים בין המפעלים, כאשר במפעלים הותיקים גבוהים יותר הגיל והותק, המוצא המערכי ואחוז הגברים.

לוח מס' 2.3.2: התפלגות המדגם בין גברים לנשים (באחוזים)*

N	סה"כ	נשים	גברים	
90	100%	70.0%	30.0%	סלרד מעלות
144	100%	6.9%	93.1%	קרית הפלדה
134	100%	19.4%	80.6%	שמן
215	100%	17.2%	82.8%	מכתשים
123	100%	17.1%	82.9%	פניציה ירוחם
706	100%	22.2%	77.8%	בכל מפעלי הדגם

* הבדלים מובהקים בין המפעלים (מבחן χ^2 - $P < .05$)

לוח 2.3.3: התפלגות המדגם לפי ארץ מוצא האב (באחוזים) *

N	סה"כ	ארץ מוצא האב*			
		אירופה אמריקה	אסיה- אפריקה	ישראל	
89	100%	16.9%	77.5%	5.6%	טלרד מעלות
132	100%	46.2%	50.8%	3.0%	קרית הפלדה
129	100%	65.9%	31.8%	2.3%	שמן
212	100%	45.8%	45.3%	9.0%	מכתשים
117	100%	16.2%	83.8%	--	פניציה ירוחם
679	100%	40.8%	54.6%	6.4%	בכל מפעלי הדגם

* הבדלים מובהקים בין המפעלים (מבחן χ^2 - $P < .05$).

לוח 2.3.4: התפלגות המדגם לפי מצב משפחתי (באחוזים) *

N	סה"כ	מצב משפחתי*			
		אחר	נשואים	רווקים	
88	100%	--	83.0%	17.0%	טלרד מעלות
144	100%	2.1%	94.4%	3.5%	קרית הפלדה
134	100%	3.0%	90.3%	6.7%	שמן
214	100%	3.3%	90.7%	6.1%	מכתשים
122	100%	4.9%	90.2%	4.9%	פניציה ירוחם
702	100%	2.8%	90.3%	6.8%	בכל מפעלי דגם

* הבדלים מובהקים בין המפעלים (מבחן χ^2 - $P < .05$).

לוח מס' 2.3.5: התפלגות המדגם לפי בחוני דרקע הבאים: גיל, ותק באיץ, ותק במפעל, השכלה, מספר ילדים, גיל הילד הצעיר (ממוצעים וסטיות תקן)

גיל הילד הצעיר (בשנים)	מספר ילדים (יש ילדים)		השכלה (בשנים)		ותק במפעל (בשנים)		ותק באיץ (בשנים)		גיל (בשנים)		מפעל
	סטיות תקן	ממוצע	סטיות תקן	ממוצע	סטיות תקן	ממוצע	סטיות תקן	ממוצע	סטיות תקן	ממוצע	
6.7	5.7	1.7	3.1	10.0	4.4	5.7	13.6	25.8	9.0	32.5	סלר מעלות
9.1	12.9	1.9	3.6	10.0	9.5	18.7	8.3	29.3	11.0	46.3	קריית הפלדה
9.7	14.0	1.4	3.9	10.2	11.2	15.6	10.4	30.7	12.4	44.8	שמן
7.3	7.9	2.6	4.5	11.7	5.8	10.1	10.2	20.8	10.2	39.8	מכששים
6.8	6.6	2.0	3.5	9.7	4.5	11.5	8.8	23.1	9.8	37.8	פניציה ירוחם
8.6	9.6	2.1	3.2	10.5	8.7	12.6	10.8	25.5	11.5	40.8	בכל מפעלי הדגם

* הבדלים בין המפעלים מובהקים (במבחן שונות - $P < .05$)

3. מאפייני התוכנית ותוצאותיה

3.1 מודעות לתוכנית החברתית

מה יודעים העובדים על התוכנית החברתית וכיצד היא תוקשרה? נושא זה נבחן באמצעות הפריטים הבאים:

(א) 1 - האם ידוע לך על התוכנית ב"כור"?

2 - האם מפעילים במפעלכם את התוכנית החברתית?

(ב) ממי נודע לך על התוכנית החברתית?

(ג) מי הסביר לעובדים על התוכנית החברתית?

(ד) כיצד הסבירו והציגו את התוכנית במפעל?

המודעות לתוכנית החברתית נבחנה, איפוא, בשתי רמות: ברמה הכלל-כורית וברמת המפעל בו עובד הנחקר.

הממצאים (לוחות 3.1.1 - 3.1.4):

(א) במפעלי הדגם, 63% ידעו על התוכנית המתנהלת ב"כור" ו-58% ציינו שבמפעלם יש תוכנית חברתית. שמעה של התוכנית לא הגיע, איפוא, אל יותר משליש מן העובדים במפעלים בהם פורמלית פועלת התוכנית בין שנה לשנתיים.

לוח מס' 3.1.1: מודעות לתוכנית החברתית

N	התוכנית מופעלת אצלם במפעל*	N	יודע על התוכנית ב"כור"*	
90	73%	89	80%	סלרד מעלות
123	69%	124	68%	פניציה ירוחם
134	64%	133	74%	שמן
137	60%	141	62%	קרית הפלדה
213	40%	213	49%	מכתשים
697	58%	700	63%	בכל מפעלי הדגם

* הבדלים מובהקים בין המפעלים (במבחן χ^2 - 0.05 < P)

** האחוז הכללי מע בר למפעלים מושפע מגודל המדגם בכל מפעל, על כן אין הוא מהווה ממוצע פשוט של האחוזים המפעליים.

(ב) בין 6% ל-32% מן המשיבים היודעים על התוכנית במפעלי הדגם יכלו לציין את המקור ממנו נודע להם על התוכנית (הנהלה, ועדים, צוות "כור", עובדים אחרים וסמינר "כור"). מבין המקורות השונים בולטת חשיבות ההנהלה (כ-32%) והועדים (20%). מקורות מידע פחות שכיחים הם צוות כור (12%) וסמינר "כור" (6%). סדר זה של שכיחות מקורות המידע על התוכנית נשמר פחות או יותר בכל מפעלי הדגם, למעט קרית הפלדה, בה הועדים הם מקור המידע השכיח ביותר. כמו כן יש שכיחות רבה יחסית לצוות "כור" כמקור מידע בקרית הפלדה ובשמן. דפוס מקורות המידע על התוכנית מרמז שהנהלה והועדים הם הצינורות התקשורתיים הבולטים והמקורות האחרים הם שוליים באופן יחסי. אולם, כאשר, מסיבות כלשהן, לא פועלים המקורות העיקריים מתגברת פעילותם של המקורות המשניים, במיוחד זו של צוות "כור". הנסיבות הספציפיות של קרית הפלדה ושמן חייבו כנראה פעולה נמרצת יותר של צוות "כור" בתיקשור התוכנית במפעלים.

לוח מס' 3.1.2: ממי נודע לך על התוכנית החברתית
(באחוזים מבין המשיבים היודעים על התוכנית)

N	משום מקור	בסמינר "כור"	מצוות "כור"	מעובדים אחרים	מן הועדים	מן ההנהלה*	
71	18%	3%	8%	17%	20%	50%	סלרד מעלות
84	49%	8%	6%	13%	18%	25%	פניציה ירוחם
92	30%	8%	15%	16%	21%	33%	שמן
88	38%	9%	19%	18%	25%	21%	קרית הפלדה
92	35%	2%	12%	8%	16%	34%	מכתשים
427	35%	6%	12%	14%	20%	32%	בכל מפעלי הדגם

* תבדלים מובהקים בין המפעלים (מבחן χ^2 - 0.05 < P).

הערה: האחוזים אינם מסתכמים ל-100%. כל נחקר יכול היה לציין יותר ממקור אחד. בכל תא האחוז הוא ממספר המשיבים (N) בטור השמאלי ולאחר עיגול. יש לשים לב כי עדיין יתכן מקור כלשהו שלא ידוע לנו עליו וממנו כן נודע על התוכנית.

ג) הנשאלים הבחינו בין מקור המידע לבין מסבירי התוכנית. כמקור מידע עיקרי צויינה אמנם ההנהלה והועדים באו במרחק מה במקום שני. כמסבירים התהפך הסדר: הועדים תפסו מקום ראשון (26%) והנהלה את המקום השני (18%). רק בטלרד מעלות, המסביר העיקרי היה מנהל המפעל (32%). צוות "כור" פעל כמסביר בולט באופן יחסי בשמן (12%), ואילו במכתשים נמוך במיוחד משקלו של מנהל המפעל כגורם מסביר (7%).

לוח מס' 3.1.3: מי הסביר לעובדים על התוכנית החברתית
(באחוזים מבין המשיבים היודעים על התוכנית)

N	אף אחד	עובדים אחרים	צוות "כור"	הועדים	מנהל המפעל*	
73	44%	3%	8%	22%	32%	טלרד מעלות
85	52%	1%	4%	35%	17%	פניציה ירוחם
98	58%	3%	12%	19%	16%	שמן
91	53%	2%	6%	29%	20%	קרית הפלדה
96	67%	3%	2%	27%	7%	מכתשים
443	56%	3%	6%	26%	18%	בכל מפעלי הדגם

* הבדלים מובהקים בין המפעלים (מבחן χ^2 - $P < .05$)

הערה: האחוזים אינם מסתכמים ל-100%. כל נחקר יכול היה לציין יותר מגורם מסביר אחד. בכל תא האחוז הוא ממספר המשיבים (N) בטור השמאלי ולאחר עיגול. יש לשים לב כי עדיין יתכן גורם מסביר כלשהו שלא ידוע לנו עליו ולא צויין על ידי הנחקרים.

ד) התוכנית עצמה הוסברה בעיקר בכינוסים גדולים של אסיפות עובדים במפעל (36%) ובמידה פחותה יותר באסיפות מחלקתיות (19%). השימוש באמצעי הסברה אחרים (עלון המפעל, כינוסים מחוץ למפעל), הוא בשיעורים הרבה יותר נמוכים. מענין שיעור הדיווח הנמוך יחסית על הסברת התוכנית באמצעות עלון המפעל (10%), שהוא אמצעי זול ונוח. יתכן אמנם שהעלון לא נקרא או לא הובן כראוי.

לוח מס' 3.1.4: כיצד הסבירו והציגו את התוכנית לעובדים
(באחוזים מבין המשיבים היודעים על התוכנית)

N	לא היתה הסברה	כינסו עובדים מחוץ למפעל	פרסמו בעלון המפעל	כינסו אסיפות מחלקתיות*	כינסו אסיפות עובדים*	
73	15%	1%	11%	21%	58%	סלרד מעלות
84	38%	2%	4%	34%	29%	פניציה ירוחם
98	48%	2%	10%	13%	31%	שמן
91	53%	--	17%	4%	34%	קרית הפלדה
96	35%	4%	10%	26%	32%	מכתשים
442	39%	2%	10%	19%	36%	בכל מפעלי הדגם

* הבדלים מובהקים בין המפעלים (מבחן χ^2 - $P < .05$)

הערה: האחוזים אינם מסתכמים ל-100%. כל נחקר יכול היה לציין יותר מדרך הסברה אחת. בכל תא האחוז הוא ממספר המשיבים (N) בטור השמאלי ולאחר עיגול. יש לשים לב כי עדיין יתכן פורום כלשהו שלא ידוע לנו עליו ובו הוסברה התוכנית.

ה) בבדיקה שערכנו על דפוס מקורות המידע וההסברה (נספחים 1.1-1.3) התברר כי 35% לא ציינו כל מקור ממקורות המידע האפשריים ומרבית הנותרים דיווחו על מקור מידע אחד או שניים (ההנהלה, או ההנהלה + הועדים). זה גם אמור לגבי זהות המסבירים, כאשר הרוב לא זיהה שום גורם (56%) והאחרים זיהו גורם מסביר אחד או שניים (הועדים, או הועדים + המנהל). באשר לצורת ההסברה, הדפוס השכיח הוא של אסיפות עובדים בלבד ורק מעטים (6%) ציינו כי בנוסף לאסיפות עובדים היו גם אסיפות מחלקתיות. גם בעניין זה כ-39% אמרו שלא היתה הסברה כלשהי.

3.2. מטרות התוכנית החברתית

כיצד נקלטו ונתפשו מטרות התוכנית החברתית בקרב ציבור העובדים? שאלה זאת נבחנה באמצעות "שאלה פתוחה", הווה אומר, שאלה ללא אפשרויות תשובה מוכנות מראש. הנחקרים ענו לשאלה באורח ספונטני ובסגנונם האישי. זאת במגמה למנוע הטיית אפשרויות בשאלה שיש בה רגישות לערכים אישיים ואידיאולוגיות של החוקרים. נוסחי התשובות נותחו, סווגו ותוקפו לאחר מעשה. נוסח השאלה לגבי המטרות היה זה:

"לשם מה הוקמה אצלכם התוכנית החברתית ומה היו מטרותיה?"

בתום תהליך סיווג התשובות החופשיות התקבלו ארבע קבוצות של תשובות עיקריות:

(א) מטרות חברתיות (לחזק את הקשר/הזיקה/המעורבות/הגיבוש בין העובדים/משפחותיהם, הקהילה והמפעל/ההנהלה).

(ב) מטרות אישיות (להגביר את המוטיבציה/שביעות הרצון/האושר/ההזדהות האישית של העובדים).

(ג) מטרות כלכליות (להגדיל את פריון העבודה/היעילות/להקטין בזבוז/העדרויות/תחלופה/שביתות).

(ד) מטרות פוליטיות-אידיאולוגיות (להגביר הזדהות/הכרה/מודעות ל"כור"/להסתדרות/לחברת העובדים/לתנועת העבודה. להגביר שיתוף/דמוקרטיה תעשיתית/כדרך מיוחדת של מפעל הסתדרות).

הממצאים (לוח 3.2.1)

הנתונים מלמדים כי נקלט פרופיל מטרות בו ההדגשים העיקריים הם על מטרות חברתיות כגון: חיזוק הקשר והמעורבות במפעל ובקהילה וגיבוש ציבור העובדים במפעל (78%). כמו כן, יש איזכור ניכר, אם כי באחוז קטן יותר, של מטרות הממוקדות על העובדים כגון: הגברת המוטיבציה ושביעות הרצון בעבודה (45%). דפוס המטרות (נספח 1.4) מגלה כי 52% ציינו רק מטרות, חברתיות ואישיות. דפוס מטרות מורכבים יותר היו בשעור זניח. כמו כן, גם בעניין זה נמצאו אנשים שלא ידעו לציין שום מטרה קונקרטית לתוכנית (14%). המטרות הכלכליות (פריון, יעילות וכו') והמטרות הפוליטיות (הזדהות עם "כור" וההסתדרות, שיתוף עובדים וכו'), הן במשקל כמעט זניח. התוכנית נתפסת, איפוא, כתוכנית חברתית ולא כמניפולציה ניהולית ופוליטית. זה נכון לגבי כל מפעלי הדגם, כאשר בשמן יש דגש יחסי גדול יותר על המטרות האישיות ודגש יחסי קטן יותר על המטרות החברתיות.

לוח מס' 3.2.1: מטרות התוכנית החברתית
(באחוזים מבין המשיבים היודעים על התוכנית)

N	שום מטרה לא צוינה	מטרות פוליטיות ואידיאולוגיות	מטרות כלכליות ונהול ליות	מטרות אישיות	מטרות חברתיות*
66	11%	2%	2%	50%	83%
81	12%	5%	6%	41%	88%
88	21%	5%	3%	53%	58%
83	16%	5%	12%	37%	82%
89	11%	9%	6%	42%	81%
407	14%	5%	6%	45%	78%

* הבדלים מובהקים בין המפעלים (מבחן χ^2 - $P < .05$)

הערה: האחוזים אינם מסתכמים ל-100%. כל נחקר נכול היה לציין יותר ממטרה אחת. בכל תא האחוז הוא ממספר המשיבים (N) בסור השמאלי ולאחר עיגול.

3.3. פעולות התוכנית החברתית

פעולות התוכנית החברתית, בדומה למטרותיה, נבחנו באמצעות שאלה פתוחה:

"מה נעשה במפעל שלכם בשנה האחרונה במסגרת התוכנית החברתית? אילו פעילויות?"

בשאלה זאת הכוונה היתה לעמוד על המודעות של ציבור העובדים לפעולות בשטח המחבצעות

במסגרת התוכנית החברתית. גם בשאלה זאת בוצע סיווג הפעולות לאחר מעשה ועל יסוד

התשובות החופשיות לשאלה. אותרו חמש קבוצות של פעולות במסגרת התוכנית החברתית:

(א) פעולות רווחה

(ב) פעולות הדרכה ופיתוח משאבי אנוש

(ג) פעולות לשיפור תנאי העבודה

(ד) פעולות לשיפור סביבת העבודה

(ה) פעילות חברתית בקהילה (מחוץ למפעל).

הממצאים (לוח 3.3.1)

שכיחות הפעולות על פי דיווחי הנחקרים הוא כדלקמן: פעולות רווחה (71%), פעולות הדרכה ופיתוח משאבי אנוש (41%), שיפור סביבת העבודה (14%), פעולות בקהילה (11%) ושיפור תנאי העבודה (6%). יש, כמובן, הבדלים בין המפעלים בסדרי העדיפויות של הפעולות בתוכנית הנובעים ראשית, מהבדלי הגישות של העובדים במפעלים השונים ושנית, מן התנאים הגיאוגרפיים של אוכלוסיות העובדים השונות. בטלרד מעלות ובפניציה ירוחם, שהם מפעלים בערי פיתוח, יש העדפה ברורה, מעבר לפעולות הרווחה המשותפות כמעט לכל המפעלים, לפעולות שונות בקהילה הקטנה בה חיים עובדיהם, ולפעולות הכשרה ולימודים של העובדים ושל משפחותיהם (בעיקר הילדים בבתי הספר). בשמן בולטת ההעדפה לפעילות אינטנסיבית הן בנושאי רווחה שונים והן בשיפורים סביבתיים במפעל כגון: הקמת מקלחות ושירותים, שיפוצים וצביעה של מבנים, הקמת פינות מנוחה וכו'. אלמנט זה בולט גם בקרית הפלדה שהקימה חדרי אוכל ושירותים חדשים. במפעלים ותיקים ועירוניים אלה הפעילות לשיפורים פיסיים נראתה כדחופה יותר ומתאימה יותר לצרכים המיוחדים של העובדים במפעלים אלה.

לוח מס' 3.3.1: פעולות התוכנית החברתית
(באחוזים מבין המשיבים היודעים על התוכנית)

N	שום פעולה לא הוזכרה	פעולות בקהילה*	שיפור סביבת העבודה*	שיפור תנאי עבודה	הדרכה ופיתוח משאבי אנוש*	פעולות רווחה*	
71	15%	35%	1%	3%	41%	76%	טלרד מעלות
85	14%	13%	1%	11%	66%	80%	פניציה ירוחם
98	9%	7%	45%	4%	42%	66%	שמן
91	29%	6%	17%	9%	32%	59%	קרית הפלדה
96	23%	2%	1%	3%	27%	73%	מכתשים
441	18%	11%	14%	6%	41%	71%	בכל מפעלי הדגם

* תבדלים מובהקים בין המפעלים (במבחן $\chi^2 - P < .05$).

הערה: האחוזים אינם מסתכמים ל-100%. כל נחקר יכול היה לציין יותר מפעולה אחת. בכל תא האחוז הוא ממספר המשיבים (N) בטור השמאלי ולאחר עיגול.

גם פה נבדק דפוס הפעולות (נספח 1.5) ובמצא כי 18% לא ציינו שום פעולה הנעשית במסגרת התוכנית; 35% ציינו רק פעולות רווחה; עוד 33% ציינו פעולות רווחה ופיתוח משאבי אנוש (הדרכה, השכלה וכו'), בנוסף לפעולות הרווחה, ו-11% ציינו בנוסף לפעולות הרווחה וההשכלה גם פעולות לשיפור סביבת העבודה. הדפוס הכולט של הפעולות הוא, איפוא, של השקעת מאמצים וממון ברווחה ובגורם האנושי במפעלים. לעומת זאת, הפעולות לשיפור תנאים פיסיים הן בסביבת העבודה והן בתנאי העבודה הן עדיין על פי דיווח העובדים, בשיעור נמוך.

3.3.1. הקשר בין דפוס הפעילות בתוכנית החברתית ודפוס המטרות

יש עניין לבחון עד כמה תואמות הפעולות השונות המתבצעות במסגרת התוכנית החברתית את מטרות התוכנית. לשם כך הצבחנו את דפוס הפעולות בתוכנית (על פי המדד בנספח 1.5) עם דפוס המטרות (על פי המדד בנספח 1.4) והתוצאות נתונות בלוח 3.3.2.

לוח 3.3.2: הצלבת דפוס הפעולה ודפוס המטרות בתוכנית החברתית (באחוזים)*

N	סה"כ	דפוס מטרות התוכנית			דפוס הפעולות בתוכנית החברתית
		2 - צויינה מטרה חברתית + אישית	1 - צויינה מטרה חברתית	0 - לא צויינה שום מטרה	
75	100%	20%	51%	29%	0 - לא צויינה שום פעולה
143	100%	32%	57%	11%	1 - פעולות רווחה
134	100%	33%	15%	12%	2 - הנ"ל + פיתוח משאבי אנוש
43	100%	49%	42%	9%	3 - הנ"ל + שיפורים בסביבת העבודה

* דפוסי פעולות ומטרות בשכיחות נמוכה מאוד הושמטו (ר' התפלגות הדפוסים בנספחים הנ"ל).

הממצא הבולט הוא עליה במורכבות של תפישת המטרות ככל שמתרבות הפעולות המדווחות בתוכנית. כלומר, פעילות נמרצת ומגוונת בתוכנית מלווה גם בדימוי מגוון יותר של מטרותיה ויש פה יחסי גומלין חיוביים בין ההיבט המעשי של התוכנית וההיבט הרעיוני שלה.

3.4 פעילות אישית בתוכנית

רמת הפעילות האישית בתוכנית נבחנה על ידי השאלות הבאות:

- (א) האם אתה פעיל בתוכנית החברתית? במה?
- (ב) אם איננו פעיל: האם רוצה להיות פעיל? במה?
- (ג) אם איננו פעיל ואיננו רוצה להיות פעיל: מדוע?

הממצאים (לוחות 3.4.1 - 3.4.3)

כרבע מן העובדים היודעים על התוכנית (קצת למעלה משמינית של כל העובדים), פעילים בתוכנית החברתית בתפקיד כלשהו. כשליש מן הפעילים חברים בוועדות ההיגוי במפעלים וכמחציתם מכהנים בתפקידים בוועדות המשנה השונות של התוכנית (לוח 3.4.2). רמת הפעילות האישית איננה שונה במידה משמעותית בין המפעלים. מעצבי התוכנית היו רוצים אולי לראות שעור גבוה יותר של פעילים. משך חייה של התוכנית הוא בלי ספק אחד הגורמים המשפיעים בעניין זה, ובעקיפין זה קשור גם לעובדה שהתוכנית עצמה לא הגיעה לידיעתם של ציבורי עובדים די רחבים במפעלים. הנתון הנוכחי הוא, מכל מקום, בסיס לתוכניות פעולה במידה ורוצים לשפר אותו.

לוח מס' 3.4.1: פעילות אישית בתוכנית החברתית
(באחוזים מבין המשיבים היודעים על התוכנית)

N	שום פעילות אישית	פעיל באופן לא פורמלי	פעיל בתפקיד אחר	יו"ר ועדה*	חבר בוועדה אחרת	חבר בוועדה ההיגוי	
66	77%	4%	2%	--	14%	11%	טלרד מעלות
85	74%	6%	9%	5%	18%	12%	פניציה ירוחם
86	77%	2%	8%	--	15%	5%	שמן
82	81%	1%	5%	--	10%	5%	קרית הפלדה
85	85%	2%	2%	1%	8%	7%	מכתשים
404	79%	4%	5%	1%	13%	8%	בכל מפעלי הדגם

* הבדלים מובהקים בין מפעלים (מבחן χ^2 - $P < .05$)

הערה: האחוזים אינם מסתכמים ל-100%. כל נחקר יכול היה לציין יותר מתפקיד אחד בכל תא האחוז הוא ממספר המשיבים (N) בטור השמאלי ולאחר עיגול.

לוח מס' 3.4.2: פעילות אישית בתוכנית החברתית
(באחוזים מבין הפעילים בתוכנית)

N	פעיל באופן לא פורמלי	פעיל בתפקיד אחר	יו"ר ועדה	חבר בוועדה אחרת	חבר בוועדה ההיגוי	
105	14%	22%	5%	52%	32%	מבין הפעילים במפעלי הדגם

הערה: האחוזים אינם מסתכמים ל-100%. בכל תא האחוז הוא ממספר המשיבים (N) בטור השמאלי ולאחר עיגול.

כיווני פעולה אחדים ניתן אולי לגזור מן הנתונים הנוספים על הלא-פעילים. מלוח 3.4.3 ניתן ללמוד ראשית, כי קיים מאגר לא מבוטל של עובדים שאינם פעילים אך מוכנים לפעול אם במסגרת הועדות ואם במסגרות אחרות. קבוצה לא מבוטלת ציינה שהיתה רוצה להיות פעילה אך איננה יודעת במה. גם בקרב הלא-פעילים ושאינם מעוניינים בפעילות, רק מיעוט לא פועל כי לא מאמין במטרות התוכנית או בתוצאותיה. הרוב בקבוצה זאת (כ-13% מבין 182 עובדים שאינם מעוניינים בפעילות אישית) אדיש לנושא אפילו מעבר לאלה שצינו במפורש כי הנושא לא מעניין אותם שעורים גבוהים של חוסר עניין בפעילות בתוכנית חברתיות במקומות עבודה הם תופעה ידועה שנחקרה רבות⁹. אולם, דווקא במפעלי הדגם של התוכנית החברתית ב"כור" נראה כי שיעורי האפסיה, לפחות על פי האינדיקציות של מחקר זה, אינם גבוהים במיוחד ויש סימנים מעודדים לכך שניתן להגדיל בצורה משמעותית את שיעור הפעילות האישית בתוכנית, אם אמנם יעד זה הוא רצוי ויפעלו להשגתו.

לוח מס' 3.4.3: לא-פעילים בתוכנית החברתית (סיבות עיקריות)
(באחוזים מבין המשיבים משתי קבוצות של לא פעילים)

לא פעיל ואיננו רוצה (מדוע?)				לא פעיל ורוצה (במה?)			
N	לא מאמין בתוצאות*	לא מאמין במטרות	לא מעוניין*	N	לא יודע במה לעזר לועדות*	להיות חבר ועדה	
29	--	--	18%	32	31%	19%	19%
40	--	3%	3%	32	36%	--	13%
44	12%	8%	23%	31	28%	31%	14%
30	7%	3%	3%	40	52%	15%	8%
39	5%	5%	13%	35	45%	24%	5%
182	5%	5%	13%	170	39%	18%	12%

* הבדלים מובהקים בין מפעלים (מבחן X^2 - $P < .05$)

הערה: האחוזים אינם מסתכמים ל-100%. בכל תא האחוז הוא ממספר המשיבים (N) ולאחר עיגול.

3.5 תוצאות התוכנית החברתית

תוצאות התוכנית החברתית מוערכות על פני חמישה מימדים:

- (א) תרומותיה לביצועים העסקיים, הניהוליים והחברתיים של המפעל.
- (ב) השפעותיה על העובדים באופן אישי.
- (ג) השפעותיה על עמדות גורמי ותמיכה השונים (הנהלה, ועדים, עובדים) ועל מעמדם במפעל.
- (ד) נקודות התורפה של התוכנית.
- (ה) "שאלת בוחן" כוללת.

הממצאים (לוחות 3.5.1 - 3.5.5)

התוכנית החברתית איננה אמורה, על פי מטרותיה המוצהרות וגם על פי אופן פעולתה ומשך חייה, לפתור את כל בעיותיהם של העובדים ושל המפעל. "תחום האפקטיביות" של התרומה המצופה ממנה הוא, כפי שראינו, בעיקר בנושאים החברתיים ובזיקתם של העובדים למפעל. זיקה זאת נשענת במצב התוכנית כיום על פעילותם של כמה עשרות עובדים בכל מפעל, ובעיקר בתחומי רווחה, השכלה וחינוך עבור העובדים במפעל ועבור משפחותיהם. מצב ענינים זה בא לידי ביטוי גם בהערכות התרומה של התוכנית (לוח 3.5.1): בין 55% ל-70% מן העובדים היודעים על התוכנית מעריכים באורח חיובי את תרומת התוכנית לנושאי הרווחה, ההזדהות עם המפעל, הקשר של המשפחות עם המפעל והשתלבותו בקהילה (פריטים א'-ד' בלוח). הפעילות האינטנסיבית במפעלים אחדים לשיפור איכות הסביבה הפיסית אף היא מוצאת ביטוי בהערכות תרומה גבוהות למדי (65%). מענין לציין כי גם בנושאים אחרים מוצאים הערכות חיוביות בשיעור לא מבוטל: בין 42% ל-54% מן היודעים על התוכנית מעריכים כי תוכנית תורמת לשיפורים הן בביצועים הארגוניים (פיריון ייצור, שקט תעשייתי, ניהול טוב יותר), והן בהרגשות הפרט (סיפוק בעבודה, הבנת מנהלים טובה יותר לבעיות העובדים ושיפור יחסי עובדים ומנהלים, נושא שאיננו רק "חברתי" במהותו, אלא קשור גם לביצועים הארגוניים). בנושא אחר, שיתוף עובדים בהחלטות, התקבלו הערכות תרומה נמוכות יחסית (33%). לכאורה, ממצא זה סותר את ההערכות החיוביות הגבוהות שהתגלו בפריטים אחרים. יתכן שזה נובע מזיהוי נושא השיתוף עם ההנהלות המשותפות או צורות אחרות של שיתוף ייצוגי בניהול, הנראות כפחות רלבנטיות לתוכנית החברתית. חקירה מפורשת ומפורטת יותר של הניהול המשותף בעתיד תשפוך אור על ממצא זה.

לוח מס' 3.5.1: תרומות התוכנית החברתית למפעל ולעובדים
(אחוזים מבין המשיבים היודעים על התוכנית)*

בכל מפעלי הדגם	מכתשים	קריית הפלדה	שמן	פניציה ירוחם	סלרד מעלות	
70%	56%	82%	53%	88%	75%	א. רווחת עובדים ומשפחות
63%	45%	78%	41%	78%	76%	ב. הזדהות עם המפעל
65%	52%	82%	42%	80%	74%	ג. קשר טוב משפחות-מפעל
55%	45%	60%	34%	74%	68%	ד. השתלבות המפעל בקהילה
65%	46%	72%	52%	83%	79%	ה. איכות הסביבה הפיסית
54%	43%	60%	32%	73%	69%	ו. שיפור יחסי עובדים ומנהלים
53%	33%	70%	23%	69%	74%	ז. שקט תעשיתי
53%	39%	65%	28%	73%	64%	ח. סיפוק בעבודה
47%	31%	55%	27%	65%	59%	ט. הבנה טובה יותר לבעיות עובדים
49%	36%	62%	21%	72%	60%	י. פיריון ייצור
42%	24%	60%	21%	55%	54%	יא. ניהול טוב יותר
33%	15%	47%	16%	41%	49%	יב. שיתוף עובדים בהחלטות
427	88	90	95	72	72	N

* הבדלים מובהקים בין מפעלים (מבחן χ^2 - $P < .05$)

הערה: האחוזים אינם מסתכמים ל-100%. כל נחקר התייחס לכל הפריטים מא' עד י"ב. בכל
תא האחוז הוא ממספר המשיבים (N) בתחתית הלוח ולאחר עיגול.

בהערכות התרומה של התוכנית החברתית מתגלה דפוס הבדלים שיטתי בין המפעלים. בטלרד מעלות, פניציה ירוחם וקרית הפלדה ההערכות החיוביות הן בשיעור גבוה בהרבה לעומת אלו של שמן ומכתשים (כשני שלישים ומעלה בראשונים לעומת קצת למעלה משליש באחרונים ברוב הפריטים). רמת ההערכות החיוביות של תרומת התוכנית כפי שהתגלתה צריכה להבחן על פני נקודות זמן נוספות בעתיד ואז ניתן יהיה "לכיל" את הנתונים, הווה אומר, להעריך באיזו מידה התוצאות הן חיוביות באורח ממשי ובאיזו מידה הן משקפות נטיה טבעית לתאר את המציאות באור חיובי. כדאי, מכל מקום, לשיט לב להבדלים בין המפעלים יתכן שאלה משקפים הבדלים ממשיים בתרומת התוכנית או שהם הקרנה של האקלים המפעלי. אם בנושא התרומות ההתייחסות היתה לציכור העובדים ולמפעל בכללותו, הרי בלוח 3.5.2 מובאים הממצאים באשר להשפעות האישיות שהיו לתוכנית על הנחקרים.

לוח מס' 3.5.2: השפעות התוכנית על עובדיט באופן אישי
(אחוזים מבין המשיבים היודעים על התוכנית)

טלרד מעלות	פניציה ירוחם	שמן	קרית הפלדה	מכתשים	בכל מפעלי הדגם
45%	59%	26%	44%	19%	38%
37%	40%	14%	29%	14%	26%
42%	46%	21%	46%	24%	35%
51%	55%	41%	43%	34%	44%
41%	56%	26%	53%	34%	42%
27%	42%	23%	42%	15%	30%
53%	66%	30%	54%	24%	44%
34%	34%	27%	21%	15%	26%
33%	33%	15%	25%	10%	22%
73	85	98	91	94	441
N					

* הבדלים מובהקים בין מפעלים (מבחן χ^2 - $P < .05$)

הערה: האחוזים אינם מסתכמים ל-100%. כל נחקר התייחס לכל הפריטים בלוח. בכל תא האחוז הוא ממספר המשיבים (N) בתחתית הלוח ולאחר עיגול.

כצפוי, כאן רמת ההשפעה של התוכנית יותר נמוכה, אבל עדיין מוצאים השפעות אישיות בשיעור הבע סביב ה-34% בפריטים השונים, החל מנכונות אישית למעורבות ולמאמץ אישי, דרך הרגשה שהתוכנית השפיעה לחיוב על יחסיו החברתיים של הנחקר עם חבריו לעבודה ועם הממונים עליו וגם על יחס חיובי יותר ל"כור" ולהסתדרות (30%-44%). לבסוף, יש גם דיווח, אם כי בשיעור נמוך יותר (22%), על שיפור במעמד האישי במפעל. גם לגבי השפעות אישיות של התוכנית מוצאים שבשמן ובמכתשים ההערכות החיוביות הן בשיעור נמוך יותר מאשר ביתר המפעלים.

בלוח 3.5.3 מוצגים הנתונים העוסקים בביקורת על התוכנית. מעבר לכל הנושאים, רק כ-9% מבקרים את התוכנית בנושא כלשהו, כאשר מוקד הביקורת (25%) הוא בנושאי הסברה ומידע על התוכנית. זה לא מפתיע לאור הממצאים הקודמים על שיעור ניכר של עובדים הטוען כי לא יודע על קיומה של התוכנית או שאיננו מכיר אותה. זה קשור גם להערכה של כ-16% מן היודעים על התוכנית, הטוענים כי אין מספיק שיתוף של העובדים בתוכנית. עובדים בודדים סבורים שהתוכנית פוגעת בגופים קיימים כמו הועד וההנהלה, שאין גיבוי לתוכנית, שההרכב הפרסונלי של ועדות התוכנית ועבודתן אינם בסדר (1% עד 5%), או אף אינם מאמינים במטרות התוכנית. כ-13% סבורים שסדר העדיפויות של פעולות התוכנית איננו נכון.

אמנם מספר המבקרים הוא קטן אך אלה ערים לנקודות התורפה של התוכנית: הסברה ומידע לקויים, הפעלה ושיתוף מספר קטן יחסית של עובדים בפעילות, וכפועל יוצא מזה, עיצוב תוכנית עבודה שלא הכל מרוצים מסדרי העדיפויות שבה. נראה לנו כי נקודות הביקורת העיקריות קשורות זו בזו ונובעות מאותו מקור: אי-חדירה וחלחול מספיקים של מרכיבי התוכנית השונים לציבור העובדים: המידע, המטרות והפעילות.

לוח מס' 3.5.3: מה לא בסדר בתוכנית החברתית?
(אחוזים מבין המשיבים היודעים על התוכנית)

ככל מפעלי הדגם	מכתשים	קריית הפלדה	שמן	פניציה ירוחם	טלרד מעלות	
25%	36%	42%	17%	12%	15%	הסברה, מידע*
5%	2%	7%	12%	2%	--	עבודת הועדות*
13%	14%	10%	22%	2%	13%	סדר עדיפויות*
4%	1%	1%	12%	1%	3%	הרכב פרסונלי של הפעילים*
1%	--	--	5%	1%	--	פגיעה בהנהלת הועדים*
3%	3%	2%	5%	1%	--	אי-הסכמה עם המטרות
16%	14%	12%	29%	15%	10%	אי-שיתוף העובדים בתוכנית*
4%	4%	6%	5%	1%	3%	חוסר גיבוי מלמעלה
439	95	90	98	84	72	N

* הבדלים מובהקים בין מפעלים (מבחן χ^2 - $P < .05$)

הערה: האחוזים אינם מסתכמים ל-100%. כל נחקר יכול היה לציין יותר מביקורת אחת. בכל תא האחוז הוא ממספר המשיבים (N) בתחתית הלוח ולאחר עיגול.

לוח 3.5.4 מספק נתוני הערכה מסוג אחר. כאן נבחנות ההשלכות של התוכנית על עמדתם ומעמדם של גורמי תמיכה חשובים בתוכנית. הספרות המחקרית (גם זאת שצוטטה לעיל) עשירה בעדויות על חשיבותן של קבוצות שונות כגון: הועדים, ההנהלה והגורמים העומדים מאחוריה, לגורלן של תוכניות חברתיות (בעיקר לשלובן עקב ירידת התמיכה של אותן קבוצות תומכים או CONSTITUENCIES בלע"ז). הלוח הנזכר לעיל מגלה כי בסך הכל עמדתם החיובית של הגורמים השונים לתוכנית, על פי הערכות הנחקרים, היא בשיעורים גבוהים למדי (74%-81%). קבוצות ההנהגה הטבעית, המנהלים והועדים, מוזכרות כתומכות עיקריות בשלושה מפעלי הדגם: טלרד מעלות, מכתשים ופניציה-ירוחם. בשמן ובקריית הפלדה צוות "כור" נתפש כגורם דחיפה עיקרי (הנתון לא מובא בלוח). מובן שמצב זה איננו רצוי, כיון שתפקידו של צוות "כור" הוא להנחות ולסייע ולא לבוא במקום ההנהגה המקורית.

לוח 3.5.4: עמדת גורמים שונים כלפי התוכנית החברתית
(אחוזים מבין המשיבים היודעים על התוכנית בכל מפעל)

N	התוכנית מחלישה ועדים*	התוכנית מחזקת ועדים*	התוכנית מחזקת הנהלה*	התוכנית מחזקת עובדים*	עמדת ועדים חיובית	עמדת* הנהלה חיובית	עמדת* עובדים חיובית	
73	--	59%	62%	65%	90%	92%	79%	טלרד מעלות
85	--	72%	66%	71%	96%	93%	94%	פניציה ירוחם
97	28%	38%	41%	34%	57%	63%	51%	שמן
89	17%	48%	69%	52%	83%	89%	80%	קרית הפלדה
90	--	53%	40%	44%	80%	72%	71%	מכתשים
434	11%	53%	55%	52%	81%	81%	74%	בכל מפעלי הדגם

* הבדלים מובהקים בין המפעלים (מבחן χ^2 - $P < .05$)

הערה: האחוזים אינם מסתכמים ל-100%. בכל תא האחוז הוא ממספר המשיבים (N) ולאחר עיגול.

מנתונים נוספים בחלקו השמאלי של הלוח מתקבלת גם תמונה מסוימת על האפקט הכוחני ("פוליטי") של התוכנית. בדרך כלל, ההערכה היא שהתוכנית לא פגעה במעמדן של קבוצות הכח הותיקות או ציבור העובדים. אדרבא, כמחצית מן היודעים על התוכנית מעריכה שהתוכנית אף חיזקה אותן. רק בשמן ובקרית הפלדה היו כאלה שסברו כי התוכנית החלישה את הועדים. יש פה, איפוא, הערכה כללית פחות או יותר שאין אובדן כח לצדדים המעורבים וה"משחק" הוא NON-ZERO SUM¹⁰.

10 גם בעניין זה הספרות עשירה ביותר, ובהקשר לתוכניות חברתיות ושיתוף עובדים ר', למשל: טננבאום ואחרים (TANNENBAUM ET AL., 1974).

הנושא האחרון הנדון בפרק זה על תוצאות התוכנית החברתית הוא האם מעבר לפעולות השונות אין העובדים חשים כי התוכנית איננה רצינית, אין בה חידוש והיא עוד נסיון מני רבים לצאת ידי חובה כלפי העובדים וכלפי התביעות האידיאולוגיות של ההסתדרות. נושא זה נבחן באמצעות שאלה שהיא מעין "שאלת בוחן" שנועדה לבדוק האם התשובות שניתנו בשאלות קודמות לא נועדו אלא לסבר את אוזן המראיין, להשיב תשובות "רצויות" ולמצוא חן בעיני ההנהלה. לוח 3.5.5 מביא את התפלגות התשובות לשאלת "מלכודת" זאת שנוסחה באורח שלילי ומגרה להשיב בכיוון השלילי. כשני שלישים מן הנחקרים היודעים על התוכנית לא הטכינו להיגד הציני שהוצג בפניהם, כלומר, חייבו את התוכנית. זה תואם ומאשש את שורת הממצאים הקודמים, אם כי גם בענין זה, עובדי שמן ומכתשים, שלאורך כל הקו מאוזנים יותר מן התוכנית ומתוצאותיה, הם יותר שליליים.

לוח מס' 3.5.5: שאלת הבוחן: מסכים או לא מסכים למשפט:
 "התוכנית החברתית לא רצינית..." (שאלה 44)
 * (באחוזים מן המשיבים היודעים על התוכנית)

	לא מסכים (דעה חיובית על התוכנית)	מסכים (דעה שלילית על התוכנית)	סה"כ	N
סלרד מעלות	69%	31%	100%	72
פניציה ירוחם	89%	11%	100%	85
שמן	52%	48%	100%	95
קרית הפלדה	67%	33%	100%	90
מכתשים	60%	40%	100%	93
בכל מפעלי הדגם	67%	33%	100%	435

* הבדלים מובהקים בין המפעלים ($P < .05$)

4. אקלים חברתי, מוראל והזדהות

התוכנית החברתית "הושתלה" במפעלים קיימים עם מסורת של יחסי עבודה, אקלים חברתי, תרבות ניהולית ודפוסי ניהול. בהעדר מדידות לפני תחילת התוכנית, אין אפשרות במחקר חתך בנקודת זמן אחת מן הסוג הנוכחי להעריך את השפעת התוכנית על האקלים החברתי ועל מדדים אחרים של מוראל והזדהות במפעלי הדגם. מאידך, ברור היה מראש שאין לצפות שהתוכנית החברתית במתכונתה הנוכחית תגרום לשינויים משמעותיים בנושאים אלה בפרק הזמן הקצר יחסית לקיומה. המדידות שבוצעו בתחום זה היו בעיקר לצורך יצירת קו-בסיס להשוואות בעתיד. עם זאת, ניתן בשלב זה לבחון לפחות את רמות התגובה במשתנים הללו ואת המתאם בינם לכין מאפייני התוכנית.

בשלב זה התרכזנו בעיקר באינדיקטורים הבאים:

(א) הזדהות ומחויבות למפעל.

(ב) האוירה במפעל.

(ג) אכפת לך שאתה שומע ביקורת שלילית על "כור".

(ד) גאה להשתייך למפעל הסתדרותי.

שאלות נוספות על שביעות רצון בעבודה ומן השכר, יחסי עבודה, יחסים עם ההנהלה

והממונים וכיו"ב נותחו בהקשר ספציפי שיתואר בהמשך.

הממצאים (לוחות 4.1.1 - 4.3.1)

בכל מפעלי הדגם רמת המחויבות, ההזדהות והנכונות להתאמץ למען המפעל היא גבוהה למדי ונעה בכל הפריטים מ-64% ועד 96%, ובמוצע בין 78% ל-86% (לוח 4.1.1). יש להניח כי הסבר חלקי לשיעורי ההזדהות הגבוהים נעוץ ברצייה חברתית, היינו, הנטיה הנורמטיבית להזדהות עם מקום העבודה כמקור פרנסה וכמקום שאדם מבלה בו חלק ניכר מחייו. אולם, אין להתעלם בכל זאת מן הנתון החיובי הבסיסי (גם משום שבפריטים אחדים שנוסחו שלילית לא "נפלו" הנחקרים ל"מלכודת" והמשיכו לדבוק בעמדותיהם החיוביות).

לוח מס' 4.1.1: מחויבות למפעל
(באחוזים מן המשיבים במפעלי הדגם)

טלרד מעלות	פניציה ירוחם	שמן	קריית הפלדה	מכתשים	בכל מפעלי הדגם
91%	90%	81%	94%	88%	88%
51%	66%	62%	72%	64%	64%
82%	86%	88%	92%	93%	89%
70%	79%	57%	73%	75%	71%
92%	94%	86%	97%	90%	92%
93%	96%	89%	97%	94%	94%
72%	80%	68%	85%	76%	77%
83%	81%	76%	81%	84%	81%
97%	97%	94%	97%	97%	96%
90	124	134	144	216	708
N					

* הבדלים מובהקים בין מפעלים (מבחן χ^2 - $P < .05$)

הערה: האחוזים אינם מסתכמים ל-100%. בכל תא האחוז הוא ממספר המשיבים (N) בתחתית הלוח ולאחר עיגול.

בלוח 4.2.1 יש נתונים על האוירה החברתית במפעלים כמרכיב "אקלימי" מובהק. בנושא זה הממצאים פחות חיוביים מאשר במשתני ההזדהות והמחויבות. יש גם הבדלים די ניכרים בפריטים השונים בין המפעלים. במיוחד בולטת אוירה חברתית לא כל כך טובה בשמן ואוירה "פושרת" בקריית הפלדה ובמכתשים.

לוח מס' 4.2.1: אורירה חברתית במפעל
(באחוזים מן המשיבים במפעל הדגם)

N	אורירה חיובית כלשהי	חברית*	נעימה*	יעילה*	חמה*	תומכת* אמון	נוסכת בטחון	נוסכת
90	57%	63%	67%	59%	44%	47%	48%	68%
124	55%	61%	69%	56%	44%	54%	44%	59%
134	38%	44%	44%	39%	22%	34%	35%	52%
144	52%	63%	60%	47%	42%	45%	42%	61%
215	51%	66%	62%	46%	38%	44%	42%	55%
707	50%	60%	60%	48%	38%	44%	42%	58%

* הבדלים מובהקים בין מפעלים (מבחן χ^2 - $P < .05$)

הערה: האחוזים אינם מסתכמים ל-100%. בכל תא האחוז הוא ממספר המשיבים (N) בטור השמאלי ולאחר עיגול.

התגלו הבדלים בין המפעלים בעוצמת המחויבות וההזדהות הן ברמת המפעל והן ברמת "כור" וההסתדרות. דוקא טלרד לוד, שבה האינדיקציות על התוכנית הן חיוביות מאוד, מגלה רמה נמוכה של הזדהות ומחויבות יחסית למפעלים האחרים.

ממצא זה מוסבר חלקית בשני גורמים: כח העבודה הנשי במפעל זה, המגלה בכל מקום פחות מחויבות ארגונית ואידיאולוגית-פוליטית, וריחוקו של המפעל ממרכזים עירוניים גדולים ששם יש גם בולטות רבה יותר למפעלי "כור". עם זאת, גם במפעל זה רמות ההזדהות והמחויבות הן די ניכרות.

יש לציין כי גם בשאלות ההזדהות עם "כור" ועם השתייכות ל"מפעל הסתדרותי" (לוח 4.3.1) מקבלים תשובות חיוביות בשיעור די גבוה (67%-65%) ובכל המפעלים. הצלבת שאלות ההזדהות הללו מגלה כי יש ביניהן מתאם גדול ולפיכך קשה לדעת בוודאות אם לפנינו שני מימדי הזדהות שונים או שלמעשה ההזדהות עם "כור" "מעורבת" עם אלמנטים כלל הסתדרותיים.

לוח מס' 4.3.1: הזדהות עם "כור" ועם ההשתייכות למפעל הסתדרותי
(באחוזים מן המשיבים במפעלי הדגם)

N	גאה להשתייך למפעל הסתדרותי*	אכפת לו כששומע ביקורת שלילית על "כור"*	
87	52%	55%	סלרד מעלות
124	75%	76%	פניציה ירוחם
133	66%	65%	שמן
143	77%	76%	קרית הפלדה
212	55%	60%	מכתשים
699	65%	67%	בכל מפעלי הדגם

* הבדלים מובהקים בין מפעלים (מבחן χ^2 - $P < .05$)

הערה: האחוזים אינם מסתכמים ל-100%. בכל תא האחוז הוא ממספר המשיבים (N) בטור
השמאלי ולאחר עיגול.

5. קשרי הגומלין במערכת התוכנית החברתית

בפרק זה נפרוש את התמונה הכוללת של מערכת התוכנית החברתית כפי שהתגלתה בכל מפעלי הדגם וקשרי הגומלין בין מרכיביה.

נקודת המוצא לביתוח הן תוצאות התוכנית (כפי שמעריכים אותן הנחקרים). אלו תבחנה במידה מסוימת של פירוט משום חשיבותן. תוכניות מן הסוג של התוכנית החברתית מיוסדות כדי להשיג תוצאות תכליתיות כלשהן. לפיכך, יש לבחון בקפידה את נושא התוצאות. מאידך, חשובה גם השאלה כיצד הושגו התוצאות שהתקבלו. איננו יכולים בשלב זה ועל יסוד מחקר-חתך בנקודת זמן אחת לקבוע כיווני השפעה ויחסי "גורם-תוצאה" או "סיבה ומסובב" בכל מה שקשור לתוצאות התוכנית החברתית. אבל ניתן לבחון שורה של גורמים והקשר שלהם (המתאם או הקורלציה) לתוצאות התוכנית כפי שהתקבלו.

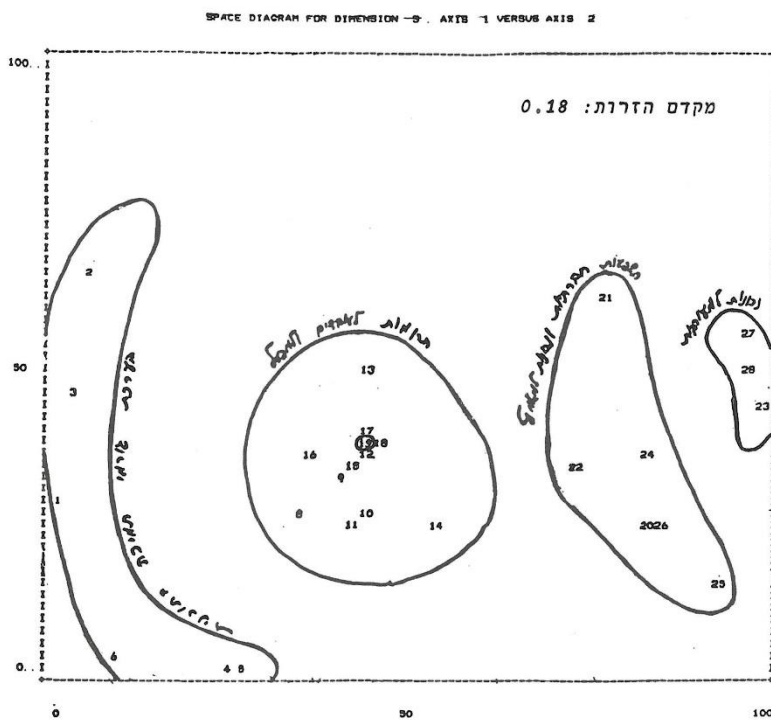
בפרק זה ייבחן, איפוא, ראשית, דפוס התוצאות של התוכנית, המורכב, כפי שכבר נאמר בפרקים הקודמים, מהערכות באשר לתרומת התוכנית, השפעותיה האישיות והשלכותיה על תמיכת הגורמים השונים במפעל (הנהלה, ועדים, עובדים) בנושא התוכנית. אחר כך ייבחנו יחסי הגומלין בין תוצאות התוכנית מחד, ובין המאמצים המושקעים בה והשלכותיה המוראליות, מאידך. לשם כך, יש צורך לצמצם את מספר המשתנים בנושאים השונים ולעבוד עם מדדים משוקללים במקום עם הפריטים המקוריים.

5.1 תוצאות התוכנית החברתית: תכנית כוללת

תוצאות התוכנית החברתית נבחנו על פי תרומותיה לעובדים ולמפעל, השפעותיה האישיות על העובדים ועמדת הגורמים השונים האמורים לתמוך בתוכנית. ניתן לתאר את יחסי הגומלין בין כל המשתנים הללו באמצעות המתאמים (הקורלציות) ביניהם. אולם, מערכת של מתאמים הדדיים בין 28 פריטים (זה מספר הפריטים העיקריים בכל שאלות התוצאות של התוכנית) היא מורכבת למדי וקשה לראות מתוכה את התמונה הכוללת. דרך אלגנטית לטפל בסוג כזה של חומר היא למפות את המתאמים הסטטיסטיים כמפת-יחסים גיאומטרית, מעין "תצלום אוויר", שבה הפריטים השונים הם נקודות על המפה, והמרחקים ביניהם

פרופורציונליים למתאמים ביניהם. כלומר, ככל שהמתאמים גבוהים יותר הם יוצגו במפה באמצעות מרחקים קטנים יותר בין הפריטים. טכניקת המיפוי הזאת ידועה בשם SSA והיא מציגה את תוצאות התוכנית החברתית בתרשים 5.1.1*.

תרשים 5.1.1: מפת יחסי הגומלין בין תוצאות התוכנית החברתית



* בתרשים מובאים נתוני המיפוי השונים והמדד לטיב ההתאמה של "תרגום" המתאמים למרחקים, הידוע ב-SSA כמקדם הזרות COEFFICIENT OF ALIENATION. בניתוח התכר כי נחוצים לפחות 3 מימדים או "צירים" כדי להציג את מפת היחסים הגיאומטרית עם מקדם זרות סביר (0.18). אולם, כאן מובאת רק המפה הראשונה (הפיזור במרחב 1 מול 2). שתי המפות הנותרות (1 מול 3 ו-2 מול 3), אינן נותנות קונפיגורציה משמעותית. לוח המתאמים המקוריים (פירסון) - ר' בספח 2.

בקונפגורציה של תוצאות התוכנית החברתית מתקבלים ארבעה "איזורים" עיקריים:

במרכז מצויים פריטי התרומה של התוכנית החברתית לעובדים ולמפעל הקרובים מאוד זה לזה ובתוכם גם "שאלת הבוחן", המהווה מעין קריטריון לעמדה הכוללת כלפי התוכנית. משמאל למקבץ התרומות השונות, ובפיזור רדיאלי די ניכר, מצויה עמדת גורמי התמיכה השונים בתוכנית והערכת ההשפעה של התוכנית על מעמדם. מימין לתרומות שני "איזורים" נוספים: האיזור הימני, הקרוב יותר לתרומות, הוא של השפעות אישיות במישור היחסים החברתיים, היחס "לכור" וההסתדרות והנכונות למאמץ אישי; ואילו האיזור הימני, הרחוק יותר, הוא של השפעות אישיות על הנכונות למעורבות אישית במפעל ובקהילה והמעמד האישי במפעל.

התמונה הנוצרת היא, איפוא, של סדר יחסים מעגלי למחצה, בו תרומות התוכנית "מקרינות" במידות שונות על התוצאות האחרות. מצד אחד הן מתואמות די חזק עם גורמי התמיכה השונים, הווה אומר, ככל שגוברת התמיכה של ההנהלה, הועדים והעובדים בתוכנית, יש גם הערכות חיוביות יותר לתרומות התוכנית ולהיפך. מצד אחר, הן גם מתואמות די חזק עם ההרגשה של הנחקרים שהתוכנית שיפרה אצלם באופן אישי את יחסיהם עם הממונים והעמיתים בעבודה ואת עמדתם כלפי המערכת הכורית וההסתדרותית. ככל שהערכות התרומה של התוכנית חיוביות יותר, כך גם חיוביות יותר ההשפעות האישיות ביחס לתוכנית ולהיפך.

במידה קצת יותר חלשה, אם כי עדיין חיובית, מתואמות התרומות עם "האיזור" הימני הרחוק, כלומר, הנכונות למעורבות.

הערכת התרומה של התוכנית לעובדים ולמפעל היא, איפוא, ציר קוגניטיבי המקרין על הערכות אחרות סביבו. מעניין לציין כי לעומתו, יחסי הגומלין בין גורמי התמיכה השונים הם יותר רופפים (מפוזרים בשרטוט), וכי הקשר בין השפעת התוכנית על התומכים ובין ההשפעות האישיות של המתאמים חלשים למדי.

המשמעות המעשית של תמונת יחסים זאת היא, שראוי ללמוד את הגורמים המשפיעים על הערכות חיוביות או שליליות באשר לתרומת התוכנית החברתית, כגורם מרכזי המקרין הן על רמת הפרט והן על מערכת התמיכה בתוכנית. לעומת זאת, אם התמונה הנ"ל יציבה ומשקפת מציאות חברתית במפעלים, ברור כי שיפור עמדת גורמי התמיכה לא בהכרח תשפר את ההרגשות הפרט ביחס לתוכנית ולהיפך. אלה שני מימדים שונים בחיי המפעל, המשתנים באורח

סימולטני רק כאשר חלים שינויים בביצועים הארגוניים והחברתיים של המפעל, כפי שאלה באים לידי ביטוי בסוללת התרומות. לפיכך, שכנוע רעיוני של האליטות המפעליות וציבור העובדים באמצעות התוכנית לא תביא, בהכרח, להגברת הנכונות האישית למאמץ ולמעורבות במפעל. מצד שני, ניהול משתף, למשל, שיתבטא בפעולות שונות להגברת המעורבות האישית במפעל לא בהכרח יחזק את התמיכה הציבורית והפוליטית בתוכנית. תבנית היחסים הכוללת מצביעה על כך שרק עבודה כוללת בכל הרמות: הפרט, קהילת המפעל והמערכת הכורית עשויה ליצור דינמיקה חיובית בכיוונים הרצויים.

5.2 תוצאות התוכנית החברתית ומדדי ההזדהות: מדדים משוקללים

בשאלון המקורי (ר'נספח מס' 3) יש למעלה מ-200 פריטי מידע (משתנים). צמצום מספר המשתנים הזה הכרחי בשלב זה של ניתוחים אינטגרטיביים ומורכבים. בסה"כ נבנו 11 מדדים משוקללים. תיאור, דרך בנייתם המפורטת ותיקופם נתונים בנספח מס' 1.

בלוח 5.2.1 הופעל ניתוח רגרסיה רב-משתני בו נעשה ניסיון לאמוד את משקלם של גורמים שונים בניבוי תוצאות התוכנית החברתית בשני היבטים: התרומה לעובדים ולמפעל וההשפעה האישית של התוכנית.

משתני הניבוי בניתוח ("נבאים") היו מאפייני רקע אחדים: מין, גיל, מוצא עדתי והשכלה, ומאפייני תוכנית אחדים (מדדי המידע וההסברה, מדד המטרות ומדדי הפעילות). בתהליך הניבוי נוטרלו גם השונות בין המפעלים השונים.

הנתונים מלמדים שעבור ניבוי תרומת התוכנית, הנבאים המשמעותיים היחידים הם מין (נשים נוטות להעריך באורח חיובי יותר את תרומת התוכנית), ומדד מסבירים (ככל שמוצגת התוכנית על ידי המנהל והועדים הערכת התרומה חיובית יותר).

עבור ניבוי ההשפעה האישית משמעותית ההשכלה (ככל שזאת עולה יורדת הערכת ההשפעה האישית של התוכנית) וכמו כן, מאפייני התוכנית (ככל שמופעלים בתוכנית יותר מאמצי ההסברה, יותר מודעות למטרות ויותר פעולות עולה הערכת ההשפעה האישית).

לוח 5.2.1: ניבוי תוצאות עיקריות בתוכנית החברתית באמצעות מאפייני רקע ומאפייני התוכנית ובניכוי השפעת סוג המפעל (ניתוח רגרסיה בצעדים)

משתנים תלויים: תוצאות התוכנית				נבאים*
מדד תרומת התוכנית		מדד השפעה אישית של התוכנית		
מתאם פשוט (r)	מקדם הרגרסיה המתוקנן (β)	מתאם פשוט (r)	מקדם הרגרסיה המתוקנן (β)	
				מאפייני רקע:
0.14	0.12	--	--	- מין
--	--	--	--	- השכלה
				מאפייני התוכנית:
--	--	--	--	- מטרות
0.16	0.11	0.21	0.11	- מסבירים
--	--	0.26	0.19	- פעילות אישית
--	--	0.24	0.15	- פעולות
0.27		0.38		מתאם מרובה (MULTIPLE R)

* משתנים שהתגלו כנבאים חלשים (לא מובהקים, $P < .05$): גיל, מוצא עדתי, מדד מידע, מדד הסברה.

עוצמת הניבוי בשני המקרים איננה גבוהה (מקדמי המתאם המרובה די נמוכים, 0.27 ו-0.38). כמו כן ראויים לציון משתני רקע כגון גיל ומוצא עדתי שהתגלו כנבאים חלשים חסרי קשר משמעותי לתרומת התוכנית והשפעתה האישית. לתוכנית מגיבות, איפוא, באורח חיובי יותר נשים לעומת גברים, ובאורח שלילי יותר עובדים ועובדות יותר משכילים. הקשר החיובי והחלש בין מימדי התוכנית ותוצאותיה צריך להבדק בעתיד, כדי לראות את ההשפעה של גורם הזמן.

כלוח 5.2.2 נבחן הקשר בין תוצאות התוכנית ומדדי ההזדהות והאזירה שהוצגו בפרק 4. גם פה מתגלים מתאמים (קורלציות) בינוניים עד נמוכים. השוואת שתי שורות המתאמים בלוח מגלה כי הנחקרים מבחינים יפה בין תרומות התוכנית ברמה הציבורית והארגונית, אותן הם מעריכים באורח חיובי מאוד, ובין מדדי ההזדהות. בשלב זה אין הם רואים קשר חזק ביניהם. לעומת זאת, ככל שהערכתם חיובית באשר להשפעת התוכנית עליהם באופן אישי הם נוטים בעוצמה רבה יותר להזדהות עם המפעל וגם עם גורמים מחוץ למפעל, כחברת "כור" וכלל מפעלי ההסתדרות.

לוח 5.2.2: ניבוי מדדי מוראל ומחוייבות באמצעות תוצאות התוכנית החברתית (מתאמי פירסון)

	הזדהות עם המפעל	נכונות להשקיע מאמץ	אזירה חברתית	הזדהות עם כור	הזדהות עם מפעל הסתדרות
מדד תרומת התוכנית	0.29	0.22	0.27	0.21	0.26
מדד השפעה אישית	0.27	0.20	0.13	0.28	0.34

5.3. השוואה בין מפעלים עם הערכות שונות על התוכנית החברתית

לאורך כל הקו כמעט מתגלים הבדלים עקביים בתוך מפעלי הדגם בין שלושה מפעלים (טלרד מעלות, פניציה ירוחם וקרית הפלדה), בהם פעולת התוכנית החברתית ותוצאותיה חיוביות, ובין שני מפעלים (שמן ומכתשים), בהם תוצאות התוכנית פחות חיוביות.

באיזו מידה ניתן ליחס את ההבדלים בין שתי קבוצות מפעלים אלו להבדלים במאפיינים חברתיים והתנהגותיים שונים? בעזרת ניתוח סטטיסטי רב-משתני הידוע כ"ניתוח פונקציות מבחניות" (DISCRIMINANT ANALYSIS) נבחנו ההבדלים הסימולטניים בין שתי הקבוצות על פני מספר רב של תכונות. אלה מסוכמים בלוח 5.3.1.

לוח 5.3.1: הבדלים חברתיים והתנהגותיים בין שתי קבוצות של מפעלי הדגם
(על פי ניתוח פונקציות מבחינות)*

שמן, מכתשים	טלרד מעלות, פניציה ירוחם, קרית הפלדה	
- זיקה יותר חזקה לעבודה	- אמון רב יותר בכוונות הטובות של ההנהלה - תנאי עבודה טובים יותר - אמון רב יותר במנהל - גאות השתייכות רבה יותר להסתדרות	תכונות מבחינות
- שביעות רצון בעבודה - שביעות רצון מן השכר - אורח חברתית במפעל - אכפתיות וגאות השתייכות ל"כור" - יחסי עבודה טובים - סגנון ניהולי שתפני - הזדהות עם המפעל - נכונות להשקיע מאמץ - הערכת תפקוד הועד		תכונות לא מבחינות

* ניתוח הבחנה בשיטה RAO'S V ($P < .05$).
יעילות הסווג לקבוצות על פי הפונקציה המבחינה: 71%.

מתברר כי ראשית, במספר לא קטן של תכונות, כולל אורח חברתית, הזדהות עם המפעל, נכונות להשקיע מאמץ וגאות השתייכות ל"כור", אשר נדונו בפרק הקודם, אין הבדלים משמעותיים בין שתי קבוצות המפעלים. לא נמצאו הבדלים משמעותיים גם לפי סגנון ניהולי שתפני (למעשה, בכולם מוערך סגנון הניהול כסגנון לא-שתפני), שביעות רצון מן העבודה והשכר והערכת תפקוד הועד. פירוש הדבר שאין לייחס את ההבדלים בהערכת התוכנית החברתית למשתנים אלה. אולם, מספר כה גדול של משתנים לא מבחינים וביניהם משתני מוראל, מוכיח שהבדלי הגישה כלפי התוכנית אין מקורם באקלים החברתי השונה במפעלים.

שנית, מתברר שבשמן ובמכתשים הזיקה לעבודה עצמה חזקה יותר מאשר ביתר המפעלים. שלישית, רק על פני ארבע תכונות מתגלים הבדלים לטובת שלושת המפעלים בהם התוכנית מוערכת חיובית יותר לעומת שמן ומכתשים.

תכונות אלו הן:

- אמון רב יותר בכוונות הטובות של ההנהלה.
- אמון רב יותר במנהל המפעל.
- גאות השתייכות רבה יותר למפעל הסתדרותי.
- הערכת תנאי עבודה טובים יותר.

ממצא זה מרמז על גורמי האפקטיביות של התוכנית החברתית בהקשריה הארגוניים וההתנהגותיים. יתכן שמפעלים בהם נוצר אמון בהנהלה ובמנהל ועל רקע של תנאי עבודה טובים יותר, הקרקע נוחה יותר לפעולת התוכנית החברתית. נתונים אחרים, הן בתחום ההזדהות והן בתחום הסיפוק האישי בעבודה ומן התגמולים, לא בהכרח קשורים להצלחת התוכנית החברתית. יתכן שאם רוצים לשפר באופן ישיר את המרכיבים האלה יש לפעול בדרכים נוספות (אולי בטכניקות של ניהול משתף, ההולכות וקורמות עור וגידים ב"כור"). עם זאת, לפנינו רק אינדיקציות ורמזים ובשום פנים לא הוכחות חותכות ליעילותם של הגורמים השונים ביחס לתוכנית החברתית, אותם יש לחקור ביסודיות ובנפרד.

6. סיכום

בבנית התוכנית החברתית נקטה "כור" באמצעים דומים לאלה הננקטים בתוכניות בעלות אופי דומה¹¹, תוך נסיון להתאים את התוכנית לאופי המיוחד של "כור" בכלל ומפעלי הדגם בפרט. התוכנית עצמה היא יוזמה מקורית של "כור" בנסיון להתמודד מחדש עם בעיות הניכור במפעליה ועם הלחצים האידיאולוגיים המופעלים עליה מצד גורמים שונים בהסתדרות ובחברה הישראלית.

התוכנית החברתית מופעלת בצורה מבוקרת בחמישה "מפעלי דגם". המהלכים שננקטו עד למועד עריכת המחקר התרכזו בהקמת מבנה ארגוני בו פועלת ועדת היגוי משותפת לעובדים ולהנהלה ולצידה ועדות משנה בנושאים שונים כגון: תרבות, חנוך ואיכות חיים. התוכנית עצמה פועלת בכל מפעל במסגרת של תוכניות פעולה ותקציבים אשר נקבעו ואושרו בוועדת ההיגוי ובמוסדות המרכזיים של "כור". חלק ניכר מן הפעילות החברתית בוצע גם בעבר, לפני התוכנית. מעצבי התוכנית מבקשים לגרום לכך שהן הפעולות "הישנות" והן הפעולות החדשות תתבצענה במסגרת של יוזמה והחלטה משותפים של העובדים וההנהלה ותוך כדי הפעלה של מספר רב של עובדים בתהליכי החשיבה, התכנון והביצוע של פעילות במפעל. התוכנית אמורה להקיף את כל תחומי הפעילות במפעל, כולל פעילויות העבודה עצמה. בשלב זה, המחקר מראה שעיקר המאמץ מרוכז בפעולות רווחה, חינוך, השכלה ושיפורים פסיים. חשיבות מיוחדת רואים מעצבי התוכנית בהחדרת יעדי התוכנית ופעולותיה לציבור עובדים רחב ככל האפשר. עד כה ההצלחה בעניין זה איננה מבוטלת אבל עדיין יש ציבורים די גדולים של עובדים שאינם מודעים לתוכנית, וחלק ניכר מפעולותיה מיוחס עדיין לדפוסי הפעילות הקודמים (ההנהלה או הוועדים "נותנים" הטבות ורווחה).

11 ר', למשל, את ספרם של קאנינגהאם ו-ווייט (CUNNINGHAM & WHITE, 1984, 8-13), המקבץ בתוכו דיווחים על שורה של תוכניות והתנסויות חדשות שעיקרם מאמצים חברתיים לשיפור איכות חיי העבודה, המתנהלים כיום בצפון אמריקה.

לעומת זאת, בקרב העובדים המודעים לתוכנית יש התבססות ניכרת של התוכנית הן ברמה הרעיונית (התוכנית נתפשת כ"חברתית" ולא כמניפולציה ניהולית או פוליטית), והן מעשית. העובדים מעריכים בשיעורים די ניכרים שהתוכנית גרמה וגורמת לשינויים חיוביים הן להם באופן אישי והן לקשר שבין העובדים למפעל. נראה גם שיש התגברות יפה על התנגדויות וחששות לאובדן כח מצד קבוצות דומיננטיות וותיקות כמו ועדים והנהלה. עם זאת, אין להתעלם ממגבלותיה של התוכנית במתכונתה הנוכחית. היא עדיין איננה מקור מרכזי להזדהות ולהתנהגויות ארגוניות חיוביות, אף על פי שהתגלו מתאמים חיוביים בינה ובין מדדי המוראל וההזדהות הן ברמת המפעל והן כלפי "כור" וההסתדרות. במפעלים אחדים ניכרת עדיין השפעתם של גורמים ואירועים שקדמו לתוכנית, בעיקר בכל מה שקשור למסורת של יחסי עבודה. עמדתם של מנהל המפעל וועדי העובדים מכרעת בעניין זה לטוב או לרע, ובמפעלים אחדים "המצב הקודם" (אף שלא נמדד) מקזז, כנראה, חלק ממאמצי התוכנית. המחקר גילה שהרכב כח האדם במפעלים משפיע על התגובות לתוכנית. לפחות במפעלי הדגם נראה שנשים מגיבות לתוכנית טוב יותר מגברים ולעומת זאת, ככל שעולה השכלת העובדים והעובדות התגובות לתוכנית פחות חיוביות. לקח אפשרי מנתון זה הוא התאמה של תוכניות הפעולה והתקציבים לצרכים השונים של העובדים. עם זאת, נראה כי יש שונות רבה בין מפעלי הדגם באופן קליטת התוכנית וכנראה שגם בעתיד התנאים המקומיים של כל מפעל יהיו מכריעים. הסכנה הגדולה של תוכניות חברתיות מן הסוג המופעל ב"כור" איננה בהתנגדויות של גורמים שונים, אלא בהתמססות התוכנית אם כתוצאה מהתעייפות של המערכת ושל הפעילים ואם כתוצאה מפערים בין ציפיות לתוצאות (אכזבות). לפיכך, נראה כי שאלת עתיד התוכנית, כיצד להרחיב אותה, כיצד לגוון אותה וכיצד לעשות אותה אטרקטיבית ורעננה לציבור העובדים נראית יותר חשובה משאלת מיסודה וביסוסה. אלה יכולו, כך אנו מאמינים על יסוד המגמות המסתמנות במחקר, עם הזמן ובעקבות הפעולה הנמרצת המתנהלת כיום.

רשימת מקורות

- Bailey, J., Job Design and Work Organization, Prentice-Hall, London, 1983.
- Bar-Haim, A., Workers' participation in management: integration versus cooptation or segregation, Economic and Industrial Democracy, 5, 1984a, 341-357.
- The desire for workers' participation: conflicting forces in the workplace, Relation Industrielles, 39(2), 1984(b), 301-312.
 - "Workers' participation in the Histadrut: established and new directions". Presented at the CIRCOM 4th Symposium. Tel Aviv, April 9-15, 1984(c)
- Braun, E. & P. Senker, New Technology and Employment, Manpower Service commission, London, 1982.
- Bucklow, M., A New Role for the work group, Administrative Science Quarterly, 11(1), 1966, 59-78.
- Cunningham, J.B. & T.H. White (Eds.). Quality of Working Life: Contemporary Cases, Ministry of Supply and Services, Canada, 1984.
- Cook, J.D. et al., The Experience of Work, London, Academic Press, 1981.
- Davis, L.E. & A.B. Cherns (eds.), The Quality of Working Life, Free Press, New York, 1975.
- Emery, F.E., New Perspectives on the world of work: sociotechnical foundations for new social order?, Human Relations, 35(12), 1982, 1095-1122.
- Gruneberg, M.M. (ed.), Job Satisfaction, Macmillan, London, 1976.
- Kelly, J.E., Scientific Management, Job Redesign and Work Performance, Academic Press, London, 1982.
- Newton, K., N. Leckie & B.O. Pettman, The quality of working life, International Journal of Social Economics, 6(4), 1979.
- Nie, N.H., C.H. Hull, J.G. Jenkins, K. Steinbrenner, D.H. Bent, Statistical Package for the Social Sciences (2nd ed.), McGraw-Hill, 1975, New York.
- Sheppard, H.L. & N.Q. Herrick, Where Have All The Robots Gone?, Free Press, New York, 1972.
- Tannenbaum, A., B. Kavcic, M. Rosner, M. Vianello & G. Wieser, Hierarchy in Organizations, Jossey Bass, San Francisco, 1974.
- Walton, R.E., New perspective on the world of work: social choice in the development of advanced information technology, Human Relations, 35(12), 1982, 1037-1089.
- Warner, M., Organizations and Experiments: Designing New Ways of managing Work, Wiley, Chichester, 1984.

בר-חיים א., שיתוף עובדים בניהול מפעלי תעשיה, בניה ומלאכה, חיבור לשם קבלת תואר דוקטור לפילוסופיה, האוניברסיטה העברית, 1979.

"כור", אגף כח אדם: - תוכנית עבודה לפעילות חברתית במפעלי "כור", אוגוסט 1982.
- תוכנית לפעולה חברתית במפעלי "כור", ינואר, 1985.

המכון למחקר כלכלי וחברתי בועד הפועל של ההסתדרות: "שיתוף עובדים בהנהלות בחברת העובדים - ביקורת השיטה והצעות לשינוי, אוגוסט 1983.

רוזנשטיין, א., שיתוף עובדים בניהול - נסיונות במשק ההסתדרותי, מחקרי עבודה בישראל (עורכים: ר. בר-יוסף וא. לשם), המכון לחקר עבודה ורווחה, האוניברסיטה העברית, 1974, 175-188.

נספח 1: מדדים משוקללים

בנית המדדים השונים ושקלולם נעשתה בשתי שיטות (NIE ET AL., 1975, CHS. 24, 26):

(א) סולמות גוטמן

בשיטה זאת נבנים דפוסי התשובות בפריטים השונים כשלבים בסולם אורדינלי חד-מימדי. המידע הדיכוטומי בפריטים רבים מאפשר שימוש נוח בשיטת סילום זאת. כשהשחזור איננו מלא (מקדם שיחזור קטן מ-1.00), הולכת לאיבוד כמות מסוימת של אינפורמציה ונוצרת אי-התאמה מסוימת בין ההתפלגויות של הפריטים הבודדים והתפלגות ציוני הסולם. השימוש בסולמות גוטמן, שהם כאמור קומפקטיים ונוחים לעיבוד ולפירוש, נעשה באותם מקרים שאובדן האינפורמציה היה בגבולות סבירים (מקדם שיחזור גדול מ-0.80).

(ב) ציוני גורמים (FACTOR SCORES)

בשיטה זאת נבנים ציוני-תקן על יסוד המשקלות (הטעינויות) שהתקבלו בניתוח גורמים (FACTOR ANALYSIS) עבור הפריטים השונים. הצינון בשיטה זאת מתאים עבור סוללות שבהן טווח התשובות האפקטיבי רחב (למשל, ארבע או חמש תשובות אפשריות בכל פריט). בשיטה זאת אין מאבדים אינפורמציה במעבר מסוללת הפריטים הבודדים למדד, אולם, אין אפשרות לקבל ציון דפוס כמו בסולם גוטמן, אלא ציון כולל ומשקולל בלבד.

כלוח הבא נתונה רשימת המדדים שנעשה בהם שימוש.

פירוט הכניה	שיטת השיקול	טווח המדד	מספר הפריטים המקורי	השאלה בשאלון	מדדים משוקללים	
א. <u>תשומת מאמצים בתוכנית:</u>						
1.1	נספח	סולם גוטמן	0-3	5	21	1 - מדד מקורות מידע
1.2	נספח	סולם גוטמן	0-3	4	25	2 - מדד מסבירי תוכנית
1.3	נספח	סולם גוטמן	0-3	4	24	3 - מדד דרכי הסברה
1.4	נספח	סולם גוטמן	0-3	4	22	4 - מדד מטרות התוכנית
1.5	נספח	סולם גוטמן	0-5	5	33	5 - מדד פעולות התוכנית
1.6	נספח	סולם גוטמן	0-5	5	27	6 - מדד פעילות אישית בתוכנית
ב. <u>תוצאות התוכנית:</u>						
1.7	נספח	ציון פקטור		12	43	7 - מדד תרומת התוכנית
1.8	נספח	ציון פקטור		9	46	8 - מדד השפעות אישיות
ג. <u>מדדים מוראליים והתנהגותיים:</u>						
1.9	נספח	ציון פקטור		9	18	9 - הזדהות עם המפעל
1.9	נספח	ציון פקטור		9	18	10 - נכונות למאמץ
1.10	נס' 10	סולם גוטמן	0-5	7	11	11 - אורח חברתית

נספח 1.1: מדד מידע על התוכנית החברתית

נבנה כסולם גוטמן על פריטי שאלה 21 בשאלון.

מקדם השיחזור: - 0.82

מקדם הסילום: - 0.09

שכיחות הדפוס הסולמי (באחוזים)	מקורות מידע על התוכנית					ציון הסולם
	סמינר כור	צוות כור	עובדים אחרים	ועדים	הנהלה	
35%	-	-	-	-	-	0
56%	-	-	-	-	+	1
8%	-	-	-	+	+	2
1%	-	-	+	+	+	3
0%	-	+	+	+	+	4
0%	+	+	+	+	+	5

ממוצע: 0.740

סטית תקן: 0.617

מינימום: 0

מקסימום: 3

N 416

נספח 1.2: מדד מסבירים על התוכנית החברתית

נבנה כסולם גוטמן על פריטי שאלה 25 בשאלון.

מקדם השיחזור: - 0.90

מקדם הסילום: - 0.22

שכיחות הדפוס הסולמי (באחוזים)	מי הסביר לעובדים על התוכנית				ציון הסולם
	עובדים אחרים	צוות כור	מנהל המפעל	הועדים	
56%	-	-	-	-	0
37%	-	-	-	+	1
7%	-	-	+	+	2
0%	-	+	+	+	3
0%	+	+	+	+	4

ממוצע: 0.522

סטית תקן: 0.640

מינימום: 0

מקסימום: 3

N 416

נספח 1.3: מדד הסברה על התוכנית החברתית

נבנה כסולם גוטמן על פריטי שאלה 24 בשאלון.

מקדם השיחזור: - 0.86

מקדם הסילוס: - 0.19

שכיחות הדפוס הסולמי (באחוזים)	כיצד הסבירו לעובדים על התוכנית				ציון הסולם
	כינוסי חוץ	עלון המפעל	אסיפות מחלקתיות	אסיפות	
39%	-	-	-	-	0
54%	-	-	-	+	1
6%	-	-	+	+	2
1%	-	+	+	+	3
0%	+	+	+	+	4

ממוצע: 0.680

סטית תקן: 0.606

מינימום: 0

מקסימום: 3

N 416

נספח 1.4: מדד מטרות התוכנית החברתית

נבנה כסולם גוטמן על פריטי שאלה 22 בשאלון.

מקדם השיחזור: - 0.90

מקדם הסילום: - 0.47

שכיחות הדפוס הסולמי (באחוזים)	מטרות התוכנית החברתית				ציון הסולם
	פוליטיות אידילוגיות	כלכליות- ניהוליות	אישיות	חברתיות	
14%	-	-	-	-	0
52%	-	-	-	+	1
31%	-	-	+	+	2
3%	-	+	+	+	3
0%	+	+	+	+	4

ממוצע: 1.233

סטית תקן: 0.725

מינימום: 0

מקסימום: 3

N 416

נספח 1.5: מדד פעולות התוכנית החברתית

נבנה כסולם גוטמן על פריטי שאלה 33 בשאלון

מקדם השיחזור: - 0.88

מקדם הסילום: - 0.43

שכיחות הדפוס הסולמי (באחוזים)	פעולות שנעשו בתוכנית החברתית					ציון הסולם
	שיפורים בתנאי עבודה	פעולות בקהילה	שיפורים בסביבת העבודה	הדרכה ופמ"א	רווחה	
18%	-	-	-	-	-	0
35%	-	-	-	-	+	1
33%	-	-	-	+	+	2
11%	-	-	+	+	+	3
2%	-	+	+	+	+	4
1%	+	+	+	+	+	5

ממוצע: 1.440

סטית תקן: 0.992

מינימום: 0

מקסימום: 5

416 N

נספח 1.6: מדד פעילות אישית בתוכנית החברתית

נבנה כסולם גוטמן על פריטי שאלה 27 בשאלון

מקדם השיחזור: - 0.84

מקדם הסילום: - 0.33

שכיחות הדפוס הסולמי (באחוזים)	פעילות אישית בתוכנית החברתית					ציון הסולם
	יו"ר ועדה	פעיל לא פורמלי	פעיל בתפקיד אחר	חבר ועדת היגוי	חבר ועדה	
79%	-	-	-	-	-	0
16%	-	-	-	-	+	1
4%	-	-	-	+	+	2
0%	-	-	+	+	+	3
0%	-	+	+	+	+	4
1%	+	+	+	+	+	5

ממוצע: 0.298

סטית תקן: 0.733

מינימום: 0

מקסימום: 5

N : 416

נספח 1.7: מדד תרומה של התוכנית החברתית

נבנה כציון פקטור על פריטי שאלה 43 בשאלון.

בניתוח התקבל פקטור יחיד.

EIGENVALUE : 7.29

61% : % שונות מוטברת

VARIMAX: רוטציה

פריטי המדד	F1 - תרומה לעובדים ולמפעל
שקט תעשיתי	0.61
פריזון ייצור	0.65
שיפור יחסים	0.67
סיפוק בעבודה	0.65
הזדהות	0.66
רווחת עובדים	0.55
שיתוף עובדים	0.50
איכות חיים	0.61
ניהול טוב יותר	0.64
הבנת בעיות עובדים	0.61
קשר משפחות למפעל	0.58
השתלבות בקהילה	0.56
ציון ממוצע	0.021
סטית תקן	1.003
מינימום	-1.796
מקסימום	2.016
N	406

נספח 1.8: מדד השפעה אישית של התוכנית החברתית

נבנה כציון פקטור על פריטי שאלה 46 בשאלון.

בניתוח התקבל פקטור יחיד.

EIGENVALUE : 4.33

48% : % שונות מוסברת

VARIMAX: רוטציה

<u>F1 - השפעה אישית</u>	<u>פריטי המדד</u>
0.57	נכונות למאמץ
0.42	יחסים אישיים-ממונה
0.51	יחסים אישיים-חברים
0.53	נכונות למעורבות
0.47	יחס משפחה למפעל
0.48	יחס אישי להסתדרות
0.55	יחס אישי ל"כור"
0.40	נכונות לפעולה בקהילה
0.39	מעמד אישי במפעל
0.001	ציון ממוצע
1.001	סטית תקן
-2.648	מינימום
1.999	מקסימום
440	N

נספח 1.9: מדדי מחויבות: הזדהות עם המפעל ונכונות למאמץ

נבנה כציון פקטור על פריטי שאלה 18 בשאלון.

בניתוח התקבלו שני פקטורים¹¹.

F1	F2
EIGENVALUE : 3.04	1.07
% שונות מוסברת : 34%	12%
רוטציה : VARIMAX	

<u>F2 נכונות למאמץ</u>	<u>F1 - הזדהות עם המפעל</u>	<u>פריטי המדדים</u>
0.38	0.54	גאה לספר היכן עובד
0.15	0.55	לא רוצה לעזוב
0.73	0.08	רוצה להתאמץ לעזור
-0.07	0.68	לא היה עובר
0.39	0.55	חש חלק מן המפעל
0.67	0.33	נעים להרגיש שמתאמץ
0.12	0.65	גם תמורת תוספת לא יעזוב
0.19	0.47	ממליץ לחבר להצטרף
0.78	0.08	סיפוק מתמורה למפעל
0.053	-0.036	ציון ממוצע
0.961	1.009	סטית תקן
-5.072	-4.392	מינימום
1.754	2.118	מקסימום
704	704	N

11 כמו במדד המקורי של קוק ו-וואל (COOK & WALL, 1981), גורם הנכונות להתאמץ למען המפעל (אצלם: "המעורבות"), משתחרר. לעומת זאת, מה שאצלם מפורט כ"הזדהות" ו"נאמנות" התלכד פה לפקטור אחד, לו קראנו "הזדהות".

נספח 1.10: מדד איריה חברתית במפעל

נבנה כסולם גוסמן על פריטי שאלה 11 בשאלון.

מקדם השיחזור: - 0.81

מקדם הסילום: - 0.57

שכיחות הדפוס הסולמי (באחוזים)	איריה חברתית במפעל					ציון הסולם
	חמה	נוסכת אמון	תומכת	יעילה	חברית	
22%	-	-	-	-	-	0
18%	-	-	-	-	+	1
15%	-	-	-	+	+	2
12%	-	-	+	+	+	3
16%	-	+	+	+	+	4
17%	+	+	+	+	+	5

ממוצע: 2.315

סטית תקן: 1.797

מינימום: 0

מקסימום: 5

N : 769

נספח מס' 2: לוח מתאמים פשוטים (פירסון) עבור תוצאות התוכנית החברתית

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
עובדים לתוכנית	יחס	100	35	38	42	24	39	40	40	40	39	38	29	33	33	31	33	33	33	21	19	21	12	23	
הנהלה לתוכנית	יחס	35	100	48	23	29	29	33	30	29	26	27	26	28	24	31	33	33	34	30	19	24	24	18	20
ועדים לתוכנית	יחס	38	48	100	29	16	46	35	36	34	40	38	35	26	26	30	29	32	34	33	22	20	21	15	21
השפעת התוכנית על מעמד עובדים	יחס	42	23	29	100	37	46	43	52	44	49	50	37	31	48	42	36	39	38	34	27	22	29	21	27
חנהלה	"	24	29	16	37	100	55	37	37	37	34	31	28	27	31	34	33	31	34	20	23	19	28	17	14
ועדים	"	39	48	46	46	35	100	38	37	37	40	34	28	25	27	31	28	26	29	29	24	19	24	14	19
לשקט ביחסי עבודה	יחס	40	33	35	43	27	28	100	42	41	39	50	52	53	61	54	50	52	41	38	31	44	29	33	
להגדלת פרוץ	"	40	30	36	32	37	37	74	100	64	68	65	90	92	92	69	56	47	51	40	38	33	39	24	29
לשיפור יחסי עובד-מנהל	"	40	29	34	44	37	37	62	64	100	64	64	58	52	59	58	64	59	58	39	32	35	39	33	31
לסיפוק בעבודה	"	40	26	40	49	34	40	61	68	64	100	72	93	48	60	62	93	93	51	43	44	34	43	34	36
להזדהות עם המפעל	"	39	27	38	50	31	34	59	65	64	72	100	64	46	62	56	54	59	58	42	35	23	35	30	37
לרווחת עובד ומשפחתו	"	38	26	35	37	29	28	50	50	58	55	64	100	41	61	49	50	65	56	43	29	28	35	31	38
לשיתוף עובדים בהחלטות	"	29	28	26	31	27	25	52	52	52	48	46	41	100	49	67	62	49	47	28	36	34	39	25	25
לאיכות חיים בעבודה	"	33	24	26	41	31	27	53	52	59	60	62	61	49	100	55	54	63	59	48	38	29	40	38	39
לניהול טוב יותר	"	33	31	30	42	34	31	61	69	58	62	56	45	67	55	100	70	52	54	36	39	33	43	27	25
להבנת עובדים טובה יותר	"	31	33	31	36	35	28	54	56	64	55	54	50	62	54	70	100	54	55	39	33	32	35	22	30
לקשר משפחות עם המפעל	"	33	33	32	39	31	26	50	47	59	53	59	65	49	63	52	54	100	64	42	32	32	37	32	46
להשתלבות המפעל בקהילה	"	33	34	34	38	34	29	52	51	58	51	58	56	47	59	54	55	64	100	42	34	32	33	38	42
שאלת הבוחן: התוכנית רצינית	יחס	33	30	33	34	20	29	41	40	39	43	42	43	28	48	36	39	42	42	100	30	23	32	32	33
השפעה על נכונות למאמץ	יחס	21	19	22	27	23	24	38	38	32	44	35	29	34	38	39	33	32	34	30	100	53	54	46	45
יחסים עם ממונים	"	19	24	20	22	19	19	31	33	35	34	23	28	34	29	33	32	32	32	23	53	100	55	37	37
חברים	"	21	24	21	29	28	24	44	39	39	43	35	35	39	40	43	35	37	33	32	54	59	100	47	42
נכונות למעורבות	"	12	18	19	21	17	14	29	24	33	34	30	31	25	38	27	22	32	38	32	48	37	47	100	45
יחס המשפחה	"	23	20	21	27	14	19	33	29	31	36	37	38	25	39	25	30	44	42	33	45	37	42	45	100
יחס להסתדרות	"	18	15	16	22	25	22	27	29	32	31	28	25	36	32	31	33	33	27	43	29	36	41	42	
יחס ל"כור"	"	16	21	23	24	25	22	35	31	34	40	36	28	23	39	30	36	41	35	45	37	40	47	48	
נכונות לפעול בקהילה	"	18	13	16	14	8	16	25	21	28	23	27	30	25	33	27	24	26	29	26	35	25	33	49	30
מעמד אישי במפעל	"	17	17	15	21	14	19	28	28	24	32	31	27	33	27	30	28	26	33	24	41	30	36	37	40

	26	27	28
26	100	40	36
27	40	100	45
28	36	45	100

• THE ORIGINAL COEFFICIENTS WERE MULTIPLIED BY 100 AND ROUNDED INTO INTEGER NUMBERS

נספח 3: שאלון לעובדי "כור"

מצורף השאלון המקורי שהנחה את המראיינים בעבודת השדה. חומר טכני אחר כגון

מפתחות הקידוד, כרטיסי טווחים וכו' איננו בכלל בדו"ח זה.

האוניברסיטה העברית בירושלים

המכון לחקר עבודה ורווחה

שאלון לעובדי "כור"

שלום. שמי ... ואני מהאוניברסיטה העברית בירושלים. אנו עורכים מחקר בקרב עובדי העשייה כדי לדעת מה חושבים ומרגישים עובדים ועובדות בקשר לנושאים שונים הקשורים לעבודתם ולמפעל. שמך עלה באופן מקרי במדגם שלנו והשתתפותך חשובה לתוצאות המחקר. נודה לך אם תואיל/י להקדיש לנו מזמנך ולענות על שאלותינו. השאלון הוא אנונימי וסודי ותשובותיך נחוצות רק לצרכים סטטיסטיים. אינך צריך/ה למסור את שמך אם אינך מעוניין/ת בכך. אנו מקוים למסור למשתתפים, בתום המחקר, את עיקרי הממצאים. האם נוכל להתחיל?

1. מהו מקצועך? _____

1	3
---	---

2. כמה את/ה עוסק/ת במפעל? באיזו עבודה? _____

4	6
---	---

3. באיזו מחלקה את/ה עובד/ת? _____

7	9
---	---

4. כמה שנים את/ה עובד/ת במפעל? _____

10	11
----	----

5. כמה שנים את/ה עובד/ת במחלקה הנוכחית? _____

12	13
----	----

6. כיצד היית מתאר/ת את עבודתך הנוכחית?

- | | | | |
|------------------------|-------------|---------------------|------|
| 1 - עבודה קשה פיזית | 2 - בינונית | 3 - עבודה קלה | (14) |
| 1 - עבודה משתלמת כספית | 2 - בינונית | 3 - עבודה לא משתלמת | (15) |
| 1 - עבודה משעממת | 2 - בינונית | 3 - עבודה מעניינת | (16) |
| 1 - עבודה מכובדת | 2 - בינונית | 3 - עבודה לא מכובדת | (17) |

7. נניח שהיית מקבל/ת ב"טוטו" או ב"פיס" כסף במידה שתאפשר לך לחיות בנוחיות עד סוף ימך. האם היית:

- | | |
|--|------|
| 1 - מפסיק/ה לעבוד. | (18) |
| 2 - ממשיך/ה לעבוד אבל במקום אחר (איזה?) _____ | |
| 3 - ממשיך/ה לעבודה במפעל אבל בעבודה אחרת (איזו?) _____ | |
| 4 - ממשיך/ה לעבוד במפעל באותה עבודה. | |

* 8. האם בסך הכל את/ה מרוצה מעבודתך במפעל?

- | | | | | | |
|----------------|-----------|--------|--------|-------------------|------|
| 1 - מרוצה מאוד | 2 - מרוצה | 3 - די | 4 - לא | 5 - מאוד לא מרוצה | (19) |
|----------------|-----------|--------|--------|-------------------|------|

* 9. האם את/ה מרוצה משכרך במפעל?

- (20)
- | | | | | |
|----------------|-----------|--------------|--------------|-------------------|
| 1 - מרוצה מאוד | 2 - מרוצה | 3 - די מרוצה | 4 - לא מרוצה | 5 - מאוד לא מרוצה |
|----------------|-----------|--------------|--------------|-------------------|

10. האם לעומת השכר המשולם במפעלים אחרים לעובדים כמוך, שכרך:

- (21)
- | | | | |
|---------------|--------------|---------------|------------------|
| 1 - גבוה יותר | 2 - אותו דבר | 3 - נמוך יותר | 4 - אינני יודע/ת |
|---------------|--------------|---------------|------------------|

11. עכשיו אקרא לך משפטים אחדים שמתארים את האווירה במפעל שלכם ועליך יהיה לומר לי לאיזה צד נוטה האווירה, לפי דעתך. ובכן, האווירה במפעלכם היא:

- (22)
- | | | |
|-----------|-------------|--------------|
| 1 - חברית | 2 - ככה-ככה | 3 - לא חברית |
|-----------|-------------|--------------|
- (23)
- | | | |
|-----------|-------------|--------------|
| 1 - נעימה | 2 - ככה-ככה | 3 - לא נעימה |
|-----------|-------------|--------------|
- (24)
- | | | |
|-----------|-------------|--------------|
| 1 - יעילה | 2 - ככה-ככה | 3 - לא יעילה |
|-----------|-------------|--------------|
- (25)
- | | | |
|---------|-------------|---------|
| 1 - קרה | 2 - ככה-ככה | 3 - חמה |
|---------|-------------|---------|
- (26)
- | | | |
|------------|-------------|-----------|
| 1 - עויינת | 2 - ככה-ככה | 3 - תומכת |
|------------|-------------|-----------|
- (27)
- | | | |
|----------------|-------------|-------------------|
| 1 - נוסכת אמון | 2 - ככה-ככה | 3 - מעוררת חשדנות |
|----------------|-------------|-------------------|
- (28)
- | | | |
|----------------|-------------|-----------------|
| 1 - מעוררת פחד | 2 - ככה-ככה | 3 - נוסכת בטחון |
|----------------|-------------|-----------------|

* 12. באיזו מידה אכפת לך שאת/ה שומע ביקורת שלילית על "כור"?

- (29)
- | | | | | |
|--------------------|---------------|-------------------|----------------|---------------------|
| 1 - במידה רבה מאוד | 2 - במידה רבה | 3 - במידה בינונית | 4 - במידה מעטה | 5 - במידה מעטה מאוד |
|--------------------|---------------|-------------------|----------------|---------------------|

* 13. באיזו מידה את/ה גאה להשתייך למפעל הסתדרותי?

- (30)
- | | | | | |
|--------------------|---------------|-------------------|----------------|---------------------|
| 1 - במידה רבה מאוד | 2 - במידה רבה | 3 - במידה בינונית | 4 - במידה מעטה | 5 - במידה מעטה מאוד |
|--------------------|---------------|-------------------|----------------|---------------------|

* 14. איך היית מגדיר/ה את יחסי העבודה במפעל שלכם?

- (31)
- | | | | | |
|----------------|-----------|-------------------------|------------|-----------------|
| 1 - טובים מאוד | 2 - טובים | 3 - לא טובים ולא גרועים | 4 - גרועים | 5 - גרועים מאוד |
|----------------|-----------|-------------------------|------------|-----------------|

15* באיזו מידה יש אצלכם במפעל יחסי אמון והבנה בין הפועלים והעובדים למנהל המפעל? (32)

1 - במידה רבה מאוד	2 - במידה רבה	3 - במידה בינונית	4 - במידה מעטה	5 - במידה מעטה מאוד
--------------------	---------------	-------------------	----------------	---------------------

16* איך היית מגדיר/ה את תנאי העבודה והרווחה במפעלכם? (33)

1 - גרועים מאוד	2 - גרועים	3 - לא טובים ולא גרועים	4 - טובים	5 - טובים מאוד
-----------------	------------	-------------------------	-----------	----------------

17 כיצד היית מתאר את התנהגותם של בעלי תפקידים במפעל (המנהל, מנהלי המחלקות, מנהלי העבודה וכו'), כיצד הם מקבלים החלטות הקשורות לניהול המפעל? (34)

- 1 - מקבלים החלטות מבלי לדווח לעובדים ומבלי להתייעץ עמם
- 2 - מקבלים החלטות מבלי להתייעץ עם העובדים אבל לאחר מעשה מדווחים להם.
- 3 - מתיעצים עם העובדים לפני שמקבלים החלטות, אבל מחליטים לבד.
- 4 - מתיעצים עם העובדים ומקבלים החלטות במשותף עם העובדים.
- 5 - משאירים את ההחלטות לעובדים, שיחליטו מה שהם רוצים.
- 6 - קשה להעריך או לא יודע/ת

18* עכשיו אקרא לך משפטים אחדים ואבקשך לומר לי אם את/ה מסכים/ה או לא מסכים/ה לנאמר בהם: (35)

לא, בהחלט אינני מסכים/ה	אינני מסכים/ה	אני נוטה לא להסכים	אינני בטוח	אני נוטה להסכים	אני מסכים/ה	כן, בהחלט מסכים/ה
-------------------------	---------------	--------------------	------------	-----------------	-------------	-------------------

1 אני גאה לספר לאנשים היכן אני עובד/ת (35)

לעתים אני חש/ה שהייתי רוצה לעזוב את המפעל לתמיד (36)

אין לי חשק להתאמץ כדי לעזור למפעל (37)

לא, בהחלט אינני מסכים/ה	אינני מסכים/ה	אני נוטה לא להסכים	אינני בטוח	אני נוטה להסכים	אני מסכים/ה	כן, אני בהחלט מסכים/ה
1	2	3	4	5	6	7
(38)	לא הייתי עובר/ת למפעל אחר גם אם המפעל היה במצב כלכלי לא טוב					
1	2	3	4	5	6	7
(39)	אני חש/ה שאני חלק מן המפעל					
1	2	3	4	5	6	7
(40)	בעבודתי נעים לי להרגיש שאני מתאמץ/ת לא רק למעני אלא גם למען המפעל					
1	2	3	4	5	6	7
(41)	גם אם היו מציעים לי קצת יותר כסף במפעל אחר לא הייתי עוזב/ת את המפעל					
1	2	3	4	5	6	7
(42)	לא הייתי ממליץ/ה לחבר/ה קרוב/ה להצטרף למפעל שלנו					
1	2	3	4	5	6	7
(43)	גורם לי סיפוק לדעת שעבודתי תורמת למפעל					
עכשיו אעבור, ברשותך, לנושא אחר. ב"כור" מפעילים לאחרונה במפעלים שונים תוכנית חברתית (תוכנית רווחה, "תוכנית חזיזה"). ברצוני לשאול אותך בקשר לתוכנית הזאת.						
19. האם ידוע לך על התוכנית החברתית או תוכנית הרווחה של "כור"?						
1 - כן, התוכנית ידועה לי לפרטיה (ממתי?) (_____)						
2 - כן, התוכנית ידועה לי, אבל רק באופן כללי, אינני יודע/ת פרטים (ממתי?) (_____)						
(44)	3 - לא, התוכנית איננה ידועה לי ולא שמעתי עליה.					

20. האם מפעילים במפעלכם את התוכנית החברתית?

1 - כן (ממתי? _____); 2 - אינני יודע/ת; 3 - לא

(45)

(בעמ' 46 ו-47 לסמן את מספר השנים שידועה לו התוכנית בכלל ובמפעל. אם לא זוכר - לסמן 9).

46 47

(אם ציין/ה את התשובה 3 בשאלה 19 ואת התשובות 2 או 3 בשאלה 20 - עבור לשאלה 47).

21. ממי נודע לך על התוכנית החברתית של "כור"?

(לא להציג את האפשרויות. רק לשאול רק: "ממי עוד?").

עבור לשאלה 22

ממנהל המפעל או גורם הנהלה אחר 1 - כן 2 - לא 3 - לא יודע

(48)

מן הועדים 1 - כן 2 - לא 3 - לא סופר/

(49)

מעובדים אחרים במפעל 1 - כן 2 - לא 3 - "

(50)

מצוות ההפעלה של הנהלת "כור" 1 - כן 2 - לא 3 - "

(51)

מגורם אחר (איזה? _____) 1 - כן 2 - לא 3 - "

(52)

הסמינר הרעיוני של "כור"/בית הספר 1 - כן 2 - לא 3 - "

(53)

22. לשם מה הוקמה אצלכם התוכנית החברתית ומה היו מטרותיה?

(לא להציג את האפשרויות, לשאול רק: "אילו עוד מטרות?")

עבור לשאלה 23

מטרות חברתיות (לחזק את הקשר/הזיקה/ 1 - כן 2 - לא 3 - לא יודע, המעורבות/הגיבוש בין העובדים/ משפחותיהם והמפעל/הנהלה)

(54)

מטרות אישיות (להגביר את המוטיבציה/ שביעות הרצון/האושר/ההזדהות האישיים של העובדים) 1 - כן 2 - לא 3 - "

(55)

מטרות כלכליות (להגדיל את פרוץ העבודה היעילות/להקטין בזבוז/ העדרויות/תחלופה/שביתות) 1 - כן 2 - לא 3 - "

(56)

מטרות פוליטיות-אידיאולוגיות (להגביר
הזדהות/הכרה/מודעות ל"כור"/להסדרות/
לחברת העובדים/לתנועת העבודה. להגביר
שיתוף/דמוקרטיה תעשיתית כדרך מיוחדת של
מפעל הסדרות). (57)

מטרות אחרות (אילו?) _____
1 - כן 2 - לא 3 - לא יודע או
אין מטרה (58)

23. האם מתקיימים אצלכם מפגשים ואסיפות של העובדים במפעל?

של כל העובדים 1 - לעתים 2 - לפעמים 3 - לעתים 4 - לא זוכר/
עם מנהל המפעל רחוקות קרובות לא קיים (59)

של כל מחלקה 1 - לעתים 2 - לפעמים 3 - לעתים 4 - "
עם מנהל המפעל רחוקות קרובות (60)

של כל מחלקה עם 1 - לעתים 2 - לפעמים 3 - לעתים 4 - "
מנהל המפעל רחוקות קרובות (61)

מפגשים אחרים 1 - לעתים 2 - לפעמים 3 - לעתים 4 - "
(אילו?) _____ רחוקות קרובות (62)

24. כיצד הסבירו לעובדים והציגו את התוכנית החברתית במפעלכם?

(לא להציג את האפשרויות השונות. לשאול רק: "וכיצד עוד?").

עבור לשאלה 25.

כינסו אסיפה של כל העובדים 1 - כן 2 - לא 3 - לא הסבירו (63)

כינסו אסיפות מחלקתיות 1 - כן 2 - לא 3 - לא זוכר (64)

כינסו את העובדים מחוץ למפעל 1 - כן 2 - לא 3 - " (65)

פירסמו את התוכנית בעלון המפעל 1 - כן 2 - לא 3 - " (66)

באמצעי אחר (איזה?) _____ 1 - כן 2 - לא 3 - " (67)

25. מי הסביר לעובדים על התוכנית החברתית?

(לא להציג את האפשרויות. לשאול רק: "מי עוד?")

עבור לשאלה 26

- | | | | | |
|--------------------------|--------|--------|-----------------------|------|
| מנהל המפעל | 1 - כן | 2 - לא | 3 - לא הסבירו/לא זוכר | (68) |
| הועדים | 1 - כן | 2 - לא | 3 - " | (69) |
| חברים אחרים במפעל | 1 - כן | 2 - לא | 3 - " | (70) |
| צוות ההפעלה מהנהלת "כור" | 1 - כן | 2 - לא | 3 - " | (71) |
| גורם אחר (איזה?) | 1 - כן | 2 - לא | 3 - " | (72) |

26. האם, לפי דעתך, אפשר היה לעשות את התוכנית החברתית (או תוכנית הרווחה) במפעלכם ללא עזרה ודחיפה מבחוץ של צוות ההפעלה מהנהלת "כור"?

1 - כן (כיצד?) (73)

2 - לא (מדוע?)

3 - אינני יודע/קשה לי להעריך

4 - לא ידעתי שיש צוות הפעלה ב"כור"

9 - אין תוכנית או לא ידועה

27. האם את/ה פעיל בתוכנית החברתית?

(במה?)

(לא להציג את האפשרויות. לשאול רק: "במה עוד?")

עבור לשאלה 28

- | | | | | | |
|-----------------------------------|--------|--------|---------------|-------------|------|
| חבר/ה בועדת ההיגוי של התוכנית | 1 - כן | 2 - לא | 3 - משתתף | 4 - לא פעיל | (74) |
| חבר/ה באחת או יותר מועדות התוכנית | 1 - כן | 2 - לא | 3 - לא פורמלי | 4 - " | (75) |
| ראש אחת מועדות התוכנית | 1 - כן | 2 - לא | 3 - " | 4 - " | (76) |
| בעל/ת תפקיד אחר בתוכנית (איזה?) | 1 - כן | 2 - לא | 3 - " | 4 - " | (77) |
| פעילות אחרת | 1 - כן | 2 - לא | 3 - " | 4 - " | (78) |

לא

(אם ציין/ה שפעיל/ה בתוכנית, עבור לשאלה 30)

28. האם רוצה להיות פעיל בתוכנית החברתית?

כן (כיצד? במה?)

(לא להציג את האפשרויות. לשאול רק: "במה עוד?").

עבור לשאלה 30

- (79) חבר/ה בועדות התוכנית (איזו?)
- (80) השתתפות או עזרה כללית לאחת הועדות הפעילות (אילו?)
- (81) פעילות ספציפית (איזו?)
- (82) רוצה להיות פעיל/ה אבל לא יודע/ת כיצד

1 - כן 2 - לא 8 - כבר פעיל

" 1 - כן 2 - לא 8 - "

" 1 - כן 2 - לא 8 - "

" 1 - כן 2 - לא 8 - "

29. לא (מדוע לא?)

(

(לא להציג את האפשרויות. לשאול רק: מה עוד?)

עבור לשאלה 30

- (83) לא מעוניין/ת באופן אישי/הנושא לא מעניין אותי/ה
- (84) לא מאמין במטרות התוכנית
- (85) לא מאמין שהתוכנית תצליח בחבאי המפעל הנוכחיים
- (86) אחר (איזה?)

1 - כן 2 - לא 8 - כבר פעיל

" 1 - כן 2 - לא 8 - "

" 1 - כן 2 - לא 8 - "

" 1 - כן 2 - לא 8 - "

30. האם השתתפת באחת מן הסדנאות או המפגשים המכינים של התוכנית?

1 - כן (היכן ומתי?)

2 - לא

31. כיצד את/ה היית מציע להפעיל תוכנית חברתית או תוכנית רווחה

במפעל שלכם?

32. האם את/ה מכיר/ה עובדים אחרים שפעילים בתוכנית החברתית בתפקידים שונים?

- 1 - כן (האם תוכל/י לציין שמות אחדים?) (88)
- (_____)
- 2 - לא

33. מה נעשה במפעל שלכם בשנה האחרונה במסגרת התוכנית החברתית? אילו פעילויות?

(לא להציג את האפשרויות. לשאול רק: "מה עוד?")

עבור לשאלה 34

- פעילות רווחה, נופש וספורט (89) 1 - כן 2 - לא 3 - לא נעשה/לא יודע שנעשה
- פעילות הדרכה ופיתוח משאבי אנוש (90) 1 - כן 2 - לא 3 - "
- סיפור תנאי עבודה ותנאים סוציו-טכניים (91) 1 - כן 2 - לא 3 - "
- סיפורים אסתטיים בסביבת המפעל ותחנת העבודה (92) 1 - כן 2 - לא 3 - "
- פעילות בקהילה (93) 1 - כן 2 - לא 3 - "
- אחר (איזה?) (94) 1 - כן 2 - לא 3 - "

34. האם אתה מכיר את הועדות השונות הפועלות במסגרת התוכנית החברתית במפעלכם?

- 1 - כן (אילו ועדות? מהם תפקידיהן?) (95)
- _____
- _____
- _____

2 - לא

(לא להציג את האפשרויות. לשאול רק: "אילו עוד ועדות?")

ועדת היגוי	1 - כן (עם ידיעה)	2 - כן (רק שם)	3 - לא	4 - לא יודע על ועדות	(96)
ועדת תקשורת (פנים ו/או חוץ)	1 - כן	2 - כן	3 - לא	4 - "	(97)
ועדת תרבות	1 - כן	2 - כן	3 - לא	4 - "	(98)
ועדת חינוך	1 - כן	2 - כן	3 - לא	4 - "	(99)
ועדת איכות חיים	1 - כן	2 - כן	3 - לא	4 - "	(100)
ועדת עלון מפעל	1 - כן	2 - כן	3 - לא	4 - "	(101)
טיפול במשפחה ו/או בגמלאים	1 - כן	2 - כן	3 - לא	4 - "	(102)
ועדה לקשרים עם הקהילה	1 - כן	2 - כן	3 - לא	4 - "	(103)
ועדה אחרת (איזו? _____)	1 - כן	2 - כן	3 - לא	4 - "	(104)
ועדה אחרת (איזו? _____)	1 - כן	2 - כן	3 - לא	4 - "	(105)

35. כיצד הוקמו אצלכם ועדות התוכנית החברתית?

- (106)
- 1 - נבחרו או מונו על ידי כל העובדים
 - 2 - נבחרו או מונו על ידי ההנהלה
 - 3 - נבחרו או מונו על ידי ההנהלה, הועד וצוות ההפעלה של "כור"
 - 4 - אחר (כיצד? _____)
 - 5 - לא יודע

36. האם ידוע לך מהו התקציב הכספי של התוכנית החברתית במפעלכם השנה?

- (107)
- 1 - כן (כמה? _____);
 - 2 - כן שגוי
 - 3 - לא

37. כמה מעובדים, להערכתך, אינם יודעים כלל שיש אצלכם תוכנית חברתית?

- (108)
- 1 - הרוב איננו יודע
 - 2 - כמחצית אינה יודעת
 - 3 - רק מיעוט איננו יודע
 - 4 - אינני יכול/ה להעריך
 - 5 - כולם יודעים

38. מי, להערכתך, תומך הכי חזק בתוכנית החברתית שלכם?

(109)

- | | |
|------------------------------|--|
| 1 - מנהל המפעל | 6 - גורמים הסתדרותיים
(חברת העובדים,
הועד הפועל) |
| 2 - חברי הנהלה אחרים במפעל | 7 - לא יודע/ת |
| 3 - ועדים | 8 - אין כאלה |
| 4 - העובדים עצמם | 9 - צוות ההפעלה מהנהלת "כור" |
| 5 - צוות ההפעלה מהנהלת "כור" | 9 - אין תוכנית, לא ידועה |

39. מי, להערכתך, מתנגד הכי חזק לתוכנית החברתית?

(110)

- | | |
|------------------------------|--|
| 1 - מנהל המפעל | 6 - גורמים הסתדרותיים
(חברת העובדים,
הועד הפועל) |
| 2 - חברי הנהלה אחרים במפעל | 7 - לא יודע/ת |
| 3 - ועדים | 8 - אין כאלה |
| 4 - העובדים עצמם | 9 - צוות ההפעלה מהנהלת "כור" |
| 5 - צוות ההפעלה מהנהלת "כור" | 9 - אין תוכנית, לא ידועה |

* 40. מה יחסם של הגורמים הבאים לתוכנית החברתית?

העובדים: חיובי מאוד	חיובי	לא חיובי לא שלילי	שלילי	שלילי מאוד	לא יודע
1	2	3	4	5	8
<u>ההנהלה:</u>					
1	2	3	4	5	8
<u>הועדים:</u>					
1	2	3	4	5	8

(111)

(112)

(113)

41. כיצד משפיעה התוכנית החברתית על מעמדם של הגורמים הבאים:

העובדים: 1 - מחזקת אותם	2 - איבנה משנה את מעמדם	3 - מחלישה אותם	8 - לא יודע
ההנהלה: 1 - מחזקת אותה	2 - איבנה משנה את מעמדה	3 - מחלישה אותה	8 - לא יודע
הועדים: 1 - מחזקת אותם	2 - איבנה משנה את מעמדה	3 - מחלישה אותה	8 - לא יודע

(114)

(115)

(116)

42. האם התוכנית החברתית באה:

1 - במקום הועדים	2 - להשלים את הועדים	3 - אין קשר	8 - לא יודע
1 - במקום הועדים	2 - להשלים את ההנהלה	3 - אין קשר	8 - לא יודע

(117)

(118)

* 43. האם, לפי דעתך, התוכנית החברתית במפעלכם תורמת או לא תורמת לדברים הבאים:

לא יודע	לא תורמת	תורמת מעט	תורמת	תורמת הרבה		
8	4	3	2	1	לשקט ביחסי העבודה	(119)
8	4	3	2	1	להגדלת פריון העבודה	(120)
8	4	3	2	1	לשיפור ביחסי ואנוש בין העובדים למנהלים	(121)
8	4	3	2	1	לסיפוק בעבודה	(122)
8	4	3	2	1	להזדהות עם המפעל	(123)
8	4	3	2	1	לרווחת העובדים ומשפחותיהם	(124)
8	4	3	2	1	לשיתוף העובדים בהחלטות ולהשפעתם על ההנהלה	(125)
8	4	3	2	1	לאיכות החיים בעבודה	(126)
8	4	3	2	1	לניהול סוב יותר של המפעל	(127)
8	4	3	2	1	להכנה טובה יותר של בעיות העובדי מצד המנהלים	(128)
8	4	3	2	1	לקשר טוב יותר בין משפחות העובדי והמפעל	(129)
8	4	3	2	1	להשתלבות של המפעל בקהילה	(130)

* 44. האם את/ה מסכים/ה או לא למשפט הבא:

"התוכנית החברתית/תוכנית הרווחה לא רצינית, אין בה חידוש לעומת מה שהיה קודם והיא רק כדי לצאת ידי חובה כלפי הפועלים והעובדים"

לא, בהחלט אינני מסכים	אינני מסכים	אני נוטה לא להסכים	אני נוטה להסכים	אני כן, מסכים בהחלט	
1	2	3	4	5	6
					7

45. מה, לפי דעתך, לא בסדר בתוכנית החברתית שלכם?

(לא להציג את האפשרויות. לשאול רק: "מה עוד?")

עבור לשאלה 46

(132)	הסברה, אינפורמציה על התוכנית	1 - כן	2 - לא
(133)	עבודת הועדות, הדרך שבה מקבלים ומעבירים החלטות	1 - כן	2 - לא
(134)	סדר העדיפויות בתוכנית, הפעולות שעושים	1 - כן	2 - לא
(135)	הרכב פרסונלי של גופי התוכנית	1 - כן	2 - לא
(136)	פגיעה בגופים קיימים כמו הנהלה, ועדים	1 - כן	2 - לא
(137)	אי הסכמה עם המטרות (למשל, המטרות הפוליטיות)	1 - כן	2 - לא
(138)	חוסר שיתוף ציבור העובדים בתוכנית	1 - כן	2 - לא
(139)	חוסר גיבוי של ההנהלה/הועד/הנהלת "כור"	1 - כן	2 - לא
(140)	אחר (איזה?) (_____)	1 - כן	2 - לא

46. האם התוכנית החברתית/תוכנית הרווחה השפיעה עליך באופן אישי?

(141)	על נכונותך להתאמץ ולתרום למפעל מיכולתך	1 - השפיעה לחיוב	2 - לא השפיעה לכאן או לכאן	3 - השפיעה לשלילה
(143)	על יחסים עם הממונים עליך	1	2	3
(144)	על נכונותך לפעילות חברתית ומעורבות במפעל	1	2	3
(145)	על יחס משפחתך למפעל	1	2	3
(146)	על יחסך להסתדרות	1	2	3
(147)	על יחסך ל"כור"	1	2	3
(148)	על נכונותך לפעילות בקהילה מחוץ למפעל ולשעות העבודה	1	2	3
(149)	על מעמדך האישי וחשיבותך במפעל	1	2	3
(150)	אחר (איזה?) (_____)	1	2	3

* 47. האם הועד שלך מייצג, לפי דעתך, את רצון הציבור שבחר בו?

(151)	1 - במידה רבה מאוד	2 - במידה רבה	3 - במידה בינונית	4 - במידה מעטה	5 - במידה מעטה מאוד
-------	--------------------	---------------	-------------------	----------------	---------------------

* 48. האם ההנהלה מעוניינת באמת בסובתם של הפועלים והעובדים במפעל?

1 - במידה רבה מאוד	2 - במידה רבה	3 - במידה בינונית	4 - במידה מעטה	5 - במידה מעטה מאוד
--------------------	---------------	-------------------	----------------	---------------------

(152)

49. האם המשפחה מכירה את המפעל שלך? האם ביקרה בו?

(153)

1 - כן, וביקרה בו 2 - כן, ולא ביקרה בו 3 - לא

50. האם המשפחה מכירה את התוכנית החברתית/תוכנית הרווחה במפעלכם?

(154)

1 - כן 2 - אינני יודעת/ 3 - לא

51. האם היית רוצה שהמשפחה תבקר במפעל ותדע מה קורה בו?

(155)

1 - כן 2 - לא (מדוע?) _____

52. האם השתתפת בסמינר הרעיוני/בית הספר האיזורי של "כור"?

(156)

1 - כן (מתי והיכן?) _____
2 - לא

עכשיו ברצוני לשאול אותך, ברשותך, מספר שאלות אישיות.

53. האם את/ה חבר/ת ועד?

(157)

1 - כן, ראש ועד פועלים 3 - חבר ועד פועלים

2 - ראש ועד פקידים 4 - חבר ועד פקידים

5 - לא

54. כמה שנים את/ה מכהן/ת בתפקידך בוועד? _____

158	159
-----	-----

(אם איננו חבר ועד, לסמן 99 בעמודות 158-159)

55. אילו תפקידים ציבוריים נוספים את/ה ממלא/ת במפעל?

160	161
-----	-----

56. אילו תפקידים ציבוריים את/ה ממלא/ת מחוץ למפעל? _____

162	164
-----	-----

אם לא ממלא תפקידים ציבוריים, לסמן 9 בעמודות 160-164. לסמן עד שלושה תפקידים לפי הקוד הבא:

- 1 - חבר/ה ועדה במפעל (בטיחות, בטחון וכו'); 2 - חבר ארגון עובדים או גופים הסתדרותיים מחוץ למפעל; 3 - חבר בגופים פוליטיים ברמה מקומית; 4 - חבר בגופים פוליטיים ברמה ארצית; 5 - חבר בגופים ציבוריים לא פוליטיים (ועד הורים, ועד שכונה וכו').

עתה ברצוני לשאול אותך שאלות אחדות על פעילותך מחוץ לעבודה.

57. האם בשבוע האחרון:

- (165) יצאת לקולנוע, תיאטרון או קונצרט או מופע אחר 1 - כן 2 - לא
- (166) יצאת לשיעורים, הרצאות או קורסים אחרי העבודה 1 - כן 2 - לא
- (167) יצאת לפעילות ציבורית בארגונים, כמועצת העובדים, במפלגה, בוועד שכונתי או ועד הורים וכד' 1 - כן 2 - לא
- (168) נפגשת עם קרובי משפחה או חברים 1 - כן 2 - לא
- (169) הלכת לבית כנסת, ללימודי קודש או פעילות דתית אחרת 1 - כן 2 - לא
- (170) עזרת לילדיך בהכנת השיעורים 1 - כן 2 - לא
- (171) עסקת בעבודות הבית, נקיון, קניות, גינה וכו' 1 - כן 2 - לא
- (172) עסקת בפעילות אחרת, (איזו? _____) 1 - כן 2 - לא

58. מין הנחקר/ת (לא לשאול): 1 - גבר 2 - אשה (173)

59. באיזו שנה נולדת? _____ (לסמן שתי ספרות אחרונות)

174	175

60. באיזו ארץ נולדת? _____ באיזו ארץ נולד אביך? _____

176	177

- (01 - ישראל; 02 - עיראק; לבנון, סוריה; 03 - תימן; 04 - מרוקו, אלג'יר, סוניס, לוב, 05 - מצרים, סודן; 06 - גרופה; 07 - ברה"מ; 08 - מזרח אירופה; 09 - מערב אירופה; 10 - אמריקה הדרומית; 11 - אמריקה הצפונית, אוסטרליה, דרום אפריקה; 12 - הודו; 32 - תורכיה; 33 - אחר)

61. באיזו שנה עלית ארצה? _____ (לסמן שתי ספרות אחרונות, ואם נולד בארץ, לסמן 99)

178	179

62. מצב משפחתי: 1 - רווק 2 - נשוי 3 - אחר (180)

63. מספר ילדים: _____ (אם אין ילדים, לסמן 99).

181	182

64. גיל הבן/בת הצעיר/ה במשפחה: _____ (אם אין ילדים, לסמן 99)

183	184

65. כמה שנות לימוד סיימת? _____ (אם לא למד, לסמן 99)

185	186

האם יש דברים נוספים שהיית רוצה לומר או להעיר בכל אחד מן הנושאים
שנשאלת, אשמח לשמוע ולרשום:

תודה על שיתוף הפעולה,
שלום ותודה רבה!

- שם המפעל: 1 - סלרד מעלות
2 - קרית הפלדה
3 - שמן
4 - עץ הזית
5 - סלרד לוד
6 - מכתשים צפון
- מכתשים רמת חובב
7 - פניציה ירוחם

(187)