

שוקי שטאובר

זה לא רק הכסף

ניהול עובדים בארגונים איכותיים

עריכה: רן זיו
עיצוב עטיפה: רועי יהודה
עימוד: סטודיו *Artic*
הגהה: רוני לנגרמן-זיו
ניהול הפקה: אבי ליפשיץ

נדפס בישראל, תשס"ח © 2008
על ידי יהושע שטאובר – ספרי ניהול ועסקים
ת.ד. 10623, רמת-גן 52005
פקס. 077-5252189
www.shukistauber.co.il
E-mail: stauberj@zahav.net.il

© כל הזכויות שמורות למחבר.

אין לשכפל, להעתיק, לצלם, להקליט, לתרגם, לאחסן במאגר מידע, לשדר
או לקלוט בכל דרך או אמצעי אלקטרוני, אופטי או מכני אחר, כל חלק
שהוא מהחומר הכלול בספר זה.
שימוש מסחרי מכל סוג שהוא, בחומר הכלול בספר זה אסור בהחלט אלא
ברשות מפורשת בכתב מהמו"ל.

Printed in Israel

היה יצחק שש לקראת כל יום חדש ולקראת
כל עבודה חדשה. ולא משום נטילת שכר בלבד,
אלא משום שמלאכתו נתחבבה עליו.
(״תמול שלשום״, ש״י עגנון)

תוכן העניינים

א	מבוא
13	התשתית התיאורטית של הספר
17	התשתית המעשית של הספר
23	החברות המשתתפות בספר
שער ראשון – שייכות	
35	
40	1. תרבות ארגונית
69	2. תקשורת ארגונית
87	3. תרומה לקהילה
שער שני – פיתוח אישי	
101	
105	4. למידה והעשרה אישית ומקצועית
115	5. קידום וניוד
שער שלישי – תגמולים	
133	
137	6. שכר בסיס
147	7. שכר מותנה־ביצועים
159	8. הטבות שוות־כסף
163	9. הוקרות
שער רביעי – הניהול הישיר	
171	
175	10. קריטריונים ותהליכים לבחירת מנהל
180	11. הכשרה ופיתוח של מנהלים
191	12. הערכת ביצועים

203. **שער חמישי – התפקיד**

207. 13. בחינת ההתאמה לתפקיד

225. 14. הכניסה לתפקיד, שלב הקליטה

233. 15. מבנה התפקיד והעשרת תפקידים

240. 16. הדרכה והכשרה

247. **שער שישי – סביבת העבודה**

250. 17. גיבוש

260. 18. הטבות ומתנות

272. 19. התנאים בהם מתבצעת העבודה

277. 20. רווחה סוציאלית.

283. נספח: מדידה של סביבת העבודה

293. תוכן עניינים מורחב

297. אינדקס החברות המשתתפות בספר

מבוא

מדוע עובדים נוטים להצטרף למעסיק אחד ולהישאר אצלו ומעדיפים שלא להצטרף למעסיק אחר, או לעזוב אותו בהזדמנות הראשונה? מה הופך מעסיק לאטרקטיבי בעיני עובדיו ובעיני מצטרפים פוטנציאליים לשורתיו?

נראה כי התשובה לשאלות אלו טמונה במה שקרוי מדיניות העסקה ראויה, שמטרתה להוביל לשביעות רצון גבוהה, יחסית, של עובדי הארגון ולהגביר את נכונותם של אנשים להצטרף אליו ולהמשיך לעבוד במסגרתו. כחלק ממדיניות זו, נדרש הארגון לאפיין את צורכיהם של עובדיו ולנסות לתת להם מענה בדרכים מגוונות. אולם מדיניות כזו גוררת השקעת משאבים (זמן ניהול, כסף, אנרגיה ארגונית ועוד), שלא כל ארגון נכון להשקיעם. במקרים רבים, השקעה כזו נתפסת כגבוהה מדי, מבחינתו, ואף פירותיה אינם נראים בטווח הקצר. מנגד, ארגונים שמוכנים להשקעה כזו מצליחים להפיק ממנה תועלות שונות:

- א. **השבחת המוניטין של הארגון.** ארגון הנתפס ככזה שטוב לעבוד בו זוכה ליוקרה, המשפיעה לחיוב גם על פעילותו העסקית.
- ב. **עלייה באיכות העבודה.** מקובל להניח, כי ביצועיו של עובד מרוצה הם טובים יותר.
- ג. **שימור עובדים קיימים.** תחלופה לא רצויה של עובדים עלולה לגרום

לנזקים: ההשקעה בעובד לאורך התקופה, מגיסו והכשרתו ועד התבססותו, יורדת לטמיון, מוניטין הארגון נפגע ותהליכי העבודה משתבשים.

ד. **יתר קלות בגיוס עובדים.** אנשים טובים ירצו להציג מועמדותם לארגון שמשקיע בעובדיו – שמצידם, ישמחו לסייע בגיוס חבריהם אליו.

הספר "זה לא רק הכסף" מבקש להציג בפני מנהלים ועובדים, ובפני כל המתעניין בעולם העבודה ובניהול עובדים, שורה ארוכה של תהליכי ניהול, שיישומם הופך ארגונים למעסיקים אטרקטיביים יותר. זאת, דרך הצגתם בשורה של ארגונים עסקיים בולטים במשק הישראלי.

ארגונים אלו הם מקור טוב ללמוד ממנו, משתי סיבות עיקריות: הראשונה, ארגונים עסקיים הם הרוב המוחלט של המעסיקים בישראל ותיאור התנהלותם כמעסיקים משקף נאמנה נתח גדול, יחסית, משוק התעסוקה. הסיבה השנייה, שאפשר כי היא החשובה מבין השתיים, היא שהם פועלים, על פי רוב, בשוק תחרותי ועל כן מתחרים ממילא גם על ליבם של עובדים איכותיים. בשל כך יטו להשקיע מאמץ רב יותר בניהול העובדים וסביר להניח, כי ניתן ללמוד הרבה יותר מנסיונם.

הספר עוסק בעיקר במתרחש בארגונים גדולים, משום שניהול איכותי של עובדים בהם הוא משימה מורכבת יותר מאשר בארגונים בגודל בינוני – בשל מאפייניהם השונים: בארגון גדול, למשל, אנשי ההנהלה הבכירה אינם יכולים להכיר כל עובד, בניגוד למנהלו של ארגון בגודל בינוני; בארגון גדול חייבת להיות רמה מסוימת של בירוקרטיה ונהלים – שאינה כלל מחויבת המציאות בארגון בינוני; פעילותו של ארגון גדול אף מתנהלת, במקרים רבים, במספר אתרים, חלקם לא באותה העיר ואף לא באותה הארץ, בעוד שארגון בינוני מתנהל, לרוב, באתר אחד. בכל זאת, מובאים כאן גם תהליכי ניהול עובדים בשני ארגונים בגודל בינוני, המעסיקים יותר מ-100 עובדים, ולכן חייבים להפעיל תהליכי עבודה מסודרים.

הארגונים המופיעים בספר מגיעים מענפים מגוונים: בנקאות, היי־טק, תקשורת, מלונאות, תעשייה, קמעונות, ביטוח וייעוץ מקצועי. למגוון הענפים,

על האתגרים והתכנים המייחדים כל אחד מהם, יש משמעות רבה בספר, באשר הוא מביא נקודות מבט אחרות על תהליכי ניהול עובדים ואפשרויות שונות לפתרון בעיות שעולות במהלך העבודה והפעילות העסקית.

נכונותם של ארגונים לחשוף את שיטות הניהול שלהם אינה דבר מובן מאליו. היא מצביעה על ביטחון עצמי, שאינו מושפע מחששות לגיטימיים, כמו חשיפה של שיטות ניהול – שאולי ישמשו את המתחרים בתחרות על ליבם של עובדים טובים. ארגונים אלו אף אינם חוששים, שמא אינם ארגונים שבאמת טוב לעבוד בהם ולכן הצגתם בספר בתור שכאלו תעורר תחושה של ציניות בקרב הקוראים, ובעיקר אם הם נמנים על עובדיהם. על כן, ברצוני להודות למנהלים ששיתפו איתי פעולה. כל התכנים בספר מושתתים על מידע שנמסר (בעל פה ובכתב) על ידי המנהלים ואנשיהם, שלא היססו לחלוק את המידע הניהולי שנצבר בארגונם ואף שמחו על האפשרות ללמד אחרים את מה שלמדו על בשרם.

ואלו הארגונים המשתתפים בספר (לפי סדר אלפביתי):

ארגונים גדולים:

חברת ההיי־טק ECI טלקום

בנק הפועלים

פירמת רואי החשבון והייעוץ העסקי Deloitte בריטמן אלמגור

רשת האופנה זארה

קבוצת הביטוח והפיננסים כלל ביטוח

חברת התקשורת מוטורולה ישראל

חברת פתרונות הנעילה מולטילוק

רשת מלונות פתאל

ארגונים בינוניים:

חברת הייעוץ אביב

פירמת עורכי־הדין פיישר בכר חן וול אוריון ושות'

שלמי תודה

ארגונים אינם אלא מסגרות ערטילאיות המורכבות מאנשים. המידע המובא בספר מקורו באנשים העושים במלאכת ניהול העובדים בארגונים שנסקרו בו. לצורך כתיבת הספר, שוחחתי עם עשרות מנהלים – מנכ"לים, סמנכ"לים למשאבי אנוש, מנהלי יחידות, מנהלי משאבי אנוש ומנהלי יחידות מקצועיות במערכות משאבי אנוש. תרומתם לספר לא תסולא בפז ועל כך נתונה להם הוקרתי הרבה. ואלו הם (לפי סדר אלפביתי, ארגוני ואישי):

ריבה אדלר, קובי בן משה, קרול שלה

אביב

יפעת בראון, טליה בראל, יוסי גולן, סיגל הורביץ, אריאלה יערי,

עצמון ליפשיץ

ECI טלקום

שלי אמיר, מקסים בן דוד, שלמה בראון, ענת גנץ, נירה שמידט־מנור,

ענת שפיצר

בנק הפועלים

רו"ח אילן בירנפלד, טל חן, יפתח יופה

Deloitte בריטמן אלמגור

חן אברהם, אלי קידר

זארה

דפנה אביטל, שני בר עוז, עירית כהן, עו"ד אילנה סגיס, שגית סלע גל,

נורית שמש

כלל ביטוח

איריס איסקוב, אורית גבאי, אהרון מירסקי, חזי צפריר, יהודה פורת,

רוזמרי פרנסה, אמה שוצמן

מוטורולה

יעל שנהב, שמעון שקל

מולטילוק

עו"ד ד"ר גיל אוריון, עו"ד ראובן (רובי) בכר
פישר בכר חן וול אוריון ושות'

גנית בוכמן, שמעון לוי
רשת מלונות פתאל

לאלו מצטרפים שורה של מומחים ואנשי מקצוע בתחומי ניהול ומשאבי אנוש, שתרמו לספר מידיעותיהם הרבות (בסדר אלפביתי): מלי אלקובי מחברת דינמיקס (פרק "התשתית המעשית"), ישראל יוגב מחברת אביב יישום (פרק "שכר מותנה ביצועים"), אהובה ינאי מארגון מתן (פרק "תרומה לקהילה"), גיא כרמל מ-Revaha.co.il (פרק "הטבות ומתנות") ומורית רוזן מחברת HRD (פרק "בחירת ההתאמה לתפקיד"). כמו כן נתונה תודתי למירון אבידן ומומו מהדב מארגון מעלה (פרק "התשתית המעשית" וכתבת עיקרו של הנספח: "מדידה של סביבת העבודה").

תודה שלוחה למומחי הייעוץ והפיתוח הארגוני: גיורא איילון מחברת אופטים, אריק כהן ואיילת רוט מחברת היי קפיטל, ורונית קורץ, פסיכולוגית ארגונית – שקראו בעיון את טיוטת הספר והעירו את הערותיהם המועילות והמחכימות.

תודות לאחד מגדולי היוצרים העבריים בעת החדשה, ש"י עגנון, שחיבר, בין השאר, את הספר המונומנטלי "תמול שלשום" (הוצאת שוקן). בספר זה תיאר עגנון את קורותיהם של אנשי העלייה השנייה, גם בעבודתם בארץ, ומספר זה נטלתי מובאות הפותחות כל שער וכל פרק בספר.

ולבסוף, רוב תודה לרן זיו על ההשקעה, המסירות והמקצועיות שגילה במהלך עבודתנו המשותפת על עריכת הספר.

יבואו כולם על התודה והברכה,

שוקי שטאובר

יוני 2008

התשתית התיאורטית של הספר

במרוצת המאה העשרים נעשו מחקרים רבים, שביקשו לבחון את מניעיו של האדם העובד. המחקרים בחנו, בעיקר, דרכים לשיפור פיריון עבודתו. מתוצאותיהם הובן, כי הדבר ייעשה על ידי סיפוק צרכיו של העובד, כחלק טבעי מיחסי הגומלין בינו לבין מעסיקו: "קח עבודה, תן סיפוק צרכים מסוימים".

תפיסת הבסיס הראשונה הייתה, כי אדם עובד בעיקר לפרנסתו. עקב כך, נבחנה בתחילת הדרך ההנחה, כי המניע העיקרי של העובד הוא מניע חומרי. רבות נכתב בהקשר זה על הניהול המדעי¹, מייסודו של המהנדס פרדריק טיילור. מאוחר יותר התגלה, כי פיריון העבודה מושפע גם מיחס אנושי, וכך הרימה אסכולת יחסי אנוש דגל.

במחצית המאה העשרים התפרסמה, לראשונה, התיאוריה שעשתה מעין שילוב של מחקרים שקדמו לה והפכה לידועה מכולן: "היררכיית הצרכים" של אברהם מאסלו. מאסלו קבע, כי לאדם יש צרכים שהדחף לספק אותם יוצר הנעה לעשייה. הוא יצר "פירמידה של צרכים", שהבחינה בין צרכים

1 גישה בניהול שרווחה בתחילת המאה העשרים. לפי גישה זו, ניתן להגיע ליעילות מרבית בארגון על ידי יצירת מערכת תגמול כספית מדויקת, המבוססת על חלוקת המטלות השונות ופישוטן ועל יצירת מערכת מסודרת ובעלת פיקוח צמוד ככל האפשר. הנחת היסוד של גישה זו היא, שמניעי העובד הם כלכליים בלבד וחשיבתו רציונלית.

בסיסיים לצרכים פחות בסיסיים. לתפיסתו, רק סיפוק של צורך בסיסי יעורר צורך בסיפוק צורך פחות בסיסי. במילים אחרות, עלייה במעלה הפירמידה מותנית בעמידה איתנה על מדרגה נמוכה יותר.

בפירמידה של מאסלו יש חמש קבוצות צרכים, המדורגות להלן לפי סדר, מלמטה למעלה:

א. צרכים פיזיולוגיים – הצורך לשבור תחושות של רעב, צמא, או עייפות.

ב. הצורך בביטחון – הצורך להיות משוחרר מפחד ומסכנות.

ג. הצורך בשייכות ובאהבה – הצורך בהשתייכות לקבוצה חברתית.

ד. הצורך בהערכה ובכבוד – הצורך להיות בעל סמכות, מעמד ויוקרה.

ה. הצורך במימוש עצמי – הצורך לממש את הפוטנציאל שבאדם, או להעניק משמעות לחייו.

בהמשך הדרך, במחצית השנייה של המאה העשרים, המשיכו חוקרים רבים לבחון את סוגיית צרכיו של האדם, בכלל, ושל מניעיו כאדם עובד, בפרט. חלקם קראו תיגר על הפירמידה של מאסלו ואף הוא עצמו ערך בה שינויים. אחד הלקחים העיקריים היה, שלא ניתן להציג את הפירמידה בתור שכזו: אי אפשר לקבוע, כי רק סיפוק צרכים בסיסיים יעלה את הצורך בסיפוק צרכים ממעלה "גבוהה" יותר.

עם זאת, גם מחקרים אלו, רובם ככולם, נגעו באותן קבוצות צרכים. המודלים השונים הציגו הבדלים העוסקים, בעיקר, בקשרים בין הצרכים השונים או בהשפעותיהם על התנהגותו של האדם העובד. אחד הידועים שבהם היה המודל של פרדריק הרצברג, שהבחין בין **צרכים היגייניים**, כמו תשלום שכר או יצירת תנאי עבודה נאותים, לבין **צרכי הנעה (צרכים מוטיבציוניים)**, כמו אתגר ועניין בעבודה. הראשונים דומים לקבוצות הצרכים בתחתית הפירמידה של מאסלו, בעוד שהאחרונים מזכירים את קבוצות הצרכים בחלקה העליון של הפירמידה.

הרצברג הניח, כי סיפוקם של צרכים היגיניים אינו יוצר הנעה, אלא מונע חוסר שביעות רצון, לכל היותר. לעומת זאת, סיפוקם של צרכי הנעה, כמשתמע משמם, יכול להניע עובדים ולעורר את המוטיבציה שלהם. מכאן השתמע, כי ישנם צרכים שהעובד מצפה מהמעסיק לספקם כדבר המובן מאליו (צרכים היגיניים), ובצידם, צרכים שסיפוקם אינו מובן מאליו (צורכי הנעה) – ולכן מתן מענה עליהם מצד המעסיק מניע את העובד להשיב לו כגמולו.

מודלים בולטים נוספים שפורסמו בשנים אלו הם מודל ההוגנות, מודל הציפיות, תיאוריית X ו-Y ומודל המנהיגות המעצבת/המתגמלת. הקורא המתעניין יוכל למצוא בספרות המקצועית מידע רב על מודלים אלו ואחרים.

קיים מודל נוסף, המושתת על מחקרו של מאסלו והוא בעל חשיבות לנושא הספר: מודל ה-ERG, שגובש על ידי החוקר קלייטון אלדרפר בשנות השבעים. מצאתי אותו תואם למודל הבסיסי שעמד לנגד עיניי, בעת שגיבשתי את מבנה הספר. אלדרפר כיווץ את קבוצת הצרכים של מאסלו מחמש לשלוש. את הביטחון צירף לצרכים הפיזיולוגיים וכינה אותם **צורכי קיום** (Existence). לצורכי השייכות והאהבה צירף את הצורך בהערכה וכבוד, כך שכל מה שמתקשר לצרכיו החברתיים של האדם כונה אצלו **צורכי ההתייחסות או השייכות** (Relatedness). את ההגשמה העצמית, שגם היא נקשרת לצורכי המעמד, הכבוד והסטטוס, הגדיר כ**צורכי התפתחות** (Growth).

על דרך סיווג הצרכים של אלדרפר הושתת מבנה הספר. הרשיתי לעצמי, בכל הצניעות, להוסיף נדבך ולהניח, כי סיפוק צרכים אלו נעשה בשני מישורים: מישור חיי העבודה ומישור התוצרים – תוצרי ההתקשרות עם המעסיק, המשפיעים על מכלול חייו של העובד, גם מחוץ למסגרת העבודה.

בכל מישור הוגדרו שלושה צרכים מרכזיים המשקפים את שלושת

הצרכים הבסיסיים שהוצגו לעיל:

א. מישור חיי העבודה. במקרים רבים, העובד מבלה חלק ניכר מחייו במקום העבודה ומצפה למצוא בו:

1. ממונה ישיר, היודע לנהלו כיאות [שייכות].
 2. תפקיד ההולם את כישוריו ויכולתו ואשר הוא מגלה בו עניין וסיפוק [התפתחות].
 3. סביבת עבודה ראויה, המכבדת אותו כאדם ומאפשרת לו לעבוד בתנאים פיזיים נאותים ובאווירה אנושית נעימה [שייכות].
- רק מענה על שלושת הצרכים האלו עשוי לגרום לו לחוש שאיכות חייו במקום העבודה ראויה וטובה.

ב. מישור התוצרים. העובד מבקש להפיק תמורה מעצם התקשרותו עם מקום העבודה, המתבטאת במאפיינים אלו:

1. תחושות חיוביות של ביטחון במקום העבודה וגאווה מעצם ההשתייכות לארגון, הנובעות מהתרבות הארגונית והמוניטין הארגוני [שייכות].
2. פיתוח אישי, המאפשר לו להעצים את יכולותיו ולהתקדם בארגון ומחוצה לו [התפתחות].
3. שכר ותנאים נלווים הוגנים [קיום].

לא יהיה זה מוגזם לקבוע, כי אין בנמצא ארגון המשכיל לתת מענה הולם על מכלול ציפיות אלו בכל נקודת זמן, אך ארגונים איכותיים יודעים לשאוף לכך וגם להגיע להישגים מרשימים בתחומים מסוימים.

ששת הצרכים שלעיל הם גם נושאי ששת שערי הספר "זה לא רק הכסף". כל שער יוקדש לצורך בסיסי אחר ופרקיו יתארו את הדרכים השונות שנוקטים ארגונים כדי לספק כל אחד מצורכי יסוד אלו, תוך הבאת דוגמאות מעשייתם השוטפת של עשרת הארגונים השותפים בספר.

התשתית המעשית של הספר

המושג "אחריות תאגידית" התפתח בעולם במרוצת שלושת העשורים האחרונים, בין השאר, בגלל אסונות טבע קשים, כדוגמת אסון המיכלית "אקסון ואלדז" באלסקה, מצד אחד, ובגלל גילויי שחיתות ואי־צדק בארגונים גדולים, כמו פרשת אנרון (ר' גם בעמוד 26) וניצול ילדים לעבודה אצל קבלנים של חברת נייקי, מצד אחר. במהלך השנים, עם התרחבות הכלכלה הגלובלית והעלייה במודעות לנזקים שעלולים להיגרם מהפעילות הכלכלית, גברה ההבנה, הן בציבור והן בקרב ראשי התאגידים, כי כל עסק נושא באחריות כלפי החברה שבה הוא פועל. זו האחריות התאגידית של עסקים (Corporate Social Responsibility; ובקיצור: CSR) והיא נוגעת לכל הקהלים המושפעים מהתנהלותו של העסק, במישרין או בעקיפין: העובדים, הקהילה, הצרכנים והלקוחות, המתחרים, הספקים, הרגולטורים ובעלי המניות. קהלים אלו מכונים גם "מחזיקי העניין של העסק" (Stakeholders).

כיום האחריות התאגידית היא גישה פרו־עסקית ומקצועית, המתייחסת למגוון תחומים, שמתפתחים בשנים האחרונות הן כפרופסיה נלמדת והן כעולם תוכן אקדמי. במקביל, הולכות ומצטברות העדויות המחקריות, שלפיהן עסקים שמתנהלים בצורה אתית שקופה ומתוך גישה של קיימות²,

2 קיימות (Sustainability) היא תפיסת עולם רחבה, שעיקרה ההכרח לשמור על קיום צורכי האנושות בדור הנוכחי מבלי להקריב את יכולתם של הדורות הבאים לקיים את צרכיהם שלהם.

נהנים מרווחים כלכליים ופיננסיים רבים יותר ולאורך זמן רב יותר.

את האחריות התאגידית נהוג לחלק לשלושה תחומי עניין עיקריים – סביבה, חברה וממשל (בקיזור: ESG):

אחריות סביבתית (Environment) – הכוללת מחויבות לעקרונות של קיימות והקטנת השפעות סביבתיות שליליות; ניהול, יישום והטמעה של עקרונות "ירוקים" (שימוש בנייר, אנרגיה, מים וכו'); ביצועים סביבתיים (מחזור, טיפול בשפכים וזיהומים); התמודדות עם משבר האקלים העולמי ועוד.

אחריות חברתית (Social) – הכוללת שמירה על זכויות אדם וסביבת עבודה הוגנת, הן בעסק עצמו והן בשרשרת האספקה; סביבת עבודה מתקדמת – פיתוח ההון האנושי, ייצוג הולם של מגזרי אוכלוסייה שונים, איזון עבודה-פנאי ועוד; מעורבות בקהילה – מדיניות התרומה וההתנדבות של עובדים; ואתיקה בעסקים – שיווק, פרסום ומכירה נאותים ומניעת שחיתות.

ממשל תאגידי (Governance) – שעיקרו מנגנונים בהנהלה ובדירקטוריון, המאפשרים לעסק להתנהל על פי עקרונות אתיים: ייצוג הולם של דירקטורים חיצוניים; הפרדה בין תפקידי ההנהלה והדירקטוריון; שקיפות בניהול תגמול בכירים; ניהול הסיכונים והמוניטין של העסק; וגם ניהול, דיווח ושקיפות בנושאים חברתיים-סביבתיים.

מאז שנות התשעים קמו ברחבי העולם ארגונים אזרחיים שונים, שמטרתם לסייע לעסקים לפעול בדרך שתשקף את האחריות החברתית שלהם ולהטמיע בהם בהצלחה פעילות עסקית המכבדת ערכים, קהילות וסביבות מחיה. ארגון BSR (Business for Social Responsibility) בארצות-הברית הוא ארגון שכזה וכמותו קמו ארגונים גם בישראל, כמו "מתן – הדרך שלך לתת" (ר' עמוד 89) ו"מעלה – עסקים מנהיגים אחריות חברתית" (ר' עמוד 286).

סביבת העבודה ככלי בתחרות על העובד

אחד מתחומי הליבה של האחריות התאגידית הוא "סביבת העבודה". זהו, למעשה, נושאו של ספרנו והארגונים המובילים אכן דואגים לכך שסביבת העבודה של עובדיהם תהיה הולמת. יתרה מזו, התנהגות של ארגון לפי עקרונות האחריות התאגידית מהווה חלק ממה שנקרא "סביבת עבודה ראויה". אין זה מונח מופשט ונטול הקשר מקצועי, אלא ביטוי לתמורות שחלו בעולם התעסוקה ובמבנה שוק העבודה:

- התחרות העסקית גוברת.
- התחרות על עובדים טובים נעשית אגרסיבית יותר.
- ריבוי מהלכים של פיטורים וצמצומים כחלק מהתייעלות הארגונים.
- שינוי בציפיות העובדים ממקום העבודה, בין השאר, בשל הנטייה לעודד אנשים להגיע למיצוי ולהגשמה עצמית.
- הצורך בשימור עובדים מצטיינים.
- הצורך בנקיטת צעדים להגדלת שביעות רצונם של העובדים.

מטבע הדברים, קהל העובדים הוא אחד מ"מחזיקי העניין" המשמעותיים ביותר של העסק. עקב כך, נדרשים העסקים ליישם פרקטיקות מתקדמות של ניהול משאבי אנוש. בארץ וגם בעולם עלו בשנים האחרונות על סדר היום התקשורת והציבורי מגוון של סוגיות המדגימות את חשיבות התחום: תנאי העסקה של קופאיות ברשתות קמעונאיות, הפרת זכויות של עובדי קבלן, אפליה כלפי מגזרים שונים במשק ועוד. לכך יש להוסיף את הצורך של העובדים ב"גאוות יחידה": הם רוצים לחוש שמעסיקם נוהג על פי כל עקרונות האחריות התאגידית, בכל המישורים וכלפי כל "מחזיקי העניין". מבחינתם, זו סביבת עבודה ראויה.

מקובל לחלק את "סביבת העבודה" לשני תחומי-משנה: "סביבת עבודה הוגנת", העוסק בעיקר בשמירה על זכויות אדם ובהקפדה על חוקי עבודה, ו"סביבת עבודה מתקדמת", המטפל בפיתוח ההון האנושי, בייצוג הולם של

מגזרים שונים במשק ועוד. הספר, מטבעו, לא יעסוק בנושא הראשון, מתוך ההנחה שהארגונים שטוב לעבוד בהם מקפידים על מה שהם מחויבים לתת מתוקף החוקים והתקנות (ר' גם בעמוד 272). הנחת היסוד היא, שזהו תנאי בסיס שאין להרהר אחריו. לעומת זאת, הספר בהחלט מנסה לברר לעומק את הנושא השני, שהנחלתו בארגונים אינה מובנת מאליה.

"סביבת עבודה מתקדמת" כוללת מגוון של נושאים: תנאי העבודה ורווחתם הפיזית של העובדים; חינוך והכשרה מקצועית; העצמה – תגמול עובדים על העלאת רעיונות יצירתיים; יצירת איזון בין משפחה לעבודה; עידוד פעילויות פנאי, וגיוון בכוח האדם בארגון. סביבת עבודה מפותחת ומאתגרת מושכת אנשים בעלי ניסיון וכישורים, ולכן יותר ויותר חברות מפתחות תוכניות רווחה לעובדים ומשלבות אותם בפעולות שונות למען הקהילה, שיש בהן גם גיבוש וגם סיפוק עבורם.

ההשקעה ברווחתם של העובדים מלמדת על היות הארגון מודרני ונאור ומשקפת את גישתו המקצועית גם בנושאים אחרים. לפי גישה זו, עובדים מרוצים יהיו נאמנים, יאריכו ימים בארגון וישקיעו בו ממרצם ומכשרונם, כחלק מתהליך הדדי של השקעה ותמיכה. העובדים ימשכו גם את חבריהם לעבוד בארגון ויתרמו לשמירה על שמו הטוב בקרב הלקוחות. יתרונות נוספים: שיפור מורל העובד והפחתת עלויות עקב לחץ ומשברים אישיים; בניית יכולות לעבודת צוות; העלאת רמת התפוקה של עובדים ומנהלים כאחד, ושימוש מיטבי ביכולותיהם של נשים ושל קבוצות ייחודיות.

בעולם ובישראל מתחזקת ההבנה, כי קיים קשר הדוק בין מדיניות החברה כלפי עובדיה לבין יכולותיה הכלכליות. כוח העבודה השתנה בעשורים האחרונים באורח המחייב התייחסות מפוכחת יותר של המעסיקים: חל גידול בשיעור הנשים בעבודה, עלה מאוד הגיל הממוצע של העובדים, הורחב השימוש בכוח עבודה זמני ועוד. משברים ענפיים, כמו המשבר בהייטק, חייבו את המעסיקים למצוא פתרונות גם למפוטרים, שעתידים אולי לחזור לחברה עם חלוף המשבר וממשיכים בכל מקרה לשמש שגרירים שלה, וגם למורל של אלו שנשארו ועתידם לוט בערפל.

איזון עבודה-פנאי

אחד מתחומי הפעילות החשובים בכל הקשור בסביבת העבודה המתקדמת הוא האיזון העדין שבין עבודה ופנאי (המוכר גם כ־Work-Life Balance, ובקיצור: WLB). הדוגמה המובהקת ביותר לארגון שהטמיע תוכנית ניהול המשלבת עקרונות WLB הוא קונצרן סמקו מברזיל, שהיה אחד החלוצים בנושא. ריקרדו סמלר, הנשיא והמנכ"ל, החליט לפני כ־20 שנה להעביר את מרכז הכובד של ניהול החברה לחלוטין לידי העובדים. כך, 3,000 העובדים בחברה יכולים לבחור מתי יתחילו את עבודתם ומתי יסיימו אותה, באילו ישיבות ישתתפו, האם יעבדו מהבית, מהמשרדים או מהמשרד הלוויני באזור מגוריהם ועוד.

העובדים אחראים גם לקביעת היעדים העסקיים ולביצועם המלא, מתוך מחויבות עמוקה לתוצאות ולהתקדמות. הם גם קיבלו זכות לאשר בעצמם כל הוצאה, למדו איך מתנהל העסק ופיתחו שיטות משל עצמם לייעול העבודה. באופן לא מפתיע, ככל שהנהלת הארגון הרפתה יותר, כן השתפרו התוצאות העסקיות וסמקו גדלה בשנים האחרונות ב־40% מדי שנה.

גם בישראל החלו ארגונים לאמץ לעצמם תוכניות WLB שונות. תחילה היו אלו שלוחות וסניפים של חברות בינלאומיות, שיישמו את התוכנית המקובלת בחברה־האם בחו"ל. והעניקו גמישות גדולה יותר בשעות העבודה ואפשרות לעבוד מהבית, באופן חלקי. עם זאת, השינוי לא תמיד הוטמע בהצלחה בארגונים בהם התרבות הארגונית ותפיסות הניהול מוקירות עובדים הנשארים במשרד עד שעות מאוחרות.

בהמשך, החלו גם ארגונים ישראליים לפעול לאיזון בין זמן העבודה לבין הפנאי של עובדיהם, תוך שינוי בתהליכי העבודה ובתרבות הארגונית: צמצום שעות העבודה על ידי קיצור הישיבות וייעולן, שיפור הטיפול בעומסים בדואר האלקטרוני, ובעיקר, עידוד מנהלים לתת לגיטימציה לשילוב קריירה עם חיים פרטיים, מבלי שהדבר ייתפס בעיניהם כחוסר מחויבות של העובדים. כך אפשר למצוא כיום פתרונות ארגוניים שונים,

כגון: יום עבודה קצר אחד בשבוע, שבו מסיימים כולם לעבוד בשעה 16:00; יום ללא ישיבות אחת לשבוע; חזרה הדרגתית מחופשת לידה (למשל, על ידי משרה חלקית בשנה הראשונה שלאחר לידת התינוק), ועוד.

בסופו של דבר, הבינו מעסיקים רבים, כי ההצלחה המרשימה ביותר של העובדים היא המשפחה. במילים אחרות: "אם אנחנו מצליחים עם המשפחה, לאף כישלון שלנו אין משמעות, ואם אנחנו נכשלים עם המשפחה, לאף הצלחה שלנו אין משמעות".

ההתמקצעות הרבה בכל הקשור בשיפור סביבת העבודה הביאה לכך שניתן למדוד כיום חלק גדול מהעניינים הקשורים בכך. למדידה זו חשיבות רבה לארגונים, מאחר שתוצאות חיוביות עשויות להגדיל מאוד את המוניטין שלהם כ"מעסיקים נבחרים". לפיכך מוקדש למדידה פרק שלם בסוף הספר (ר' נספח, עמוד 283).