



אמון ואמינות
ביחסי עובדים-הנהלה

צועדים עם הזמן לאחור

בתקופה הנוכחית נשבר החוזה הפסיכולוגי הנתפס בין ההנהלה לעובדים. ככל שהארגון מקצץ באנשי משאבי האנוש וברווחת העובד, כך עולה כוחו של ארגון העובדים, ולראיה: התחזקותה המחודשת של ההסתדרות. רבותי, ההיסטוריה חוזרת

ברק גפני

והפוליטיקה הקיימת בו, וגם דרך הטיפול וההתמודדות עם המשבר.

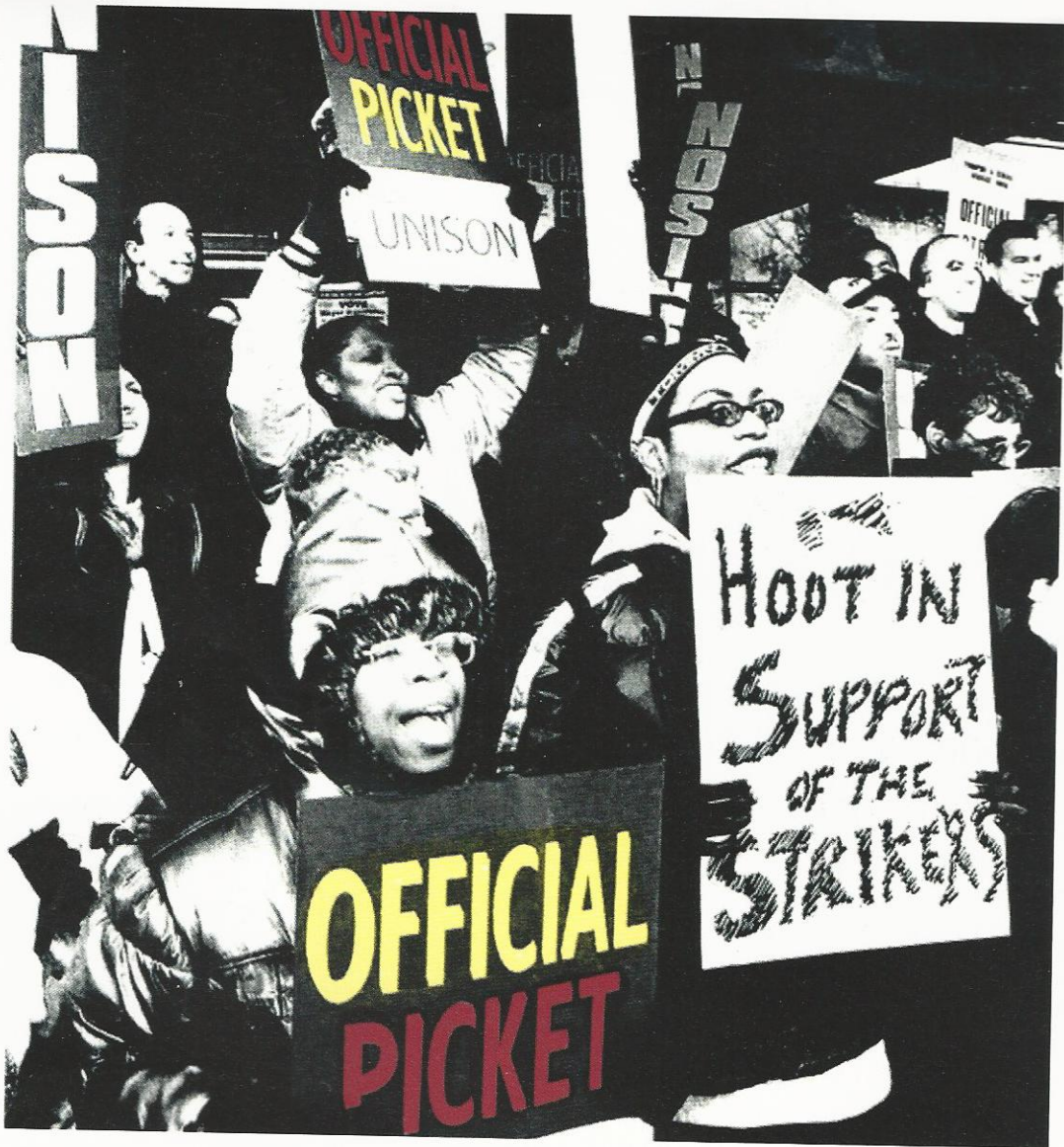
כחות משאבי אנוש – יותר ארגוני העובדים
בעוד מעסיקים מעודדים מהיחלשותה של הסתדרות העובדים במהלך העשור שעבר, בחרתי להזכיר מה הביא להיווצרותם של ארגוני עובדים והוועדים הפנים-מפעליים, ומה היו הסיבות לפריחתם של ארגוני עובדים אלה עד שנות ה-90. הבנת סיבות אלו מבהירה כי אנו נעים במעגל עם תחנות ידועות מראש; ארגוני העובדים קמו על רקע של פערים לא רק בכסף אלא גם ביחס שבין ההנהלה לעובדים, ופעולתם יצרה מחויבות עובדים לארגון העובדים ולא למעסיק. במשך הזמן, עם התקדמות התיאוריות הניהוליות והשינויים על פני ציר הזמן ב-100 השנים האחרונות, כאשר סולם ההתפתחות האבולוציוני של מערך משאבי אנוש, עסק בניהול מנגנון, דרך ניהול כוח אדם, אל ניהול משאבי אנוש וניהול כישורי האנוש – פחת מעמדו של ארגון העובדים.

המעבר למסך ניהול משאבי אנוש בארגונים סייע

ניצול פרצות במערכת הבקרה הפנימית במקרה של מעילות ועד למעשי זדון ונקמת עובדים. ברור כי המיתון הקשה סוּחַף אותנו למציאות קשה, שמביאה לעיצוב מחודש של החוזה הפסיכולוגי הנתפס – המהווה נושא בפני עצמו למאמרים ומחקרים על השפעותיו במקומות העבודה. מחקרים רבים מספקים לנו תוצאות והשלכות לגבי הפגיעה בחוזה הפסיכולוגי הנתפס והם שמים דגשים על ההחלטות הניהוליות ברמת הפקת לקחים לעתיד, כאשר עוסקים בניהול בתקופת משבר. החוזה הפסיכולוגי הנתפס מהווה בעצם השלמה שבעל-פה לחוזה הכתוב והוא עוסק בערכים, ציפיות והוגנות הדדית בין המעסיק והמועסק. משמעות פתיחת החוזה הפסיכולוגי על-ידי הפרתו מצד אחד גורמת לפעולת תגובה מהצד השני על הפרת האמון שנוצר. ההשלכות של הפרת אמון בין הצדדים גורמות לרעש הן בתוך הארגון והן מחוצה לו עד לאזוני הלקוחות, העיתונות והשביחות. הדבר תלוי כמובן באופי הארגון, גודלו, השתייכותו הארגונית, מידת ארגון העובדים

"זהו גודלכם, שיכחה. את כל הלקחים הנושנים של החיים אתם מאבדים וקונים ומאבדים ושוב קונים". פרנק הרברט, "כופרי חולית" (1984).

הוגנות מעסיקים ומועסקים היא נושא חם מתמיד בימים אלה, אשר לובש צורה משני צדי המתנס. ארגוני עובדים מוחים באמצעות שביתות, עקב פיטורי עובדים ואי תשלום משכורות והרעות נוספות. כותרות העיתונים וחדשות הטלוויזיה מעדכנות באופן שוטף על מעגלי שביתות, ומתקבלת תחושה שדיווחי השביתות ברדיו קיבלו אופי של דיווחי תנועה על צירים חסומים ולהיכן לא מומלץ להגיע. מצד שני אנו עדים לסדנאות המיועדות למעסיקים, העוסקות בדרכים להתמודדות עם התנהגות לא נאותה בעבודה ועם עברייניות תעסוקתית. אלו באות לידי ביטוי במספר מישורים, כדוגמת שימוש אסור ברכוש החברה, מעילות, גניבות, דיווחי נוכחות כוזבים ועוד. התנהגויות אלו נובעות ממניעים שונים ומגוונים, החל מרצון לשרוד את היום ולשלם עבור מצרכי יסוד, דרך



אותנו לחזור עליה שוב ושוב. עלינו לקחת בחשבון את התעוררותו של המשק בשלב כלשהו. בנקודת זמן זו נגלה כי הטובים והזוריים שבעובדי הארגון ימהרו לעזוב את הארגון לטובת הארגון הראשון שיקלוט אותם. והמשמעות של אובדן ידע וכוח עבודה מקצועי בתחילתה של פריחה עסקית תגבה את מחירה באובדן מוניטין ובעיקוב כמועדי האספקה ללקוח.

כשם שלא ניתן להפעיל בובה בחוט אחד בלבד. כך מתן מקום תעסוקה אשר מהווה המרכיב החשוב ביותר עבור העובד, מספק רק בטווח הקצר ביותר. בכדי לקבל עובדים עם אחריות חברתית, יושרה ושמירה על אינטרסים של הארגון, עלינו להשקיע ביחס הוגן, לעודד ולהניע את עובדינו להצלחת הארגון, ולצורך כך יש לפתח "סנסורים" לבדיקת התחושות הארגוניות. אלה יסייעו לנטרל תופעות שליליות מצד העובדים ולהחזיר את תחושת המחויבות של העובדים לארגון.

מחויבות זו הכרחית כדי לשמור על נכסי הארגון, ויצירתה היא חלק בלתי נפרד מניהול נכון בתקופת משבר. ■

משאבי אנוש בארגונים קטנים ובינוניים, וחזרה לאחור בגישות הניהול בחלק לא מבוטל ממקומות העבודה (בעיקר קטנים עד בינוניים ובחלקם בלבד) – יש צורך מחודש בוועדי עובדים. חסרונה של גישת משאבי אנוש (גם ללא פונקציית משאבי אנוש מאוישת) בארגון והעדר יחס של הוגנות כלפי העובדים גוררת אחריה תחושות קשות בקרב עובדי הארגון ומרמור מצטבר הנובע מהידרדרות במידת האמון של העובדים ומחזרתם לנקודת המוצא "בורג במערכת".

חשוב לציין כי לא מדובר בשכר. העובדים מודעים ברוב המקרים לרמת השכר במשק ולמגבלות הארגון במתן תוספות שכר ולמצב בו שרוי המשק כולו. תחושות התסכול והמרירות נובעות מיחס או מתחושת התעלמות מהצרכים הבסיסיים. אלו, כאמור, עלולות להביא להתעוררות מחודשת של ארגוני העובדים ולהגדלת כוחה של הסתדרות העובדים בעשרות מונים, וזאת כאשר חלק מהמעסיקים אשר היו מעודדים מהירידה בכוחם של ארגונים אלה תורמים בעצם להתעצמותם מחדש, תוך התעלמות ואי למידת ההיסטריה, אשר מאלצת

בעקיפין לצמצום מעמדם וכוחם של ארגוני העובדים, באמצעות החשיבה על ערכו של ההון האנושי ופיתוח הידע בארגון, ולקיחת אחריות על רוחות העובד במקום העבודה, טיפול שוטף בצורכי העובד, סיוע בהתמודדות של העובד במצוקות המסוימות אותו והפיכתו לשותף בהחלטות לגבי תהליכים גדולים כקטנים, סיוע בהצלחת העברת שיתיים בארגון.

פיתוח העובד והעשרתו המקצועית, אשר תרמה לידע וליכולות הארגוניות בהתמודדות בשוק החדש, והמהפך בתפיסת העובד מ"בורג במערכת" ל"שותף מלא", האחראי על קבלת החלטות בארגון לצורך שיפור וייעול תהליכים ושיטות עבודה דרך הקמת צוותי שיפור, כדוגמת KAYZEN (תורה יפנית העוסקת בשיפור המתמיד האוטומטי על-ידי ארגונים רבים כדרך חיים), שיפור המודעות לשירות, לניהול ידע ארגוני ועוד – תרמו להיחלשות כוחם של ארגוני העובדים בחלק מהמפעלים.

לאור התפוצצות בועת ההיי-טק – אשר כתוצאה מהספעותיה אנו עדים לצמצום משמעותי בתפקידי

הכותב הוא סמנכ"ל למשאבי אנוש ומינהל, בעל ניסיון בענפי המזון, המת והאלקטרוניקה, וזו מנהל פורטל www.HRS.co.il