

בית הספר למינהל עסקים

קורס אתיקה ואחריות חברתית של עסקים, סמסטר ב', תשע"ד

ממילים לעשייה (שיעור מספר 6)

לאורך הקורס עד כה, הכרנו עקרונות ומושגים בהם עוסקת האחריות התאגידית וניסינו להציג שאלות עקרוניות שונות הקשורות לתחום: האם עסקים צריכים לטפל בסוגיות חברתיות או להותיר זאת לרשות, האם יש הצדקה עסקית לאחריות תאגידית, ומה המחויבות המוסרית של עסקים כלפי מחזיקי העניין שלהם. אך מעבר לשאלות העקרוניות עולות גם שאלות יישומיות - נניח שהשתכנענו שעסקים צריכים לפעול באחריות ושיש להם מחויבות כלפי מחזיקי העניין שלהם, כיצד נוכל ליישם ולהטמיע זאת בשטח? הקורס שלנו הוא קורס מבוא בלבד והוא אינו מתיימר להציע כלים יישומיים מלאים לניהול אחריות תאגידית אך בשיעור ובמטלה הנוכחיים נבחן כמה היבטים הקשורים ביישום ובהטמעה.

בהרצאת אורח שהעבירה לאחרונה ורד רז, מנהלת אחריות תאגידית והשקעה חברתית בקבוצת פישמן, בקורס שאני מלמדת, סקרה ורד את פעילות הקבוצה בתחום המעורבות החברתית והאחריות התאגידית וגילתה משהו על הגורמים להטמעה מוצלחת.

קבוצת פישמן נחשבת לאחת המובילות והחלוצות בתחום האחריות התאגידית בישראל בכלל ובתחום קידום אנשים עם מוגבלויות בפרט (ראו למשל [התייחסות בבלוג](#) של שירלי קנטור שני ו**הרצאה של רונית פישמן-אופיר** שניתנה במסגרת הקתדרה לאחריות תאגידית בבית ספרנו). הקבוצה היא חברת השקעות פרטית בבעלות אליעזר פישמן שמחזיקה בעשרות חברות פרטיות וציבוריות בתחומי נדל"ן, מסחר, מדיה, פיננסים ועוד ומעסיקה למעלה מ-10,000 עובדים. מאז שנת 2001 מתמקדת פעילות האחריות החברתית של הקבוצה בשילוב אנשים עם מוגבלויות בחברה הישראלית ובאה לביטוי במגוון פרויקטים שהקבוצה מפעילה ושקשורים לשילוב בתעסוקה, נגישות למוצרים ושירותים והגברת המודעות הציבורית.

מתוך דבריה של ורד עלו, לדעתי, שלושה גורמים מרכזיים שיש ביכולתם להשפיע על הצלחתה של פעילות אחריות חברתית ולאפשר יישום והטמעה של החזון:

בחירת נושא נכונה וממוקדת – כאשר הפירמה מצליחה לזהות נושא מהותי ולהתמקד בו הפוטנציאל להצלחה גדול יותר. בקבוצת פישמן הבינו שכחברה שמעסיקה כמות עובדים רבה במגוון ענפים, יש להם יכולת להשפיע השפעה מהותית על הנושא של העסקה מגוונת יתרה מכך, פרט לפעילויות המתקיימות במסגרת הרחבה של הקבוצה, חלק מהפעילויות

בית הספר למינהל עסקים

מתקיימות במסגרת העצמאית של חברות הבת כך שיתאימו לליבה העסקית, לצרכים הייחודיים ולמחזיקי העניין הספציפיים של כל חברה. כך למשל, ב"טויס אר אס" שהיא חברת מוצרי צריכה, הושם הדגש על נגישות המוצרים לילדים עם מוגבלויות, והוצאה חוברת הדרכה מיוחדת על צעצועים לילדים עם צרכים מיוחדים (וב"כוכבם") בשיתוף עמותת מילבת. תהליכים חברתיים הינם תהליכים ארוכי טווח והמיקוד בנושא אחד מאפשר לרכז את המשאבים במטרה אחת לאורך זמן וכך לייצר השפעה אפקטיבית.



שיתוף פעולה והעצמה – בליבת הפרקטיקה של אחריות תאגידית עומדים השיתוף והדיאלוג עם מחזיקי העניין. רעיון זה מומחש בבירור בפעילות של קבוצת פישמן, אשר חוברה ככולה מתקיימת בשיתוף פעולה עם ארגונים חברתיים וציבוריים, שונים, כמו "מעלה", "ציונות 2000", האוניברסיטה העברית, משרד ראש הממשלה, עמותת נגישות ישראל ועוד. הקבוצה תורמת מיוזמתה מהידע שצברה גם לעסקים אחרים ומיעצת למי שרוצה להתקדם בכיוון זה, כפי שהם מצהירים: "למדנו די מהר שבשונה מהעולם העסקי, בעולם החברתי התחרות פחות נחוצה, והשיתוף עושה רק טוב לכולם ולמטרה החברתית". שיתוף פעולה זה יכול לנבוע רק מתוך כבוד והקשבה לאחר, יחס שבא לידי ביטוי גם כלפי בעלי המוגבלויות עצמם, אשר הפעילויות של הקבוצה כלפיהם מאפשרת להם לצמוח ומתייחסת אליהם בכבוד ולא בפטרונות. שיתוף פעולה, דיאלוג והעצמה, נחשבים אולי כמומונויות רכות ולא ככלי עבודה יישומיים, אבל בתחום האחריות התאגידית הם אלה שיכולים להבטיח יישום משמעותי ומוצלח.

מחויבות של אנשים פרטיים – הקלישאה ש"הכל אנשים" נכונה גם בתחום האחריות התאגידית, וכדי שהיא תוטמע ותצליח להשפיע נחוצה כנראה מחויבות אישית של אנשים

בית הספר למינהל עסקים

לרעיון ולעשייה. למעשה, כל הפעילות של קבוצת פישמן נבעה מתוך ההתלהבות האישית של רונית פישמן אופיר, מבעלי הקבוצה, שנתקלה בתחום בכנס של ארגון מעלה בשנת 2000 והחליטה שהיא מובילה אותו הלאה. מידת ההצלחה שבה החזון מיושם בכל אחת מחברות הקבוצה תלויה בין היתר במחויבות האישית של המנהלים והעובדים במקום. כדוגמא, הזכירה ורד את ניצן שקל, מנהל חברת טלפארמה, אשר מפעילה משנת 2009 מדיניות של העסקת עובדים עם מוגבלות (בעיקר כבדי שמיעה), שמהווים כיום 14% מכלל העובדים בחברה. שקל הפך העסקת העובדים הללו לחלק מההתנהלות השוטפת של החברה ומשמש מודל לאופן ההתייחסות הראוי לעובדים עם מוגבלויות: "הם נחשבים בעיני כולנו כשווים בין שווים" הוא אומר "בעינינו חירשות היא לא מגבלה, היא רק שפה אחרת שלא כולם דוברים אותה". מתוך תפיסה זו נובעת גם הבחירה ללמד את עובדי החברה לתקשר בשפה הסימנים.

סרטון על פעילותה של טלפארמה בהעסקת עובדים עם מוגבלויות:

<https://www.youtube.com/watch?v=59P98uwiNJU>

המובילים לאחריות תאגידית אינם בהכרח הבעלים או המנהלים. לפעמים עובד עם חזון ועם רעיון יכול להיות הזרז לפעילות חברתית של עסק. מצד ההנהלה חשוב לזהות את הכוחות המובילים הללו ולהעצים אותם.

עד כמה גורמים אלה משמעותיים ובאיזו מידה הם רלוונטיים לחברות אחרות? מה עוד נחוץ על מנת להטמיע אחריות תאגידית בצורה מוצלחת? במטלת הבית שלכם תיידרשו לנסות ולענות על שאלות אלה.