

## סיכום שולחן דיון- Wellbeing של עובדים

מפגש קיימות 2016, יוניליוור ישראל ומעלה, 27.12.15

מנחה: מומו מהדב, מנכ"ל מעלה

משתתפים: עו"ד שירי לב רן לביא, נציבת שוויון הזדמנויות מחוז תל אביב והמרכז; יעל סלבין, מנהלת קשרי מעסיקים תב"ת; איילת ריימונד, מנהלת תוכניות תב"ת; דב בארי, ראש תחום תשתיות בקהילה אש"ל; ניצה קסיר, ראש תחום עבודה ומדיניות בנק ישראל; אוריאל לדרברג, מנכ"ל פעמונים; רחל הדני, מנכ"לית עמותת CAREGIVERS; דניאל שני, סמנכ"לית משאבי אנוש יוניליוור ישראל; דפנה ארד גוברין, סמנכ"לית תקשורת ואחריות תאגידית G4S ישראל; רויטל ביתן, מנהלת אחריות תאגידית אינטל ישראל; אילן שוחט, ראש עיריית צפת; רותי סופר, יועצת ראש עיריית תל אביב יפו לענייני מגדר; סיגל פרישמן, מנהלת היחידה לתזונה ודיאטה ב"ח בלינסון; הילה בייניש, מנכ"לית המועצה לבנייה ירוקה; דר' שרון טוקר, ראש התוכנית בהתנהגות אארוגנית, הפקולטה לניהול אוניברסיטת תל אביב; יוסי לובוטון, מנכ"ל באומן בר ריבנאי; דר' טליה מידן, רופאה תעסוקתית יוניליוור ישראל.

מומו מהדב: המפגש הוא שנה שניה של מפגש קיימות של יוניליוור ישראל. השנה חברנו יחד ובנינו במשותף את המפגש. תהליך שמפתח סדר יום בקיימות בחרנו 3 נושאים: פסולת מזון, שינוי התנהגות ותזונה בריאה והשולחן הזה בנושא וולבינג עובדים. מדברים על מדדים חברתיים לא רק סביבתיים - ובוחנים בהקשר של עובדים. רוצים היום לראות את הרכיבים בוולבינג של עובדים. יש פה כמה זוויות מעניינות בחדר. מבחינת מעלה, אנחנו רוצים להיעזר בכם על איזה נושאים דגש ב 2016. דרך מעלה מגיעים לבערך חצי מיליון עובדים בישראל ואם כוללים בני משפחה אז יש אימפקט משמעותי. רוצים ללמוד מהדיון על הקריטריונים בדירוג וכיצד נכון ובאיזה נושאים כדי לתת דגש בעדכון. מבחינת יוניליוור זוהי הזדמנות ללמידה על תחומים שונים שרוצים לחזק.

נתחיל עם ניצה מהזווית שלך שהיא הזווית הכלכלית בשיחות המוקדמות דיברנו על הקשר בין הפריון לבין איזון עבודה פנאי או אי איזון עבודה פנאי. אתגר שני מתייחס לאחוז אבטלה נמוך שבעצם מוגדר מכניסה לתעסוקה לתעסוקה מכניסה או איך מתמודדים עם העובדים העניים.

**ניצה קסיר:** אם בעבר בשנות התשעים דיברו על לשלב אנשים בתעסוקה בלבד. היינו עם שיעורי עוני גבוהים. ברקע היה שפל כלכלי של תחילת שנות ה-2000. המדיניות הייתה מרווחה לתעסוקה ובאמת הצליחו. כלומר שיעורי התעסוקה בישראל גבוהים גם ביחס ל OECD. תרם לחוסן חברתי כלכלי. זה תרם אבל לא מספיק.

לעומת זאת יש לנו שיעורי עוני גבוהים מאוד ביחס למדינות אחרות ואנחנו ליד טורקיה ומקסיקו. צמחנו יפה בעשור האחרון אך בצפי לעתיד יש בעיה. הצמיחה נבעה במידה רבה מהתרחבות בתעסוקה. לעומת זאת יש בעיה בפריון. הפריון שלנו נמוך ב 60% לעומת ארה"ב. בצפי לעתיד האוכלוסיות שצפויות לגדול הן אוכלוסיות שמשותפות פחות בשוק העבודה.

וכאן נכנס הוולבינג. את זה צריך לחלק:

1. מעבר מתעסוקה לתעסוקה מכניסה
2. סביבת עבודה: בבטיחות, הטמעות, עומס סביר
3. איזון פנאי עבודה

איזון פנאי לעבודה – נמצאים במקום גרוע בהשוואה בינלאומית. מתוך 36 מדינות אנחנו מקום 33. מאחרינו טורקיה מקסיקו וצילה. 50% מהשכירים בישראל עובדים מעל משרה מלאה, ורבע מעל ל 50 שעות יותר. גם גברים וגם נשים. עובדים גם בבית. בהרבה מדינות עשו שינוי. שהמטרה הקטנת שעות עבודה. ההשפעה על העובד היא שעבודה כה ארוכה זה בעיות בריאות, קשר עם משפחה וכו'. אם עושים קשר בין כמות שעות לפריון לכמות שעות רואים קשר שלילי מובהק. עובד שעובד הרבה שעות הוא פחות מאושר, משליך על הבריאות שלו והיעדרויות וירידה בפריון. לכן אם מגדילים איזון מגדילים רווחת עובד אך גם מגדילים פריון וחוסן וכך זה משפיע גם על שכר העובדים.

קידום תעסוקתי או טיפול בעובדים עניים. זה הולך ב 2 כיוונים. הראשון אומר שאם יש שיעור גבוה של עובדים עניים. כדי לעלות שכר צריך לעלות פריון. לדוגמה הכשרות מקצועיות. זה יביא להגדלת פריון ומשם להגדלת שכר. דבר נוסף הוא קשר יעילות. הסיפור הוא תקוה או שכר גבוה יותר. עובד שיותר חושש למקום עבודתו. משקיע יותר, מצריך פיקוח נמוך יותר.

לגבי סביבת העבודה הוא חשוב מאוד. ב OECD נתנו משקל חשוב.

מומו: תודה רבה ניצה. מאוד מעניין שאיזון שווה כסף.

**יעל סלבין:** תבת מתעסקים עם מי שמודרים משוק העבודה. משקיעים המון בפרט, מכינים את עולם העבודה. הכשרות מקצועיות וכו'. הכנסנו 160 אלף איש לשוק העבודה. לאחר שנכנסו לשוק העבודה רואים שאין באמת שינוי או מוביליות חברתית. כלומר גם עובדים וגם לא מסוגלים להתפרנס בכבוד. לכן יש לנו כלים שמדברים גם בשפה של הפרט וגם המעסיק. אחת התכניות היא כלי סולמות קריירה שבונים מודל לפרט ותכנית עם המעסיק. יש מערך מנטורינג גדול שתומך במי שכבר עובד ומסייע להגשים את תהליך הקריירה שנבנה עמו. לרוב מדברים על עובדים בלתי מקצועיים. הנושא השני הוא שכר מחיה בכבוד. זה בעצם שכר שמגלם עלויות מחיה ריאלים. מדובר ביוזמה שרק כעת מתחילה לזוז. אנחנו לוקחים את הזכות של השנה הראשונה תהיה שנת בדיקה ונראה לאן יגיע. צריך לתת דגש שהמחויבות היא לא רק של מעסיק אלא גם של המשתתף בתכנית.

מומו: בואו נעבור לאוריאל מפעמונים. משער שכולם מכירים את פעמונים.

אוריאל לדבררג: תעסוקה היא לא רק מטרה אלא אמצעי לפרנסה ולא רק לעיסוק. וודאי אצל האוכלוסיות של העובדים העניים. גם הכנסה זה לא הכל. משק בית זה ארבע רגליים. הכנסות, הוצאות, התחייבויות ונכסים. אפשר לבוא ולשנות את הגישה כי שיפור של הכנסות של משפחות לא תמיד עוזר.

הגדלת הכנסה לא תמיד משפרת מצב כלכלי. צריך לראות את העובד בראיה הוליסטית לא תמיד הגדלת שכר. תרבות צרכנית נכונה יותר לעודד עובדים לשנות התנהגות לתכנן נכון הוצאות. ניהול נושא חובות של משקי הבית זה נושא כואב מאוד אדם עם חובות מגיע לרווחה. ניהול החובות לא על ידי הלוואת גישור שלפעמים רק עושה את המצב גרוע יותר. כאשר נוגעים בכול ארבעת הרגליים זה כמו שולחן כלכלי של הבית.

איך עובדים מגיבים שבהזמנת המעסיק את מגיע? זה לא יוצר מתח, מעסיקים מקבלים משוב טוב חושבים עלינו גם בביתנו. צריך להסתכל על העובד דרך המשפחה שלו.

מומו: מקום העבודה הוא אחד המקומות היחידים שיכולים להשפיע על האדם במהלך חייו הבוגרים.

**דניאל שני יוניליוור:** זה השילוב שפעם מעסיק דיבר פעם על תפוקה בפחות כסף. היום זה משהו אחר. יש לנו הרבה פעילות למה שקשור לעובדים ורווחה. יש מחקרים פנימיים שמראים שרווחה מוסיפה ערך.

**רויטל ביתן אינטל:** אנחנו שינינו גישה בכמה היבטים. אנחנו family friendly. עובד זה מעגל של משפחה גרעינית ואחר כך משפחה רחבה יותר וכו'. לכן הכנסנו לדוגמה חבילות שבעה לעובד. בתקופות של חופשים לילדים עושים קייטנות בסוף אוגוסט כי אין מסגרות. לחשוב על העובד יותר מאשר רק מישהו שבא לעבודה. אני מסכימה לנושא המנטלי. למשל התנדבות זה יותר מאשר לתת לקהילה. יש שם מקום להתאוו, לתת ביטוי למשהו נפשי וגם לעזור למישהו בקהילה הקרובה שלהם. לדוגמה נותנים מענקים למקומות איפה שהעובדים מתנדבים או תורמים. כלומר התנדבות זה לא רק קהילה אלא לעובדים. זה יוצר מעגל נוסף של קהילה. לכן זה משרת אותנו. שינינו גם את המושג ל work life effectiveness כי אין באמת איזון אלא צריך להיות אפקטיביים ולא מאוזנים.

מומו: נעבור לאילן שוחט. צפת עלתה שתי רמות במדד הסוציאקונומי.

**אילן שוחט:** יש פער בין המגזר העסקי למגזר הציבורי. גם בפריז יש הבדל משמעותי בין מגזר ציבורי לעסקי. ההבדלים מוטים לכיוון העסקי. כלומר הפריז הוא גבוה בעסקי. יש הרבה מה לעשות במגזר הציבורי בהקשר הזה. אני אעשה זום על תכנית שפיתחנו בצפת. אנחנו יושבים בפריפריה ואוכלוסיה מגוונת וכו'. מודל שאפשר להשתמש גם במקומות אחרים. איך מייצרים את הקפיצה? העיר היחידה בגליל שקפצה. צפת היחידה שקפצה. איך עושים? צריך להסתכל ולראות בעיר נכסים יחודיים ואיך יוצרים חיבור בין התושבים למוקדי צמיחה. לדוגמה יוניליוור שהעתיקו את המפעל של בייגל בייגל לעיר. ואז שמתי לב שבמגזר החרדי לא היתה כזו שמחה כמו אצל החילונים. פניתי ליוניליוור ואמרתי בואו נקלוט גם חרדים. יוניליוור הסכימו וביחד עם מפתח יצרנו הכללה. מבחינתי כערייה זה נהדר כי הציבור החרדי מרגיש שהוא חלק מהעיר. אותו דבר זה הפקולטה לרפואה. אז שם הקמנו 9 תכניות שמחברים את הפקולטה לרפואה לעיר. אחת התכניות זה סטודנטים לרפואה שמלווים חולים הביתה ונמצא איתו ועוקב אחריו גם אחרי השחרור מבית החולים, כך רופאים לומדים מה קורה עם חולה בקהילה לאחר שחרורו.

תחום המוזיקה : צפת היא עיר הכליזמרים. בדרך כלל הנגנים עוזבים ובאים אורחים ולכם פתחנו פרויקט צפת עיר מנגנת. היום יש 800 ילדים שמנגנים בעיר. בצפת יש 4000 תיקי רווחה. מיפנו אותם כדי להבין צרכים באמת. מנפים כאלו שפותחים תיקים רק בשביל אישורים, ואחר כך מנכים מקרים קשים מאוד. ובסוף מצאנו שיש קבוצה גדולה של אנשים שעם טיפה מאמץ אפשר להתקדם במובילות החברתית. טיפלו במעל 200 משפחות.

כל מה שקשור למתן סל מזון אני מסכים לתת רק למשפחה שהיא מטופלת. פתחנו קורס נאמני שימור של תיירות שהוא אחד מצירי הצמיחה של צפת.

מומו: האלמנט המעניין הוא הסתכלות במעגלים. בנגב ובגליל שיש רשות שהיא בגודל שאתה יכול לראות אותה ואתה בגישה פרואקטיבית לקחת חלק במעלה של העיר.

**סיגל פרישמן:** אני שמחה להיות פה ולשמוע את הכל. דיאטנית של בית החולים בילינסון. בבתי החולים יש הרבה ממכר מזון נגד מזון לא בריא. אצלנו הצלחנו לפחות להוציא את הסיגריות ממכר בבית החולים. זה לקח הרבה זמן. בהקשר של עובדים במקום העבודה. חדר אוכל נותן צהריים לרופאים רצוי שיהיה בר סלטים בבתי חולים כי עובדים שעובדים לילות ומשמרות ארוכות. צריך לתת להם הדרכה איך לסדר את השעון הביולוגי כי זה מאוד משפיע על הבריאות. מנהלת המטבח היא

דיאטנית יש אוכל מעולה ובריא היא באה מהמקום הזה היום מכניסים דיאטנים לצד שפים כי השפים רוצים יצירתיות. בעסקים יש דיאטנים?

**דר' טליה מידן, רופאה תעסוקתית ביוניליוור** – אצלנו יש ניתוח של שהתפריט שמגיע לעובדים ליצור איזה צלחת מגיעה לעובדים. מדובר בשינוי דפוס התנהגות צריך הסברה מאוד ברורה וליווי בתהליך הבחירה. הפחתת שומן וסיבים זה לא נושא שברור איך לתרגם אותו בבחירת המנות שלנו.

העובדים מבקשים אוכל בריא, מיטלס מנדיי, שלטים עם קלוריות ואחוזי שומן

**דר שרון טוקר:** תחום המחקר לחץ שחיקה ובריאות בעבודה. עוקבים אחרי 20000 עובדים במחקר כבר 12 שנה עוברים בדיקות וממלאים שאלונים של מדדים פסיכו תעסוקתיים. רואה מה קורה לעובד בריא שמדווח על שחיקה – הסיכון ללקות בסכרת הוא 80 אחוז. עורכת ראיונות עם עובדים והמנהלים שלהם – מה הם גורמי הלחץ איך זה משפיע על הבית. ומנהל – מה זה לחץ על העובד וכוד' התשובות שונות מאוד. רמת הלחץ מתורגמת מאוד שונה אצל מנהל ואצל עובד. מנהלים יגידו שהעובדות האלה והאלה יש להן בעיות בית עבודה - והעובדות לא רואות זאת כך. אצל הרבה מנהלים קיים בלבול בין לחץ ובין אתגר. מידת לחץ בינונית מאפשרת תפקוד. מחקרים שסוקרים רואים קשר יורד ככל שלחוץ יותר הפרודוקטיביות יורדת. זה לא נכון שרמת לחץ קטנה עוזרת. צריך להציב אתגרים לעובדים. ללחץ יש מחיר – דר טוקר מלמדת מנהלת סטודנטים למנהל עסקים. מנהלים צריך להישבע בשבועת היפוקרטס אסור להם להזיק.

התערבויות לשינוי בריאות – בסטנפורד השתתפה מחקר הציעה תוכנית לקידום בריאות מלאו שאלון השתתפו ביוגה וכו' רק 60% מלאו השאלון. ניסתה להבין למה? לא השתתפו בתוכנית. הסיבה היא: כמה אתה מעריך את מקום העבודה שלך כמחויב לבריאות שלך. חוסר חשדנות וציניות לא מעודדים עובדים להשתתף בסדנאות.

צריך לשים על השולחן – לעבודה כדאי שתהיה בריא. הרבה התערבויות מלמדות עובד להתמודד עם לחץ. מעט מקומות שמים על זה דגש.

**דב בארי - אשל:** המהפכה של הגיל השלישי החדש. תוכניות לפיתוח הגיל השלישי. עד היום חשבו שזה זקנים סיעודיים וכו'. הגיל השלישי הוא הרבה יותר נרחב הרצף גדול ויש בו שונות. גיל פרישה זה מלאכותי, לא לדבר על גיל אלה על תפקוד. יש עשור אחרי גיל פרישה של פריון ועבודה אפשריים כיום זה 450000 אלף איש זו קבוצה שתגדל הכי הרבה בשנים הקרובות. פורשים מהעבודה בלי כל סיבה יש עדיין יכולות. צריך לשמר אותם בתוך סביבת עבודה תוך שמירה על פריון גבוהה. הדוגמא של מלחמת העולם השנייה ונשים.

תוכניות של אשל – שימור עובדים במקום עבודה קיים עם קצת גמישות ויצירתיות, פרישה מדורגת, תוכניות להעסקה במשרות חלקיות, עבודה לפרי לאנסרים יועצים. יכולים להיות מלווים של תהליכים כעצמאיים. אם מסתכלים על בני משפחה מטפלים העובד לא רק כמבוגר אלה כתרומה שלו לסביבת עבודה ולסייע להם בתשומות קטנות

**יוסי לובטון:** קהל היעד דור ה-y ציפיות ממקום עבודה וממותגים שצורך. זה דור שמצפה מחברות לעניש או לתגמל חברות ומוצרים ומותגים על סמך איך שהם מתייחסים לעובדים שלהם. השוק העניש את נייקי, על העסקה של סווט שופ. העובד זה לא רווחה זה אינטרס עסקי ברור וחזק. העובדים הם מקור התעסוקה. סט ציפיות אחר לגמרי של העובדים היום הם רוצים משמעות במקום העבודה הם רוצים שהמעסיק יתייחס למקום של המשפחה. יש תחרות על אנשים ועובדים טובים.

זה מעגל שסוגר עולם הקיימות של שיכון ובינוי – הם ברחו למקום הירוק – זה גם כלכלה וחברה לפעול בעולם של וול ביינג כי יביא עובדים טובים. מיטלס מנדיי – עם יש לך פרזנטור טוב זה יכול להיכנס למקומות עבודה

**רותי סופר:** הדברים מרתקים. הדיון נתן לי הרבה כיוונים ואפשרויות שלא היו בארגז כלים שלי. אני באה מעיריית תל אביב יפו. דיון של התנדבות של עובדים בעיריית תל אביב יפו. הוא לא בא להשכיח את העבודה הקשה שלהם אלא לתת להם משמעות. אם מישהו עובד בבטיחות או משהו שזה לא מענין אז ההתנדבות נותן לו ערך. ההתנדבות היא אחרי שעות העבודה. להיות חלק ממהו זה משמעות. אני מביאה לשולחן את הנושא של מגדר. הסתכלתי באינטרנט וראיתי שיוניליוור זה שיויון הזדמנויות אך החברה היה להכניס שיעור נשים מתוך מועסקים ואז מתוך ניהול ואז מתוך ניהול בכיר. ואז יש כל מיני התייחסויות כמו עבודה מהבית. אצלנו בעירייה התפקיד של יועצת מגדר הוא תפקיד לפי חוק. חשבו שהנושא יכנס בצורה מסודרת ומחויבת לרשויות המקומיות. החלום שלי שנושא המגדר יכנס לחברות העסקיות. המגדר מדבר על ההתנהגויות המובנות בחברה שמפרידות.

בעבר עסקנו בהעצמת נשים. היום מדברים על תהליכים שהחל מראש העיר שמבינים שקהל הלקוחות שלנו יש להם צרכים שונים והעירייה חויבת ספק שירותים בהתאם. לא רק נשים שצריכות להשתנות ולהתעצם אלא הארגון צריך להסתכל מגדרית. השיטות הן סדנאות בין היחידות. דבר שני הוא בדיקה שנתית מה שיעור המנהלים והמנהלות בניהול בינים והמחלקות היום יש שיויון. בדרג הבכיר רק 35% נשים בלבד. כלומר איך הארגון מייצר התאמה לנשים גברים – כל אחד מה שהוא צריך.

**הילה בייניש:** המועצה לבניה ירוקה. בניה ירוקה באה להגיד איך יוצרים מרחב שיש בו אלמנטים שמייצרים סביבה טובה שיוכלו לזולבינג ותפוקות. מדובר על אור טבעי, שולחנות וכסאות עשוי מחומרים בריאים יותר פחות חומרים רעילים, אורור טבעי ותחלופות אויר. ניתן לראות שאנשים שעובדים שמקומות כאלו יש יותר ימי מחלה. יש דוח של המועצה העולמית לבניה ירוקה שמראה את הערך הכלכלי למה כדאי להשקיע במרחב עבודה בריא יותר ומה התועלות לעובד ושביעות רצון. כלומר פחות ימי מחלה, הישארות בעבודה ופריון כקשר ישיר לבניינים הללו. הנושא נכנס למודעות בעיקר אצל החברות הגדולות אך נוספות.

**רחל הדני עמותת קרגיברס:** כל אדם שמטפל באדם אחר. רובם מטפלים בזקנים. הכל נכנס פנימה. אנחנו יודעים ממחקרים שעובד שבו זמנית מטפל בקרוב משפחה יש לו קריירה כפולה. מטפל 4 וחצי שנים בממוצע וכו'. מבחינת פרודוקטיביות וכו' וזה גורם לעזיבת גם מקומות עבודה. מה שעשו עם השנים זה להפריד בין טיפול באופן טבעי (גיידול ילדים) לטיפול במישהו חולה. בארגונים מדובר שאחד מתוך ארבע עובדים הוא קרגיברס. לארגונים יש מה לעשות. אנחנו צריכים לתת לגיטימציה וגם מנהלים שישמו לב. העיקר זה מנהלי הביניים שישמו לב ויתנו לגיטימציה לנושא.

**שירי לבן רן נציבת שיויון הזדמנויות במחוז מרכז:** הייתה נגיעה בהרבה דברים שאנו עוסקים בהם. לדוגמה אוכלוסיות מגוונות, אחת שנמצאת בשיח היא הלהטבים. בסקר שעשינו הסתבר שקהילה זו מרגישה אי שביעות רצון מחמת התנהגויות שמקשות עליהם לעבוד. אני חושבת לגבי אחריות למקום העבודה היא להסתכל על שביעות רצון של כולם. אנחנו מדברים ורוצים לקדם ביונד קומפליינס. מה אפשר לעשות מעבר. אם חח"י מצאה נכון לעשות קורס לחשמלאיות ושומעים עכשיו שטוב לנשים הללו.

**דפנה ארד גוברין:** מדד החיוך והקשב - זה מתחיל ממדד האושר שפותח על ידי מדינת בהוטן. איך מיישמים מדד זן בודהיסטי בחברת אבטחה. הבנתי שצריך תמריץ לחברה. בדקתי עם מי שעזב אותנו ומה הייתה הבעיה. הסתבר שמדובר בבעיות עם מנהלים. התנהלות לא נכונה עם מנהלים

שניהלו אותם. כמדיניות לא מפטרים אך יש זליגה של 30%. כל עובד שעוזב עולה לנו 1000 דולר. הנה התמריץ. על תמריץ זה בניתי מודל של משוב. יש 2 ברירות מחדל. יש דור ה Y ויש דור ה X שבשבילם זה ברירת מחדל. המודל הוא דיאלוג חיובי בין המנהל לעובד. לדוגמה דיברתי עם הלקוח והוא מרוצה ממך ולכן אתה זכאי לבונוס ככה וככה. כלומר לתת דגש על הקשר חיובי ולא שלילי.

**דניאל שני יוניליוור:** תודה לכל מי שבא. אני מזמינה לשיתופי פעולה. דיברו הרבה על משמעות לעובדים. הנושא נמצא אצלנו גם במדדים כמו שילוב נשים, שביעות רצון וכו'.