

אביעד בר חיים

המחלקה לניהול וכלכלה,
האוניברסיטה הפתוחה

אור קרסין

המחלקה לסוציולוגיה, מדע המדינה
ותקשורת, האוניברסיטה הפתוחה

ציטוט מומלץ

בר חיים א וקרסין א. 2016. מה גורם
לאחריות תאגידית בתעשייה
הישראלית? אקולוגיה וסביבה 7(1).



שווי המניות של פולקסוואגן צנח ב-33% תוך שלושה ימים, במהלך ספטמבר 2015, לאחר התפטרותו של מנכ"ל הקבוצה והודעתו הדרמטית: "אני מזועזע מכך שהתנהגות פסולה בהיקף כזה יכולה להתרחש בקבוצת פולקסוואגן. כמנכ"ל, אני נושא באחריות לאי-סדרים שהתגלו, ועושה זאת למען האינטרסים של החברה, אף על פי שאיני מודע להפרות כלשהן שהתרחשו מצד" | צילום: (Andreas Praefcke (CC BY 3.0

מה גורם לאחריות תאגידית בתעשייה הישראלית?

[בקצרה](#)

גיליון אביב 2016 / כרך 7(1) 30 במרץ, 2016

קבוצת פולקסוואגן (הכוללת גם את יצרניות הרכב סיאט, סקודה, ואאודי) הטמיעה בתוך 11 מיליון רכבי דיזל שייצרה בין השנים 2009–2015, תוכנה מיוחדת. התוכנה מצליחה לזהות בדיקה של מידת זיהום האוויר של הרכב, ומפחיתה באופן מלאכותי וזמני את פליטת המזהמים בעת מבחן הרישוי לרכב. בעוד תאגיד פולקסוואגן גרם באופן זה לכלי הרכב מתוצרתו להצליח במבחני זיהום האוויר, בנסיעה רגילה בכביש פליטת המזהמים גדולה עד פי 40 מזו שנמדדה בתוצאות המבחן. לבעלי המניות הביא המהלך ליתרון כלכלי משמעותי לאורך השנים, אך פגיעה חמורה נגרמה לאיכות האוויר, לבריאות הציבור ולאיכות הסביבה. חשיפת הרמייה ובעקבותיה חקירה של רשויות אסדרה (רגולציה) במספר מדינות והטלת קנסות כבדים, הביאו לקריסת מניית פולקסוואגן תוך מספר ימים.

מקרה זה ממחיש בעוצמה את ההשפעה הנרחבת שיש לתאגידים. השפעת תאגידים אינה מוגבלת לבעלי המניות שלהם, אלא כוללת גם את הצרכנים, את עובדי התאגידים ואת המדינה, החברה והסביבה. לפיכך, לחברות עסקיות צריכה להיות, וישנה למעשה, אחריות כלפי בעלי עניין (stakeholders) מגוונים, החורגת מעבר לאחריות המסורתית של התאגיד, שהיא יצירת רווח לבעלי המניות שלו.

מה גורם לתאגיד להתנהג בצורה אחראית (או בלתי אחראית)?

מחקר אמפירי ראשון הבוחן אחריות תאגידית בישראל [5,1], ניסו לענות מה גורם להתנהגות אחראית של תאגיד, באמצעות בחינת הגורמים לאחריות התאגידית בתעשייה הישראלית. גיבשנו מודל שמתייחס לשלושה רבדים המשפיעים על ביצועים

אחראיים בתאגידים עצמם:

1. הרובד המוסדי, המתייחס לדרישות וללחצים של המאסדר (הרגולטור) ובעלי העניין;
2. הרובד הארגוני, המתייחס למנהיגות בארגון, לעמדות ולפעולות של מנהלים בכל הקשור לאחריות תאגידית ולתרבות ארגונית;
3. הרובד האישי, המתייחס לעמדות של עובדים כלפי מקום עבודתם: התנהגות ארגונית אזרחית, מחויבות לארגון ושביעות רצון ממקום העבודה.

באמצעות ניתוח רב-משטני ביקשנו לזהות את הגורמים שמשפיעים בצורה משמעותית על התנהגות אחראית (או בלתי אחראית) של תאגידים. אחריות תאגידית נבחנה במובנה הרחב: ביחס התאגיד לסביבה, לקהילה ולחברה, לקידום הכלכלה, לעובדים, למוצריו ולמשילות הפנים-ארגונית. בחנו פעולות שעומדות בדרישות האסדרה בתחומים אלה, כמו גם פעולות שהן מעבר לדרישות האסדרה, והן בגדר פעולות ותכניות התנדבותיות של התאגיד.

משאלונים ומראיונות עומק שערךנו עם 54 מנהלים בכירים ב-11 חברות התעשייה שהשתתפו במחקר, גילינו כי רבים מהם מאמינים באפקטיביות של התנהגות אחראית כלפי העובדים, הקהילה והסביבה. לדוגמה, בתשובות לשאלון למנהלים שהעברנו, בין 50%-ל-95% מן המנהלים סבורים כי הנהגת תכנית של אחריות תאגידית תביא לשיפור הניהול, לשיפור תדמית הפירמה בעיני הלקוחות, לחיזוק האטרקטיביות של הפירמה בעיני עובדים חדשים, להעלאת המוטיבציה בעבודה של עובדים ותיקים ולחיזוק המחויבות האתית של הפירמה לקהילה.

רבים מאותם מנהלים מדווחים על פעולות קונקרטיות מפורטות שהם נוקטים לקידום התנהגות אחראית במסגרת אילוץ התחרות ועל העלויות הכרוכות בכך, הגם שלעתים קרובות לא מדובר בתכניות רשמיות וממוסדות של אחריות תאגידית. לדוגמה, בין 81%-ל-89% מהם מדווחים, שההנהלה מייחסת בפועל חשיבות לביצועים חברתיים וסביבתיים נוסף על ביצועים כלכליים, ודורשת לקבל מידע מפורט על ביצועים חברתיים וסביבתיים.

מצאנו כי במרבית החברות מתקיימות פעילויות התנדבותיות עם הקהילה, תוך מעורבות של קבוצות עובדים, בהיקפים שונים. עם זאת, מצאנו שהיקף התרומות הכספיות הוא שיעור זניח מרווחי החברה. בתחום הסביבתי גילינו שמיזמים מעבר לדרישות האסדרה מבוצעים לרוב כאשר צפוי רווח כלכלי מההתייעלות הסביבתית.

בתחום האחריות הסביבתית לא הופתענו לגלות כי בחברות רבות חסר מעקב מסודר אחרי ביצועים סביבתיים המאפשר השוואה שיטתית. בתחומים שקיימת בהם האסדרה (כגון זיהום אוויר או זיהום מים) ידעו החברות לדווח על עמידה בדרישות החוק. עם זאת, בתחומים שאין בהם כללים ברורים, הנתונים אינם נאספים. למשל, כאשר שאלנו חברות איזה אחוז מסך הוצאותיהן מושקע בהגנת הסביבה או בשיפור הביצועים הסביבתיים שלהן, במרביתן לא ידעו לענות לנו. ביתר החברות אחוז ההשקעה שדווח היה משוער בלבד ונמוך ביותר, ועמד על 3%-0.15. שאלה נוספת עסקה בהפחתת צריכת האנרגיה של המפעל. כמעט כל החברות דיווחו על נקיטת אמצעים לחיסכון בצריכת האנרגיה, אולם רק חלק מהן ידעו לדווח על היקף החיסכון.

זבין כל הגורמים המשפיעים על אחריות תאגידית, מצאנו כי **הגורם הבולט ביותר בחיזוי התנהגות אחראית של התאגיד הוא התרבות הארגונית**. כשהיא מובחנת היטב, חזקה ומרובת ממדים, התרבות הארגונית משפיעה בצורה המשמעותית ביותר על התנהגות התאגיד באופן ישיר ובאופן עקיף.

המשמעות המעשית של ממצאים אלה היא **שאפשר באמצעים שונים שעלותם נמוכה יחסית, לטפח תרבות תאגידית שתומכת באחריות ומקדמת אותה**. למשל, עידוד של הדרכת עובדים שמכוונת לאחריות, פיתוח מנהלים והכשרת דירקטורים שיהיו ממוקדי אחריות תאגידית, ואף יצירת מגוון תמריצים לקידום ולעידוד של מנהלים ועובדים המפגינים התנהגות אחראית ופועלים לקידומה. בכל האמצעים הללו יכולה לתמוך המדינה באופן ישיר או עקיף, השקעה שהתועלת בצדה תהיה ככל הנראה גבוהה בהרבה מעלותה.

מצאנו נוסף של המחקר קשור לאופן שהמושג אחריות תאגידית מתפרש ומובן על-ידי בעלי עניין בישראל. אף על פי שהתאוריה מניחה שלבעלי עניין שונים יהיו אינטרסים מגוונים ואף נוגדים^[2,3,4], מצאנו כי הדבר אינו משפיע על האופן שהם מפרשים בו את המשמעות של "אחריות תאגידית". מסדנה שניהלנו בנושא, ומשאלון שהפצנו בקרב 60 נציגים של שבע קבוצות של בעלי עניין (מקרב תעשיינים, ארגוני עובדים, ארגוני צרכנים, נציגי מוסדות פיננסיים, ארגוני מגזר שלישי, משרדי ממשלה ויועצי אחריות תאגידית), נמצא כי קיימת מודעות לאינטרסים ולצרכים של בעלי עניין אחרים. למעשה, הגורמים השונים מבינים בצורה דומה מאוד את המושג 'אחריות תאגידית', וההיבטים הנכללים בו קיבלו משקל דומה בקרב בעלי העניין השונים: אחריות לסביבה, לעובדים ולכלכלה (תורמות קרוב ל-19% כל אחת, למושג הכולל של אחריות תאגידית), אחריות לחברה ולקהילה, ולממשל התאגיד (כ-15% כל אחת) ואחריות למוצר (13%).

מצאנו זה מעורר תקווה בדבר עתידה של האחריות התאגידית בישראל. התייחסות כוללת לרעיון זה והבנת הצרכים של מגוון הגורמים הם צעד ראשון וחשוב ביכולת לקדם התנהגות אחראית בקרב המגזר העסקי. השלב השני יהיה

מיסוד התנהגויות אחראיות בתאגידים באמצעות עידוד תרבות ארגונית תומכת, מדידת ביצועים והגברת אחריות הדיווח והשקיפות כלפי בעלי העניין. לתאגידים אנו קוראים "שאו באחריות!" אתם חלק מן החברה (society) שאתם פועלים בה ושממנה מופק ההון שלכם. למאסדרים אנו מציעים: עודדו תרבות ארגונית שנושאת באחריות, ואמצו כלים מעשיים לקדם ולעודד בתאגיד עצמו התנהלות אחראית ושקופה.

מקורות

1. Bar-Haim A and Karassin O. 2015. [Corporate Social Responsibility in Israeli industry: Uncovering the determinants](#).
2. Donaldson T and Preston L. 1995. The stakeholder theory of the corporation: Concepts evidence and implications. *Academy of Management Review* **20**: 65-91.
3. Evan WF and Freeman RE. 1993. A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. In: Beauchamp T and Bowie N (Eds). *Ethical theory in business*. Prentice Hall (NJ): Prentice Hall.
4. Grunig JE. 1979. A new measure of public opinions on corporate social responsibility. *Academy of Management Journal* **22**: 738-764.
5. Karassin O and Bar Haim A. 2015. Explaining Corporate Social Performance through multilevel analysis. In: Rayman-Bacchus L and Walsh P (Eds). *Corporate responsibility and sustainable development: The nexus of private and public interests*. London and New York: Routledge Press.