

מאחורי התארגנות עובדים, עומד ניהול גרוע

מי שמקימים את ועדי העובדים הם המעסיקים, אומר שוקי שטאובר בראיון על העסקת עובדים ועל ניהול. שטאובר מאשים את ההנהלות במשברים ביחסי עבודה; טוען כי יש מעט מדי מנהלים שהם מנהיגים; ומסביר למה כל עובד צריך לבחור את עתידו ולהיות האחראי הבלעדי עליו

רנית שווה

רק תיקוני גבול קלים. אני לא מדבר כסוציאליסט אלא כאיש ניהול. אני חושב שעולם הניהול נפגע מעניין עובדי הקבלן”.

איך?

”העסקת עובדי קבלן לאורך זמן פוגעת בתרבות הארגונית ופוגעת בנורמות הניהול, ואני לא מדבר על עובד זמני לפרויקט אד הוק, אלא על עובד קבוע. מנקה בבנק שהוא עובד קבלן זו שגיאה ניהולית גסה. נכון יותר ניהולית להעסיק אותו כעובד מן המניין, כי אז אתה יוצר מחויבות, שייכות ואכפתיות. אתה בוחר את העובד הטוב ביותר, מעסיק אותו, שומר עליו ובמידת הצורך – מפטר אותו, ואתה מגלה מנהיגות ניהולית כלפי עובדיך”.

ואת זה אתה אומר כאיש ניהול ולא כסוציאליסט.

”נכון. והעובדה שזה נכון ניהולית וגם נכון סוציאליט – זה בינגו”.

אז למה לא עושים את זה?

”יש לזה שתי סיבות. האחת נובעת מכך שההסתדרות נלחמה נגד הפיטורין. הסקטור הציבורי (כמו עיריות וחברות ממשלתיות) מעסיק עובדי קבלן כי הם לא יכולים לפטר עובדים מן המניין, בגלל החוזים והוועדים.

”הסיבה השנייה היא ניהולית מנהיגותית. מעסיקים פונים לחברות קבלן, כי ניהול הוא עבודה קשה מאוד. קשה לגייס, קשה עוד יותר לנהל וקשה לפטר. ולא מדובר פה על העלות, כי אם תעסיק את עובדי הקבלן אצלך, לא תשלם יותר! אתה הרי מממן את רווחי הקבלן!

”מי שאומר שהוא לא מעסיק את עובדי הקבלן מסיבות כספיות מוכר לנו בלון! אנשים לא רוצים להתעסק עם ההעסקה ובעיקר עם הפיטורין, והם לא מוכנים לקחת אחריות על הנושאים הללו. אין פה מנהיגות ניהולית! מי שמעביר את העובדים שלו לקבלן נוהג כמו מי שמוסר את הילדים שלו לאימוץ! עשית ילדים? – טפל בהם.

”יש מתח בסיסי בין העובדים למעסיקים על נושא הביטחון התעסוקתי”, אומר שוקי שטאובר, יועץ לניהול ומחברם של עשרה ספרי ניהול. “כי בעולם העכשווי, עם התחרות העזה והגלובליזציה – עסקים צריכים להתנהל בגמישות בנושא ההעסקה. את זה כולם מבינים. גם עופר עיני מבין את זה. אבל הגמישות באה על חשבון הביטחון, והעובדים רוצים ביטחון. רק צעירים רוצים עוד כסף; כל השאר רוצים ביטחון תעסוקתי.”

”ולכן נולד לפני מספר שנים מושג חדש: פלקסיווריטי – גם גמישות וגם ביטחון. כביכול, העסקים אומרים לעובד: אתה תיתן גמישות ואנחנו נתין (אולי) ביטחון. אבל היום אי אפשר לתת ביטחון. פעם השוקים בעולם לא היו פתוחים, והמעסיקים (בפרט הממשלתיים) יכלו להתנהל עם שומנים עליהם. אבל היום, כשחלק מהגופים הופרטו, כשאינן גבולות בעסקים ויש תחרות כלל עולמית – המעסיק צריך להיות זריז ורזה; עליו להיות מסוגל לפטר או לשנות שکر, בלי הסכמים כובלים. כי אם אין גמישות, לא שווה לפעמים להעסיק”.

אז מהם הפיתרונות המוצעים כדי לפתור את המתח בין הרצון של העובד לביטחון לבין הצורך העסקי בגמישות?

”אין מה לעשות, ביטחון תעסוקתי כמו שהיה בעבר לא יהיה. גם האיגודים המקצועיים מבינים את זה. בואי ניקח, למשל, את עובדי הקבלן שבגללם הייתה השביתה האחרונה של ההסתדרות. עופר עיני אמר: אני מקבל את עניין הגמישות, אבל צריכה להיות גם אחריות. כלומר, המעסיק צריך לקלוט את העובד, ואם צריך הוא יפטר אותו. כמובן שרק אם צריך; בלי שרירות לב”.

למנהלים חסרה מנהיגות

”הייתה להסתדרות הזדמנות בשביתה הזו להשיג הרבה יותר, כי לציבור הייתה נכונות לספוג את השביתה, והיא לא השיגה מספיק,

שוקי שטאובר: "מי שאומר שהוא משתמש בעובדי קבלן מסיבות כספיות מוכר בלון! הוא הרי מממן את רווחי הקבלן. מנהלים לא רוצים לעסוק בגיוס ובפיטורין, כי הם לא מוכנים לקחת אחריות. מי שמעביר את עובדיו לקבלן נוהג כמי שמוסר את ילדיו לאימוץ! עשית ילדים? – טפל בהם. יש לך עובדים? – טפל בהם. ואם צריך, תפטר אותם. זו מנהיגות!"



ההתחזקות של שלי יחימוביץ' משפיעה. יחימוביץ' תמיד פעלה בתחום יחסי העבודה. בתקופה האחרונה היא התחזקה, ועכשיו מפלגת העבודה מובילה את הקו הזה. ויש סקרים שעם האג'נדה הזאת העבודה תכפיל את כוחה. הדינמיקה החברתית והפוליטית חזקה את מנהיגי העובדים והחלישה את המעסיקים".
זה קשור לכך שהיום מוציאים יותר עבודות למיקור חוץ?
"זה לא משהו חדש, זה נעשה כבר שנים. אבל מהקיצ' יש יותר מתנגדים לנושא".

קל יותר לארגן עובדים

שטאובר מאמין שהמחאה החברתית זעזעה את הענף שעליו יושבים המעסיקים הגדולים. "המעסיקים קשובים מאוד למחאה. הורידו מחירים; זהבית כהן הלכה הביתה; עופרה שטראוס רועדת; הממשלה הגיכה, קמה ועדת טרכטנברג. אנחנו לא מדינת עולם שלישי, אז אין לנו מהפכות. אבל בקנה מידה של מדינה מערבית, התחוללו פה שינויים מאוד משמעותיים".

גם בסקטור הפרטי מתחילים לראות התארגנויות של עובדים. "בגופים הפרטיים הגדולים, כמו הבנקים, היו תמיד ועדים. אבל גם בגופים הקטנים יש כבר ייצוג עובדים, כמו במקרה קופי בין. פעם העובד הפשוט עבד ללא הגנה. הוא לא היה משכיל ואמר תודה כשנתנו לו לעבוד, וקשה היה לארגן אותו. היום גם העובד הפשוט משכיל יותר, יש לו כושר ביטוי וקל לו לתקשר. הוא כבר לא זקוק לאסיפות עובדים ופגישות חשאיות. היום הוא שולח מייל, או פותח דף בפייסבוק ומיד מריץ את העובדים. פתאום 30 איש חותמים על עצומה ואתה לא יכול לפטר אותם. זה לא יכול היה לקרות לפני 10 שנים.

"ההסתדרות הזניחה את נושא הוועדים בגופים הפרטיים; ואני לא מדבר על גופים שהופרטו והיו להם ועדים היסטוריים, כמו מגה (שהייתה קוראופ) או מפעלי ים המלח. כשקמו גופים סוציאליים כמו

יש לך עובדים? – טפל בהם. ואם צריך תפטר אותם. זו מנהיגות! אחרת, איזה מן מנהל אתה?".

הנהלות יכולות למנוע משברים

כששוקי שטאובר מנתח משברים בין עובדים למועסקים, הוא תמיד בוחן את הזווית הניהולית – איך ההנהלה התמודדה עם הדרישות ועם המשבר. להנהלת הרכבת שטאובר נותן ציון נמוך מאוד: "המחלוקת בנושא תחזוקת הקרונות החדשים של הרכבת אינה שחור ולבן, ושני הצדדים התנהלו שלא כראוי. ההנהלה עוררה את זעמו של ועד העובדים, והוועד התנהג בצורה נוראה".

"זה כשל של ההנהלה", מסביר שטאובר. "אם ההנהלה הייתה נוהגת אחרת, המשבר היה נמנע. אם אתה כמנהל יודע שקל לחמם את הוועד שלך, אז למה אתה מחמם אותו? תעקוף אותו בקטנה! אני כמובן שותף לביקורת על התנהלות הוועד, הם התנהגו כמו חיות, אבל ההנהלה אחראית לא פחות. כל ההתנהלות הזו נובעת מהפרסונות שניהלו את המשבר בשני הצדדים.

"עניי טוען שהנהלה חיממה את גילה אדראי כדי לעשות לה ולדרישות שלה דה-לגיטימציה. שכל ההתנהלות של ההנהלה הייתה טקטיקה מכוונת. אם זה נכון, זו טקטיקה פסולה של לוחמנות. לוחמנות לא צריכה להיות ביחסי עבודה. אתה הרי צריך לחיות עם הוועדים, אז למה לנהל איתם מלחמות? באסטרטגיית ניהול, זה לא נכון להשתמש בטקטיקה לוחמנית, כי היא תדפוק את המשך העבודה המשותפת. ואם ההנהלה של הרכבת פעלה ככה סתם ולא כטקטיקה – אז זה חוסר אחריות".

באחרונה אנחנו שומעים יותר ויותר את הוועדים. יש התעוררות. למה?

"בזמן האחרון צוות יותר בעיות בתחום יחסי העבודה, כי נוצרה קוניקטורה לנושא. המחאה החברתית נתנה לקבוצות מסוימות כוח לקוף את הראש. מחאת הצרכנים עודדה את מחאת העובדים. גם



קו לעובד (שכיום מטפל בעיקר בעובדים זרים) או כוח לעובדים, על ידי חברה צעירים ואידיאולוגיים, ההסתדרות ראתה שהיא צריכה לטפל בנושא והקימה אגף שמטפל במקומות עבודה בסקטור הפרטי".

העמיד בידיים של האדם הבודד

בעשור השני של המאה ה-21 גורלו של הפרט עובר יותר ויותר לידי הפרט. הוא זה שידאג לעתידו המקצועי והתעסוקתי, כפי שידאג לחינוך ילדיו, לבריאותו וכו'.

שטאובר: "זו תופעה כלל עולמית לפיה אתה כאדם משכיל ומיומן מבעבר תתחיל לדאוג לעצמך ולא תסתמך על המדינה. שלמה ינאי אמר בהרצאה שבעולם מוכרים יותר ויותר תרופות Over the Counter, בלי מרשם. המשמעות היא שאתה תדאג לעצמך, תבחר לעצמך את הטיפול הרפואי, את הרופא ואת התרופות שאתה זקוק להן. כך גם תבחר את בית הספר לילדך ואת השירותים שאתה זקוק להם, וכך תקבע את עתידך המקצועי.

"בעידן שבו העובד משכיל, מודע ומיומן לא תהיה קביעות. הפרטים ידאגו לעצמם ויתאגרו במידת הצורך; גם כרי לזכות בתנאים תעסוקתיים וגם כרי לקבל שירותים. היום אנשים פרטיים מקימים עמותות כדי לממן טיפול רפואי מטוים, או כדי להקים בית לאוטוטיסטים, או לטובת כל רעיון אחר. אנחנו אסרטיביים, משכילים, חשופים למידע, ואנחנו לא צריכים את המדינה כדי להסתדר".

לאדם הבודד יש יותר כוח?

"כן, בוודאי. הוא דורש יותר ונשען פחות על המדינה ומנהיגיה. תראי את היחס שהעם נתן לכן גוריון. את יכולה להשוות אותו ליחס שמקבל נתניהו או ראשי ממשלות אחרים בשנים האחרונות? אולי הראש הולך ופוחת, אבל העם הולך ומתעצם. יש לו נגישות למידע וכוחו גדל, וזה מקרין לעולם העבודה.

"גם היחס לבוס הוא לא כמו שהיה פעם. היום העובד יודע לפעמים יותר מהבוס, והעובד המבוקש יהפוך עם הזמן לשותף. כששאלו את אלי יונס למה הרוויח 200 מיליון שקל, הוא אמר: אני שותף שלהם. אז נכון שהוא לא ממש שותף; הוא מקבל משכורת, אבל הוא לא סתם שכיר, הוא מעין שותף. וזה יקרה למהנדס המבריק ולעובד שהחברה חפצה ביקרו. כי הארגון תלוי בעובדים המתוחכמים והוא מוכן לתת להם הרבה. העבודות הפשוטות יעברו לחו"ל, והשאר ידאגו לעצמם ויזכו למעמד של סמי-שותפים".

ומה יקרה למעמד הביניים?

"מעמד הביניים משכיל. אני מעמד הביניים, אני לא טייקון".

אבל נדירת העבודות תפגע בו.

"תמיד יש אבטלה של חיכוך כשיש שינויים ופתאום לא צריך מקצוע מסוים או שיש ירידה בביקוש. אבל זה ישתנה מהר מאוד, כי ייווצר ביקוש למקצועות אחרים; רק תמהיל העבודות ישתנה.

"לפני עשור מי היה צריך מוקדני שירות? והיום יש ביקוש אדיר למקצוע. בכל נקודת זמן יש כ-30,000 עובדי שירות. וזה מקצוע חדש יחסית. פעם רצית לברר משהו בקשר לחשבון הבנק, אז התקשרת לסניף ודיברת עם הפקיד, וכך עשית עם קופת חולים ועם כל גוף נותן שירות.

"היום הביקוש למקצועות יצרניים פוחת אבל הביקוש למקצועות השירות וגם הסייעוד הולך וגדל ככל שגדלה תוחלת החיים. בעשור



**שלמה ינאי. לטבע יש משנה סדורה
כיצד לנהוג בשקיפות וביעילות
כשמתבצעים שינויים ארגוניים**

"עיני טוען שהנהלת הרכבת חיממה את גילה אדראי כדי לעשות לה דה-לגיטימציה. אם זה נכון, זו טקטיקה פסולה של לוחמנות, שאין לה מקום ביחסי עבודה. אז למה להילחם בו ולדפוק את העבודה המשותפת איתו? ואם הנהלת הרכבת פעלה כך לא כטקטיקה – אז זה חוסר אחריות"



הארגון זה הוא!

איך עופר עיני מצליח להצליח? ומה קרה כשהצלחה עלתה לו לראש?

"עופר עיני הוא פוליטיקאי לעילא", אומר שוקי שטאובר. "אי אפשר להיות בתפקיד הזה ולא להיות פוליטיקאי, והוא עושה עבודה בלתי רגילה".

אבל הוא לא רוקד על שתי חתונות?

"הוא לא מציג את זה ככה. יש לו דילמה – הוא יכול להיות פוליטיקאי בכיר. זה היה המסלול של עמיר פרץ וחיים רמון, ועיני לא נופל מהם, אבל הוא ראה איך שניהם הותרסקו, אז הוא לא ממהר לבחור בדרך הזו. מה גם שבהסתדרות הוא כול יכול, וזה לא יקרה מחוץ להסתדרות. ההתנהלות שלו בממשקי ממשלה-עובדים קרובה לאמנות. הוא מזהה לאן נושבת הרוח ופועל בהצלחה ונחשב לאדם רציני שכמעט לא מסוגל לטעות.

"מצד שני השתן קצת עלה לו לראש. כוח רב מדי עלול להשחית, ולו יש כוח רב מדי. רואים את זה במינוי של בת זוגו לתפקיד מנכ"ל רשת עמל. זו שערוריה שיש כדוגמתה! זה מראה שהוא כבר לא מחשבן; מבחינתו 'הארגון זה הוא', וזה יכול לחזור אליו כמו בומרנג.

"אם הוא ימשיך ככה, הוא ייפגע. במדינה שלנו, שהיא משכילה ויש נגישות תקשורתית גדולה – יכסחו אותו. לא ברור למה הוא עשה את זה, אבל זו טעות חמורה!"

האחרון יש לפחות 20,000 עובדי סיעוד שלא היו פעם. יש עבודה, אבל ישראלים לא תמיד רוצים לעבוד בה".

כשהנהלה טובה, אין צורך בוועד

השינויים בשוק העבודה ומעבר הביקוש למקצועות אחרים או חדשים מעורר אי ודאות ותחושה של חוסר ביטחון תעסוקתי.

חוסר הביטחון גורם לצמיחת הוועדים.

"לא! הסיבה העיקרית להתארגנות במקומות עבודה היא התחווה שהעסק נוהג בשירותים לב. אם המעסיק הגון, לא תהיה תסיסה של

עובדים. מי שמקים את ועדי העובדים זה בראש ובראשונה המעסיקים! למה שאדם ייצא למלחמות ויסכן את מעמדו ומקום פרנסתו כשהמעסיק הגון? כשאני שומע על התארגנות עובדים, ברור לי שיש שם ניהול גרוע; ובאמת, בחלק מהמקרים המנהל הולך הביתה. אם אתה מעסיק שמנהל ביושר ובשקיפות, העובדים לא יתאגרו נגדך".

ועדיין יש המון עמימות בהתנהלות הנהלות הן ביחס לתוכניות החברה, הן ביחס לתנאים ולשכר, ביחס לגיוס עובדים ולפיתורים. "לפעמים יש צורך עסקי בחיסיון; זה לגיטימי, כי חשיפה מוקדמת יכולה לגרום נזק עסקי. אם חברה תוציא החוצה את הקשיים שלה, זה יכול לפגוע בה לזכות במכרז למשל. אבל חשוב שאחר כך ההנהלה תסביר למה שמרה על סודות, תחסל את העמימות ותנקה את האווירה.

"כשרן פרופר רצה למכור את אסם לנסטלה, הוא לא דיווח על כך ולא סיפר על זה אפילו לחברי הדיירקטוריון שלו. כי הוא ידע שאם יספר להם יצטרך, על פי חוק, לדווח על התהליך לבורסה, ואז זה היה הורג את התהליך העסקי. אבל זה מקרה בודד שלא מייצג את הכלל. ברוב המקרים חוסר השקיפות מיותר ולפעמים הוא הופך מקור לסכסוך עבודה.

"בדרך כלל עמימות נובעת מכשלים בניהול; מאי יכולת מנהיגותית ומתרבות ארגונית פגומה, שאין בה אסטרטגיה סדורה שמחלחלת כלפי מטה ומושתתת על סדר ושקיפות. אז מסתירים דברים אפילו בלי סיבה, וזה כמובן חוזר לפרצוף של המנהל, כשהעובדים לא מרוצים ואפילו עוזבים.

"אחת הסיבות שחברת טבע מצליחה זה מפני שהיא מסוגלת להתמודד עם שינויים ארגוניים בשקיפות מלאה. בטבע מקיימים הרבה מאוד תהליכים של מיוזמים ורכישות. מדובר בתהליכים בעלי השלכות רבות על כוח האדם; לפעמים יש פיטורים בגלל צמצום כפילויות, לפעמים סוגרים מחלקה שלמה, לפעמים משנים ייעוד של עובדים ולפעמים מעבירים את העבודה לארץ אחרת והעובדים נדרשים לעבור. אלה שינויים לא קלים, אך הם מתבצעים בצורה מסודרת מאוד.

"טבע השכילה להבין את נושא התקשורת הפנים ארגונית. כשיש שינויים הם מצמצמים את חרושת השמועות; דנים בדברים בקבוצות מצומצמות ויוצאים עם החלטות בצורה מסודרת ומהירה. מחליטים מהר מי מפוטר ומי עובר מקום ומיד מיידעים אותם, בלי למשוך אותם באף. יש מתודולוגיה מאוד סדורה איך לנהל שינוי כזה בצורה נכונה ושקופה.

"כל ארגון צריך להתנהל בשקיפות אמיתית – זה גם הוגן וזה גם נכון ניהולית".