

WELCOME TO THE WORLD'S MOST INTERNATIONAL COMPANY

**מקצוענות בהדרכה
כאסטרטגיה ארגונית
מנצחת**



האמון שלך בעובדים – מידות

"בחיפוש אחר אנשים לגיוס,
חפשו שלוש תכונות:
יושרה, תבונה ומרץ.
בהיעדר התכונה הראשונה,
שתי האחרות יחסלו אותך."

וורן באפט

מידות, חברה ישראלית רב-לאומית, המתמחה בפיתוח ויישום פתרונות 360° להערכה של יושרה תעסוקתית במקום העבודה עבור מועמדים, עובדים וברמה הארגונית.

תחקור פרונטאלי

מומחי מידות ישוחחו עם המועמד ויבחנו באופן עמוק ומקיף מהו פוטנציאל הסיכון של הנבדק לביצוע התנהגויות לא נאותות במקום העבודה.

מבדקי מהימנות ממוחשבים

מבחנים אינטרנטיים קצרים הבוחנים את מידת המהימנות והאתיקה התעסוקתית של הנבחן. המלצה מסכמת מיד בתום הבחינה.

דבר המערכת

עמיתינו היקרים,
החלפת קידומת תמיד מעוררת נוסטלגיה.... ירחון
משאבי אנוש נכנס לשנה ה-27!!

לחשוב שמדינת ישראל בקושי חגגה 40 כאשר
יצאנו לראשונה עם הירחון! הכנסים השנתיים
ועוד.... שהיו אז בישראל 5 מנהלי משאבי אנוש
בלבד.

היו מנהלי כוח אדם, מנגנון, אמרכלים....היינו
צריכים להתחיל כל שיחה בהסבר: מה זה משאבי
אנוש? במשך שלוש שנים זאת הייתה תחילתה של
כל שיחה....
ורק בשלוש תכניות לימוד באוניברסיטאות - למדו
את התחום....

עיון בגיליון הנוכחי, בתמהיל מקרי של מאמרים,
כותבים, ממחיש אולי יותר מכל את הדרך האדירה
שהמקצוע שלנו עשה.
כל כך הרבה ניסיון מקצועי וידע חדש!
טכנולוגיה אחרת, שפה אחרת, התייחסות אחרת,
ביקורתיות, תובנות חדשות. מושגים חדשים.
מהפיכה של ממש!

שלא נטעה! מהפיכה - כן. אבל, מהפיכה בהתהוות.
במירוץ מטורף אחר הקידמה.
עולם הידע, בניהול עסקים וארגונים, בכלים,
בטכנולוגיות, בניסיון העולמי המצטבר - נמצא
בדירה מואצת הרחק קדימה.
בעוד, שאנחנו עדיין רחוקים מלהדביקו.
עדיין לא עשינו את המהפך האמיתי. בראש
ובראשונה - בהכשרה שלנו למקצוע - לתפקיד.
מכאן, לתפיסת התפקיד שלנו ולאופן יישומו
בארגונים.

החיסרון ברור. ביטוי הבולט ביותר הוא במיצוב
המקצועי, במיצוב הארגוני, במיצוב האישי....
גם היתרון ברור. יש התחלות של הבנה, של יישום,
של שינוי במיצוב....
ובעיקר - יש רצון לרדת לעומק השינוי הנדרש.
עדין אין מאמץ מספיק ליישם את השינויים
המתבקשים. אחרי הכל - גם אנחנו חוטאים באי
אהבת השינוי. בניסיון לעבור בשלום....

אבל, כמנהלי משאבי אנוש ופיתוח ארגוני, אנחנו
יודעים, אולי יותר מהאחרים - ששינוי הוא שם
המשחק וגם - תוצאתו....

ששינוי הוא מפחיד, לעיתים, מאיים, מצריך
השקעה ומאמצים יוצאי דופן, מעל ומעבר....אבל
מאחוריו מסתתר האור.... ההזדמנויות.

בהצלחה

נאוה אלדר חנוך סדן

תוכן עניינים

- פרופ' אילן משולם:**
ניהול יכולות - Talent Management, מאין ולאן?
4
- ד"ר פנחס יחזקאלי:**
מדוע התכנון האסטרטגי נכשל?
12
- פרופ' אביעד רז, סמדר ויינשטיין:**
ניהול רגש, שחיקה ועזיבה בקרב נציגי
שירות במוקד חילוני וחרדי
14
- ענת וולף גלברסון, ריקי ג'קסון:**
למה ואיך מלהיבים 150 אלף עובדים
ברחבי העולם במסגרת תכנית אחת.
תשאלו את DHL
22
- מיכל שמר:**
"האם אתה מנהיג?"
בהתחלה הם מתעלמים ממך, אחר כך הם צוחקים
עליך, אחר כך הם נלחמים בך - ואז אתה מנצח"
(מהטמה גנדי)
27
- ד"ר אמיר הורקין, פרופ' ברוך מבורך:**
ש"ס - מורשתו הניהולית של מרן
והחיפוש אחר הישועה
30
- ד"ר עמיר אאידה:**
תקשורת במיזוגים ורכישות - למידות
על שלב האינטגרציה מרכישת מיקרון
ישראל
39
- אסנת חזן:**
איך קולטים פה? קליטה אפקטיבית
של עובד חדש
44
- צחי ברונשטיין:**
בקריאה ארגונית: העציץ הריק
48
- רחל אפרים:**
הסתכלות על - כישלונות
52
- ד"ר רפי גלברט:**
עבודת מבוגרים (מעל גיל פרישה):
האם היא נכס או נטל?
54
- יעל הכהן:**
הטור של יעל
61

עורכת: נאוה אלדר
מנכ"ל: חנוך סדן

יועץ מדעי: פרופ' אילן משולם
ארגון והנה"ח: ליאורה חן
ניהול האתר: מירב אבישיד
מנהלת פרויקטים: סיגל ברק
הזמנות וחידושי מנוי: ליאורה חן

דפוס: ברכה

עריכה גרפית: סטודיו אור
הכנה לדפוס: פוטו אור

הפקה:

איוש - פיתוח כיסויי אנוש בע"מ
ת.ד. 3202 הרצליה, 46104

פקס: 09-7464266

טלפון (רב קו): 09-7464264

hrinfo@hrisrael.co.il

www.hrisrael.co.il

ניוולטר:

משאבי אנוש ניהול גיוס

MCNERY
משאבי אנוש ניהול השכר

חדשות משאבי אנוש

משאבי אנוש הדרכה ולמידה

משאבי אנוש בריטוח ופנסיה

מועצת המערכת:

משה אורן * ד"ר אלי בן אליעזר * רונית
בן בסט * חיים בן ימיני * ענת גייפמן-
ברודר, דוקטורנטית ומרצה במינהל
עסקים, ניהול בינלאומי * פרופ' יואב
ורדי * אלוף [מיל] יצחק חופי * תמר
נוימן * אברהם פינקלשטיין * ד"ר שי
צפירי, החוג לשירותי אנוש,
אוניברסיטת חיפה * יצחק קאול * ד"ר
גדי רביד, מרצה בכיר במינהל עסקים,
המכללה האקדמית נתניה * ד"ר אריה
רשף, אוניברסיטת חיפה והפקולטה
לתעשייה וניהול בטכניון * דוד שי,
ראש מוקד פיתוח יישומים, חילן טק.

יועץ מדעי:

1994-2008 פרופ' יצחק סמואל

עורך מדעי:

1988-1993 פרופ' אמנון כספי

(C) כל הזכויות שמורות

עיצוב השער: חיים זורט
צילום: רוני שריפי



ניהול יכולות - Talent Management, מאין ולאן?

מאת: פרופ' אילן משולם

לפני זמן קצר הייתה לי ההזדמנות לשוחח עם מספר מנהלי משאבי אנוש על עתידו של המקצוע. סיפרתי לידידי שנתונים רבים שנאספו מעידים, כי הנושא עולה בצורה חדה וברורה כנושא המרכזי של משאבי אנוש בשנים הבאות. לדוגמא: מחקרה של חברת מקינזי¹ המעיד, כי 75% ממנהליהם הבכירים של ארגונים מודאגים מחוסר ביכולות מתאימות בעתיד. או מחקרה של חברת דלוייט² אשר בו טענו 87% ממנהלי משאבי אנוש הבכירים של החברות שהשתתפו במחקר, שניהול יכולות הוא בעדיפות הראשונה של ניהול המשאב האנושי בארגון. או מחקרה של חברת פרייס ווטרהאוס קופרס³ שנערך בקרב למעלה מאלף מנכ"לים של חברות בינלאומיות, אשר 72% מהם טענו, כי הם מודאגים יותר ממציאת עובדים בעלי יכולות ליבה מרכזיות מאשר משאלות של תמחור המוצרים או שמירה על הרכוש האינטלקטואלי של עובדיהם. יותר מכך, נמצא במחקרים⁴ שנערכו בין מנהלי מערך משאבי אנוש, כי פחות מ-25% מזמנם מוקדש להכנת כוח העבודה שלהם לעתיד ומעטים מהארגונים מאמינים כי למשאבי אנוש המיומנויות הנדרשות לנהל כוח עבודה גלובאלי ובעל שונות גבוהה. השיחה המשיכה לקלוח ולתימהוני, נוכחתי, כי ידידי גילו חוסר ידיעה, הבנה ורגישות לנושא. כתוצאה משיחה זו החלטתי לכתוב מאמר זה. המאמר מייצג מבט חטוף על ניהול יכולות בארגון, מהו? מהן הסיבות להתעוררות לעיסוק בנושא? מה חשיבותו לארגון ומהו תפקידו האסטרטגי של מערך משאבי אנוש בניהול היכולות.

פרופ' אילן משולם, אוניברסיטת חיפה. מומחה לאסטרטגיה ארגונית ולאסטרטגיית משאבי אנוש. יועץ מדעי לירחון משאבי אנוש, יו"ר העמותה לניהול, חקר ופיתוח משאבי אנוש.

1 Global Survey of Business Executives: McKinsey & co, New York, 2004

2 Aligned at the Top: Deloitte & Touche/Human Resources Magazine, London, 2007 page 1

3 Pricewaterhouse Coopers (2006) 9th Annual Global CEO Survey: Globalization and Complexity; Inevitable Forces in Changing Economy Pp. 2

4 Hewitt Associates (2004) Preparing for the Workforce of Tomorrow. Timely Topic Survey Report, February.

ניהול יכולות מהו?

גישה רביעית - קולינס ומלהי⁶ מעידים על גישה נוספת, אשר שמה בראש מעייניה את זיהוי תפקידי המפתח הארגוניים, תפקידים אשר להם הסיכוי להשפיע על השגת יתרון תחרותי לארגון. נקודת המוצא היא בראש ובראשונה זיהוי תפקידי המפתח ולא זיהוי בעלי היכולות המרכזיים. גישה זו מבחינה בין ניהול יכולות כתפישה אסטרטגית המיישמת חשיבה פרואקטיבית מסודרת לבין ניהול משאבי אנוש מסורתי.

מכאן ניתן להבין את הקושי בהגדרת המושג. אין לראות בניהול יכולות עוד תכנית משאבי אנוש הבאה לפתור בעיה ארגונית, קשה ככל שתהיה. ניהול יכולות הנה תפישה עולם, המחייבת מנהיגות והלימה למערך הארגוני, הכולל את תרבות הארגון, חזון הארגון והשתלבות באסטרטגיה העסקית הכוללת.

ניהול יכולות הוא איפוא, תהליך שיטתי של זיהוי תפקידי מפתח ופיתוחם אשר תורמים באופן נבדל לשיפור היתרון התחרותי של הארגון.

תהליך אשר באמצעותו מעסיקים חוזים וממלאים את צרכיהם להון אנושי, בהלימה עם אסטרטגיית הארגון ומטרותיו. תהליך בו הארגון יוצר את ההלימה בין האדם והמיומנויות המתאימות לתפקיד הנדרש. הליך זה מכון לכל תפקיד אשר יש קושי בהשגתו.⁷

מגמות של שני בכוח העבודה המחזקות את הצורך בניהול יכולות

אנו עדים לשינויים מרחיקי לכת במגמות העסקיות בעולם ובכוח העבודה בפרט.

בשנות ה-50 התפישה המרכזית לניהול יכולות הייתה פיתוח עובדים מתוך הארגון. גישות של ליווי מנהלים, פיתוח מנהלים תוך יצירת משימות פיתוח, מרכזי הערכה ותכנון יורשים בניהול - היוו את

מאמרים וספרים בכמות אדירה התפרסמו בעשור האחרון על נושא ניהול יכולות, הן באקדמיה והן בעולם המעשה. הכול מדגישים את חשיבות הטיפול בנושא לשיפור מעמדו התחרותי של הארגון בתנאי הסביבה המשתנה והמורכבת. מכאן, מפליאה ביותר היא אי הבהירות הקיימת סביב הגדרת המושג ומשמעותו. **לואיס והקמן⁵** סוקרים במאמריהם שלוש גישות שונות לניהול יכולות אותן אימצו לאורך התקופה האחרונה.

הגישה הראשונה - היא זו אשר בה השם ניהול יכולות מוצג כשווה לניהול משאבי אנוש. הכותבים והעוסקים בפועל מתמקדים בהיבטים שונים של פעילות משאבי אנוש כקליטת עובדים, פיתוח מנהלים ומנהיגים, תכניות החלפת מנהלים וכו' כתחליף לניהול יכולות. תרומת גישה זו מוגבלת ביותר מאחר ובסודה מונחת התפישה כי ניהול יכולות הינה עוד תכנית, או קובץ תכניות משאבי אנוש.

הגישה השנייה - נקודת המוצא של הגישה היא תכנון משאבי אנוש ותכנון עתודה ניהולית, כשהיא מדגישה בעיקר את נושא פיתוח מאגרי היכולות בארגון ומתמקדת בחיזוי הגיוס, צרכי הארגון בעובדים ובדרכי הגיוס ובניהול התהליך בהדגש ניהול התפקידים הארגוניים.

הגישה השלישית - מתמקדת בניהול בעלי היכולות בארגון. לטענת הדוגלים בגישה זו, תפקידי הארגון בכל מקום שניתן ובוודאי החשובים שבהם, יש למלא על ידי בעלי יכולות גבוהות ואילו בעלי יכולות נמוכות - לא צריכים להיות מועסקים במערכת. גישה זו בוודאי מעוררת ויכוח חריף על נכונותה ותרומתה לחברה בכללה. מאידך, אימוץ ניהול יכולות לכלל העובדים מעוררת אף היא תהיות. ראשית, עלויות פעילות זו הן גבוהות מאד. שנית, מה מייחד את ניהול היכולות בגישה זו מניהול משאבי אנוש בכלל?

⁵ Lewis, R.E. and Heckman, R.J. (2006) iTalent Management: A critical review, Human Resource Management Review, 16, 139-154.

⁶ Collings, D.G. and Mellahi, K. (2009) iStrategic Talent Management: A review and research agenda, Human Resource Management Review, 19: 4, 304-313

⁷ Cappelli, P. (2008). Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty. Harvard Business Press. Boston Mass.

התכניות המרכזיות. תכניות אלו הניבו פיתוח של יכולות ארגוניות אך התבררו עד מהרה כיקרות ביותר. בשנות ה-70, עם פרוץ המשבר הכלכלי, חל מהפך וכתוצאה, חל מעבר מהשקעות בפיתוח ניהולי פנימי ליציאה לשוק החיצוני בחיפוש אחר יכולות ורכישתן. מרבית שנות ה-80 והתשעים היו מלוות בצמיחה כלכלית גלובלית ועמה ההכרה, כי יכולות אכן מובאות לארגון מבחוץ אך, באותה מידה, הארגון מפסיד מאבדן יכולות למתחריו.

מירוץ זה, המלווה בשינויי כוח העבודה, התגברות התחרות העולמית, ירידה בילודה וכניסה מאוחרת יותר של צעירים לכוח העבודה גרם לחוסר אדיר ביכולות הנדרשות לקיום התחרות.

שינויים מרחיקי לכת בכוח העבודה מלווים בשינויים סביבתיים נוספים, כעליה בעלויות קיום כוח עבודה, התרחבות הסחר הבינלאומי, התפתחות תעשיות עתירות הון אנושי וחדשנות ועמם השנויים הטכנולוגיים המהירים. כל אלה מסבירים את התעצמות תשומת הלב לנושא ניהול יכולות בארגון. עם זאת, מחקרים מעידים על כך, שארגונים גדולים רבים אינם מתאימים את גישות ניהול היכולות לשינויים שחלו בצרכי כוח העבודה ותוצאות הפעילות שלהם ירודות ביותר.⁸

מספר שינויים בכוח העבודה חברו יחד בעיתוי מורכב ומסובך והם המשפיעים על ירידת מספר העובדים העומדים לרשות הארגונים: הזדקנות כוח העבודה מחד, וירידה בילודה - מאידך, ומכאן גם ירידה בכניסה של צעירים למעגל העבודה. בארצות רבות נוספה לזה גם המגמה של דחיית הכניסה למעגל העבודה. התוצאה היא כי ארצות ה-OECD איבדו יחדיו כ-65 מיליון עובדים מכוח העבודה בגילי העבודה ואילו בארצות הברית ב-2010 היו כ-10 מיליון יותר עובדות - מעובדים. בארצות המתפתחות כוח העבודה בגילי הביניים מצטמצם ועובדים מבוגרים יותר ממלאים תפקידים אלו.⁹

בנוסף לחוסר בכמות עובדים עולה גם החוסר בעובדים בעלי מיומנות וידע המספיקים להחליף ולמלא בעלי יכולות שיוצאים מכוח העבודה. מיומנות וידע משתנים במהירות עצומה בד בבד עם השינויים וההתפתחות הטכנולוגית והפערים רק גדלים. לדוגמא, בארצות הברית עד סוף 2013 יידרשו כ-30 מיליון בוגרי אוניברסיטאות ולפי הערכות רק 23 מיליון צפויים לסיים את לימודיהם.¹⁰

מגמה נוספת הנלווית למגמות אלו היא השינויים בכוח העבודה הגלובלי. מצד אחד, נידות כוח העבודה הולכת וגדלה. פתיחת הניידות בין ארצות השוק המשותף נתנה עידוד לתושבי ארצות אלו לעבור לארצות בהן ישנה דרישה גדולה יותר לכוח אדם. נידות עובדים בעלי מיומנויות גבוהות גדלה באחוזים ניכרים. היווצרות החוסר בעובדים אלו גרמה להקלה בפתיחת שערי הארצות להן חוסר בכוח אדם בעלי יכולות גבוהות ואפשרה את הגברת הניידות. מצד שני, גם הארגונים עצמם מעודדים נידות של עובדיהם בעלי הידע לארצות שונות בהן יש להם מפעלים וחוסר בכוח אדם מיומן. העברת עובדים לחו"ל בתעשיות ידע הוא עניין שבשגרה בניסיון לאזן את החוסר ביכולות.

לכל אלה גם מצטרפת התפתחות התפישה של מקום עבודה גמיש. האמצעים הטכנולוגיים, התקשורת המהירה והקלה והאפשרויות לעבוד מחוץ למגבלות מקום עבודה אחד, אשר פותחים אף הם פתח למעבר יכולות בתוך ומחוץ למסגרת הנוקשה של הארגון או שעות העבודה.

המציאות אף מסובכת עוד יותר, כוח העבודה עצמו הולך ונעשה מורכב יותר כאשר מנתחים אותו מנקודת ראות של פיזור הגורמים השונים המרכיבים אותו כמין, גיל, שונות אתנית, ילודה, תנועות הגירה ועוד.

⁸ Manville, Brook, and Josiah Ober, iBeyond Empowerment, Harvard Business Review, January 2003; and Ware, James, and Charles Grantham, iThe Future of Work, Journal of Facilities Management, September 2003.

⁹ Tucker, E., Kao, T., and Verma, N., (2006)

Next-Generation Talent Management: Insights on How Workforce Trends A Changing the Face of Talent Management. Hewitt Associates LLC. www.hewitt.com/hr (Observed 30 August 2013)

¹⁰ Ibid

יכולות והשפעתן על העסקים.

לדוגמא, מחקר שנעשה ב 2007 על ידי קבוצת האקט¹³ מוכיח, שחברות שהיה להן מערך ניהול יכולות הראו הכנסות גבוהות יותר ב 15% מהחברות המקבילות אליהן שלא קיימו מערך זה. או מחקר שנערך על ידי י.ב.מ¹⁴ שמצא, כי חברות ציבוריות שניהלו מערך יכולות יסודי ואפקטיבי הראו תוצאות פיננסיות טובות יותר מחברות הדומות להן בגודלן אשר לא ניהלו מערך כזה.

ניהול נכון של מערך יכולות ארגוניות דורש בניית מערך אסטרטגי הכולל בתוכו מספר שלבים המשולבים ותלויים האחד בשני והדורשים התייחסות מערכתית. היינו, מחויבות הנהלת הארגון לקיום התהליך וביצועו. כאמור, ניהול יכולות אינה עוד תכנית ארגונית.

ניהול יכולות היא חלק בלתי נפרד מתפישה ארגונית שלמה הבאה לביטוי באסטרטגיה הארגונית.

לארגון מספר חלופות אשר עליו לבחור ביניהן. הדגש בירוקרטי לעומת הדגש מערכות אנוש היא חלופה מרכזית. לולר מציג בספרו¹⁵ חלופה ברורה לארגון הבירוקרטי, ארגון המדגיש את חשיבות המבנה, נהלים, סמכויות וכו', עליו נשענו ועדיין נשענים - ארגונים רבים. האלטרנטיבה הקיימת היא ארגון המדגיש את ניהול ההון האנושי. זהו ארגון אשר מכון את כל המערכות שלו לכיוון בניית מערכות יחסים אשר ימשכו וישמרו על עובדים בעלי יכולות ויאפשרו להם לצמוח ולהתפתח עם הארגון. ההתחשבות ביכולות מהווה מרכיב מרכזי באסטרטגיה העסקית של ארגונים אלו (עמ'9).

נראה, כי כוח העבודה מורכב היום מהמספר הרב ביותר של דורות מזה זמן רב. דור ה Y, בני 21 ומעלה, הצטרף ברובו לכוח העבודה (מעל 70% בארה"ב ואירופה)¹¹. מצדו השני של המתנס מבוגרים יותר, בעיקר בארה"ב, חוזרים לכוח העבודה כדי למלא את הדרישות לבעלי מקצוע הנמצאים בחסר.

שינוי נוסף הוא הגידול הרב במספר הנשים העובדות. להערכת ארגון העבודה הבינלאומי (ILO)¹² 40% מכוח העבודה מיוצג על ידי נשים כאשר בארצות המפותחות 70% מאוכלוסיית הנשים עובדת.

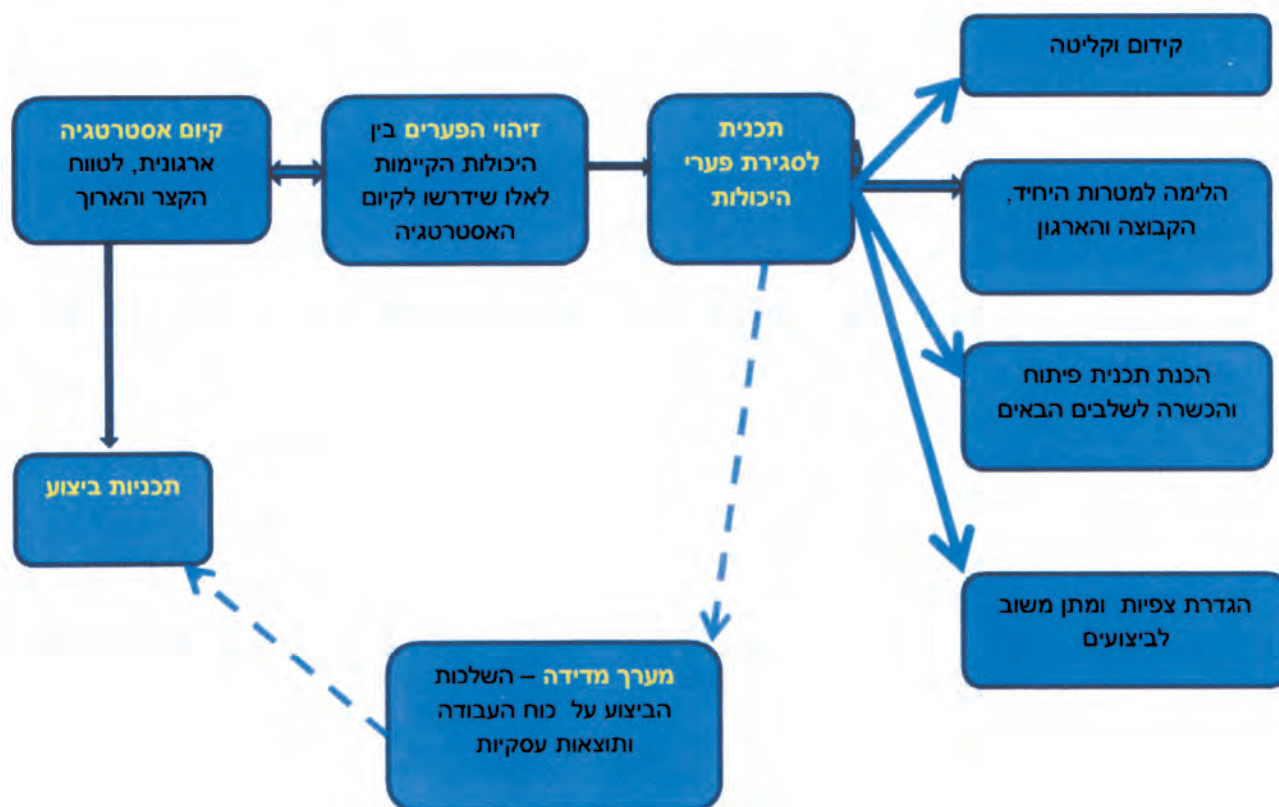
שינוי נוסף אשר חשוב להבינו בדיון על ניהול יכולות הוא, שלא רק תמהיל כוח העבודה משתנה אלא, שגם דרישות כוח העבודה לאוטונומיה ושלטה על העבודה הולכת וגדלה. מספר עובדי הידע הולך וגדל בקרב אוכלוסיית העובדים. הצמיחה הטכנולוגית ובפרט באמצעי התקשורת מאפשרים לעובדים לפתח מיומנויות בהן הם יכולים לקחת על עצמם אחריות וקבלת החלטות רבה יותר. כלכלת הידע מאפשרת לעובדים ישירות או באמצעות כלי התקשורת המודרניים לקבל עצמאות, יותר החלטות ובמהירות גבוהה יותר. ארגונים מעודדים עובדים אלו לעצמאות רבה יותר בהחלטות ולקחת אחריות רבה יותר. נגזרת ישירה היא הצורך במתן סמכות רחבה יותר לעובדים לקבלת החלטות.

מעריך ניהול יכולות

בנוסף ישנן הוכחות ברורות לקשר בין ניהול

- 11 Weiss, Michael J., "To Be About To Be," American Demographics, September 1, 2003.; Loughlin, Catherine, and Julian Barling, "Young Workers' Work Values, Attitudes, and Behaviours," Journal of Occupational and Organizational Psychology, November 2001.
- 12 Facts on Women at Work, International Labour Organization, 2003.
- 13 Teng, A. (May 2007). Making the business case for HR: Talent management aids business earnings. HRO Today magazine. Retrieved from <http://www.hrotoday.com/Magazine.asp?artID=1693> on April 17, 2009.
- 14 Integrated talent management part 1: Understanding the opportunities for success. (2008 July). IBM Institute for Business Value. Available online at www.ibm.com.
- 15 Lawler, E.E. (2008). Talent: Making People Your Competitive Advantage. Jossey-Bass San Francisco, CA.

להלן מודל המתאר בקצרה את שלבי התהליך.



מנת להבטיח כי המאמצים אינם מושקעים לריק ונותנים את אותן תוצאות להן הארגון והעובדים מצפים.

תפקיד מערך משאבי אנוש בניהול יכולות

שינויי הסביבה ועימם השינויים הנדרשים מניהול המערכת האנושית, מציבים אתגרים לא פשוטים למערך משאבי אנוש. במשך שנים רבות מערך משאבי אנוש בארגון פעל בהדגש של אדמיניסטרציה וניהול אופרטיבי של תכניות, במקום בהובלת המשאב האנושי להוות גורם מרכזי בשמירה וביצירת יתרון תחרותי לארגון. נקודת המוצא שלנו כיום בתיאור תפקידו של משאבי אנוש היא מתן תשובות לשאלה כיצד מערך משאבי אנוש יכול להשפיע באופן חיובי על התוצאות העסקיות של הארגון באמצעות השימוש בניהול יכולות.

מודל זה מדגיש את הקשר החשוב בין האסטרטגיה העסקית לניהול היכולות. על הארגון להבין ולזהות את הפערים בין היכולות הקיימות ליכולות אשר ידרשו על מנת לקיים את האסטרטגיה אותה הציב בפניו ואת תכניות הביצוע הנגזרות ממנה. לאחר שפערים אלו זוהו - יש להבטיח כי קיימת תכנית המקיפה את כל הפעילויות הנדרשות לסגירת הפערים. החל מקליטה נכונה ובזמן של עובדים מתאימים, דרך שמירה על מתן מענה למטרות היחיד (צמיחה, התפתחות, ביטוי עצמי ועוד) מחד, וצפייות ודרישות צוותי העבודה והארגון - מאידך. תכניות פיתוח, משוב והכשרה הנן חלק בלתי נפרד מהליך זה.

יש להדגיש, שארגונים רבים, למרות השקעתם הגדולה בקיום התהליך נוטים להדחיק את שאלת מדידת תוצאות הפעילות. מדידה זו היא הכרח על

בפרט בתחום משאבי אנוש, כדי ליצור או לשפר את היתרון התחרותי שלו?

תשובות לשאלות אלו יאפשרו את תרגום המטרות שהוצבו לזיהוי יכולות הנדרשות בארגון בכמות, בזמן ובמקום הנדרש ויאפשרו עריכת תכניות ביצוע לקליטה ופיתוח של יכולות אלו.

חשוב ביותר כבר בשלב זה לבנות את המדדים הארגוניים למדידת הצלחת ביצוע התכניות ובחינת ההתקדמות בביצוען. היינו, כמות ועיתוי הקליטה, איכות העובדים, יעילות תהליך הפיתוח, יעילות שימור העובדים ועוד.

התפקיד השלישי של משאבי אנוש הוא יצירה וניהול של מערך ניהול היכולות בארגון. מערך זה כולל מספר מערכות ניהוליות הדורשות מדיניות, כלים, תהליכים ומדידה כאשר תיכון המערך ואחזקתו השוטפת היא באחריות משאבי אנוש ואילו הביצוע - באחריות משותפת של משאבי אנוש והניהול הקווי. בין תתי המערכות של ניהול יכולות נמצא את:

מערך תכנון משאבי אנוש: הכולל את זיהוי היכולות הנדרשות לביצוע המשימות, הכמות, האיכות, העיתוי והמקום בו ידרשו יכולות אלו. מערך זה כולל גם את מערך תכנון מחליפים, זיהויים הכשרתם ומדידת הצלחתם.

מערך ניהול הביצוע הכולל הערכת ביצועים, משוב, קשר לפיתוח ולמידה ותיכון התפקיד.

מערך בחירת בעלי היכולות המתאימים מתוך ומחוץ לארגון. זיהוי מקורות הגיוס, דרכי משיכת העובדים, תהליך גיוס ומיון יעיל.

מערך ההכשרה והפיתוח של בעלי היכולות כאמצעי לשימור ושימוש מרבי ביכולות - מצד אחד

ומצד שני - כדרך לשמירה על עובדים אלו במערכת לאורך זמן ובאיכות גבוהה.

מערך פיתוח וטיפוח קריירת העובדים במתן תשומת לב לשאלת התפתחות העובדים במערכת ומתן הזדמנויות למימון מרבי של הפוטנציאל האדיר המצא בידי בעלי היכולות.

לפני מתן תשומת הלב לבנייה ושיפור של תהליכי ניהול היכולות, אשר מטרתם להביא למירב המיצוי של יכולות העובדים במטרה להשיג מקסימום ביצועים (כגון שימוש בכלים של תכנון מחליפים, בחירת עובדים מכוונת, תכנון ופיתוח יכולות, פיתוח קריירות, תכנון כוח העבודה ועוד), על הארגון ליצור את הקשר שבין העובדים לתוצאות העסקיות. כיצד מתרגמים את מטרות הארגון לצרכי כוח העבודה? מהי אסטרטגיית משאבי אנוש הנדרשת על מנת לתת לארגון תמיכה להצלחתו העסקית?

תפקידו הראשון של מערך משאבי אנוש הוא לקחת חלק פעיל בהגדרת מטרות הארגון בצורה ברורה, והתאמת השינויים בהן לאורך זמן. כך, שיהיו בסיס לתכנון משאבי אנוש והגדרת היכולות הנדרשות מהארגון כדי לבצע את משימותיו בשנים הקרובות. הגדרת המטרות והחדרתן לכל שכבות הניהול היא הצעד הראשון עליו משאבי אנוש יתבסס על מנת לעבור לשלב השני, אשר גם הוא יעשה בשיתוף עם הניהול, והוא הפיכתו למערך ניהול ופיתוח יכולות, היינו: ידע, מיומנויות וכישורים.

מכאן, על משאבי אנוש לפתח כלים אשר באמצעותם הארגון יוכל לזהות את היכולות הקיימות בארגון ואת אלו אשר ידרשו לארגון כדי לעמוד במשימותיו ולהגדיר את הפער הקיים או שיהיה קיים בעתיד. יש לשים לב כי הקניית יכולות לעובדים אורכת שנים ולכן, יש להבטיח כי תהליכים אלו יתבצעו בארגון זמן רב מראש, לעתים מספר שנים, כדי להבטיח קיום המשאבים בזמן. אין זה תהליך פשוט לחזות את היכולות העתידיות אשר תידרשנה לארגון ולהבטיח את קיומן בעוד מועד.

תפקידו השני של מערך משאבי אנוש הוא שכנוע הניהול הבכיר והקווי על הקשר שבין ניהול יכולות העובדים ורווחיות הארגון. שכנוע הניהול בקשר הזה הנו אתגר לא פשוט העומד בפני משאבי אנוש, המחייב ניתוח והבנה של מספר שאלות יסוד בארגון. כיצד העובדים משפיעים לחיוב ולשלילה על יכולת הארגון ליצור רווחים? במה זה שונה או דומה למתחרים בארגון? מי הם אלו בארגון להם השפעה ישירה או עקיפה על רווחיות הארגון? היכן יש לארגון יתרון על מתחריו? היכן אין לו יתרון? ומהם השנויים האפשריים שהארגון יכול להפעיל,

ניהול מערכות אלו מחייב את משאבי אנוש לא רק לתיכון מעמיק של התהליכים והכלים הארגוניים אלא ליצירת שיתוף אמיתי עם מנהלי הארגון לקיום התהליכים והוצאת מקסימום התועלות מהן. שותפות זו דורשת הבנה של העסק והבנת המשמעות של הקשר בין ניהול יכולות, כאמור, לתוצאות העסקיות והשגת המטרות. מדידה ומעקב אחר התוצאות הופכת אפוא, לצורך הכרחי להשגת מטרות אלו.

התפקיד הרביעי - ניהול מערך יכולות ומדידת הצלחתו יהפכו למשימה קשה ביותר בלי ליווי של מערכות ידע תומכות. קיום תהליכים מורכבים מחייב שימוש נכון ומתאים בטכנולוגיה אשר תבטיח זרימה שוטפת ובזמן ותאום בין המערכות השונות. כמות המידע והנתונים הקשורים לניהול יכולות היא רבה ביותר החל מנתוני תפקיד, שכר הכשרה ופיתוח, קליטה ומיון, קידום ועד לנתונים המרכיבים את מדי הביצוע השונים. ללא ספק נדרשים חשיבה ותכנון לבנות מערך ממחושב שיאפשר הן למשאבי אנוש והן לניהול לנהל בקלות את הנתונים הנדרשים לניהול מערך היכולות.

התפקיד החמישי - ניהול יכולות בינלאומי. נושא זה הנו רחב ביותר ודורש התייחסות עמוקה אשר אינה ברת השגה במאמר קצר זה. נושא מרכזי אשר מעסיק כותבים רבים הוא החסר ביכולות בעולם הגלובלי (ראו לדוגמא סקר חוסר יכולות בעולם 2011)¹⁶ והשלכותיו על ניהול משאבי אנוש בארגונים הגלובליים. קיימות הוכחות רבות לקשיים בהם ארגונים אלו נתקלים בניהול החוסר ביכולות אפילו בתקופות של ירידה בפעילות הכלכלית.¹⁷

תפקידו המרכזי של מערך משאבי אנוש בניהול בינלאומי, בעיקרו, מקביל לתפקידו במערך המקומי, אך מלווה, במדיניות, בשאלות והדגשים שונים. מרכיביו הם בעיקר הכנסת מערך ניהול יכולות בהדגש רב לאומי. היינו, תכנון משאבי אנוש

- בסביבה של שינויים פוליטיים, כלכליים ועסקיים מהירים המציב חשיבות עליונה לכך שמשאבי אנוש יבינו ויעקבו אחר השינויים בדמוגרפיה, מבנה התפקידים, מבנה שוק העבודה המקומי והגלובלי בכדי לזהות את הפערים בין דרישות הארגון ליכולות ולקיומן של יכולות אלו. שנית, אימוץ הפעילויות (Best Practices) הנכונות ביותר ל: משיכת עובדים - שכירת העובדים בעלי היכולות הגבוהות ביותר והצבתם בתפקידים קריטיים. רצוי להיות מאד בררנים בתהליכים ולשכור עובדים טובים, לא בהכרח לתפקידים מוגדרים, אלא להעשרת הארגון כולו.

פיתוח עובדים - מתן עדיפות לפיתוח מנהיגות ונכונות להשקעה בהון האנושי. שמירת יכולות העובדים - השקעה בפיתוח קריירת העובד, במתן הזדמנויות לצמוח ולהתפתח ושמירה על קשר למדידת ותגמול לבצוע. כל זה מנקודת התייחסות רב לאומית, שמשמעותה ניהול ממוקד של ניידות עובדים בתוך ובין הארצות השונות תוך שימוש נכון ביכולות העובדים ומיציא ההזדמנויות לפיתוח יכולות העובד.

סיכום

מדובר רבות בנושא ניהול יכולות. הנושא מורכב ומחייב רמת מקצועיות גבוהה ויותר מכל תפישה ניהולית רחבה. ניהול יכולות אינה עוד תכנית משאבי אנוש אלא תפישה משותפת של ניהול הארגון ובתמיכת מערך משאבי אנוש.

למרות תשומת הלב הגוברת במחקר ובעולם המעשה לנושא, במחקר שבוצע לאחרונה נמצא, כי שני שליש מהחברות בארה"ב אינן מקיימות מערך ניהול של יכולות. אחת הסיבות היא שמערך היכולות אינו מוגדר דיו, אינו ברור דיו ואינו נתמך דיו בכלים ובמערכות תומכות ומוגדרות.¹⁸

16 Manpower Group Talent Shortage Survey 2011. Retrieved from <http://us.manpower.com/us/en/multimedia/2011-Talent-Shortage-Survey.pdf>

17 McCauley, C., & Wakefield, M. (2006). Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest Workers. The Journal for Quality and Participation, 29(4), 4-7, 39.

18 Lewis, R. and Heckman, R. (2006) -Talent management: A critical review?, Human Resource Management Review, 16:1, 139-54

עד היום לא נראה כל פתרון מעשי באופק. הצורך ביכולות מורכבות יותר ובכמות הולכת וגדלה מול כח עבודה ההולך ומצטמצם נראה, כי רק ימשיך ויתחזק. ארגונים יאלצו להמשיך ולחפש את הפתרון מבית, היינו מעבר לתפישת ניהולית המדגישה ניהול נכון של יכולות הארגון והבניית הנושא כחלק בלתי נפרד מהתפישת והתרבות הארגונית.

ניהול יכולות הוא הכרח המציאות. השינויים במבנה כוח העבודה, בדמוגרפיה, במבנה התפקידים והדרישות המשתנות של העובדים, הלקוחות והתחרות - יצרו מצבים חדשים המחייבים פעילות ארגונית שיטתית ומהירה. הבולט מכל הוא העדר כוחות עבודה מתאימים ומספיקים בעולם על מנת להיענות לצרכי הארגונים ליכולות ברמה מתאימה ובכמות הולמת להשגת מטרותיהם ועמידה בתחרות ההולכת וגוברת.



קורס לניהול מהימנות עובדים בארגון

הארגון הינו מסגרת חברתית אנושית, הפועלת באופן מבוקר ומתואם, לשם הגשמת מטרות משותפות.

כל ארגון מחזיק בנכסים ומידע המשפיעים על חוסנו הכלכלי והתפקודי. הגם שהעובדים הנם הנכס החשוב ביותר בכל ארגון, נוכח הנגישות שיש להם למידע, לרכוש ולנכסים, עובד המועל בתפקידו נושא פוטנציאל נזק עצום עבור הארגון. יריבים עסקיים עלולים לנסות ולתקוף את נכסי המידע באמצעות החדרת עובדים לארגון. בפועל, כ-70% ממקרי תקיפת המידע בעולם העסקי והמסחרי, מבוצעות על ידי עובד הנגיש, מתוקף תפקידו, לנכסי המידע של החברה ולמערכותיה.

הגורם האנושי מביא עימו ניסיון, ידע, כישורים, מוטיבציה, שאיפות וערכים. על ההנהלה מוטלת האחריות למיין, לבחור ולהעסיק את האנשים המתאימים והמהימנים אשר יובילו את הארגון להשגת היעדים.

קיימת אפשרות לחזות פוטנציאל תעסוקתי בעייתי של מועמד או של עובד, אשר עשוי להתממש בעת משבר על רקע כספי, אישי או אחר, וזאת באמצעות כלים סובייקטיביים ואובייקטיביים שישמשו בתהליך המיון, בכללי המידור, בנהלי העבודה ובאמצעות כלי הבקרה והביקורת.

קורס לניהול מהימנות עובדים, ייתן בידי המשתתף כלים לבנייה של מענה מתאים לאיום, אשר ישתלב במסגרת תהליכי הגיוס של העובדים לארגון. הקורס יכשיר את המשתתפים ויקנה להם ארגז כלים ומיומנויות בתחומי תשאול וזיהוי פוטנציאל האיום במועמד לעבודה ובעובד המועסק בארגון.

הקורס מרכז מקצועית על ידי חדוה חזאי, מי שהייתה עד לאחרונה ראש החטיבה להתאמה ביטחונית ולבדיקות מהימנות בשכ"כ.

מטרות הקורס

- הקורס יפיגש את החניך עם לקסיקון המונחים בתחום היושרה התעסוקתית, כללים בתשאול/תחקיר, מועמד/מועסק בארגון • הקורס יעניק כללי בסיס וכלים לניהול מהימנות עובדים בארגון

בנושאי הלימוד

- ניהול המהימנות בארגון – גורמי סיכון, סיווג תפקידים, כלי בדיקה
- סדנת תשאול שתכלול יסודות התשאול וטכניקות השיחה

אוכלוסיות היעד

- מנהלי יחידות כוח אדם ויחידות גיוס בארגונים וחברות מסחריות
- מנהלי אבטחה בארגונים וחברות מסחריות מנהלים בחברות השמה
- עובדים מקצועיים העוסקים בגיוס והשמה בארגונים וחברות מסחריות
- אנשים המעוניינים לרכוש לעצמם ידע והכשרה בנושא

היקף הקורס: 70 שעות לימוד 2-9 מפגשים שבועיים

הקורס מוכר לגמול השתלמות במשרד החינוך 67.5 שעות

לבוגרים תוענק תעודת גמר.

תאריך פתיחה: 21 ינואר, 2014

היכנסו לאתר



אבטחה מנהלים מקצוענים

לפרטים ולהרשמה: טל': 09-8639371, פקס 09-8639318
דוא"ל: hlsm@wincol.ac.il, אתר: hls-academy.co.il



מדוע התכנון האסטרטגי נכשל?

מאת: ד"ר פנחס יחזקאלי

מנהלים ויועצים ארגוניים רואים, בדרך כלל, את התכנון האסטרטגי כנקודת השיא של הפעילות הניהולית (מינצברג ואח', 2006). אולם, לתובנה הזו מתלווה תחושה הולכת וגוברת של אי נוחות. המגזין פורבס קבע, שתכניות אסטרטגיות נוטות להיכשל ואף הגדיר את עשר הסיבות העיקריות לכך (Forbes, 2011). פוסט פופולארי שהופיע ברשת קבע, בנובמבר 2012, ש-70% מהתכניות האסטרטגיות נכשלות (Ziegler, 2012) - קביעה שהובילה לדיונים רבים בסיבות לכך ברשת החברתית-עסקית לינקדין (Richards, 2013). האם התכנון האסטרטגי מאבד את הרלוונטיות שלו?

עשר הסיבות שמנה המגזין פורבס לאובדן הרלוונטיות של התכנון האסטרטגי

2. חוסר תשומת לב לשינויים בסביבה העסקית; או חוסר לחץ ניהולי להשיג תוצאות;
3. מחויבות חלקית של הצוות הניהולי לתוכנית;
4. אלה המופקדים על ביצוע התכנית אינם מעורבים מההתחלה;
5. כתיבת התכנית והשאריתה על המדף;
6. חוסר רצון או חוסר יכולת ליצור שינוי אמתי;
7. האנשים הלא נכונים מוצבים בעמדות מנהיגות;
8. התעלמות מתנאי השוק;
9. היעדר אחריותיות (accountability);
10. מטרות לא מציאותיות או חוסר המיקוד ומשאבים.

הכתבה בפורבס טוענת, כי ניתן ליצור תהליך תכנון יעיל, לבנות כיוון עסקי מציאותי לעתיד, ולשפר באופן משמעותי את הסיכויים ליישום מוצלח של האסטרטגיה הארגונית על ידי הימנעות מ-10 מלכודות אפשריות:

1. תכנון לשם תכנון (כי מקובל שלכל ארגון טוב חייבת להיות תכנית אסטרטגית) ללא כוונת ביצוע;

ד"ר פנחס יחזקאלי, הוא מומחה לאפקטיביות של ארגונים. משמש כמנכ"ל חברת TECI, העוסקת באבחון ארגוני דרך רשתות. חיבר (ביחד עם עפרון רזי) ארבעה ספרים בתחומים אלה: העולם איננו ליניארי. תורת המערכות המורכבות - גורם חדש בניהול (2006); מינהל ציבורי על פרשת דרכים - מאנוכיות לשיתוף פעולה (2007); האנטומיה של הארגון הצבאי (2012); ו"תבצים - תופעת התוצאות הבלתי צפויות והשלכותיה" (2013).

מורכבת משפיעים גורמים רבים, ורק חלקם הקטן דומיננטי בתנאים מסוימים ובנקודת זמן מסוימת (רזי ויחזקאלי, 2007). על כן, פעמים רבות תהיה השפעתה של התכנית האסטרטגית בטלה בשישים ביחס לנתונים אחרים המעצבים את השוק באותה עת. כך למשל, בין שני הגורמים - תכנון אסטרטגי מהצד האחד והצלחת הארגון או כישלון, מהצד השני - יהיו לעולם ארבע אפשרויות (ראה תרשים מס' 1):

1. התכנית טובה ומצליחה;

2. התכנית גרועה ונכשלת;

3. התכנית טובה אך נכשלת בשל סיבות

חיצוניות, כמו למשל כניסת מוצר לשוק

שהופך את המוצר שלנו ללא רלוונטי;

4. התכנית גרועה אך מצליחה בשל סיבות

חיצוניות. למשל, חברה המייצאת מוצרים,

מגדילה את הרווח באופן משמעותי בעקבות

שינויים דרמטיים בשערי החליפין; משטרה

המתפקדת היטב ונכון מוצאת עצמה מול גידול

בפשיעה בשל גורמים שאינם תלויים בה;

וכדומה.

בעוד ששתי האפשרויות הראשונות מתאימות לראייה הקיימת של מנהלים ויועצים, השתיים האחרות סותרות אותה לחלוטין, למרות ששכיחותן הולכת וגוברת.

התכונה השנייה הרלוונטית של "תורת המערכות המורכבות" היא שתהליכים מתפתחים שלב על גבי השלב שקדם לו, וכל שלב משפיע על ההמשך בהתאמה. משמע, תכניות נשארות רלוונטיות רק בשלב הפתיחה שלהן, לפני שהיריב/או הסביבה מגיבה

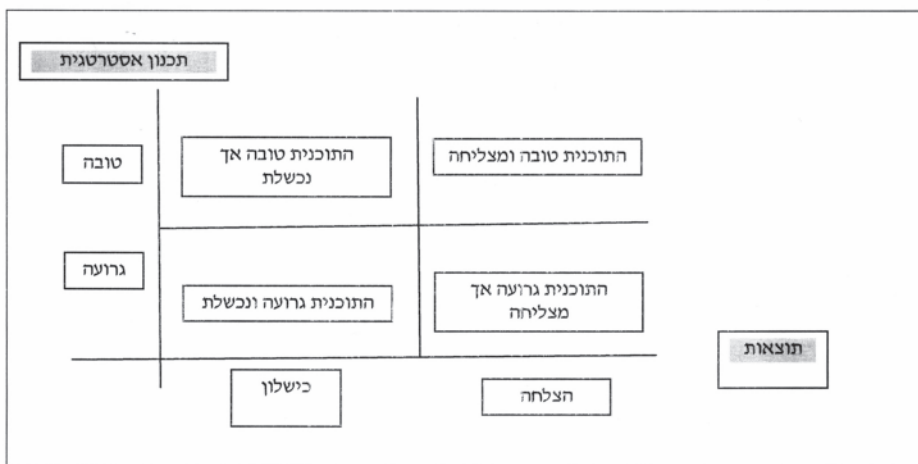
לשינוי. מרגע שהייתה תגובה, זהו כבר משחק חדש לגמרי, המחייב תכנון חדש לגמרי... התכונה הזו מסבירה היטב את חוסר הרלוונטיות של התכנון האסטרטגי לאחר שהתחיל הביצוע.

המדהים בכתבה הזו וחלק מהתגובות אליה הוא, שאחרי שני עשורים כמעט של עיסוק במורכבות, חלק מהמנהלים הבכירים לא הפנימו עדיין את חלקו של מרכיב אי הוודאות בהצלחה או בכישלון פעילותם הניהולית. הראיה של מנהלים ויועצים ארגוניים נותרה, במידה רבה, מהפנים אל החוץ: המנהל הוא השולט בגורל הארגון עליו הוא מופקד. אם רק יתכנן בתבונה וינהל את תהליך הביצוע כהלכה - ההצלחה בידי. לתפיסה הדומיננטית הזו השלכות רחבות טווח, מהאופן שבו ארגונים בוחרים את קברניטיהם ועד לאופן שבו מתגמלים אותם.

חלקו של אי הוודאות במעשה הניהולי

המציאות שונה לחלוטין, וכדי להבין אותה עלינו לחזור לתיאוריה, לשתיים מהתכונות של "תורת המערכות המורכבות":
התכונה האחת מלמדת אותנו כי על מערכת

תרשים מס' 1: תכניות אסטרטגיות בין הצלחה לכישלון



דרוש תכנון אסטרטגי מסוג חדש

מה משמעות הדברים הללו? האם זה אומר שעלינו להפסיק לתכנן? כמובן שלא. עלינו להבין, שאפקטיביות התכנון יורדת ככל שהזמן עובר וגורמים נוספים מגיבים לשינויים שיצרנו בסביבה המשימתית. גם ההדגשים של התכנון משתנים לחלוטין. על כל אלה במאמר נפרד.

מקורות:

ניתן לקבל ממשרדי מערכת ירחון משאבי אנוש.



סמדר ויינשטיין



פרופ' אביעד רז

ניהול רגש, שחיקה ועזיבה בקרב נציגי שירות במוקד חילוני וחרדי

מאת: פרופ' אביעד רז, סמדר ויינשטיין

עובדי שירות מונחים על ידי הארגון להפעיל במהלך עבודתם תהליך המכונה "ניהול רגשות", במהלכו נותן השירות מביע את רגשותיו בהתאם לנוהלי ודרישות הארגון, גם כאשר קיים דיסוננס בין הרגש המבוטא לרגש האותנטי. מחקר זה בדק את השלכות ניהול הרגשות על תחושת הלחץ השחיקה ועל שביעות הרצון בעבודה של נציגי שירות בשני מרכזי שירות טלפונים של ארגון גדול. מוקד אחד נמצא באזור המרכז בו מועסקים בעיקר סטודנטים וסטודנטיות בשנות ה-20 לחייהם והשני בעיר חרדית בו מועסקות נשים חרדיות בלבד בגילאי 20-30. הגם שלא נמצאו הבדלים ברמות השחיקה בין המוקדים, נמצא בפועל הפרש ניכר באחוזי העזיבה (לטובת המוקד החרדי). במוקד החילוני העזיבה קשורה לזמניות העבודה ולשיפור עמדות עבור העובדות. לעומת זאת, במוקד החרדי לא נמצאו סיבות מסוג זה כמעט, ואילו הסיבה השכיחה שם קשורה לטיפול בילד. ניתן להסיק מכך, שהתרבות החילונית (לעומת החרדית) מגדילה את חוסר המחויבות והזמניות בעבודות שירות. המאמר דן בהבדלים אלה ובוחן מדוע נציגות השירות החרדיות בדרך - כלל לא יכולות להרשות לעצמן "מותרות" של שחיקה. מפאת קוצר היריעה לא נוכל לפרט את כל ממצאי המחקר אך נתמקד בדברים העיקריים שיש בהם עניין מיוחד למנהלי משאבי אנוש ושירות לקוחות. מנהלים וארגונים המעוניינים לקבל פירוט נוסף, או לבדוק כיצד המחקר רלבנטי גם למסגרות נוספות של העסקת נציגי שירות, מוזמנים לפנות אל הכותבים.

פרופ' אביעד רז, פרופסור לסוציולוגיה ארגונית, המחלקה לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה, אוניברסיטת בן-גוריון שבנגב.

סמדר ויינשטיין, מנכ"ל מרכז השירות הישראלי שיא Service ומנחת קבוצות למצוינות בשירות. המחקר בוצע על-ידי סמדר ויינשטיין בהנחיית פרופ' אביעד רז במסגרת סמינר בקורס המתקדם "תרבות ארגונית" במחלקה לסוציולוגיה, מדע המדינה ותקשורת באוניברסיטה הפתוחה.

מוקדים טלפוניים- טיילוריזם בניהול השירות?

הפתיחות הרבה של הצרכן הישראלי לעולם הרחב, הפכה אותו בשנים האחרונות, לתובעני בתחום השירות. זאת אחת הסיבות, שארגונים רבים נאלצו להתאים את רמת השירות ללקוחותיהם במהירות רבה באמצעות הקמת מרכזי שירות טלפוניים. חברות עסקיות ואפילו ארגונים בירוקרטיים, חשים שאינם יכולים להשתרץ מאחור (שטאובר 2004).

המוקדים הטלפוניים מנוהלים בסגנון חדש-ישן שזכה לכינוי הבלתי-מחמיא "הטיילוריזם של הצווארון הלבן" (Bain et al. 2002). אף כי חלפו מאז ימי הניהול המדעי של זמן ותנועה על פי טיילור כמאה שנים, יש הטוענים כי הטיילוריזם נפוץ כיום בתפקידי שירות כדוגמת מרכזי שירות טלפוניים. ההסבר לכך טמון, בין השאר, בטכנולוגיה, המהווה נדבך מרכזי בתפעולו של מוקד השירות, המאפשרת למנהליו פיקוח הדוק על עבודת הנציג ומתבצעת, בין השאר, על בסיס פרמטרים של יעילות הנציג בכמות השיחות לשעה מול אדיבות השירות, כאשר הניטור וההקלטות מבוצעים על בסיס קבוע והן משמשים כאחד המדדים לחישוב השכר והבנוס החודשי של הנציג (Raz & Blank, 2007).

לחץ ושחיקה בעבודת נותני השירות

במחקרים נמצא, כי עבודתם של נותני שירות מאופיינת ברמות גבוהות של תשישות רגשית, לחץ ושחיקה בעבודה. הדרישות במערך התפקידים הארגוני הן מקור משמעותי ללחץ בעבודה והוא עלול להתרחש כאשר התפקיד אינו מוגדר כראוי, מכיל דרישות עמומות או סותרות, מטיל על העובד אחריות רבה מדי או מעטה מדי ועוד. לחץ יכול להיווצר גם כתוצאה מתנאי העבודה הסביבתיים כגון רעש, אבק, חום וקור ושטח פיזי מוגבל (רפאלי ועמיתיה 2005), כתוצאה של מאפייני עיסוק כגון חוסר עצמאות, מונוטוניות, אי שימוש בכישורים, עומס איכותי וכמותי. חשיפה ממושכת ללחץ בעבודה עלולה להוביל במשך הזמן לשחיקה המטרידה עובדים וגורמת למצוקה רבה, עלולה לגרום לירידה בתפוקה ונמצאה כגורם לתחלואות ולכוונות עזיבה. איילה מלאך-פיינס טענה, כי

לשחיקה שלושה מרכיבים: תשישות גופנית - המאופיינת בעייפות שאינה חולפת, כבדות וחוסר מרץ, בתשישות נפשית - המאופיינת בדיכאון, חוסר תקווה ובתחושת מלכוד, ובתשישות שכלית - המאופיינת בהתפתחות עמדות שליליות של האדם הנשחק כלפי עצמו וכלפי עבודתו.

תופעת השחיקה נחקרה תחילה במקצועות של הגשת עזרה (helping professionals) אולם בשנים האחרונות, התפשטה לעיסוקים נוספים. למרות שמחקרים מוקדמים התייחסו לשחיקת נותני שירות כתופעה אוניברסלית המלווה בתחושת ניכור לעצם העיסוק ישנם חוקרים הטוענים, כי הממצאים מתעלמים מן העובדה שהם נעשו בתרבות אמריקאית הנחשבת לאינדיווידואליסטית והמאופיינת בהתנהגות אסרטיבית, בה עצם העיסוק בניהול הרגש מעורר תחושות של כפייה וניכור המובילים לשחיקה בעבודה. רז (2004) טוען, כי לדפוסים מקדימים של חיברות הכוללים נורמות התנהגות המאפיינים את התרבות הלאומית המקומית - חלק חשוב בהשפעה על תגובותיהם של העובדים לניהול הרגש. ואכן, במחקרים שהשוו שחיקת מנהלים ישראלים ואמריקאים נמצא כי אף על פי שהחברה הישראלית חיה במציאות של עומס כבד ובעיות ביטחון מנהלים ישראלים מדווחים על רמת שחיקה נמוכה באופן משמעותי בהשוואה למנהלים אמריקאים. הסיבה לכך עדיין דורשת מחקר שיבחן את המשתנים הרלבנטיים ברמת התרבות הישראלית. מחקרים העוסקים בהבדלים בין תרבותיים בתתי קבוצות בישראל (דתיים מול חילוניים, אשכנזים וספרדים) מצאו, כי גם להשפעות הסביבתיות חשיבות רבה ביצירה ובשימור השחיקה. לטענתם של החוקרים, קיימות תתי קבוצות בהן שחיקה נתפסת "כשחיקת מותרות" המייחדת אנשים בעלי אפשרויות כגון בחירת קריירה. לגבי אנשים החייבים לפרנס משפחה מרובת ילדים והנאבקים על קיומם, כל אלה אינם יכולים להרשות לעצמם "מותרות של שחיקה".

שביעות רצון בעבודה - נציגי שירות

במחקרים העוסקים בארגוני שירותים נמצא, כי נותני שירות מרוצים גורמים לתפוקה מוגברת, מזדהים עם מקום העבודה ואף משפיעים לטובה על שביעות רצון הלקוח ועל רווחי הארגון. יחד עם

זאת נמצא, כי לעבודת רגשות במסגרת התפקיד קיימות גם השלכות שליליות על רווחתו הנפשית של העובד, על מחויבות נמוכה למקום העבודה, מובילה לפגיעה בהערכתו העצמית, משפיעה על תחושת המסוגלות העצמית, על שביעות רצון נמוכה מהעבודה ועל כוונות לעזיבה.

שיעור תחלופה גבוה של כ- 30% ויותר בקרב נציגי השירות, היא בעיה המעסיקה ארגונים רבים מכיוון שהיא נושאת בחובה עלויות גבוהות והשלכה ישירה על שורת הרווח. לפיכך, הפך לאחרונה נושא "שימור העובדים במוקד" לאתגר ניהולי ממדרגה ראשונה. בארגוני שירותים פועלים במלוא המרץ להאריך את "חיי הנציג" בדרכים שונות כגון קליטת עובדים בפרופיל שירותי המתאים לתפקיד באמצעים של הגברת המוטיבציה בפעילויות כף, תחרויות ועידוד העובד "להיות הוא עצמו", במסגרת דרישות התפקיד כמובן.

ניהול רגשות בארגוני שירותים

נותני השירות מונחים על ידי הארגון להפעיל במהלך עבודתם תהליך המכונה ניהול רגשות (Emotion Management), במהלכו נותן השירות מביע את רגשותיו בהתאם לנהלי ודרישות הארגון גם כאשר קיים דיסוננס רגשי בין הרגשות שהוא מרגיש לרגשות אותם הוא נאלץ להציג (Rafaeli & Sutton, 1987). הסוציולוגית ארלי הוכצ'ילד (Hochschild 1979, 1983) הציגה לראשונה בספרה "הלב המנוהל" את המונח ואיפיינה אותו באופן ביקורתי באמצעות שלושה תהליכים: **מסחור**, **סטנדרטיזציה** ו**פורמליזציה**, והפחתת כישורים.

מסחור - תהליך בו רגשות העובדים הנם כעין סחורה שהארגון מוכר והלקוח קונה, **סטנדרטיזציה** ו**פורמליזציה** - תהליכים בהם הארגון מלמד את העובד "כיצד עליו לבטא את רגשותיו" באמצעות סדנאות שירות הכוללים תסריטי שיחה והפחתת כישורים - "תרשים זרימה" בו העובדים נדרשים ללמוד מונולוג מובנה ההופך את העובד "לראש קטן" הממלא אחר הוראות הארגון כאשר הוא נותר חסר כישורים באלתור פתרונות בלתי שיגרתיים. בניהול הרגשות, מתקיימים שני תהליכים בסיסיים לפי הוכצ'ילד - **המשחק השטוח והמשחק העמוק**. **המשחק השטוח** (surface play) מאופיין בהצגה שטחית של הרגש תוך יצירת "זהות מזויפת"

בו נותן השירות מונחה "לחייך" כפועל יוצא של הפעלת שרירי הפה ולהקפיד באמירת משפטים אדיבים המבטאים אמפתיה והזדהות. **המשחק העמוק** (deep play), המיועד לנותני שירות מתקדמים, מטרתו גישור הפער בין הרגש הנחוזה לרגש האמיתי. הוא מבוצע באמצעות מניפולציה רגשית בכך שהוא גורם לעובד להפוך "לשחקן אופי" (רז 2004) באמצעות שיטות "טכניקות לדמיון מודרך" וחשיבה עמוקה על פחדיו וסבלו של הלקוח. יש הטוענים, כי ב"משחק השטוח" העובד מציג את רגשותיו, באופן מוחצן ללא התאמה לרגשותיו הפנימיים במטרה שלא יפטר אותו ולא מתוך כוונה לעזור ללקוח. לעומתו, ב"משחק העמוק" העובד מנסה לשנות את רגשותיו הפנימיים במטרה להיראות אותנטי כלפי הלקוח (Grandey 2003). מחקרים הראו כי משחק עמוק מקושר להשלכות חיוביות, כגון הפחתת לחץ והגברת תחושה של הישגיות אישית, בעוד שהמשחק השטוח מקושר לרמות גבוהות יותר של לחץ, תשישות רגשית, וכן לדיכאון ולתחושה של חוסר באותנטיות. עובדים מותשים נוטים להביע פחות שביעות רצון מעבודתם, מעידים על מחויבות נמוכה יותר לארגוניהם, על כוונות רבות יותר לעזוב את עבודתם, פוגעת בהערכתם העצמית של העובדים בתחושת המסוגלות העצמית ובתחושת ההישגיות.

נותני השירות המתמודדים עם לקוחות תובעניים ללא כל יכולת להתמודד עם דרישות הארגון "לזיז" רגשות" ובשעה שהם נתונים לתהליכי ניטור ופיקוח הדוקים, מובילים את הנציגים למצב של "תשישות רגשית" ולדלדול משאבים (רפאלי ועמיתיה 2007), לפגיעה בביצועים ולאורך זמן מובילים לנשירה מהתפקיד. נציגי שירות החווים תוקפנות מילולית מצד הלקוח כ- 10 פעמים ביום, בוחרים להשתמש בשני סוגי אסטרטגיות התמודדות. הראשונה ממוקדת ברגש; הכוללת פעולות להפחתת הרגשות השליליים באמצעות חיפוש תמיכה רגשית והשנייה אסטרטגיה ממוקדת בבעיה; הכוללת התמודדות ישירה עם הבעיה באמצעות חיפוש פיתרון קונקרטי. במחקרים נמצא כי נותני שירות נוטים יותר לעשות שימוש באסטרטגיה ממוקדת רגש יותר מאשר באסטרטגיה ממוקדת בעיה, מכיוון שהם תופסים את התנהגות הלקוח כדבר בלתי נשלט. שימוש באסטרטגיית רגש מוביל לתשישות רגשית ולשחיקה של הנציג, ואילו בשימוש

לעומת 57%), כאשר גם אצלן מדווחת סיבה ייחודית בהיקפה לא-עבודה והיא טיפול בילדים (25% בקרב חרדיות לעומת 6.2% אצל לא חרדיות; לוי 2009). בשנים האחרונות קיימת מגמת עלייה בשילוב נשים חרדיות בשוק העבודה אשר באים לידי ביטוי גם בתמיכה ממשלתית וזאת באמצעות ההכשרה מקצועית, בסיוע ביצירת מקומות עבודה באמצעות תמיכה במעסיקים. רבים מהמעסיקים ביצעו התאמות מסוימות בשל העסקתם של העובדים החרדים. 54.7% מן המעסיקים ציינו כי הם מקפידים על לבוש צנוע של כלל העובדים, 51.8% ממקומות העבודה שהעסיקו נשים ציינו כי קיימת גמישות בשעות לשילוב עבודה וטיפול בילדים ו-42.7% מן המעסיקים ציינו כי הוקצו זמנים מיוחדים לתפילה. (סופר פורמן 2009).

במחקרים נמצא, כי נשים חרדיות בוחרות לצאת לשוק העבודה מסיבות של מניעת תלות בסביבה, לשם מילוי צרכים קיומיים, לפיתוח ומימוש עצמי, לשיפור חיי המשפחה, לאפשר לבעל ללמוד ועוד. לא נמצאו הבדלים במידת שביעות הרצון הכללית מהחיים, בהערכת מצבן הבריאות ובתחושת הלחץ היומיומית בין נשים חרדיות עובדות לבין נשים שאינן עובדות. עם זאת, נשים עובדות הן בעלות תחושת העצמה פסיכולוגית גבוהה והן מתאפיינות בחוסן תעסוקתי רב יותר (קוליק 2102). מידעיה שהתפרסמה בעיתונות הכלכלית ואשר זכתה לכותרת "הנשים החרדיות עוזבות את הטיפול בילדים וכובשות את מוקדי שירות לקוחות" נראה, כי האופציה של העסקת נשים חרדיות בתפקידי נציגות שירות לקוחות לצד סטודנטים הולכת וצוברת תאוצה בשנים האחרונות, כאשר עוד ועוד חברות מחליטות להקים מרכזי שירות המעסיקים נשים חרדיות בלבד. המעסיקים מעידים, כי להעסקת נשים חרדיות - יתרונות רבים. במאמר נכתב - "לעומת וותק הממוצע של שנתיים אצל עובד חילוני בשירות לקוחות (סטודנטים או משוחררי צבא) הנשים החרדיות רואות בעבודה קריירה לטווח ארוך. הן מהוות מקור של יציבות תעסוקתית וידע מצטבר הנהפך עם הזמן לנכס עבור אותן חברות. הנציגות החרדיות הן עובדות חרוצות, בעלות מוטיבציה גבוהה, שבאות לעבוד ו"לא מתעסקות בדברים אחרים".

על רקע הצהרות אלה מן הראוי לבדוק את המציאות הארגונית במוקדי שירות חרדיים.

באסטרטגיה ממוקדת בבעיה הנציגים מרגישים תחושת הישגיות ורמות לחץ נמוכות.

למרות שמחקרים מוקדמים הראו, כי לעבודת ניהול הרגשות היו בעיקר השפעות שליליות ומזיקות, מחקרים נוספים הציגו תוצאות דו משמעיות חיוביות ושליליות וכי לדעת חוקרים, דבר זה נובע מסגנונות שונים של תהליך ניהול הרגש (Pugliesi, 1999). לדוגמא, מתברר, שלמשוב הלקוח השפעה משמעותית על תגובת העובד, כלומר, העובד איננו "רובוט" הממלא אחר התסריטים הרגשיים של הארגון (Rafaeli & Sutton, 1989) להפגנת רגשות חיוביים כלפי הלקוח הייתה השפעה חיובית על הישגי העובד, ולהפגנת רגשות שליליים כלפי הלקוח הייתה השפעה מועטה על השחיקה (Zapf & Holz, 2006). עוד נמצא, כי לנותני שירות הבאים במגע עם הלקוח אף קיימת השפעה על רגשותיו של הלקוח בתהליך המכונה "הדבקה רגשית", מצב בו נותן השירות מסוגל להעביר את רגשותיו החיוביים (או שליליים) ללקוח, עובדה אשר עשויה להשפיע עליו אם להמשיך ולהשתמש בשירותי החברה ואף להמליץ עליה ללקוחות נוספים (Pugh, 2001).

על רקע מורכבותו של ניהול הרגש כפי שתואר להלן, מעניין לחקור את השפעותיו והתגובות לו בשני מוקדי שירות לקוחות, אחד המאויש בידי נציגי שירות חילוניים והשני על-ידי נציגות שירות חרדיות.

"הנשים החרדיות עוזבות את הטיפול בילדים וכובשות את מוקדי שירות לקוחות"

המגזר החרדי מונה כיום כ-8% מסך האוכלוסייה בישראל וגדל בקצב מהיר, כך שמצבו הכלכלי-חברתי ועתידי - משליכים לא רק על עצמו אלא על המשק והחברה בכללותם (Berman and Klinov, 1997). מכאן החשיבות והדחיפות להבין היטב את מכלול הבעיות העומדות בפני השתלבותו של המגזר החרדי בעשייה המשקית, ולהתוות דרכי פעולה נאותות. העוני הנרחב ממנו סובל המגזר החרדי נובע בראש ובראשונה משיעור ההשתתפות הנמוך מאוד בשוק העבודה של גברים חרדיים: 38% לעומת 75% באוכלוסיית הגברים בישראל. בקרב הנשים החרדיות, לעומת זאת, ההשתתפות בכוח העבודה דומה יותר לשאר האוכלוסייה (48%)

1. עקרונות השירות של מוקד השירות הטלפוני

על מנת להעניק ללקוח שירות אדיב ומקצועי הוגדרו לנציגים "עשרת עקרונות השירות" על פיהם הם אמורים לנהל את השיחה מול הלקוח. על בסיס נוהל זה פותח שאלון חצי מובנה בו נעשה שימוש במהלך הראיונות ומהם פותחו התמות והקטגוריות במחקר זה. המשחק השטוח בנוהל השירות בא לידי ביטוי בנוהל השירות במספר פרמטרים והם: קבלת פנים בחום ולבביות וחיוך במהלך קבלת השיחה, שימוש בשם הלקוח והצגת שם הנציג, הנציג מקפיד על שקיפות כנות והוגנות, מדבר בשפה חיובית ומקדמת, הנציג נפרד בלבביות מהלקוח בסיום השיחה.

ניהול רגש עמוק יותר בא לידי ביטוי בהנחיות למפגש שירות המורכב מהקשבה פעילה, אמפתיה לרגשות הלקוח ומתן פתרון. הנציג אמור להיות קשוב לצרכים הרגשיים של הלקוח ולאפשר לו להתבטא, אם הנציג נאלץ להגיד ללקוח "לא" עליו לעשות זאת באמפתיה, הנציג אמור להבין כי "לא" הכעס על הלקוח מפעיל אותו אלא ההבנה שלו את הסיבה לכעס הלקוח. לנציג נאמר הוא איננו יכול לשלוט על התנהגות הלקוח, אך מצופה ממנו לשלוט בתגובותיו.

2. פעילות המוקדים ומאפייני העבודה של נציגי השירות הטלפוני

הארגון הנחקר מפעיל בישראל שני מוקדי שירות. המוקד הראשון (מוקד 1) הנמצא באזור המרכז ומעסיק כ-180 נציגי ונציגות שירות, רובם הגדול סטודנטים בשנות ה-20 לחייהם. המוקד השני (מוקד 2) הוקם בעיר המוגדרת כחרדית ומעסיק כ-130 נציגות שירות ומנהלות חרדיות, בשנות ה-20-30 לחייהן, רובן הגדול אימהות. העסקת נשים חרדיות דרשה מהארגון שורה של התאמות כגון - הפרדת קפיטריות תוך שמירה על חוקי הכשרות, צורך לתכנן כוח אדם בהתאם לתדירות גבוהה של חופשות לידה, בניית חדר מיוחד לאימהות, שמירת קשר רציף עם רבנים, הבעלים ועוד. בשני המוקדים הטלפוניים שורר לחץ רב הנובע בין היתר מפניות לקוחות בעיקר בגין בעיות מטרידות ולכן קיים בהן "מקדם כעס" עוד

העסקת נשים חרדיות כנציגות שירות טומנת בחובה הן מענה לצורכי התעסוקה של אוכלוסייה זו, והן אלטרנטיבה לפתרונות ארגוניים של הקטנת עלויות באמצעות איסטרטגיה של off-shore. אולם דפוס תעסוקתי זה עשוי ליצור בפועל הדרה מחדש במסגרת של שוק עבודה משני (Barron & Norris, 1976; Piore, 1980), אם יתקבע מעמדן של החרדיות בתפקידים הזוטרים של ארגוני השירות. אף שהמאמר אינו עוסק ישירות בשאלות אלה, יש לקחת בחשבון ששילוב המגזר החרדי בעבודות פשוטות, שאינן דורשות השכלה גבוהה, כגון מוקדי שירות טלפוניים, אינו בהכרח פתרון אפקטיבי לטווח ארוך מבחינת צמצום הפערים ושכירת מעגל העוני.

תגובות לניהול רגש במוקד חילוני וחרדי

במאמר זה ניגע בשלוש שאלות מרכזיות:

א. מהו הקשר בין "משחק שטוח" ו"משחק עמוק" לתשישות, לחץ ושחיקה בעבודה? והאם נכונה ההצהרה הניהולית כי לעומת "משחק שטוח", ל"משחק עמוק" יש השפעה חיובית על הרגשת העובד, המתבטאת גם בהפחתת השחיקה?

ב. איך משפיע תהליך ניהול הרגשות בעבודה על שביעות הרצון של נציגי השירות?

ג. איך משפיעים מאפייני תרבות הקהילה הרלבנטית (חרדית לעומת חילונית) של נציגי השירות על שחיקה ועזיבה במקום העבודה, תחת אותה תרבות ניהולית?

כדי לענות על שאלות אלה נעשה המחקר, באישור ובתיאום עם הנהלת המוקדים, בשיטת המחקר המשולב (Mixed Method Research) וכלל ראיונות עומק חצי מובנים עם 30 נציגי ונציגות שירות (15 במוקד באזור המרכז ו-15 במוקד הממוקם בעיר חרדית) ושאלון להערכה כללית של שביעות רצון בעבודה ומדידת רמת השחיקה האישית של הנציג (burnout measurement).

כמו "אני מבינה אותך... ברור שזה משפט שעוזר". ממציאים נוספים המשקפים את מערכת יחסי הגומלין עם הלקוח, נתפסים על ידי הנציגים כאחד הגורמים המשפיעים על גישתם ותגובותיהם וזאת בשעה שהם משרתים לקוחות אגרסיביים, הדורשים מהם משאבים קוגניטיביים והגורמים לתשישות במהלך עבודתם.

היזום נציגים שתיארו חוויות של שליטה בתגובה או ברגש בשעה שהם מציגים את המקצועיות ככלי העבודה העיקרי באמצעותו להתמודדות עם לקוחות תובעניים. גם נציגים אלה חווים דיסוננס, אך הם מביעים תחושת שליטה במצב והישגיות בהצלחתם. ממצא זה תומך במחקרים קודמים אשר הראו כי נותני שירות משתמשים באסטרטגיית ממוקדת רגש או ממוקדת בעיה בשעה שעליהן להתמודד עם לקוחות זועמים. שימוש באסטרטגיית ממוקדות רגש מוביל לתשישות רגשית ולשחיקה ושימוש באסטרטגיית ממוקדת בבעיה, מוביל לתחושת הישגיות ורמות לחץ נמוכות.

4. ניהול רגשות ושביעות רצון בעבודה

לעבודת רגשות במסגרת תפקידי שירות יש השלכות שליליות על שביעות רצון בעבודה ולכוונות עזיבה אך, מצד שני, התקבלו ממצאים המדגישים את מידת חשיבותה של מערכת יחסים בין המנהל לנותן השירות, המבוססת על יחס טוב פרגון והערכה מצד המנהל, או כפי שנהוג לומר "עובדים עוזבים מנהלים ולא ארגונים".

במהלך הראיונות עם נציגי השירות הנציגים תיארו בחוויותיהם תחושות של לחץ ושחיקה בשש מתוך תשע קטגוריות בהן השאלות עסקו, כגון- שביעות רצון כללית בעבודה (כולל נציגים אשר הביעו שביעות רצון חיובית ממנה) הצעות ייעול יום העבודה הכוללות את הצורך בגיוון יום העבודה, המדדים הכמותיים ואורך ההפסקות, ברצון להתקדם בחברה עצמה אך לא במוקד, בהנאה מעצם התפקיד, היעדרויות וחיסורים הכוללים חוויות של מצבי לחץ, שחיקה, תשישות גופנית וקוגניטיבית והנקשרים בחוויות הנציגים לחיסורים והיעדרויות. יש לציין כי ביטוי מועט ניתן ללחץ ושחיקה בהקשר לתגמול הכספי וכי לא נמצאו

לפני קבלת השיחה, מזמני המתנה ממושכים, מעצם היות "השירות הטלפוני" מפגש הכרוך לא אחת בבעיות קליטה ושמיעה - דבר המעלה את חמתו של הלקוח בשיחה ואת עוצמת הרעש הסביבתי במוקד, משימוש במספר מערכות טכנולוגיות רבות וצורך בהכרת מגוון המצריך את הנציג לתפעל מספר מערכות במקביל, מלחץ סביבתי מצד המנהלים לעמידה ביעדים וניטור שיחות קבוע, עבודה רוטינית ומהגדרת תפקיד כובלת, קרי "מענה טלפוני" הנה מטלה החוזרת על עצמה במשך כל המשמרת ללא אפשרות לעזוב את העמדה ללא אישור מנהל, למעט בהפסקות המותרות, כאשר לאחר סיום השיחה מקבל הנציג שיחה מתפרצת "בדחיפה" פעם ב- 7 שניות, כך שאין לו שליטה על כמות קבלת השיחות.

3. השלכות המשחק השטוח והמשחק העמוק בנוהל השירות - ראיונות העומק

ממצאי המחקר אישרו, כי אצל רוב העובדים, המשחק השטוח יוצר ומגדיל את חוסר ההלימה (דיסוננס) בין הרגש המבוטא (לדרישת הארגון) לבין הרגש האותנטי של העובד (הרגש הבלתי מבוטא אותו חש הנציג) ולכן קשור בסופו של דבר לשחיקה.

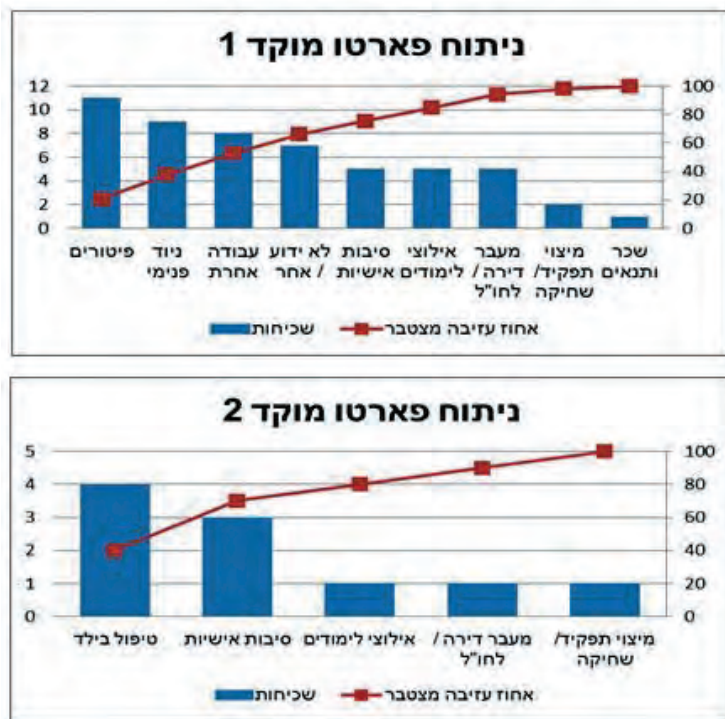
הנציגים בשני המוקדים מתארים בחוויותיהם קונפליקט בין הצורך הארגוני לנחמדות ואדיבות ובין היחס הבלתי מבוטא כלפי הלקוח. מצב זה מלווה בתסכול, תשישות נפשית וגופנית, לחץ וחוויות שחיקה. אמנם, חלק מהנציגים משתמשים באסטרטגיות מגוונות להתמודדות (Brotheridge & Grandey, 2002) כגון התמקדות בבעיה, אך גם שם הנציגים מתארים חוויות של לחץ ושחיקה במהלך ההתמודדות. לאור זאת ניתן לומר, כי למשחק השטוח בנוהל השירות השלכות שליליות של תחושת תשישות, לחץ ושחיקה. בהקשר למשחק העמוק בשירות, הממצאים מראים, כי במהלך המשחק העמוק הנציגים הופכים ל"שחקני אופי" (רז 2004) באמצעות טכניקות של דימיון מודרך (Hochschild, 1979, 1983) הנציגים במוקד מתארים בחוויותיהם ביטויים בהם הם מבקשים להביע כלפי הלקוח "אמפתיה" ו"הזדהות לרגשותיו" באמצעות טכניקות מגוונות בהם הם מדמיינים את הלקוח כאדם קרוב או אותם עצמם. יחד עם זאת היו נציגים שבראיונות ביטאו את תחושתם שיש זיוף במלים

זאת במוקד 2 אין סיבות מסוג זה כמעט - העבודה אינה נתפשת כזמנית, והסיבה השכיחה קשורה לטיפול בילד. ניתוח לפי פארטו של שכיחות העזיבה וגורמיה, כפי שמוצג בגרף הבא, ממחיש את ההבדלים בשני המוקדים.

ביטויים בנושא לחץ ושחיקה בנושאים: ניטור שיחות, הערכת מנהל הצוות, יחס לצוות וקשרים חברתיים אחרי שעות העבודה.

5. ניתוח נתוני העזיבה במוקדים

על פי נתוני הארגון מתחילת שנת 2013 עזבו את המוקד 63 נציגים, 53 ממוקד 1 (החילוני באזור המרכז) ו-10 נציגות ממוקד 2 (מוקד נשי-חרדי). יש לציין, כי רק בחלק מהמקרים ידוע מהי בדיקת הסיבה לעזיבה. לדוגמא הסיבה השכיחה המופיעה ברשומות הארגון היא "התנהלות לא תקינה" אך לא ברור מה עומד מאחוריה בדיוק. במוקד 1 הממצאים מראים כי הסיבות העיקריות לעזיבה הנם פיתורים ונידוד פנימי. באין מידע נוסף מהחברה ניתן לשער כי הסיבה "התנהלות לא תקינה" עשויה לנוע מבעיות משמעת הכוללות איחורים / חיסורים, התנהלות לא תקינה בעבודה מול הלקוחות או בעיות בעבודה מול עמיתים או מול המנהלים. אך מצד שני הם עשויים להיות תוצאה של שחיקה. סיבות של עבודה אחרת, אילוצי לימודים ומעבר דירה קשורות לאופי של זמניות העבודה ושיפור העמדות של העובדים. במוקד 1 נמצאים גם משרדי ההנהלה, מחלקות הארגון ומוקדים נוספים כך שרק לנציגים אלה קיימת האפשרות של נידוד פנימי, המהווה חלק ו"אופק הקריירה" של הנציג במהלך עבודתו. במוקד 2, צוות המוקד מונה מנהלת מוקד ועוד 4 מנהלות. המשרות תפוסות למעט בחופשות לידה ובאופן זמני בלבד, כך שאפשרות ההתקדמות והנידוד הפנימי פחות רלוונטיים במוקד זה. חלק מהנציגות אמרו שהן מעוניינות להתקדם "לעבודה משרדית" (משרה שחלק מהן חיפשו מלכתחילה) אך מצאו את עצמן בשירות טלפוני. הנציגות במוקד החרדי ציינו, כי משרת מנהלת דורשת יותר שעות ובשכר זהה, כך, שבחשבוני עלות תועלת זה לא מתאים להן מבחינת חיי המשפחה, כמו גם הסיבה העיקרית לעזיבת המוקד, טיפול בילד - שני אלה קשורים באופן מובהק לאופי התרבות החרדית. ניתוח נתוני העזיבה אכן מראה דפוסים שונים בשני המוקדים, המאוששים את ההשערה שהתרבות הסובבת (רז 2004) יוצרת שונות בתרבות מקום העבודה גם כאשר התרבות הניהולית של ניהול השירות וניהול הרגש מוחזקת קבועה. הסיבות השכיחות לעזיבה במוקד 1 קשורות לזמניות העבודה ולשיפור עמדות עבור העובדים. לעומת



6. השוואת השחיקה בין המוקדים

במחקר זה נעשה שימוש במדד השחיקה בעבודה (Burnout Measurement) הכולל 21 פריטים, המוערכים על סולם של 1-7 דרגות (מ-1=כלל לא ועד 7=תמיד) והבודקים את רמת התשישות הגופנית, הנפשית והשכלית של הפרט. הממצאים מראים, כי ממוצע השחיקה של המוקד במרכז הוא 1.30 ואילו ממוצע השחיקה של המוקד החרדי הוא 1.27. גם לאחר בדיקת מובהקות נמצא, כי אין הבדל ברמות השחיקה בין שני המוקדים. יחד עם זאת, מנתונים שנתקבלו מהחברה עולה, כי קיים הפרש ניכר כמעט בכל הפרמטרים לטובת המוקד החרדי, כגון ותק ממוצע של 35 חודשים לעומת וותק של 18.3 במוקד במרכז, באחוז האיחורים לעבודה ובאירועי משמעת.

לסיכום, אף על פי שלא נמצאו הבדלים ברמות השחיקה בין המוקדים, נמצא בפועל הפרש ניכר באחוזי העזיבה, העשוי להעיד על תמונה מורכבת המכילה לצד גורמי השחיקה גם גורמים הקשורים לזמניות העבודה ושיפור עמדות וכן מאפיינים סטרוקטורליים-ארגוניים ותרבותיים. כיוון שרוב הסיבות אינן מתייחסות באופן ישיר לשחיקה, אין אישור להשערה שהתרבות החרדית מאפשרת התמודדות טובה יותר עם שחיקה מניחול רגש. מצד שני, ובאין נתונים מפורטים צריך עדיין לברר האם ואיזו שחיקה מסתתרת מאחורי סיבות מסוג "סיבות אישיות" ו"התנהלות לא תקינה". הסיבות השכיחות לעזיבה במוקד 1 קשורות לזמניות העבודה ולשיפור עמדות עבור העובדות. לעומת זאת, במוקד 2 אין סיבות מסוג זה כמעט. העבודה אינה נתפשת כזמנית, ואילו הסיבה השכיחה שם קשורה לטיפול בילד. ממצא זה מאושש את ההשערה שהתרבות החילונית (לעומת החרדית) מגדילה את חוסר המחויבות והזמניות בעבודות שירות. העובדה שהמוקד החרדי קטן יותר (פחות אפשרויות לניוד פנימי) וקרוב למקום המגורים מגדילה את ההישארות. מחד הנציגות החרדיות העובדות לא יכולות להרשות לעצמן "מותרות של שחיקה" ולכן אותה שחיקה מתבטאת בפחות עזיבה ומאידך, העזיבה המוגברת במוקד החילוני אינה תוצאה של שחיקה דווקא אלא של גורמים אחרים שאותרו בניתוח הפאקטור. הממצאים אינם מאפשרים להכריע בין הפרשנויות הללו ונדרש לכך מחקר המשך.

נשאלת השאלה - מדוע מצד אחד תוצאות מדד השחיקה (BM) כמעט זהות בין המוקדים, כך שניתן היה לצפות (לכאורה) לאחוזי עזיבה דומים אך מצד שני קיים הפרש ניכר של 22.5% באחוזי העזיבה, לטובת המוקד החרדי?

במהלך הראיונות האישיים עם הנציגות החרדיות נמצא, כי שלוש הסיבות השכיחות לבחירה במקום עבודה הן - פרנסה (לעיתים כמפרנסת יחידה), מוקד נשי חרדי בפיקוח רב, ועבודה שנתפשת כבעלת תנאים טובים (במקום בו אפשרויות הפרנסה מוגבלות). ניתן לומר שהנשים החרדיות מייצגות קבוצות בישראל שאינן יכולות להרשות לעצמן "מותרות של שחיקה".

חוויית של לחץ ושחיקה אפיינו גם נציגות במוקד החרדי במהלך עבודתן. ציטוטים כמו: "תמיד יש פעם ראשונה שצריך לעבור את מחסום הבכי.. אחרי שעוברים את זה פעם אחת כבר לא מזיז לי שלקוחות צועקים עליי, לא פוגע ולא מעליב".. "האמונה שלי נותנת לי חוסן נפשי.. לקבל כל אדם".. מבטאים מצד אחד חוויות של בכי ותחושות של תשישות נפשית, לחץ ושחיקה של הנציגות אך מצד שני גם ניסיון להתמודדות עם המצב באמצעות ערכים, ונורמות התנהגות המבוססות על עולמן הערכי - דתי, ערכים המופנמים כחלק מהתרבות החרדית וכחלק מתהליך הסוציאליזציה. ממצאים אלה מחזקים את טענתנו של רז (2004) הטוען, כי העובד הוא בעל ערכים ונורמות התנהגות משלו הקיימים לפני שהוא "מחתיים כרטיס" בבואו למקום העבודה.

מקורות:

מלאך-פיינס, א. (2011). *שחיקה בעבודה. גורמים, תוצאות, ודרכי התמודדות מושב בן שמן: הוצאת מודן*

רז, א. (2004). *תרבות ארגונית, תל אביב: האוניברסיטה הפתוחה.*

Hochschild, A.R. (1983). *The managed heart: commercialization of human feeling*. Berkeley University of California Press.

Rafaeli, A. & Sutton, R. (1987). *Expression of emotion as part of the work role*. *Academy of Management Review*, 12 (1), 23-37

לתשומת לב הקוראים: למאמר רשימת מקורות באנגלית ועברית. ניתן לפנות למערכת ולקבלה בדוא"ל.



למצוא את העובדים המתאימים לארגון שלכם זאת משימה לא פשוטה. לשמר אותם לאורך זמן זאת משימה לא רק מורכבת, אלא, גם בעלת ערך כלכלי מובהק לארגון. מחקרים מלמדים, כי עלייה של 5% במחויבות העובדים לחברה מתבטאת בעלייה של 1% ברווח התפעולי. בענקית שילוח האקספרס והלוגיסטיקה DHL, לקחו את הנתון הזה ברצינות. לפני 3 שנים הושקה תכנית להכשרת העובדים שלהם (Certified International Specialist) CIS, התכנית הפכה לתכנית הגדולה מסוגה בעולם והיא מקיפה כיום כ- 150 אלף עובדים ב- 250 אזורים ומדינות. התכנית היא חלק מהאסטרטגיה של DHL העולמית שמכוונת להיות מקום עבודה מועדף, אסטרטגיה שיש לה ארבעה מיקודים עיקריים: עובדים עם מוטיבציה; שיתנו שירות טוב; הגברת נאמנות הלקוחות שתתבטא בתרומה לרווחיות הרשת.

משאבי אנוש

הכשרה לתכנית בארצם ובחו"ל. בנוסף, ישנה תכנית הדרכה מיוחדת להכשרת המנהלים.

לידתו של רעיון

מנהל התכנית העולמית, ריק ג'קסון, ביקר לאחרונה בישראל. בפגישה שקיימנו איתו ניסיון להבין טוב יותר את תכנית ההדרכה ואופן יישומה במתכונת גלובאלית. כמו הרבה דברים טובים בחיים, התכנית הזאת נולדה במקרה. טוב, לא ממש במקרה, אלא על ידי זיהוי נכון של פוטנציאל הגלום במהלך מצומצם שנועד במקור לצרכים אחרים. לדברי ג'קסון, "הכל התחיל כאשר בשנת 2008 פעילות החברה לשוק המקומי בארה"ב - נסגרה. העובדים שנשארו לא הכירו ולא הבינו את המערכת הבינלאומית. מנכ"ל החברה בארצות הברית החליט לקיים תכנית למידה של יום וחצי לכלל העובדים בחברה כדי להכשיר אותם למעבר מפעילות פנים ארצית לגלובאלית. המנכ"ל רצה שכולם יבינו את התפקיד שלהם וכיצד הוא משתלב במערכת הגלובאלית של הארגון, וזה היה נכון לרואה החשבון בקוריאה ממש כמו לבלדר בישראל". בהמשך, כשאותו מנכ"ל הפך למנכ"ל של קבוצת DHL EXPRESS, ולאור הצלחת המהלך ארצות הברית, הוא החליט ליישם את המהלך לכל רוחב הארגון.

לצורך גיבוש התכנית והוצאתה אל הפועל, נבחרו שישה אנשים, בראשם הועמד ג'קסון כמנהל הפרויקט. "קיבלנו פתק שבו שישה ראשי פרקים שביטאו את תמצית המהלך שהופעל בארצות הברית" הוא מספר, "וידענו שאנחנו צריכים למצוא דרך להבין מה לעשות. פניתי לחברות בעולם שמתמחות בתחום ולבסוף נבחרה חברה קטנה מלונדון בשם NKD שהעסיקה 10 עובדים בלבד. ישבנו במשרדים שלהם במשך שלושה שבועות במטרה לנסח את הדרך על פיה מגדירים את צרכי הלקוחות, להבין מה היא באמת המשמעות של להיות איש DHL ולעשות את זה מעניין ואפשרי להעברה ל-100 אלף עובדים תוך שנה".

השאלה המתבקשת היא, כמובן, איך מתגברים על הבדלי התרבות והמנטאליות בין המדינות השונות. לדברי ג'קסון, "קיבלנו החלטה שלא להתאים את עצמנו לדרישות של כל מדינה ומדינה,

העיקרון והמטרות מוכרים. מה שמפתיע, לא פחות מהיקפה העצום זאת העובדה, שאת שלב ההכשרה הראשון בתכנית עברו כל 150 אלף העובדים במהלך 18 החודשים הראשונים להפעלתה. נשמע גרנדיוזי? בהחלט. אבל זה עובד בעזרת 120 מדריכי התכנית שהנהלת החברה הגלובאלית (להוציא הצוותים המקומיים) העמידה לצורך העניין, אשר עושים שימוש בחומרי הדרכה ב-42 שפות שונות. כל זאת, בהשקעה של 150 מיליון אירו במשך שלוש השנים הראשונות. הימור לא קטן, אבל זאת השקעה שמחזירה את עצמה, כך מסתבר, בגדול. בשנת 2008 הפסידה DHL 2 מיליארד דולר. בשנת 2009 התחיל סבב של סגירת חברות במדינות לא רווחיות, ובשנת 2010 החברה עברה לרווח של 1.1 מיליארד דולר. להפעלת התכנית יש חלק ברור בהצלחה.

DHL אקספרס, למי שלא יודע, היא החברה הגדולה בעולם במתן שירות של משלוחי אקספרס, הובלת מטענים, אחסון והפצה, פתרונות לשרשרת האספקה ושירותי דואר בינלאומי ב-250 מדינות ואזורים - הכל תחת קורת גג אחת. חברת DHL הינה חלק מקבוצת DPDHL המעסיקה 500 אלף עובדים. בשנת 2010 הניבה הקבוצה הכנסות של כ-70 מיליארד אירו. החברה פרושה ביותר מ-220 מדינות וטריטוריות ברחבי העולם. לחברה צי של 250 מטוסי מטען ו-60 אלף כלי רכב. חברת DHL ישראל, פועלת בארץ משנת 1997 ומתמחה בתחום משלוחי האקספרס ומעסיקה כ-420 עובדים. משנת 2012 החברה מובילה את שוק הבלדרות בישראל ולה נתח השוק הגבוה ביותר.

CIS הינה תכנית למידה ופיתוח המאפשרת הפנמה והזדהות עם החברה והמותג, לצד העשרת הידע המקצועי. כל זאת, תוך יצירת שיטות עבודה, מודולים תפעוליים ותרבות ארגונית אחידים לאורך ולרוחב כל הרשת הגלובלית. כל עובד ומנהל בחברה משתתף בתכנית, ועובדים חדשים משתלבים בה החל מיומם הראשון בחברה, בקורס בסיסי שנועד, בין היתר, להכיר את החברה. בהמשך, התכנית משלבת מודולים נוספים המתמקדים בנושאים מקצועיים ספציפיים יותר כגון: שירות לקוחות, עמילות מכס, תעופה וכו'. התכנית משתמשת בקטעי וידאו ואודיו, סרטוני אנימציה ופעילויות קבוצתיות חווייתיות. מדריכי התכנית הינם תמיד מקרב עובדי החברה אשר עברו

אלא, ליצור שפה ותהליכים אחידים בכל העולם. החלטנו לפעול מלמעלה למטה, כיוון שרצינו ליצור תרבות ארגונית וערכים אחידים שיבטאו את המהות הגלובאלית שלנו".

שאלנו: כיצד בחרתם בכל מדינה ומדינה באדם המתאים לניהול התכנית?

תשובה: "הגדרנו את הפרופיל של מי שצריך לעמוד בראש הפרויקט. הוא חייב להיות עובד ב-DHL, בעל פוטנציאל אישי גבוה הזוכה להערכה בהנהלת החברה ובעל תשוקה לעיסוק ולחברה".

לדבריו, יש טיפוס מסוים שנמשך לעבודה בתחום שילוחי האקספרס והלוגיסטיקה. "אלה אנשים שרוצים ויכולים להתמודד עם מציאת פתרונות למצבים מורכבים, ושרוצים להיות חלק מארגון גדול, רב-לאומי. אנשים של can do. העובדים שלנו הם השלוחה של הלקוח בחברה, והם חייבים לעשות ככל שרק ניתן כדי שהעבודה בחברה תתבצע על הצד הטוב ביותר. אי אפשר לעשות זאת אם אתה לא אוהב את מה שאתה עושה ואם אתה לא מחויב לעסק. המהות שלנו הוא פעילות של מהיום למחר. המהירות היא מרכיב מרכזי. אי אפשר לדחות דברים ולמרוח את העבודה".

מנהלים ומדריכים

בתום הקורס הראשון, כל עובד מקבל "דרכון" אישי של החברה, ואחרי כל קורס הוא מקבל חותמת נוספת. לדברי ג'קסון, "החותמות מוסיפות לעובד סוג של יוקרה ואישור לידע וליכולות. במדינות מסוימות העובדים מראים את הפספורט ללקוחות. הדבר נעשה לא רק מסיבות של אגו, כך הלקוחות יודעים שהם עובדים מול חברה ועובד שלא מפסיקים ללמוד ולהשתכלל, וזה היבט חשוב בפיתוח נאמנות הלקוח".

מהלך נרחב ועמוק מסוג כזה הוא, כידוע, חסר סיכוי אם אינו נהנה מתמיכה שוטפת ואקטיבית של ראש הפירמידה. "אני מדבר לפחות פעם בשבוע עם קן אלן, מנכ"ל חטיבת האקספרס. גם לו יש פספורט, והוא משתתף באופן פעיל בתכנית המנהלים שלנו כמנחה" אומר ג'קסון ומוסיף, "כל

המנחים שלנו הם עובדי החברה ואנחנו מקפידים שלא להשתמש במיקור חוץ לצורך העברת הקורסים. כל חברי ההנהלה הגלובאלית שלנו משמשים כמנטורים והם עוברים ממדינה למדינה ומשתתפים בהדרכות. תכנית המנהיגות שלנו מקיפה 12,000 איש ברחבי העולם, מהם 56 בישראל".

לדבריו, מסגרת הכשרת המנהלים הנמשכת כשבועיים, עוזרת להם לא רק במתן כלים לניהול התכנית, אלא גם בניהול מו"מ וישיבות. "הם מקבלים כלים לחיים בכלל" הוא אומר, "ואנחנו יודעים על לא מעט אנשים שדיווחו על שינויים אישיים שעברו בעקבות ההדרכות האלה. הם לומדים להקשיב, לתת יותר כבוד לסביבת העבודה (או המשפחה), כולל לאנשים הכפופים להם. אנחנו גם מקפידים שבכל הדרכה שכזאת ישתתפו מנהלים מארצות שונות".



מאסטרטגיה לפרקטיקה

כדי להבין איך ומה קורה ביום - יום, נפגשנו עם עינת וולף גלברסון, סמנכ"ל משאבי אנוש ב-DHL אקספרס ישראל, שהסבירה, כי התכנית בנויה בצורת פירמידה עם מספר שלבים ומודולים.

הנדרשים ממנו. הקורסים מקיפים את תחומי המכירות, טכנולוגיית המידע, משאבי אנוש, מכס והפעילות בנתב"ג. בנוסף לכך, מכיוון ש-DHL היא חברת שירות במהותה, יש קורס מיוחד לנציגי שירות שנמשך שלושה שבועות, בו לומדים איך לכתוב מייל ללקוח, איך עונים על מייל שמתקבל ממנו, איך עונים לטלפון ואיך מטפלים בהתנגדויות. גם קורס זה, כמו כל האחרים, מועבר באותה המתכונת ממש בכל העולם. ואם בכך לא די, לפני שנתיים נערך בישראל מבדק שנקרא "מרכז המצוינות". לצורך זה הגיע צוות מנחים מחו"ל שעסק בכל עולם השירות וניהול העובדים: איך אתה מניע עובדים, איך מתקשרים עם לקוחות פנימיים וחיצוניים, איך אתה מייצג את החברה. "ממש תורה שלמה" אומרת וולף ומסבירה: "אנחנו חברה שחיה שירות. כל עוצמת התכנית היא בזה שאנחנו נשענים על ההון האנושי של DHL".

יש תוצאות

במרכזה של התכנית עומד הצורך לזהות את נקודת המפגש עם הלקוח ולמנף אותו. לתקן, ליעל ולשפר - גם מול לקוח חיצוני גם מול פנימי. לדברי וולף, "מאז התחלת התכנית וכניסתה לשנה הרביעית, יש גידול בעמידה ביעדים. משנת 2008 ועד היום ירדנו ב-40% בתחלופת העובדים בעקבות פעילות אינטנסיבית של שימור עובדים, והתכנית נתנה רוח גבית חזקה למהלך. כיום אנחנו עומדים על 9.5 שנות ותק ברמות הניהול, ועל - 5.5 שנים בקרב עובדים מן השורה". לדבריה זה חשוב ללקוח, ממש כמו ל-DHL, מכיוון שכך מתקיים תהליך של שימור ידע, והיכרות מתמשכת בין העובדים ללקוחות החורגת הרבה מעבר ליחסי עבודה. "לא צריך להמציא את הגלגל מחדש. המערכת משומנת, והעובדים הם פרו-אקטיביים בפתרון בעיות מול הלקוח מה שחוסך בתקלות", מסבירה וולף.

היתרון הגדול של התכנית לדבריה, הוא בעובדה, שכל המנחים הם עובדי DHL. "אתה נותן במה למנהלים שלך להתפתח ולגדול. בנוסף לקבלת כלים להדרכה, הם נחשפים מול העובדים שלהם, מה שמייצר תחושת אחריות וזהות משותפת, והעובדים לומדים על אפשרות ההתפתחות שלהם בתוך החברה".

המודול הראשון הוא "ברוכים הבאים לחברה שלי". בו מחדירים תחושת משפחתיות לצד הכרת ההיסטוריה של החברה שעוזרת ליצירת תחושת גאווה של השתייכות לארגון שכזה. היכרות עם המייסדים, איך ומה היה החזון, צפייה בסרטים עם מוראיינים שמספרים כיצד היה בהתחלה - חוויה של סטרט-אפ ועשייה. כל עובד בחברה, בכל הדרגים כולם, עבר את המודול הזה. 150 אלף איש בכל העולם, וכמובן כל עובד חדש שמתקבל לחברה.

וולף מעידה על עצמה, כי "כל פעם שאני נמצאת בהדרכת עובדים במודול הראשון הזה, אני מרגישה איך הברק חוזר לעיניים והלב מתרחב. זו לא קלישאה. זה באמת קורה. זו הדרכה שגורמת לך, כעובד ותיק להתאהב מחדש במותג, ברעיון. היא מכניסה המון מוטיבציה. אתה מבין שהכל אפשרי - יוזמות ורעיונות חדשים הקצב". התכנית מדברת על ארבעה ערכים: מהירות, הצלחה בפעם הראשונה, can do ותשוקה. "זה ה-DNA שאנחנו מחפשים ב-DHL ואת זה אנחנו רוצים להנחיל לעובדים בכל הדרגים. מבלדר ועד מנהל בכיר", מסבירה וולף וממשיכה: "כל מי שיוצא מההדרכה מתמלא בגאווה על ההשתייכות לחברה כמו DHL, לעוצמות ולגודל שלה. בעזרת סרטונים העובד לומד, כי הבלדר בהודו, בגוואטמלה, דרום אפריקה וישראל לובשים אותם מדים, נוהגים באותם כלי רכב, ופועלים במסגרת אותה מתודולוגיה. זה מדהים לראות".

ככל שהשיחה נמשכת, וולף עצמה הולכת ומתלהבת. "תחשוב על חווית העובד המתגייס לחברה, שבמהלך שלושת החודשים הראשונים עובר את ההדרכה. אתה עובר תהליך של התאהבות. אתה מבין את העוצמות בגלובליזציה, במכונה הצהובה הזאת, ביכולת ההתפתחות האישית שלך".

המודול השני הוא "ברוך הבא למדינה שלי". במודול זה העובד מקבל נתונים על פעילות החברה במדינה: איך ומתי התחילה פעילות החברה בישראל, נתונים על היקף היבוא והיצוא במדינה, ומי החברות המרכיבות את השוק. "לומדים להכיר את ישראל דרך המשקפיים המקצועיות" אומרת וולף. לאחר מכן העובדים עוברים קורס של חמישה ימים בשם "ברוך הבא לתפקיד שלי". בשלב זה כל עובד מכיר את התפקיד, הדרישות וההתנהלות

שפה בינלאומית אחידה? הרעיון הוא ליצור סטנדרט אחיד בכל העולם "מה שכן אפשר לראות, זה שאנחנו עושים הרבה מעבר. למשל, כל החברות בעולם קיבלו קיט הדרכה ובישראל עשינו יותר הדרכות בקבוצות הטרוגניות. ניצלנו את ההדרכה כדי לייצר סביבה גם סיטואציה של גיבוש לעובדים מתחומים שונים שעד עכשיו הכירו רק דרך טלפון. הפתרון הקל היה להגיד לכל מנהל, 'ברבעון הבא בשיבות צוות אתה מעביר הדרכה כזו', אבל הלכנו ובנינו משהו גדול יותר, מבלי לגעת בתכנים".

מה שהכי יפה בכל התכנית העצומה הזאת, זה שב-DHL ישראל מצליחים לתת לה "אישיות" מקומית, מבלי לפגוע בהנחיות החד משמעיות של שמירה על אחידות ההדרכות.

הכשרת המנחים נעשית בארץ ובחו"ל. בנוסף לתכניות המיועדות לעובדים, יש גם תכנית בשם (Certified International Manager) CIM. השנה עברו כל המנהלים ב-DHL ישראל הכשרה בת שלושה ימים ובשנה הבאה יתקיים החלק השני שלה. "אני עצמי יצאתי ללונדון כדי ללמוד להעביר את הקורס הזה, שבעקבותיו יוכשרו המנהלים בחברה.

המטרה הראשונית היא לייצר עובדים מקצוענים ובעלי מוטיבציה. זו עוד סיבה חשובה לרצון של לקוחות לעבוד איתו. הלקוח פוגש עובד בעל אופקים רחבים יותר. לקוחות בינלאומיים נהנים מפתרון בעיות וניהול משברים ותקלות, כי כל העובדים בכל העולם מתקשרים בשפה מקצועית אחת ועובדים לפי אותם מודולים. הדבר ממזער את בעיות התקשורת ביניהם. יש יותר סטנדרטיזציה במערכות תפעוליות".

משאבי אנוש NetWork

רשת המידע והתקשורת של מנהלי משאבי אנוש והדרכה
הולכת ומתרחבת בצעדי ענק ומונה כיום
כ- 11000 נמענים !!!

הצטרפו עוד היום לרשת המידע והתקשורת של מנהלי משאבי אנוש והדרכה בישראל.

העבירו כתובותיכם בדוא"ל: hrinfo@hrisrael.co.il

או באמצעות האתר שלנו: www.hrisrael.co.il

אנא ציינו גם שם מלא, תפקיד, ארגון, ומספרי טלפון.

רשת המידע והתקשורת פותחת בפניכם אפשרויות חדשות ...
כל אחד ואחת בהתאם לבחירתכם האישית ...

פרטים על אפשרויות ההרצה ברשת, סיגל: 09-7464264

עובדים ברשת WorkNet



האם אתה מנהיג?

”בהתחלה הם מתעלמים ממך, אחר כך הם צוחקים עליך, אחר כך הם נלחמים בך - ואז אתה מנצח”

(מהטמה גנדי)

מאת: **מיכל שמר**

התעלמות היא האויב הקשה ביותר של המנהיג. כשצוחקים עליו הוא מבין שהוא בדרך הנכונה וכי שינוי מתחיל להתחולל. כשנלחמים בו הוא מבין שרק מהמקום של התמודדות עם ההתנגדות הטבעית לשינוי הוא יוכל להטמיע אותו ו”לנצח”. מנהיג אמיתי פועל מכוח פנימי, הוא ענייני וממוקד, ואין לו כל צורך בהיררכיה או במינוי כזה או אחר על מנת להשיג מטרותיו. הוא אמיץ דיו כדי לקחת אחריות על חייו ו/או על חיי אחרים, הוא נחוש דיו ואינו מתייאש מכישלונות. לעולם לא תהיה דרכו של מנהיג למטרה קלה, אלא רווית מכשולים. בין אם אתה מנהל ובין אם אתה עובד מן השורה - האם אתה מנהיג?

מיכל שמר, הינה מנהלת משאבי אנוש מנוסה, משפטנית המתמחה בדיני עבודה ונציגת ציבור מעסיקים בבית הדין לעבודה, יועצת ארגונית ואישית לבכירים, למועמדים ולמנהלי משאבי אנוש ומרצה באקדמיה לניהול, התנהגות ארגונית ומשאבי אנוש.

הכתוב פונה לנשים ולגברים כאחד ומנוסח בלשון זכר לצורך הנוחות בלבד....

כל הזכויות שמורות.

פעמים רבות אני נשאלת "מה ההבדל לבין ניהול למנהיגות?" "האם מנהיגות היא נרכשת או מולדת?" "האם כל מנהל הוא מנהיג?" "האם כל מנהיג הוא מנהל?" "מיהו מנהיג?" "האם אני מנהיג?"

אם ננסה להיזכר אינטואיטיבית במנהיגים, בראשונים העולים בראשנו - אף מבלי להבין את פירושו של המונח - נבחר באלו שהטביעו חותם עלינו ו/או על אחרים, באלו שחוללו שינוי מהותי במסלול חיינו (לטוב ולרע), באלו שרבים בחרו לצעוד בדרכם, בחרו בהם כנציגיהם וכדובריהם, אלו שבטחנו בהם, שסמכנו עליהם ושהפקדנו בידיהם את משאבינו, את קולותינו, את חיינו.

יש שיצינו כמנהיגים מנהלים בארגון, אחרים יצינו ראשי ממשלות, יהיו גם שיצינו אישים מובילים בתחומי התרבות, המדע והספורט, את אחד העובדים שלהם, את המורה בתיכון או המפקד בצבא, יהיו שיצינו את סבא או את אמא ויהיו שיצינו את עצמם.

מיהו מנהיג?

מנהיג, מלשון נ.ה.ג, המוביל אותנו מנקודה אחת לנקודה אחרת על מנת להשיג מטרה. מטרה כזאת ששווה עבורה להתניע את האוטו ו"לנסוע", ששווה עבורה להשקיע משאבי זמן ו"דלק", כזאת שבדרך אליה אפשר גם ליהנות מה "נוף".

מנהיגות היא היכולת להוביל ולחולל שינוי אצלנו ו/או אצל אחרים.

המנהיגים אשר נחרטו בזיכרוננו הם אלו אשר בדיעבד, במבחן התוצאה, ביצעו מהפך משמעותי בחייהם, בחיינו או בחיי אחרים. אלו שהצליחו לטעת תחושה של אמן ושל תקווה, תחושה אשר סחפה אחרים להאמין בדרכם, גם אם הדרך קלוקלת, מנקודת מבטנו הסובייקטיבית.

מנהיגים הם האמצעים אשר צועדים עם אמונתם ועם בחירתם הפנימית - לא דווקא מכוח מינוי, דרגה או בחירה חיצונית - כנגד הזרם, כנגד הנורמות. הם אלו אשר בלתי ניתן להתעלם מהם, משום שהם מובילים מסר אחר, שאינו מוכר ושאחרים לא העזו או נמנעו מלהוביל, הם אלו המחוללים את השינוי.

בני אדם לרוב אינם אוהדים שינויים ולכן שינוי מטבעו גורר התנגדות. במקרה שבו תהליך השינוי התבצע ללא התנגדות ו/או ללא קושי - זהו סימן לכך שהוא אינו מהותי, שנתקבל לכאורה או שיוטמע לטווח קצר בלבד.

מנהיג מבין שההתנגדות לשינוי היא חלק שלוב ובלתי נפרד מהתהליך להגשמת המטרה, ועל כן לעולם לא תהיה הדרך למטרה קלה אלא רוויית מכשולים וכשלונות. מנהיג הינו נחוש, אינו מתייאש ואינו חוזר בו בעת שאינו מצליח או בעת שאחרים שמחים לאידו. מנהיג מבין שהקושי מבשר הטמעה אמיתית ושרק מהמקום הזה, של האכזבות והקשיים הוא "ינצח" ויוביל למטרה.

מנהיג מבין שעל מנת להגיע לשם בראש ובראשונה עליו לשמש מודל לחיקוי ולתקווה בפני אלה ההולכים אחריו.

האם כל מנהל הוא מנהיג?

מנהל ממונה במינוי חיצוני ואילו מנהיג ממנה את עצמו תחילה, מתוך הנעה פנימית ומתוך מוטיבציה לשנות. ההולכים אחר המנהיג מובילים מכוח האמון בו, התקווה והרצון לתמוך בשינוי ו/או להיות חלק ממנו, כך הם 'ממנים' את המנהיג, שלעתים גם מתמנה פורמאלית לתפקיד כזה או אחר. מנהיג לוקח אחריות ואילו מנהל עשוי להמתין לזכות בה. לא כל מנהל רוצה ומסוגל לחולל שינוי, לא כל מנהל בוחר להוביל ו'להסיע' את הארגון ואת כפיפו מנקודה אחת לאחרת. לא כל מנהל מתאושש מכישלונות ויש החוששים כל כך מהקשיים שבדרך, עד כדי כך, שהם מעדיפים את הפאסיביות ה'בטוחה', לכאורה, ובכך אינם מגשימים את תכלית תפקיד המנהל, אשר שלובים בו, בראש ובראשונה, דוגמה אישית, אחריות לביצוע שינוי המכוון למטרה ארגונית באמצעות כפיפו והמשאבים העומדים לרש, ואחריות לפיתוח עובדים.

האם כל מנהל הוא נ.ה.ג? האם כל מנהל רואה גם את ה"נוף" בדרך למטרה? האם כל מנהל אמיץ דיו כדי להתגבר על הרצון, הטבעי והאנושי, לרצות את הסביבה ולהתמודד עם התנגדויות? האם כל מנהל משכיל להבין כי ללא אמן בו ובמטרותיו לא יוכל להוביל, וכי אמן דורש קיום הבטחות לאורך זמן?

האם אתה מנהיג?

אם כן, האם אתה מעוניין בשינוי - בקרבך, בסביבתך, בקהילתך, בארגון שבו הנך מוגדר בתפקיד "מנהל"?

האם אתה אמיץ דיין ונכון להתמודד עם המשמעות הבלתי נמנעת של התהליך, להתמודד עם הקשיים, עם ההתנגדויות ועם הכישלונות השלובים בדרך להשגת המטרה?

האם אתה מוכן לקחת אחריות ושליטה, מתוך אמונה וכוח פנימי ולא להמתין לכך שהאחריות תגיע אליך מכוח דרגה או מכוח מינוי פורמאלי?

האמיצים מבינינו, בין אם מנהלים ובין אם עובדים מהשורה, בין אם זכו בהנהגה מכוח מינוי ובין אם מכוח פנימי של עצמם, המוכנים לוותר על איזור הנוחות בעבור הגשמת חלומותיהם, אמונתם או בכדי להיות משמעותיים באמת ולהשפיע - הם המנהיגים האמיתיים.

וכפי שסיכם זאת המנהיג מהטמה גנדי:

"בהתחלה הם מתעלמים ממך"

אח"כ הם צוחקים עליך

אח"כ הם נלחמים בך

- ואז אתה מנצח"

מנהל אשר מוגדר ככזה רק מתוקף מינוי חיצוני, אשר אינו מבין כי ניהול הוא מקצוע וכי עליו לנכס לעצמו גם תכונות של מנהיג, אינו מממש את תכלית תפקידו ואת תכלית צפיות הארגון, מנהליו וכפיפיו ממנו. מנהל שאינו מנהיג רואה לטווח הקצר ולרוב גם יישמש בתפקידו בטווח קצר בלבד, ו/או יהיה חסר מוטיבציה, אף אם טכנית יבצע עבודה טובה.

רבים מבינינו מנהיגים

פעם אחר פעם אני מופתעת מאנשים שאני פוגשת בדרכי, דווקא מאלו שאינם נושאים בתארים, בדרגות או במשרות ניהוליות, אלו המחוללים שינויים מהותיים - בעצמם, במשפחתם, בקרב חבריהם, בקרב הקהילה בה הם חיים. הם המנהיגים האמיתיים, אשר בוחרים להתמודד עם מסלול הייסורים של ההתעלמות, הזלזול, הלגלוג וה'מלחמות' - בנועם, ללא פרסום וללא 'שיווק עצמי'. אלו אשר באמת ובתמים מעוניינים ומבצעים שינוי אמיתי.

אלו אשר משמשים מודל לחיקוי עבור אחרים, מנהלים ועובדים כאחד המבינים את אחריותם הקהילתית והסביבתית בארגון ומחוצה לו, אלו המובילים פרויקט קהילתי, המלווים נערים קשיים, החונכים ילד נזקק ומעשירים את עולמו, המארחים חברה לקשיש דרך קבע, המשמשים אוזן קשבת לסביבתם, התורמים מזמנם וממרצם בוועד הגן, בבית הספר או בשכונה, ומעל לכל, אלו המחוללים בראש ובראשונה את השינוי האמיץ ביותר, הקשה ביותר והמשמעותי ביותר - שינוי בעצמם.

אלו האמיצים, המעזים לבצע הסבה מקצועית באמצע החיים או אמיצים דיים להניח חיים של סבל מאחור ולצעוד קדימה אל הלא נודע, כנגד הנורמות וכנגד דעת המשפחה והחברים, אלו המחליטים וגם המבצעים את השינוי ולא חולמים עליו או ממתנינים שהוא יקרה מעצמו.



פרופ' ברוך מבורך



ד"ר אמיר הורקין

ש"ס - מורשתו הניהולית של מרן והחיפוש אחר הישועה

מאת: ד"ר אמיר הורקין, פרופ' ברוך מבורך

תמונת ההמונים שליוו את הרב עובדיה יוסף בדרכו האחרונה הכתה בהלם את תושביה החילוניים של המדינה. כמות המעריצים של המרן הולידה מאמרי פרשנות רבים ומגוונים, שניסו להסביר את עוצמת ההערצה למנהיג הדתי הגדול בדורו, לפחות בקרב מרכיב משמעותי אחד במדינה, היינו, האוכלוסייה החרדית. אובדן הסמכות וההיררכיה בחברה האזרחית הישראלית, בדומה למקבילותיה בעולם המערבי, הוא מקור לדיון ארוך ומתיש לגבי משמעויותיו בעולם הכלכלי, הפוליטי והחברתי. ההלם שהיכה את תושביה החילוניים של המדינה היה במידה רבה תוצר של התנגשות הערכים של כבוד, הערצה והליכה עיוורת אחרי המנהיג בעולם החרדי הספרדי, למול האנרכייה הטוטלית בהתייחס לערכים הללו בעולם החילוני.

ד"ר אמיר הורקין, חבר סגל במרכז האקדמי למשפט ועסקים ר"ג, מנהל המחקר במאגר מוחות - מכון מחקר וייעוץ בינתחומי בע"מ.
פרופ' ברוך מבורך, חבר סגל במרכז האקדמי למשפט ועסקים ר"ג, מרצה בפקולטה למדעי החברה באוניברסיטת תל אביב, המנהל המדעי במאגר מוחות - מכון מחקר וייעוץ בינתחומי בע"מ, המנהל המדעי של מכון פילת מקבוצת היי קפיטל בע"מ.

מן הראוי שמנהלים זוטרים ובכירים, כמו גם מנהלים פוטנציאליים ומכהנים, ילמדו ויפנימו גם את גורמי ההצלחה, כמו גם את המושגים הניהוליים השאולים מספרי בעלי סמכא (גורו) ניהוליים שונים שאליהם קשרנו גורמי הצלחה אלו במאמרנו הקודם, וגם את תסמיני הנסיגה וההתפוררות בהם נעסוק בהרחבה במאמר זה. מן הראוי שילמדו ויהוו דוגמא ומופת לניהול איכותי ולכשלי הניהול הסמכותי - כריזמטי - ריכוזי.

תנועת ש"ס עברה במהלך שלושת העשורים האחרונים לקיומה שני גלים מנוגדים לאורך תשע מערכות בחירות לכנסת. הגל הראשון, ה"גל העולה", התרחש בין השנים 1984 ל-1999, במהלכן ריבעה התנועה את כוחה (ראה תרשים 1 להלן). הגל השני, ה"גל היורד", התרחש בין השנים 1999 ל-2013 ובו הפסידה התנועה כשליש מכוחה.

שני הגלים קשורים במידה רבה בגילו של המרן ובחוסר סימון יורש אחד מוביל, דבר שיצר את הפרדוקס הבא: ככל שהמנהיג גדל ומתעצם בכוחו ובסמכותו, כך קטנה ההסתברות למציאת יורש הולם.

בחלקו הראשון של המאמר אנו מנסים להסביר את ה"גל העולה" ואילו בחלקו השני של המאמר אנו משתמשים בספרו הסמינלי של קולינס (2009)³ "איך נפלו גיבורים" בכדי להציג את מצבה של תנועת ש"ס למול ארבעת השלבים של קולינס בדרך לקריסתם של ארגונים. שאלת השאלות היא, האם תיקלע התנועה לשלב החמישי

במודל של קולינס: שלב הכניעה לחוסר הרלבנטיות או מוות, או לחילופין תשכיל לייצב את עצמה ואף לעלות ולפרוח בעתיד.

לפני עשור וחצי פרסמו כותבי מאמר זה מאמר שכותרתו: "גמישות ואורתודוקסיה בניהול על פי ש"ס"⁴ בו נבחנו גורמי ההצלחה של ש"ס בכלי ניתוח אנליטיים, במושגים השגורים במדעי הניהול ובספרי ניהול מרכזיים. ש"ס היא בעיקרה תנועה חברתית ומפלגה פוליטית ולכאורה אין לה דבר הקשור לארגון עסקי שהוא יחידת הניתוח העיקרית בתחומי מנהל עסקים. ואולם הניתוח להלן מלמד כי התיאוריה העוסקת בארגונים עסקיים יפה גם לארגונים לא עסקיים לכאורה, שכן מתברר כי מאחורי החזות של ארגון חברתי-פוליטי לא-עסקי, מסתתר ארגון עסקי רב שלוחות.

מסתבר, כי גאוניותו של המר"ן התבטאה לא רק בעומקו הפרשני הדתי⁵, אלא גם ביכולתו ליצור 'ש מאין' בעולם הגשמיות של אסטרטגיה עסקית, שיווקית וניהולית ולהוליך את קהל מעריציו, באופן מפתיע למדי, בדרך המתוארת בספרם של קולינס ופוראס (1996)⁶ כדרך של חברות מופת בתחום העסקי.

למרן לא הייתה למיטב ידיעתנו השכלה ניהולית פורמלית וניסיונו התעסוקתי כלל בעיקר, לפי הביוגרפיות שנכתבו והוצגו אודותיו, בעבודה, המאוסה בעיניו, בחנות המכולת הקטנה של אביו בירושלים.

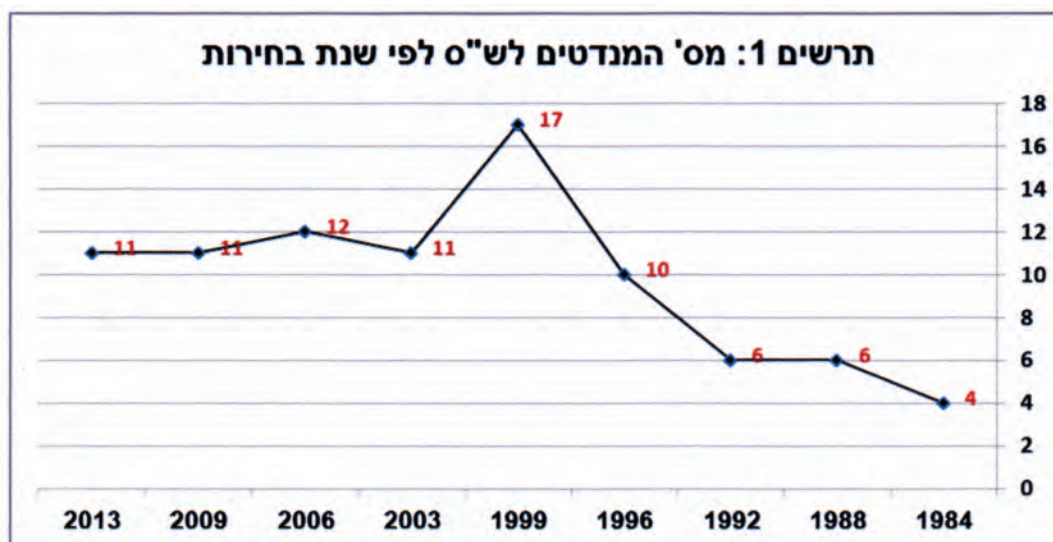
תובנותיו הניהוליות שבאו ככל הנראה מתוך עולמו הפנימי והמחזירות שוב למרכז הבמה את הסאגה האינסופית בנושא מנהיגות נרכשת ו/או מולדת, הצליחו ליצר ארגון מופת מבחינת התוצאות שהשיג הן בהיבט הפוליטי, הן בהיבט הכלכלי וודאי, ואולי בעיקר, בהיבט הדתי.

3 הורקין, א. מבורך, ב. (1998). גמישות ואורתודוקסיה בניהול על פי ש"ס. אקזקיוטיב. (23). 12-21.

4 ליאון, נ. (2007). הרב עובדיה יוסף והרבנות המזרחית המתחדדת. בתוך: בן רפאל, א. ושטרנברג, י. (עורכים). אליטות חדשות בישראל. מוסד ביאליק. ירושלים. 301-321. לאו, ב. (2003). תמורות בעולם ההלכה הספרדי: ממסורת לספרות. בתוך: סיון, ע. וקפלן, ק. (עורכים). חרדים ישראלים. הוצאת הקיבוץ המאוחד, מכון ואן ליר בירושלים. 11-31.

5 ג'. קולינס, ג'. פוראס, (1996). לנצח נבנו: 18 חברות מופת. הוצאת פקר. ת"א.

6 Collins, J.C. (2009). How The Mighty Fall: And Why Some Companies Never Give In. Harper Collins publishers. N.Y.



ה"גל העולה" - עשרת גורמי ההצלחה של ש"ס (1984-1999)

עלונים שבועיים שהודפסו בשפות שונות: בוכרית, גרוזינית, הודית ואמהרית. אין תימה איפה שניתוחים סטטיסטיים שונים⁸ הצביעו על קיום מתאמים גבוהים בין שיעור יוצאי המדינות דלעיל לשיעור ההצבעה לש"ס ביישובים רלבנטיים בארץ. אין תימה גם בעובדה, שנמצאו קשרים חיוביים חזקים בין פריסתה הגיאוגרפית של עמותת "אל המעיין" להיקף המצביעים לש"ס בבחירות 1988 ו-1992.

2. פיטרס וטרמן (1985)¹⁰ טענו, כי לפילוסופיה הבסיסית של הארגון יש השפעה גדולה, יחסית למשאביו הטכנולוגיים והכלכליים של הארגון, על הישגי הארגון. הסיסמא המפורסמת של ש"ס: "להחזיר עטרה ליושנה" והמהפכה הספרדית שעליה שמרה המפלגה בקנאות דתית לאורך כל תקופת קיומה קלעו בדיוק למה שקולנס ופוראס (1996) מכנים: "שימור אידיאולוגיית הליבה של חברות בעלות חזון". ערכי הליבה הספרדיים הם שהיוו את הבסיס

1. "קירבה ללקוח". ארגון ממוצע, פוליטי, כמו גם כלכלי, לעיתים נדירות שומר על קשר רציף וישיר עם קהל לקוחותיו. במקום לפנות ללקוח הפוליטי בצמידות לתקופת הבחירות, ש"ס פיתחה אסטרטגיית שיווק המתבססת על תקשורת אישית ישירה ורצופה בינה לבין לקוחותיה ללא קשר למצבי שיא ושפל בשוק הפוליטי. יצירת התקשורת האישית מתבצעת בעיקר באמצעות "נקודות מכירה" ו"סוכני מכירה" הפרוסים בפריסה גיאוגרפית רחבה ומעניקים שירותי תמיכה ללקוחות בעלות נמוכה ולפעמים אף אפסית. הגוף האחראי על "נקודות המכירה" ו"סוכני המכירה" הוא עמותת "אל המעיין", שסניפיו פרוסים בכל חלקי הארץ ומהווים מוקדים למתן שירותי תמיכה בתחומי החינוך המשלים, רווחה, דת ותעסוקה. אחד הכלים השיווקיים בהם נעשה שימוש הוא

7 פיטרס, ג'ת. וטרמן, ה.ר. (1982). כיצד להצטיין בניהול. עטרת הוצאה לאור. ראו: פרק 6 - קירבה ללקוח. עמ' 151-187.

8 הורקין, א. (1993). גיוס פוליטי, אתניות דתית והצבעה לש"ס 1984-1992. דיסרטציה לתואר שני, אוניברסיטת תל אביב. עמ' 200.

9 שם.

10 פיטרס, ג'ת. וטרמן, ה.ר. (1982). כיצד להצטיין בניהול. עטרת הוצאה לאור. 251-261.

והסיבה לקיומה של ש"ס. טביעות האצבע של ערכי הליבה של ש"ס ניכרים בכל מסריה הפירסומיים ולמעשה משובצים בכל אחת מהסימאות ושמות ארגוני הבת שלה: שומרי תורה ספרדים (ש"ס), "אל המעיין" (מעין התורה) והעיתון "שורשים" (שורשים לעבר האותנטי המפואר של יהדות ספרד).

3. לפי קולינס ופוראס (1996)¹¹, שימור וקידום אידיאולוגיית הליבה נעשו באמצעות הגדרת יעדים אמביציוניים ונועזים ביותר. מה גדול ונועז יותר מאשר לשבור את המונופול האשכנזי בשוק החינוך העצמאי-חרדי על ידי יצירת מגוון שירותי חינוך ספרדיים אלטרנטיביים? קידום אידיאולוגיית הליבה כלל גם קוד קפדני ביחס למראה, ללבוש לשפה ולנורמות התנהגות מובחנות הכוללות, בין השאר, הערצת מנהיגים כריזמטיים, פולחני קדושים ועלייה לרגל למקומות קדושים (דון יחיא, 1990 ופרידמן, 1991)¹². ומה כבר לא נאמר ונכתב על האמצאה הגאונית של הרב עובדיה יוסף בסטירותיו - ברכותיו, עוד חידוש כואב, אך מבוקש על ידי בכירים וזוטרים, אנשי האליטה ופשוטי העם כאחד.

4. מנהיגות מעצבת - מושג שכה רבים משתמשים בו, אך כה מעטים יודעים להביאו לידי ביטוי אופרטיבי ממש. הם העלו אותו והוא מרומם אותם - הדדיות זו תואמת להפליא את התיאור שניתן בידי חוקרים מובילים בתחום המנהיגות המעצבת. מנהיגים מעצבים מעוררים רגשות ולא מעודדים לצייתנות. הרב עובדיה יוסף ומנכ"ל אריה דרעי ידעו לסחוף המונים לעצרות המוניות, לעורר בקרב חסידיהם רגשות עזים, לטעת בהם מוטיבציה ולרגש אותם בעבודתם היום-יומית.

5. הצמחה במקום הצנחה - בש"ס לא הוצנחו "גנרלים" בדימוס לתפקידי ניהול בכירים. מנהיגי התנועה ושלוחותיה היו אנשים שצמחו מלמטה, אברכים בכולל בדרך כלל. תופעת ההצמחה בניגוד לתופעת ההצנחה, המאפיינת בצורה חזקה כל כך אירגונים ישראלים רבים, מתוארת בספרם של קולינס ופוראס (1996) כייחודית לחברות החזון.

6. מבנה היררכי פשוט ושטוח יחסית המשולב בריכוזיות לצד מתן אוטונומיה לאנשי השטח. המבנה הארגוני של ש"ס הוא ריכוזי וביזורי בו זמנית. הריכוזיות היא סביב המנהיג, ערכי הליבה והתרבות הארגונית; הביזוריות מאפשרת אוטונומיה, יצירתיות ויוזמה ברמת איש השטח. בשפתם של פיטרס ווטרמן (1985)¹³ ש"ס הנהיגה את חבריה בדו קיום שבין הכוונה מרכזית חזקה לבין חופש פעולה מירבי לפרט. היוזמות המקומיות וההקשבה לצרכי הלקוחות הביאו להתנסויות וליזומות מקומיות של אנשי "לקוח לכל החיים" השטח: ארגון הסדר מיוחד עם שירותי הבריאות השונים וקריות דויר חדשות המיועדות לציבור החרדי-ספרדי.

7. את המשפט הידוע, המתייחס למאפיין העבודה העיקרי והייחודי של שוק העבודה היפני - "מהעריסה לקבר" (From Cradle to Grave), ידעה ש"ס לממש בצורה הטובה ביותר. ש"ס מכוונת מאמציה למחזור החיים של הלקוח ולא למחזור חיי המוצר/שירות ו/או הארגון הפנימי שלה. לקוח "שהציץ ונפגע" נשאר תלוי בארגון לכל ימי חייו. למרות הביקורת הציבורית על כך שש"ס תלויה לקיומה בקיבוע מעגל העוני והתלות של משפחות ספרדיות רבות, הרי שהיא לא ניצלה זאת בצורה צינית. היא נותרה קשובה ויצירתית בהתאמת מוצרים ושירותים לדרישות משתנות של קהל לקוחותיה.

11 ג'. קולינס, ג'. פוראס, (1996). לנצח נבנו: 18 חברות מופת. הוצאת פקר. ת"א. 99-100.

12 דון יחיא, א. (1990). דתיות ועדתיות בפוליטיקה הישראלית: המפלגות הדתיות והבחירות לכנסת ה-12. מדינה ממשל ויחסים בינלאומיים. (32). 11-54. פרידמן, מ. (1991). החברה הדתית והחרדית בישראל

לאחר הבחירות לכנסת ה-12: מגמות ותהליכים. סקירה חודשית. (36). 22-36.

13 פיטרס, ג'. ווטרמן, ה.ר. (1982). כיצד להצטיין בניהול. עטרת הוצאה לאור. 285.

8. אגרסיביות וזילזול במתחרים ובלקוחותיהם של המתחרים - בדומה לארגונים יפנים, הנתפסים מידי פעם באמירות מעליבות ומזלזלות בארגונים מערביים, כך גם ש"ס והרב עובדיה יוסף, מנהיגיה, עובדיה ולקוחותיה, הפכו את הזילזול במתחרים ובלקוחותיהם ל"נשק יום הדין" בשמירת נאמנות לקוחותיה והגדלת נתח השוק שלה. תפישת העליונות הערכית, החינוכית והתרבותית של לקוחותיה מדהימה בחוזקתה, במיוחד בהתייחס לנקודת המוצא התפשטית של קהל לקוחות המפלגה. מעניין לציין בהקשר זה שמאפיינים ידועים של ה"חשיבה הקבוצתית" או "חשיבת היחד" מבית מדרשם של ג'ניס ומאן (1983)¹⁴ הרלבנטית כל כך במיוחד השנה במלאת 40 שנה למלחמת יום הכיפורים, דוגמת "אשליית חוסר הפגיעות" ו"סטריאוטיפים שליליים של האופוזיציה", שאמורים היו לגרום נזקים לארגון השבוי בקונספציה, לא פגעו כלל ביעילות התיפקוד של ש"ס, אולי להיפך. ש"ס היא מקרה בוחן מרתק וייחודי למול תופעת "חשיבת היחד" והיא ראוייה לדעתנו לבדיקה מיוחדת שתוצאותיה יפתיעו את מאמיני חסרונות הקונספציה ו"חשיבת היחד".

9. זילזול במצבי קריירה עוקבים - לצד ההקפדה על הצמחת מנהיגים מלמטה, התאפיינה ש"ס בהקפצת אנשיה מדרגת 'חייל' פשוט לדרגת 'גנרל', מבלי לשחקם בתפקידים רבים במהלך עשרות שנות קריירה, הגורמים לרבים וטובים לעזוב את הארגון מתוסכלים מהעובדה שלא זכו בקידום צפוי או מהתחושה שהם מעוכבים שנים רבות בדרגה או בעיסוק נתון כלשהו. האפשרות להפוך מחייל פשוט לגנרל במהלך מהיר הינה מאיץ מוטיבציה משמעותי ביותר, שכן מי מאיתנו, המכיר ביכולותיו האישיות, לא היה רוצה להיות מוזנק כלפי מעלה? מובן שלהזנקה כלפי מעלה ולקידום מטאורי היה גם תפקיד מרכזי בהסתבכויות האתיות והמשפטיות של בכירי ש"ס. אולם גם בהסתבכויות אלו טיפלה ומטפלת ש"ס בצורה ייחודית ויצירתית. היא

מציגה את המשפטים כתגובות נגד מפלה של המערכת החילונית והאשכנזית לעליונות הערכית, החינוכית והתרבותית של אנשיה ובכך מחזקת את נאמנות לקוחותיה אליה, בבחינת "ככל שיענונו כן נרבה וכן נפרוץ".

10. חשיבה מקוטעת - שמרנות ערכית וגמישות תפעולית. ש"ס יכולה להחדיר ללקסיקון הניהולי את המתאם השלילי שבין יציבות המטרה לבין גמישות האמצעים להשגתה. בכך ש"ס מימשה בצורה הטובה ביותר את מושג ה"חשיבה המקוטעת" שהטביע פיטר דרוקר בהתייחסו לכך, ש'המטרה' בהקשר של החזון הארגוני נשארת קבועה ויציבה בעוד שהתקדמות סוחפת ויצירתית להשגת המטרה נעשית בנחישות באמצעות ניתוץ ושבירת הרגלי העבר.

ה"גל הירוד" - ארבעת שלבי הירידה של ש"ס (1999-2013)

ג'ים קולינס, אחד ממחברי הספר 'לנצח נבנו', עקב במהלך המשבר הכלכלי ב-2008 אחרי קריסתם של ארגונים שנחשבו כבלתי מנוצחים ובעקבות כך פרסם את ספרו 'איך נפלו גיבורים', שבו הוא מציג תיאוריה חדשה המתארת את הדרך להתמוטטותם של ארגונים שלכאורה 'נבנו לנצח'. התיאוריה מציגה תהליך קריסה הכולל חמישה שלבים עוקבים המוצגים להלן.

חמשת השלבים בדרך לנפילתם של ארגונים לפי קולינס (2009)¹⁵

א. גאוותנות עקב הצלחה
(Hubris Born of Success)

ב. רדיפה בלתי מרוסנת אחרי עוד
(Undisciplined Pursuit of More)

14 ג'ניס, ל.א. ומאן, ל. (1983). תהליך קבלת החלטות. הוצאה לאור - משרד הביטחון. ת"א.
15 Collins, J.C. (2009). How The Mighty Fall: And Why Some Companies Never Give In. Harper Collins publishers. N.Y.

אלי סוויסה, השר לענייני דתות יצחק כהן, סגן שר האוצר ניסים דהן, סגן שר החינוך משולם נהרי, וסגן שר התקשורת יצחק וקנין. ש"ס הרחיבה את תחומי ההשפעה המסורתיים שלה (פנים, דתות ושיכון) לתחומים חדשים (חינוך, אוצר, בריאות ותשתיות לאומיות) דבר שאפשר לה לספק את 'שורת הרווח' ואת 'הסחורה' ללקוחותיה.

בתקופה זו נהנתה ש"ס מארבעת הכפ"ם: כוח, כסף, כבוד וכבודים. ש"ס שאבה את כוחה הפוליטי לא רק מכמות המנדטים שלה אלא בעיקר ממשקלם הסגולי של המנדטים הללו שאפשרו לה להיות לשון מאזניים מכרעת בהרכבת הקואליציה השלטת. השרים וסגני השרים של ש"ס במשרדי הממשלה הרלוונטיים לאג'נדה שלה, אפשרו לה להגיע אל מקורות המימון, להשתלט עליהם ולהקצות אותם בהתאם לצרכיה. המוטיבציה העיקרית שדחפה את ש"ס להתמודד בבחירות לכנסת ב-1984 הייתה הרצון להשתחרר מההגמוניה החרדית האשכנזית המקפחת. ארבעת החכ"ם שלה כונו אמנם במדרונות הכנסת בראשית הדרך ב-1984 'האסטרונאוטים', אולם בבחירות 1988 עברה ש"ס במנדט אחד את זה של המתחרה האשכנזי אגודת ישראל (5 מנדטים). ב-1992 הגדילה ש"ס את הפער מול יהדות התורה ל-2 מנדטים, ב-1996 השיגה ש"ס פי-2.5 מנדטים יותר מאשר יהדות התורה (4 מנדטים) וב-1999 הייתה כמות המנדטים של ש"ס גדולה פי 3.5 לערך מזו של יהדות התורה (5 מנדטים) ופי 1.7 מזו של המפד"ל ויהדות התורה יחד (10 מנדטים). הזינוק המטאורי הזה זקף את קומתם ואת כבודם של הספרדים החרדים הן בעיני עצמם והן בעיני יריביהם. ב-1999 היו אנשי ש"ס מסוגלים להסתכל מלמעלה למטה על יריביהם מהמפלגות החרדיות והדתיות ולחייך בסיפוק ובגאווה. כוח, כסף וכבוד מאפשרים לבעליהם להקים מנגנונים וארגונים חדשים המאפשרים בתורם לייצר עוד כוח, עוד כסף, ועוד כבוד וגם להעניק כיבודים. בתקופה הנדונה הקימה ש"ס לא רק מוסדות לימוד תורניים אלא גם מוסדות כלכליים מניבים כמו ארגון

ג. התכחשות לסיכון או לסכנה
(Denial of Risk and Peril)

ד. חיפוש אחר ישועה
(Grasping for Salvation)

ה. כניעה לחוסר רלוונטיות או מוות
(Capitulation to Irrelevance or Death)

א. גאוותנות עקב הצלחה
(Hubris Born of Success)

בתקופה שבין 1984-1999 דרך כוכבה של תנועת ש"ס¹⁶. ממפלגה שולית שנכנסה לכנסת ה-11 ב-1984 עם ארבעה מנדטים, נעשתה ש"ס ב-1999 למפלגה השלישית בגודלה, אחרי מפלגות העבודה והליכוד, כאשר נתח המנדטים שלה הגיע ל-17 (ראו תרשים 1). במערכת הבחירות השנייה בה השתתפה ש"ס ב-1988, הגדילה המפלגה את כוחה מ-4 ל-6 מנדטים והייתה שותפה בקואליציה של ממשלת שמיר. באותה תקופה פעלה ש"ס באמצעות שריה במשרדי הפנים (אריה דרעי) התקשורת (רפאל פנחס) הקליטה והעלייה (יצחק פרץ) והאוצר (יוסף עזרן - סגן שר). בבחירות 1992 שמרה אמנם ש"ס על כוחה האלקטורלי אך כוחה השלטוני נחלש במקצת והיא נותרה בראשות משרד הפנים (אריה דרעי) ובמשרד השיכון ובינוי (סגן השר אריה גמליאל). בבחירות 1996 שוב חזרה ש"ס לצמוח במישור האלקטורלי והכפילה כמעט את כוחה לכדי 10 מנדטים. אלו תורגמו לבסיסי כוח בראשות משרדי הפנים (אלי סוויסה) העבודה והרווחה (אלי ישי) והדתות (אלי סוויסה). בבחירות לכנסת ב-1999 זכתה ש"ס ב-17 מנדטים והגיעה לשיא הצלחתה האלקטורלית. ש"ס נעשתה שותפה מרכזית בקואליציה של ראש הממשלה אהוד ברק ופעלה למקסם את הצלחתה האלקטורלית באמצעות שבעה שרים וסגני שרים במשרדי הממשלה: שר הבריאות שלמה בניזרי, שר העבודה והרווחה אלי ישי, שר המשרד לתשתיות לאומיות

16 פלד, י. (2001). חידה ושמה ש"ס. בתוך: פלד, י. (עורך). ש"ס - אתגר הישראליות. הוצאת ידיעות אחרונות וספרי חמד. ת"א. 52-74. פלד, י. (2002). "אריה שאג, מי לא ירא?": ש"ס והמאבק על הישראליות. בתוך: חבר, ח. שנהב, י. ומוצפי-האלר, פ. (עורכים). מזרחיים בישראל. הוצאת הקיבוץ המאוחד. מכון ואן ליר בירושלים. 272-287.

מחמירות, בשימוש במסמך מזויף וברישום כוזב במסמכי תאגיד), ב- 2008 הורשע ח"כ וסגן יו"ר הכנסת שלמה דיין (קבלת דבר במרמה), וב- 2009 הורשע השר וח"כ שלמה בניזרי (בעבירות של לקיחת שוחד, הפרת אמונים, שיבוש מהלכי משפט וקשירת קשר לביצוע פשע).

ג. התכחשות לסיכון או לסכנה (Denial of Risk and Peril)

בתחילת דרכה התבססה ש"ס על מודל 'מועצת גדולי התורה' של אגודת ישראל והקימה לעצמה בהשראת אותו מודל את 'מועצת חכמי התורה'. מועצת חכמי התורה בראשותו של הרב עובדיה יוסף כללה את הרבנים הספרדיים שמעון בעדני, שבתאי אטון ושלוש כהן. מאמצע שנות ה-90 ואילך תפסה מנהיגותו של הרב עובדיה יוסף תאוצה ניכרת בעוד שמנהיגותה של מועצת חכמי התורה הלכה והתמוססה. כך למשל בפרסומים שונים שהוציאה ש"ס כמו הביטאון 'שורשים', העלון 'מעין השבוע' והעיתון 'יום ליום' בשנים 1984-1992, הופיעו התייחסויות נרחבות בנוגע למועצת חכמי התורה שהלכו והתמעטו מ- 1993 ואילך. ניתן להניח אפוא שש"ס עברה ממודל של מועצת מנהלים/דירקטוריון למודל של בעל שליטה דומיננטי יחיד בסגנון תפקיד כפול של יו"ר ומנכ"ל. המודל המנהיגותי של יו"ר דומיננטי יחיד פעל אמנם היטב שנים לא מעטות אך לקה בבעיה אינהרנטית הקשורה לגילו של הרב, שכן במחצית שנות ה-90 היה הרב עובדיה יוסף בן 75 לערך, גיל שבו לרוב מנהלים בכירים נוטים לפרוש ולהשאיר את הבמה ליורש מיועד. הליכתה של ש"ס לאופוזיציה במהלך הקדנציה של אריאל שרון ובמהלך הקדנציה של בנימין נתניהו לאחר בחירות 2013, היוותה ומהווה סיכון לתפקוד ש"ס כארגון, בעיקר בשל העדר תקציבים שיזינו את מפעליה

הכשרות בד"צ 'בית יוסף', ארגון 'תפארת יוסף' לייצור מוצרי סת"ם וגופים לגיוס תרומות¹⁷. אלו בתורם אפשרו לש"ס להקים מערך נרחב של משרות ותפקידים ולשלוט באופן מוחלט על איושם. בנוסף, ש"ס כמו מפלגות וארגונים מצליחים אחרים, נטתה להעניק את כיבודיה יותר ויותר לאלו שבמעגלים הקרובים (פעילים, מנהיגים זוטרים ומנהיגים בכירים)¹⁸ ופחות לאלו שבמעגלים הרחוקים (לקוחות הקצה)¹⁹.

ההצלחה בשנים הללו גרמה לכך שלקראת בחירות 2003 היו בש"ס קולות שחזו כי התנועה תכפיל את כוחה ותזכה ל- 30 עד 40 מנדטים. תחזית זו שבדיעבד התבררה כמשוללת יסוד התבססה בעיקר על 'גאוותנות עקב הצלחה קודמת' ועל אשליית החסינות.

ב. רדיפה בלתי מרוסנת אחרי עוד (Undisciplined Pursuit of More)

במהלך תקופת 'הגל העולה' שניתן לכנותה 'תור- הזהב' של ש"ס, הביא הכוח השלטוני לשחיתות שלטונית בקרב שרים וח"כים של ש"ס²⁰. חשיפת השחיתות הזו הביאה לכך שבמהלך שנות ה-90 הורשעו בעבירות שונות כמה מבכירי ש"ס: ב- 1993 ח"כ יאיר לוי (גניבה, זיוף ומרמה) ב- 1997 השר וח"כ רפאל פנחסי (העברת כספים שלא כדין) וב- 2000 השר וח"כ אריה דרעי (שוחד, מרמה והפרת אמונים). בבחירות 2003 קיבלה ש"ס 11 מנדטים, כוחה האלקטורלי הצטמק והיא אבדה את כל בסיסי הכוח שלה במשרדי הממשלה הנ"ל, בעקבות הליכתה לספסלי האופוזיציה בממשלת שרון השנייה. בשנות האלפיים המשיכה 'רכבת- השחיתות' בדהירתה ובשנת 2005 הורשע ח"כ יאיר פרץ (בקבלת תואר אקדמי מזויף), ב- 2006 הורשע ח"כ עופר חוגי (בקבלת דבר מרמה בנסיבות

17 שרה לייבוויץ-דר. דיני ירושה. מוספשת. מעריב. 11.10.2013.

18 איתן הבר. האפטר-שוק של ש"ס. הצפי: מלחמה. ידיעות אחרונות. 13.10.2013.

19 טסלר, ר. (2001). מחירה של המהפכה. בתוך: פלד, י. (עורך). ש"ס - אתגר הישראליות. הוצאת ידיעות אחרונות וספרי חמד. ת"א. 210-265.

20 ראו: עמית שניידר. מפלגת ש"ס: היסטוריה של הרשעות ומאסר. YNET. 1.4.2008. וכן, מתי גולן. חצר המורשעים של ש"ס. גלובס. 12.7.2012. וכן אתר האינטרנט של התנועה לאיכות השלטון בישראל: <http://www.mqg.org.il>

זה היה ברור שדרעי שסולק מעמדות הכוח שלו בכפייה ינסה להשיב 'עטרה ליושנה' במובן של שיבה חזרה לכיסא היו"ר והמנכ"ל הכול יכול של ש"ס גם במחיר של עימות ישיר עם מנהיגי ש"ס שמונו וצמחו לאחר עזיבתו. רמז לשאיפותיו הפוליטיות המחודשות של דרעי ניתן לראות בניסיונו להתמודד לראשות עיריית ירושלים ב-2008. לקראת הבחירות לכנסת ה-19 שב דרעי להנהגת תנועת ש"ס. הרב עובדיה יוסף שנדרש לפתור את הסוגיה כיצד לאייש בכיסא יו"ר המפלגה שני אנשים (אלי ישי ואריה דרעי) הורה על פתרון יצירתי. ביטול תפקיד יו"ר המפלגה עד לאחר הבחירות מחד ועבודת צוות מאידך. בבחירות לכנסת ה-19 הוצג אריה דרעי במקום השני אחרי אלי ישי. מנהיגי ש"ס אלי ישי, אריה דרעי ואריה אטיאס ניסו במהלך קמפיין הבחירות להציג חזית מאוחדת ועבודת צוות בהתאם להנחיית הרב עובדיה, אך חרושת שמועות עקשנית דברה על מאבק כוח פנימיים בין מחנה דרעי לבין מחנה ישי.

הסכנה השלישית שרצתה לפתחה של ש"ס הייתה חוסר ההתנערות של ש"ס וראשיה מהשחיתות השלטונית שדבקה במספר לא מבוטל של חברי הכנסת והשרים מטעמה, ובמיוחד בבולטים שבהם אריה דרעי ושלמה בניזרי. לאחר ששבעה מבכירי הורשעו בבית המשפט ניתן היה לצפות שהנהגת ש"ס בראשותו של הרב עובדיה יוסף תעשה חשבון נפש רציני ובדק בית יסודי כדי לגנות את התופעה וכדי למנוע את הישנותה. במקום זאת הרב עובדיה יוסף בחר להגן על דרעי ובניזרי המורשעים ותקף בחריפות את בית המשפט העליון. הרב עובדיה טען כי ביהמ"ש ביסס את פסיקותיו על מניעים זרים וקבע שהמורשעים הם בבחינת 'זכאים'. גישה מנוגדת לזו של הרב עובדיה יוסף הציג לאחרונה ח"כ מטעם ש"ס הרב חיים אמסלם שטען בהקשר לחזרתו של דרעי לפוליטיקה כי "בש"ס דבק היום קלון"²¹. הרב אמסלם אימץ גם גישה מנוגדת לזו של ש"ס בפרשת בג"צ בית הספר בעמנואל וזכה לקיתונות של ביקורת מהרב עובדיה²², מביטאון ש"ס 'יום ליום',

השונים. יחד עם זאת ש"ס הייתה ככל הנראה ערה לסיכון הזה.

ברם ש"ס לא הייתה ערה דיה לכמה סכנות מבית. הסכנה הראשונה הייתה גילו המתקדם של הרב עובדיה יוסף, שחייב מה שהספרות הניהולית מכנה סימון והכשרת 'יורש מיועד'. בש"ס נטו להתעלם מהדבר. ש"ס הציגה את הרב עובדיה יוסף לא רק כגדול הדור אלא כגדול בתורה המופיע רק אחת לכמה דורות. היינו כאדם שאין לו תחליף. בנוסף במהלך שנות ה-90 חל קרע עמוק בין הרב לבין בנו, הרב יעקב יוסף שנפטר במהלך 2013. בערוב ימיו פעל הרב עובדיה יוסף לבחירתו של בנו יצחק יוסף למשרת הראשון לציון, הרב הספרדי הראשי לישראל וניתן לראות בכך אקט של סימון יורש מיועד. אף על פי כן לא ברור באיזו מידה נתנה ש"ס מענה ברור לשאלת 'היורש'.

הסכנה השנייה הייתה מקופלת בסילוקו הכפוי של אריה דרעי, המזכ"ל ואיש הביצוע הכול יכול של ש"ס, מהבמה הפוליטית בשנת 2000. פרשת אריה דרעי נמשכה לאורך כל שנות ה-90 והתגלגלה למשפט דרעי שנמשך מאמצע שנות ה-90 והסתיים בהרשעתו של דרעי, בקבלת שוחד, במרמה והפרת אמונים ובשליחתו לכלא. הרב עובדיה יוסף הכריז באופן פומבי 'שדרעי זכאי' והלקוחות הנאמנים של ש"ס הגיעו בהמוניהם לקלפיות בבחירות 1999 להצבעת מחאה שהעניקה לש"ס תמיכת שיא של 17 מנדטים. ואולם זרע הסכנה כבר נזרע. בשלוש מערכות הבחירות העוקבות (2009, 2006, 2003) עד לחזרתו של דרעי לש"ס ב-2013, ירדה התמיכה בש"ס מ-17 מנדטים ל-11 מנדטים (ראו תרשים 1), ככל הנראה משום שחלק מתומכי התנועה התנער ממנה בגלל הרשעתו של דרעי ע"י ביהמ"ש העליון, הרשעותיהם של שאר בכירי המפלגה ובגלל מחדליה של המפלגה. דרעי הוא מנהיג כריזמטי שמעצם טבעו שואף להיות במרכז ולהשפיע, ודבר זה ניכר לכל אורך הקריירה שלו כמייסד ש"ס, כמזכ"ל ש"ס, כמנכ"ל משרד הפנים וכשר הפנים הצעיר ביותר בתולדות המדינה. לאור

22 יאיר אטינגר, הרב עובדיה יוסף תוקף את הח"כ חיים אמסלם: "חסר אמונה בתורה", באתר הארץ, 20 בנובמבר 2010.

21 ערוץ 7. 10.12.2012.

להתנהל בדרך יצירתית ומתוחכמת לנוכח האתגרים הניצבים לפתחה או אז תוכל 'להחזיר עטרה ליושנה', אחרת מצפה לה השלב החמישי אליבא דה-קולנס, "כניעה לחוסר רלוונטיות או מוות" (Capitulation to Irrelevance or Death).

ואף נאלץ להסתייע באבטחה אישית, ובסופו של דבר נאלץ לפרוש מש"ס²³. גישתה של ש"ס בעניין השחיתות הייתה בבחינת התכחשות לסכנה הכרוכה בכך, התכחשות שבעבר הביאה לקריאה המפורסמת 'מושחתים נמאסתם'.

סיכום

הרב עובדיה יוסף הביא בגאונותו לאחד המהפכים החברתיים המשמעותיים ביותר שעברה מדינת ישראל במשך 65 שנות קיומה. בניגוד למהפכים אחרים, שקרו מאליהם או שנכפו עלינו מבחוץ, המהפך החברתי הספרדי היה יזום, מתוכנן, מנוהל ומיושם בצורה המוקפדת ביותר ותוך שימוש, לא מודע כנראה, במנטרות הניהוליות הידועות ביותר, פרי עטם של בכירי הכותבים בתחום הניהול. מותו של הגאון, גורו הניהול האינטואיטיבי, ישפיע רבות על קהל לקוחותיה של ש"ס, כמו גם על מנהיגיה, מוצמחי הרב. קשה לחזות את תוצאות השבר שעבר הציבור הספרדי, שנהר בהמוניו לבכות את מותו של המנהיג. במגזר הפרטי והציבורי קשה למצוא אדם בסדר גודל ניהולי דומה לרב עובדיה יוסף, שהשפיע בצורה חזקה ומשמעותית כל כך על אנשים רבים כל כך והעניק משמעות וגאווה לחייהם הדלים מבחינה כלכלית אובייקטיבית.

ולהגדיל את תנועת ש"ס. שנות הדעיכה של בריאותו והצניחה בכוחו הפיזי מקבילות לתום "תור הזהב" של התנועה. שנים אלה אופיינו במידה רבה בצמידותם של "לוחשים" למיניהם על אוזנו ובהאצלה בלתי רצונית אולי מכוחו לעוזריו הנאמנים. האם ש"ס בראשותו המחודשת של אריה דרעי תצליח לשחזר את הצלחות העבר ולהחזיר עטרה ליושנה השוואה בין מחזור חייו של מנהיג לבין מחזור חייו של הארגון אותו הוא הנהיג בצורה ריכוזית ביותר מלמדת על קיומו של מתאם בין שני המחזורים. עד אמצע שנות השבעים של חייו, כשעוד כוחו במוותניו, הצליח הרב להצמיח פעם נוספת או שתדעך ותעשה לבלתי רלוונטית? לעתיד הפתונים!

ד. חיפוש אחר ישועה (Grasping for Salvation)

בשנת 2013 התרחשו שלושה אירועים דרמטיים ומשמעותיים בתנועת ש"ס. הראשון, ש"ס מצאה את עצמה באופוזיציה ונותקה ממקורות המימון במשרדי הממשלה שבהם ישבה בעבר. השני, במאי 2013 השלים אריה דרעי את הקאמבק שלו אל הזירה הפוליטית ומונה מחדש ע"י הרב עובדיה יוסף ליו"ר ש"ס²⁴. עם כניסתו לתפקיד הכריז אמנם דרעי "נהיה אופוזיציה לוחמת"²⁵ אך כפוליטיקאי עתיר ניסיון הוא יודע היטב כי מספסלי האופוזיציה לא תגיע הישועה. השלישי, באוקטובר 2013 נפטר הרב עובדיה יוסף. בכך אבדה ש"ס את המנהיג הרוחני והפוליטי הבלתי מעורער שלה. כדי למצוא ישועה חייבת ש"ס לחזור למקורות העוצמה שלה, היינו לעמדות השלטון במשרדי הממשלה. שלושת האירועים דלעיל מעלים כמה שאלות בסיסיות הנוגעות לעתידה של ש"ס ולחיפושיה של ש"ס אחר ישועה. האם ניתן יהיה למלא את החלל שהותיר הרב עובדיה יוסף במישור ההנהגה הרוחנית והפוליטית? האם מועצת חכמי התורה המיתולוגית של ש"ס תשיב 'עטרה ליושנה' כמו בימיה הראשונים של התנועה ותוכל להוות תחליף למנהיגותו של הרב עובדיה? מי יהיו חברי מועצת החכמים? האם קהל החסידים של הרב עובדיה יוסף יישאר נאמן לש"ס גם אחרי הסתלקותו של הרב עובדיה או ינטוש את התנועה? באילו נסיבות תוכל ש"ס לחזור לקואליציה ולמקורות הכוח שלה? האם ש"ס בהנהגתו של דרעי תוכל לשמור על קהל לקוחותיה גם בתקופה שבה ש"ס יושבת באופוזיציה ומנותקת ממקורות הכוח והמימון? האם ש"ס בראשותו של דרעי תוכל לשמור על אחדות פנימית ולמנוע מהמחנות שבתוכה מלהתפצל לשתי תנועות יריבות? באם תדע ש"ס

23 יצחק טסלר, בכנסת הצמידו אבטחה לח"כ הרב אמסלם, באתר nrg מעריב, 25.11.2010.

24 קובי נחשוני, דרעי מונה ליו"ר ש"ס: "נהיה אופוזיציה לוחמת", באתר [ynet], 3 במאי 2013.



תקשורת במיזוגים ורכישות – למידות על שלב האינטגרציה מרכישת מיקרון ישראל

מאת: ד"ר עמיר אאידה

הרכישה של מיקרון ישראל (לשעבר Intel Fab 18) היוותה עבורי מעין סגירת מעגל. מכירת Fab 18 היתה פרוייקט המכירה הגדול הראשון שלי ועל בסיס הידע שרכשתי בעבודה עליו ועל פרוייקטים אחרים שאת התקשורת שלהם ניהלתי בישראל ובאירופה כתבתי את המאמר "אתגרים בניהול תקשורת פנים-ארגונית במיזוגים ורכישות" (ירחון משאבי אנוש, 3, ינואר 2008). בו הצגתי מודל מקיף לתמיכת התקשורת בשלבים השונים של פרוייקט רכישה או מיזוג.

את המודל חילקתי לשלושת השלבים הקלסיים בניהול מיזוגים ורכישות: **שלב המשא ומתן החשאי (Due diligence), שלב ההודעה ושלב מהודעה ועד סגירה.** במהלך עבודתי על רכישות שונות של אינטל בשנים האחרונות ובעיקר בפרוייקט הגדול של רכישת מיקרון ישראל (מפעל ייצור המעסיק 1800 עובדים בהעסקה ישירה ועקיפה), התברר לי, ששלב האינטגרציה אותו הכנסתי תחת שלב מהודעה עד סגירה הוא משמעותי הרבה יותר ויש להתייחס אליו כשלב בפני עצמו. למעשה מדובר פה על השפעה הדדית בין החברה הרוכשת והנרכשת או המתמזגת כאשר לאופן בו נתפסת כל חברה על-ידי רעותה השפעה גדולה על הצלחת התהליך הרכישה/מיזוג ועל יכולת החברות לממש את הפוטנציאל העסקי שלו.

במאמר זה אתמקד, אם כן, בתפקיד התקשורת בשלב האינטגרציה של החברה הנרכשת.

ד"ר עמיר אאידה, ממומחה בתקשורת ארגונית. כמנהל קבוצת התקשורת הארגונית באינטל אירופה וישראל ייעץ עמיר, להנהלה הבכירה של אינטל ופיתח אסטרטגיה ופתרונות תקשורת ליישום שינויים ארגוניים, ליצירת הבנה ומחויבות לאסטרטגיה העסקית, להשקת שינויים בחבילת השכר וההטבות, ליישום תהליכי התייעלות ולניהול התקשורת במיזוגים ורכישות.

בסופו של דבר זה מגיע לאופן בו אני תופס את עצמי, את האחר ואת הרכישה

השורה התחתונה של המאמר היא, שלאופן בו אנשי כל ארגון תופסים את החברה שלהם, את החברה השניה ואת העסקה, השפעה גדולה על מידת התמיכה/ההתנגדות שלהם לעסקה ועל הצלחת שלב האינטגרציה. תפיסה זו מגדירה את האחר כידיד או אויב ואת העסקה כהזדמנות או כסכנה, ובעקבות כך את התנהגות האנשים ומידת שיתוף הפעולה שלהם בתמיכה או בעירעור תהליך ההשתלבות של החברות.

דוגמא ראשונה: אנחנו חברה מצליחה שרוכשת חברה מוצלחת אחרת שתעזור לנו להיכנס לפלח שוק חדש. אנחנו מוצלחים, הם מוצלחים, זה win-win עבור כולם, אין כאן איום כלשהו עלי או על המשרה שלי וכדומה. במקרה זה הגישה כלפי העסקה היא חיובית ומובילה לרוב לשיתוף פעולה ולעזרה אקטיבית של האנשים להצלחתה.

דוגמא הפוכה, אנחנו חברה ששואפת לפרוץ דרך בתחום מסוים שהוא קריטי לעסקי הליבה שלנו (לדוגמא, אבטחת מידע) ולכן אנו רוכשים חברה שתשלים את הידע החסר שלנו ותאפשר לנו לסגור את הפער ולהציע חבילת מוצרים ושירותים שלמה יותר. כאן התפיסות של כל חברה את רעותה הן מורכבות יותר. אנשי החברה הרוכשת, בעיקר מחטיבת אבטחת המידע, עשויים לתפוס את אנשי החברה הנרכשת כתחרות ישירה עליהם - מקצועיות, תפקידים, קידומים ועצם ההעסקה. אנשי החברה הנרכשת עשויים לתפוס את החברה הרוכשת כענק שישאב מהם את כל היכולות וההישגים שלהם ויהפוך אותם לבורגנוסף במערכת או גרוע מזה, יקח את הידע ויפטר מהאנשים. במקרה זה הגישה של שני הצדדים היא של lose-lose, שמוביל לרוב לחוסר שיתוף פעולה ולעירעור המהלך בשלביו השונים.

תפיסת העסקה אותה מגבשים אנשי כל ארגון - חברי היחידות הארגוניות שמושפעות מהעסקה ושלאופן פעולתם יש השפעה על הצלחתה - מושפעת מהממדים הבאים שאפרט מיד. מיפוי הממדים מאפשר לנו להבין את התפיסה המתגבשת על העסקה וכתוצאה מכך, כיצד אנשי כל ארגון יתייחסו ויתנהגו בכל הקשור לעסקה. על בסיס

הבנה זו תיבנה אסטרטגיית תקשורת שתאפשר לקדם ולעצב את התפיסות הרצויות להצלחת תהליך הרכישה/מיזוג בקרב שני הארגונים.

ממדים שמשפיעים על האופן בו תופסים אנשי הארגון את העסקה

עסקה מתקיימת בתוך קונטקסט אישי, ארגוני, עסקי מסויים. הבנת הממדים שבונים את הקונטקסט הזה תאפשר לנו להבין את העמדה הראשונית של אנשי כל ארגון כלפי העסקה ואת נקודת הפתיחה באופן בו יתייחסו האנשים לעסקה. קיימים עוד ממדים רבים שמשפיעים על אופן תפיסת העסקה, כגון: גודל החברות, טכנולוגיות מתחרות ועוד. שלושת הממדים הבאים קיימים בכל עסקה ומספיקים לאבחון התפיסה המתגבשת בקרב האנשים.

ממד 1: הייתרונות העסקיים שהרכישה/המיזוג מאפשרים לכל חברה

כל רכישה/מיזוג נועד לאפשר לאחת החברות או לשתיהן ייתרונות עסקיים משמעותיים. ככל שהייתרונות העסקיים ברורים יותר לאנשי הארגון, כך גוברת הבנתם בנוגע לסיבות לעסקה ולהטבות או לסיכונים שהיא מקפלת עבורם.

ככל שהעסקה יוצרת ייתרונות עסקיים משמעותיים עבור 2 החברות, כך היא משדרת יותר יציבות ויותר ביטחון עתידי ולכן תתפס אף באופן חיובי יותר על-ידי 2 החברות. לדוגמא, הרכישה של אפל את פריימסנס (PrimeSense) אפשרה לאפל לשלב טכנולוגיית זיהוי תנועות גוף מתקדמות במוצריה ולפריימסנס את המשאבים והיכולות של אפל להמשך פיתוח הטכנולוגיה ולשילובה במוצרים מובילים בעלי נתח שוק גבוה. לעומת זאת, כאשר העסקה מקפלת בתוכה בעיקר ייתרונות לצד אחד (הרוכש או הנרכש), כך היא תתפס יותר כ-win-lose על-ידי אנשי החברות השונות, בהתאמה.

זהו הממד בעל ההשפעה הגדולה והמעצבת ביותר על האופן בו תתפס העסקה בעיני האנשים.

ממד 2: הצלחתה העסקית של כל חברה
ככלל אצבע, הצלחה עסקית = תחושת ביטחון = סבירות גבוהה יותר לשיתוף פעולה ולתמיכה בעסקה.

תחרות. כאן התפיסה הרווחת היא של win-lose ולעיתים אף lose-lose, תחרות על עצם מקום העבודה. דבר המתבטא בחוסר שיתוף פעולה ובמיקרים מסויים אף בהתנגדות אקטיבית מצד שני הצדדים למהלך. רכישת חטיבת ה-Wireless של אינפיניון על-ידי אינטל היא דוגמא לחיבור בין שני ארגונים המתחרים בשוק המובייל כשצד אחד מביא ייתרון טכנולוגי (אינפיניון) והשני משאבים וגודל (אינטל). באינטל היתה חטיבת Wireless ונוצרה תפיסה של win-lose קלאסי. חששות והתנגדויות של אנשי החטיבה הקיימת לעסקה ולבניית החטיבה המשולבת, שמשיעיים עד היום על יכולת החטיבה לעבוד באינטגרציה ולעמוד ביעדיה העסקיים. 3 שנים לאחר הרכישה, האינטגרציה בין הטכנולוגיות והיכולות של חטיבת אינפיניון לאלו של אינטל עדיין לוקה בחסר, הנוכחות של אינטל בשוק המובייל עדיין חלשה והאתגרים בניהול החטיבה רבים.

התפיסה הכוללת - השילוב בין הממדים

התפיסה הכוללת של אנשי כל חברה את עסקת הרכישה/מיזוג מתקבלת מההשפעה המשולבת של שלושת הממדים.

תפיסה חיובית גבוהה כלפי העסקה תתקבל במצב הבא:

✓ קיימים ייתרונות עסקיים משמעותיים ברורים לשתי החברות

✓ החברות מצליחות עסקית

✓ ה-End state הוא של חברה בת העובדת בשיתוף עם החברה האם

תפיסה שלילית גבוהה כלפי העסקה תתקבל במצב הבא:

✓ קיימים ייתרונות עסקיים משמעותיים ברורים רק לחברה אחת

✓ חברה אחת או שתי החברות לא מצליחות עסקית

כיוון שכל עסקה כוללת 2 חברות או יותר, ממד זה יוצר מטריצה מעניינת. לדוגמא, 2 חברות מצליחות עסקית, כדוגמא גוגל ו-Waze. מצב קלאסי של תפיסת win-win. חשוב להדגיש, שכל מרכיבי חוסר הוודאות והחשש מהציפייה לבאות, המאפיינים תהליכי רכישה/מיזוג, יתקיימו גם כאן. זהו חלק טבעי מהתהליך. אולם תפיסת ה-win-win יוצרת דינמיקה חיובית פנימית סביב העסקה ורצון משותף של שני הצדדים לפעול להצלחתה. במקרה בו חברה מצליחה הרוכשת/נרכשת על-ידי חברה מצליחה פחות, המצב הוא מורכב יותר. כאשר חברה מצליחה רוכשת חברה מצליחה פחות, היא צפויה להיתפס באופן חיובי, כחברה שמושיעה אותנו ומאפשרת לנו את היכולות והמשאבים לפרוץ קדימה. במקרה בו החברה הנרכשת היא המצליחה יותר, נראה יותר תפיסה של win-lose, או אף lose-lose. אנשי החברה הרוכשת עשויים לראות בחברה הנרכשת כאיום עליהם. עשויים לתפוס את מקומם ואת תפקידיהם. בעוד שאנשי החברה הנרכשת עשויים לראות בחברה הרוכשת כגוליית המשתמש בעוצמה העסקית לסגירת פערים טכנולוגיים על-ידי רכישת הידע והניסיון שלהם.

ממד 3: ה-End state

ממד זה מתייחס למצב הסופי של הרכישה/מיזוג. האם החברה הנרכשת תהיה חברה בת (subsidiary) שתמשיך לעבוד באופן עצמאי לצד החברה האם, האם תהיה חטיבה אורגנית בתוך החברה האם או שמא תפורק ותמוזג במלואה לתוך החברה האם.

עסקאות בהן הרכישה נועדה לתת לחברה הרוכשת דריסת רגל בשוק/גיאוגרפיה/טכנולוגיה וצורת ההתקשורת היא של חברה בת שתמשיך לעבוד באופן עצמאי, לרוב נתפסות באופן חיובי כ-win-win על-ידי שני הצדדים וזכות לשיתוף פעולה. רכישת חברה אבטחת המידע מקאפי, על-ידי אינטל, היא דוגמא טובה לכך. באותו אופן, כאשר החברה הנרכשת מביאה טכנולוגיה ייחודית או יכולות ייחודיות שמתווספות לאלה של החברה הרוכשת (ולא מתחרה בהן) גם End state של שילוב כחטיבה בתוך החברה הרוכשת ייתפס כ-win-win על-ידי שני הצדדים.

בצד השני עומדות עסקאות של חברות מתחרות כאשר האחת ממזגת את השניה לתוכה כדי לזכות ביתרון טכנולוגי, להגדיל נתח שוק, להפחית

✓ ה- End state הוא מיזוג מלא של החברה הנרכשת לתוך הארגון של החברה הרוכשת

מהו אם כן תפקיד התקשורת בשלב האינטגרציה

שלב האינטגרציה הוא לב העסקה ואופן ניהולו יקבע את המידה בה הרכישה/מיזוג יממשו את היתרונות העסקיים להן שתי החברות שואפות. הצלחתו של שלב זה מושפעת מגורמים רבים: תפיסת העיסקה, מידת ההתאמה בתרבויות של שני הארגונים, המבנים הארגוניים, האופן בו "דברים נעשים" בכל ארגון ועוד. על תכנית התקשורת להתייחס ולתת מענה לכל המרכיבים הללו כחלק מתכנית האינטגרציה הכוללת של הפרויקט.

שלב האינטגרציה של החברה הנרכשת מתחיל באופן פורמלי לאחר השלב בו נחתם החוזה הסופי בין החברות, אולם בפועל מתחיל השלב או לפחות העבודה עליו, כבר לאחר ההודעה על העסקה. מכאן שבפני צוות העסקה עומד פרק זמן שיכול להשתרע על פני מספר חודשים, בהתאם למורכבות העסקה וקבלת האישורים המתאימים מגופים ממשלתיים שונים (כגון הרשות להגבלים עסקיים) לגיבוש תוכנית התקשורת.

לתכנית התקשורת בשלב האינטגרציה 4 יעדים מרכזיים:

1. קידום ועידוד תפיסה התומכת בעסקה, בקרב אנשי הארגונים וגיוסם לתמיכה אקטיבית בהגעה ל- End state.

הצעד הראשון בהקשר זה הוא מיפוי התפיסה הקיימת בקרב שני הארגונים את העסקה, באמצעות שלושת הממדים המצויינים מעלה: win-win, win-lose, lose-lose. הצעד השני הוא ניתוח המיפוי והבנה האם בעקבות התפיסה הקיימת אנשי הארגונים צפויים לתמוך או לחשוש/להתנגד לעסקה ומאילו סיבות.

הצעד השלישי הוא בעבודה עם צוות הפרויקט והנהלות הארגונים להגדרת פעולות תקשורת שיאפשרו לחזק את תפיסת ה- win-win לשינוי תפיסה מוטעית בנוגע לעסקה (לדוגמא, קיימת תפיסה שהארגון הנרכש יתחרה ביחידות

עסקיות קיימות בארגון הרוכש, וזוהי לא הכוונה) או הגדרת תכנית פעולה היוצאת מנקודת הנחה של חשש והתנגדות של אנשי הארגונים לקיום העסקה.

הרכישה של אינטל את מיקרון ישראל, היא דוגמא טובה לתפיסה מורכבת ואמביוולנטית של האנשים משני הארגונים את העסקה. בתפיסת ה- win יש את ההבנה של אנשי הארגון הרוכש (אינטל) שהעסקה היא סימן חיובי לכך שהמפעל יקבל טכנולוגיה חדשה, דבר שיבטיח את עתידו העסקי לשנים הבאות. בקרב אנשי הארגון הנרכש (מיקרון) יש את ההצטרפות לארגון גדול ויציב שיבטיח להם ביטחון תעסוקתי ואת אי סגירתם. מצד שני קיימת גם תפיסת ה- lose בקרב שני הארגונים. בקרב עובדי אינטל החשש שעובדים ממיקרון יתחרו בהם על תפקידים קיימים ועתידיים (עם המעבר למבנה ארגוני אחד). בקרב עובדי מיקרון על כך שתהיה העדפה לעובדי אינטל באיושים של תפקידים חדשים. תפיסות שמובילות לחשדנות רבה ולקושי בשיתוף פעולה. האתגר העומד בפני הנהלה הוא כיצד במסגרת התפיסות הקיימות מקדמים את תפיסת ה- win ומייצרים את שיתוף הפעולה שהוא קריטי להצלחת המהלך, בעיקר כאשר שני הארגונים ימוזגו לאחד.

2. חיבור האנשים לארגון החדש ופיתוח תחושת זהות ארגונית

כאן ההתמקדות היא באנשי הארגון הנרכש המצטרפים לארגון הרוכש או באנשי שני הארגונים כאשר ארגון חדש נבנה. התקשורת נבנית סביב התהליך הפסיכולוגי של פרידה מהבית הקודם והצטרפות לבית החדש - החברה הרוכשת. חלק זה כולל היכרות עם החזון של החברה, יעדיה העסקיים, תרבותה הארגונית, המבנה הארגוני, אופני העבודה ועוד ועוד. בסופו של יום תכנית התקשורת היא חלק מהמאמץ הכולל של בניית הקשר הרציונלי והאמוציונלי של העובד לביתו/ארגונו החדש. חלק זה של התקשורת מלווה בסמלים וטקסים רבים של פרידה מהקודם והצטרפות לחדש (אירוע היום הראשון, קבלת תג עובד, חתימה על חוזה העסקה חדש וכדומה). מומלץ כי תכנית התקשורת תתפרש על פרק זמן של שנה,

חדשים ולבחון אילו התאמות נדרשות ממודל התקשורת הקיים כדי לתמוך באינטגרציה המוצלחת של החברה הנרכשת ובעמידה ביעדי End state.

מידת ההתאמה של מודל התקשורת לארגון החדש משתנה בהתאם למאפייני העסקה. היא נעה בין בניית מערך תקשורת כולל, במקרה בו 2 חברות מתמזגות ויוצרות חברה חדשה עם חזון, יעדים עסקיים ומבנה ארגוני חדש, לקצה השני של הדרכת אנשי החברה הנרכשת בתהליכי ואופני התקשורת בחברה הרוכשת, בעסקה בה החברה הנרכשת מתמזגת לתוך החברה הרוכשת. מומלץ כי כבר לאחר ההודעה על העסקה יוקם צוות תקשורת משותף לחברה הרוכשת והנרכשת למילוי המשימות הבאות:

א. מיפוי תשתיות ויכולות התקשורת של החברה הרוכשת והנרכשת, הגדרת צרכי התקשורת לשלבי הסגירה והאינטגרציה, מיפוי פערים קיימים אל מול הצרכים שהוגדרו ופיתוח פתרונות תקשורת לסגירת פערים אלה.

ב. ריכוז ואישור כלל התקשורות והמידע שמפורסם בשתי החברות בנוגע לעסקה, התקדמותה וכל היבט שקשור אליה כדי לוודא מסר אחיד ומדויק פנימה והחוצה (לעיתונות).

ג. הגדרה פורמלית של בעלי התפקידים בכל ארגון שמורשים לאשר עדכונים בנוגע לעסקה ולהתקדמותה משלב ההודעה ועד לסיום שלב האינטגרציה. המעבר מחברה עצמאית ליחידה עסקית בתוך חברה דורש גם התאמות באופן בו יוזמים תקשורת ומאשרים אותה לפני פרסום. הגדרה פורמלית של תהליך אישור תקשורת מאפשרת לבצע שינוי מהיר ויעיל ולשים את הבקרה הנדרשת בהתאם לתרבות הארגון הרוכש.

כדי להתייחס לכלל המרכיבים הרלוונטיים ביצירת הזהות הארגונית, תוך מיקוד ביום הראשון, בחודש הראשון, ברבעון הראשון ובשנה הראשונה.

3. בניית תכנית תקשורת לכל שלב בהגעה ל- End state

ההגעה למודל העבודה הסופי, בעיקר במצב של הכנסת הארגון הנרכש כיחידה עסקית או מיזוג המלא לתוך הארגון הרוכש, מתרחשת לרוב במספר שלבים. לעיתים הארגון הנרכש צריך להשלים התחייבויות ללקוחות. לעיתים עקב הרצון לאפשר לאנשים ולארגון את הזמן הנדרש להתארגנות, למיזוג בין הטכנולוגיות ועוד. תהיה הסיבה אשר תהיה, לכל שלב יש את המטרות, המאפיינים והאתגרים שלו וחשוב שתכנית התקשורת תותאם לכל אחד מהשלבים ותתמוך בצרכיו היחודיים.

ברכישה של מיקרון ישראל, לדוגמה, הוגדר שלב ביניים של כשנה בו מיקרון ישראל תעבוד כארגון עצמאי, בתוך אינטל ישראל ותמשיך לייצר מוצרי פלאש כדי לאפשר למיקרון העולמית לעמוד בהתחייבויותיה ללקוחותיה. עם סיום השנה הארגון יתמזג באופן מלא למפעל Fab28.

בהתאם לכך נבנתה תכנית תקשורת כוללת לאינטגרציה + 3 תת-תכנית תקשורת, למתן מענה לכל אחד משלבי האינטגרציה, עד ההגעה ל- End state שהוא המיזוג לארגון אחד. התכנית הראשונה התמקדה באינטגרציה של עובדי מיקרון לחברת אינטל ובבניית הקשר והחיבור ל- Fab28. התכנית השנייה התמקדה בעבודה של מיקרון כארגון עצמאי בתוך אינטל. התכנית השלישית התמקדה באינטגרציה של Fab28 ומיקרון ישראל לארגון אחד - Fab28. זאת בהתבסס על האופן בו האנשים משני הארגונים תופסים את העסקה (תפיסה כוללת, חששות והזדמנויות).

4. התאמת מודל התקשורת לארגון החדש

תהליך של רכישה/מיזוג, יהיו מאפייניו אשר יהיו, מהווה הזדמנות פז לחברה הרוכשת ללמוד על פרקטיקות התקשורת הקיימות בחברה הנרכשת, לשקול לאמץ תהליכים או ערוצים



איך קולטים פה? קליטה אפקטיבית של עובד חדש

מאת: **אסנת חזן**

זוכרים את הפעם הראשונה שפגשתם את בן/בת הזוג? את שיעור הנהיגה הראשון שלכם? להתחלות יש חשיבות מיוחדת, ואם "התחלנו ברגל ימין" אנחנו מאמינים שגם ההמשך יהיה כזה, לעומת זאת אם "קמנו על צד שמאל", הרבה יותר קשה להתחיל את היום... תחילתו של תפקיד חדש היא קצת כמו המראה של מטוס, אנחנו צריכים להשקיע הרבה מאוד אנרגיה, ולהיות מאוד מדויקים: סטייה של 2 מ"מ בזווית ההמראה יכולה להתבטא בשינוי של עשרות ק"מ בהגעה ליעד... בדומה לכך, קליטה של עובד חדש יכולה להמריא במהירות לשילוב יעיל בעבודה, כשהעובד לומד את תפקידו ומתחיל לתרום לארגון מתוך מחויבות, תחושה של סיפוק ושביעות רצון; לעומת זאת תהליך הקליטה עלול להתרסק ולהוביל למצבים של תסכול, בזבוז זמן ומשאבים של העובד והצוות כולו, ועזיבת הארגון בתוך זמן קצר יחסית, במחירים כבדים.

אסנת חזן, יעוץ לאנשים המובילים שינוי.

ההכנות משדרות מסר דומה לצוות הקיים: אנשים חשובים לנו, ואנחנו מתאמצים בשבילם. ואחרון חביב - ההכנות לקראת הגעת העובד מאפשרות גם לך כמנהל להתחיל ברגל ימין, לחשוב מראש על התאמת העובד לתפקיד: מה היתרונות שבגללם קיבלת אותו לעבודה? מהן הנקודות שאותן הוא צריך לחזק? מהן הציפיות שלי מהעובד החדש בשבועות ובחודשים הראשונים בתפקידו?

תכנית חניכה לעובד חדש צריכה להתייחס גם למימד של למידה מקצועית, וגם למימד של הקליטה החברתית של העובד ביחידה, שתגביר את תחושת השייכות והמחויבות שלו לארגון. בתכנון החניכה חשוב לענות על מספר שאלות: מי החונך המתאים ביותר? מהו קצב הלמידה הצפוי בתחום המקצועי? באילו אמצעי למידה נוכל להשתמש? אילו מפגשים פורמליים ובבלתי פורמליים מומלץ לקיים כדי להבטיח קליטה חברתית? איך להכין את הצוות הקיים לקליטת העובד החדש?

שלב שני - מגיעים: היום הראשון בעבודה

אחרי כל ההכנות, הגיע היום הראשון, והעובד סוף סוף מגיע! יש כל כך הרבה דברים שתצטרך ללמד אותו, זהירות - לא להציף...

מהתמונה הגדולה לפרטים הקטנים - חשוב לתת לעובד אוריינטציה שתכלול הסבר על החברה, החזון, המטרות, מבנה ארגוני, מקומה של היחידה והתפקיד שלו בתוך הארגון כולו. שיחה כזו מאפשרת לעובד להבין את המערכת הכוללת בתוכה הוא פועל, ולגבש תפיסת תפקיד מותאמת לערכים של הארגון ולמטרותיו.

סיור בחברה - אין טוב ממראה עיניים, ומומלץ להראות לעובד פעילויות מרכזיות בארגון כדי שיוכל לחוות את הדברים ברמה האישית, ולא רק לקרוא עליהם באתר האינטראנט. במהלך הסיור, בבקשה לא לשכוח להראות לו את פינת הקפה, ולהסביר איפה ומתי אוכלים צהריים!

נהלים - מה מדיניות הארגון לגבי שעות הגעה לעבודה? קוד לבוש? פניה למחלקות השונות? מומלץ לתת לעובד סקירה על הנהלים המרכזיים הנוגעים לתפקידו, ותדריכים נדרשים לפעולה

אז איך מנהלים תהליך קליטה מוצלח לעובד חדש? תהליך שיסייע לו להפוך לעובד פרודוקטיבי, מעורב ויוזם, ולהשאר בארגון לאורך זמן? ומה התפקיד שלי כמנהל בתהליך? במאמר זה נתאר שישה שלבים שיעזרו לך לעשות סדר בתהליך קליטה אפקטיבי.

שישה שלבים בקליטת עובד אפקטיבית

1. מתכוננים: הכנות לקראת הגעת העובד

2. מגיעים: היום הראשון בעבודה

3. מתחילים: שבוע-שבועיים ראשונים

4. ממשיכים: החודש הראשון

5. מתבוננים: כעבור רבעון-חצי שנה

6. חוגגים: שנה בארגון!

שלב ראשון - מתכוננים: הכנות לקראת הגעת העובד

הכנות טכניות - עוד בטרם העובד הגיע לארגון, חשוב להכין את כל התנאים לקראת בואו: עמדת מחשב, רכב, כרטיס עובד, ושאר הפרטים הקטנים שיעזרו לו להרגיש רצוי. בהכנות האלה ישתתפו כל בעלי התפקידים הרלוונטיים, כגון: משאבי אנוש, קצין הרכב, מערכות מידע, ובכך ישתלבו אנשים נוספים המצפים לעובד החדש.

למה זה כל כך חשוב?

כניסה לארגון חדש היא תהליך של שינוי, הדורש מהעובד ללמוד דברים רבים בזמן קצר, ולהסתגל למציאות חדשה. אל מול חוסר הודאות, אנשים מחפשים דרכים להחזיר לעצמם את תחושת הביטחון, ועסוקים במגוון שאלות: מה מצפים ממני? האם אני מתאים? איך עובדים כאן? מהו קוד הלבוש? עובד שמגיע למקום שהתכוון עבורו, מרגיש פחות לחוץ ויותר בטוח, מקבל את המסר שהוא מספיק חשוב, כיון שטרחו להשקיע זמן ומאמץ עבורו, ומגבש תפיסה חיובית על הארגון.

בארגון, כגון: בטיחות, מערכות תקשורת, טפסים ואישורים. זהו כמובן רק הפתיח, ולא ניתן כבר ביום הראשון להסביר את כל הכללים והתקנות.

מפגשים אישיים - מומלץ לתכנן פגישות עם מנהלים בכירים ועם שותפים מרכזיים בתפקידו של העובד, כגון עובדי היחידה או ממשקים עיקריים. המפגש האישי יכול להיות קצר ולא מאוד פורמלי, והוא חשוב ליצירת הקשר הראשוני והציפייה להמשך. התכנון חשוב גם כאן, כדי להבטיח זמינות של בעלי התפקידים המרכזיים.

האווירה עושה את ההבדל - תהליך הקליטה יכול להיות עמוס ומתיש או מרגש ומלהיב! אתה כמנהל מכיר את הצדדים המלהיבים בארגון, אלה שגורמים לך לבחור להוביל ולנהל כאן, ואתה מכיר גם את הצדדים הפחות מלבבים, הקיימים בכל ארגון. לא הכל ורוד, אבל גם לא הכל שחור, והיום הראשון הוא לא הזדמנות טובה לרכילות ארגונית, תלונות וקיסורים באווירה העובד החדש.

שלב שלישי - מתחילים: שבוע-שבועיים ראשונים

תכנית החניכה שהכנת מראש מתחילה עכשיו: למידה של ידע ומיומנויות מקצועיות, קליטה חברתית, והטמעה של תרבות ארגונית תוך כדי עבודה.

ידע ומיומנות מקצועית - בעידן הידע, עובדים מקצועיים נדרשים ללמידה מתמדת ושיפור מיומנויות מקצועיות. איך לומדים בארגון שלכם? מהי אסטרטגיית הלמידה המתאימה לעובד החדש? מהם סדרי העדיפויות שאתה כמנהל מציב ללמידה? כמה מהר אתה מצפה ממנו ללמוד את הדברים המרכזיים?

"הנבואה שמגשימה את עצמה" - מחקרים רבים מדגימים את גישת פיגמליון בניהול: כשמנהלים מגיעים עם ציפיות גבוהות מהעובד, הם משקיעים בו יותר: הדרכה, משוב, הזדמנויות לעשייה, ואפילו שפת גוף: רמזים בלתי מילוליים שמשדרים את הציפייה החיובית לעובד. כשהעובד מפנים את הציפיות הגבוהות, מתחזקת תחושת המסוגלות העצמית שלו, ההרגשה של "אני יכול", שמתגבשת

בעקבות הצלחות ולמידה ממודלים מוצלחים ("גם אני התחלתי בדיוק כמוך"). תחושת מסוגלות גבוהה גורמת לעובד להשקיע יותר מאמץ, ובעקבות המאמץ גם הביצועים משתפרים, וכך נוצר אפקט המחזק את עצמו.

הערת אזהרה - האפקט יכול להווצר גם באופן שלילי, כשהמנהל מצפה מהעובד להשגים נמוכים ("ממילא אין לו סיכוי") והעובד מפנים את הציפיות הנמוכות ופועל בהתאם. כדי ליצור את האפקט החיובי, חשוב לשדר ציפיות גבוהות ואפשריות, כדי לייצר לעובד חוויות הצלחה כבר מהרגע הראשון. (לקריאת מאמר בנושא גישת פיגמליון שפורסם בניוזלטר של משאבי אנוש, ינואר 2012).

הטמעת התרבות הארגונית נעשית בדרכים רבות, אחת מהן בלמידת תהליכי עבודה, כלים ונהלים: "ככה עושים את זה אצלנו". בשלב הזה, עובד שמגיע ממקום עבודה אחר עלול לטעות בקלות ולומר "למה אתם עושים את זה ככה? אצלנו היו עושים את זה אחרת". עברו רק ימים ספורים מאז שהגיע, וברמה הרגשית הוא עדיין לא מרגיש שייך למקום העבודה החדש. כמנהל, תוכל לעזור לו אם תפנה את תשומת ליבו לכך שהוא חלק מהחברה, תזמין אותו ללמוד את הדרך שבה עובדים כאן, ותקבע איתו זמן לדון ברעיונות חדשים בהמשך.

שלב רביעי - ממשיכים: החודש הראשון

בשלב הזה תכנית החניכה מתקדמת, ונראה כאילו נכנסנו לשגרה. יתכן שהעובד כבר עצמאי בחלק מהמשימות שלו, ודורש גם ממך פחות תשומת לב ניהולית. זהו זמן טוב לבחון את קצב ההתקדמות ולעשות התאמות נדרשות - האם ניתן להעלות את מורכבות המשימה? את קצב המשימות? האם העובד מקבל מגוון מספיק גדול של משימות וממשיך ללמוד, או שבעקבות עומס העבודה הוא מתמקד רק במשימות שהוא כבר יודע לבצע באופן עצמאי והלמידה שלו מתעכבת? איך מתקדמת ההשתלבות החברתית שלו בצוות?

משוב ותקשורת - לכולנו יש צורך במשוב, לקבל הכרה והוקרה על מה שעשינו, ולשנות כדי התאים את עצמנו לדרישות הסביבה. ילדים ידרשו תשומת

אם בחודש הראשון היתה לעובד לגיטימציה מלאה לשאול "שאלות של מתחילים", עכשיו הוא עלול להרגיש פחות בנוח להציג שאלות ראשוניות, דבר שעלול לפגוע בתהליכי הלמידה שלו. לכן נדרשת מהמנהל תשומת לב ובירור עם העובד: באילו תחומים הוא כבר עצמאי? באילו תחומים נדרש חיזוק הלמידה? מהן השאיפות שלו להמשך? מומלץ לקיים שיחת תיאום ציפיות ולקבוע יעדים ברורים להתפתחות מקצועית ואישית, כדי להבטיח המשך תהליך למידה וקליטה אפקטיבי.

שלב שישי - חוגגים: שנה בארגון!

יומולדת שנה זו נקודת ציון משמעותית, זמן לשיחת הערכה ולהסתכלות של העובד ושל הארגון - אז מה היה לנו כאן?

כמו תינוק, שגדל ומשתנה לבלי היכר במהלך השנה הראשונה לחייו, כך גם העובד למד ושינה דברים רבים במהלך השנה הראשונה. ומה קרה לך המנהל? מה אתה למדת מקליטת העובד החדש? אילו חידושים הוא הביא לצוות? אילו שינויים יכול לעשות הארגון בעקבות הלמידה מהעובד ומתהליך הקליטה שלו בתפקיד, בצוות ובארגון?

לקליטה מוצלחת! ■

לב ומשוב בכל דרך, אם לא בצורה חיובית, הם יעדיפו להתפרץ ולקבל ביקורת שלילית, העיקר לדעת שראו אותם. כעובדים בוגרים למדנו לשלוט בהתנהגות שלנו, אבל הצורך במשוב ובהערכה לא פחת. במהלך החודש הראשון נודעת חשיבות מיוחדת לקבלת משוב מדויק, המשדר לעובד מה הוא עושה טוב וכדאי להמשיך, ומה עליו לשפר.

משוב אפקטיבי:

✓ הוא משוב שניתן בסמוך ככל האפשר לאירוע

✓ מדויק וספציפי ("כשפנית ללקוח א" לעומת "תמיד כשאתה מדבר עם לקוחות")

✓ מתאר את ההתנהגות הניתנת לשיפור ("הלכת תוך כדי שהלקוח דיבר איתך, והוא היה נראה כאילו הוא רודף אחריך")

✓ אינו שיפוטי ("אתה לא מתייחס יפה וחסר סבלנות ללקוחות")

✓ מדגיש את ההשלכות ("איך לדעתך הרגיש הלקוח? החוויה שלו תשפיע על ההחלטה אם לבוא אלינו שוב או לא")

✓ נותן אלטרנטיבה לפעולה ("בפעם הבאה, תוכל ללכת לצידו במקום לפניו")

שלב חמישי - מתבוננים: כעבור רבעון - חצי שנה

בשלב הזה רוב העובדים כבר מתפקדים ברמה השוטפת, ובכל זאת, תהליך הקליטה עדיין לא הסתיים!

העובד עדיין מגבש את תחושת הזהות והשייכות הארגונית, ולעתים קיימים פערים בין מה שנראה כלפי חוץ לבין התחושות של העובד: עובדים שנראים כבר חלק מהמערכת, ובכל זאת לא מרגישים שייכים, ולעומתם עובדים שהארגון עדיין מתייחס אליהם כאל "נקלטים", למרות שהם כבר מזדהים ומרגישים חלק ממנו.



העציץ הריק

מאת: צחי ברונשטיין

העציץ הריק (דמי, 2007), סיפור עם סיני, מספר את סיפורו של הילד פינג, שנענה להכרזתו של קיסר סין לעמוד במבחן שיקבע מי יירש את כס המלוכה! הקיסר מחלק זרעים לכל הילדים ברחבי הממלכה, ומבטיח שמי שיצליח להנביט את הזרעים ולגדל את הפרחים היפים ביותר, ייבחר להיות יורשו. פינג אינו מצליח להנביט את הזרע שקיבל חרף כל מאמציו, השקעתו והתמדתו. כעבור שנה, מגיעים כל הילדים לארמון, נושאים את פרחיהם, ורק פינג מגיע כשבידיו עציץ ריק, מרכין את ראשו בבושה. לאחר שהקיסר בוחן את הפרחים של כל אחד מהילדים, פניו זועפות, ולנוכח העציץ הריק של פינג הוא מחייך ומכריז שמצא את הקיסר הבא. את הבחירה הוא מנמק בכך שהזרעים שחילק היו מבושלים ולא ניתן היה להנביט אותם, ורק פינג העז להופיע עם האמת הריקה.

צחי ברונשטיין, ביבליותרפיסט קליני וארגוני, מרצה לפסיכולוגיה ארגונית, ודוקטורנט בחוג לפסיכולוגיה באוניברסיטה העברית.

i מבחן הירושה הוא מוטיב חוזר בספרות. כך למשל מבחן האהבה שעורך המלך ליר (מחזה טרגי מאת ויליאם שייקספיר), שמחלק בין שלושת בנותיו את אדמות הממלכה בעודו בחיים, בהתאם להצהרת האהבה של כל אחת מהן אליו. גנריל ורגן מכריזות כל אחת על אהבתן החמה והגדולה לאביהן (שמתקרות במהרה לאחר קבלת הירושה) ומקבלות כל אחת שליש מהממלכה. קורדליה, בתו הקטנה מסרבת לנסות להתחרות בחנפנות שמפגינות אחיותיה ומכריזה שהיא אוהבת את אביה לא פחות ולא יותר ממלח. בתגובת זעם, ליר מנשל את קורדליה מן הירושה, ומחלק את הממלכה בין גונריל ורגן בלבד. מהלך זה בסופו של דבר מביא למותם של ליר וקורדליה שהתגלתה כבתו האוהבת באמת.

בפינג. אולם באיור המלווה את הטקסט ניתן לראות את הילדים מופתעים מהבחירה בפינג, כשאור לפני כן הם נראים צוחקים ושמחים לאידו של פינג שניצב עם העציץ הריק בפני הקיסר. בהקשר זה עולה כאן שאלה אתית: האם זה נכון להפעיל מניפולציה שקרית על מועמד לצורך בחינת ישרו? אני מאמין שלא. בניגוד לניסויים בהם המשתתפים נותנים את הסכמתם (לאחר שהנסיין קיבל את אישור ועדת האתיקה), מועמדים לעבודה נמצאים מראש בעמדה נחותה יותר בבחינת יחסי כוחות שבין מראיין למרואיין, ואל לנו להדגיש זאת כי אם לרכך זאת. לכן מן הראוי לנהוג עם המועמד ביושרה, בדיוק כשם שאנו מצפים ממנו שיהיה כן עמנו. לצערי הרב יש מראיינים שנוטים להשתמש לרעה בכוח שניתן להם והם נהנים לחרוץ את גורלם של המועמדים כאילו היו אלוהים. מראיינים אלה ראוי שיזכרו כי כל מועמד שלא התקבל, עשוי להיות לקוח פוטנציאלי של הארגון, ולא נרצה שיעשה לנו יחסי ציבור שליליים בקרב חבריו. סכנה זו תחלוף אם ננהג כלפי המועמדים שלנו בהוגנות. האם תהליכי הגיוס והמיון בארגון מתקיימים תוך שמירה על האתיקה ועל הוגנות כלפי המועמדים?

נושא ההוגנות וחוסר ההוגנות, בא לידי ביטוי ב'עציץ הריק' גם בהשוואות שעורכים הילדים ביניהם באשר לפרחים שהם הצליחו לגדל. מילדות אנו עסוקים כל הזמן בהשוואות, "של מי יותר גדול?", "הדשא של מי ירוק יותר?" וכיו"ב, ואנו במרדף להשיג ולצבור, תחרותיות שלא נותנת מנוח. ההשוואות הללו יכולות כמובן להניע אותנו להשיג יותר ולשאוף ליותר, אך הן גם יכולות להיות משתקות ולהפוך את האמצעי למטרה. תיאוריית ההוגנות של Adams (1963), קושרת את נושא ההוגנות למוטיבציה, ומסבירה כיצד בסיס ההשוואה (בין התפוקות שלי לעומת התשומות שלי

במהלך שיטוטי במעבה יער האינטרנט, נכחתי לגלות, כי לסיפור ילדים זה מצויה גם גרסה למנהליםⁱⁱ. בגרסה זו הקיסר הוחלף באיש עסקים מצליח המתקרב לגיל פרישה, המחפש יורש שינהל אחריו את העסק. לכן הוא קורא למנהלים הצעירים בחברה, מחלק להם זרעים ומבטיח שמי שיצליח להנביט את הזרעים ולגדל את הפרחים היפים ביותר, יבחר להיות המנכ"ל הבא.

'העציץ הריק' מזמן לנו מפגש עם מספר תימות מרכזיות, שבראשן נמצאות הכנות והיחשבה (של פינג) - שמתבררות כדרך הטובה ביותר לנצח (לעומת הרמאות של הילדים האחרים), והן מתוגמלות ומלמדות את הקורא שיעור ערכי חשוב בתחרותיות, בהישגיות ובהוגנות. תימות נוספות הן תקווה ואכזבה, הצלחה וכישלון, בושה וגאווה, ריקנות וסיפוק, צמיחה ודעיכה, חיים ומוות. ישרו של פינג המנסה בדרכים שונות להנביט את הזרע, אך ללא הצלחה, והתייצבותו באומץ עם העציץ הריק, עם האמת העירומהⁱⁱⁱ אל מול הקיסר, בעצת אביו שמחזק אותו כי עשה כמיטב יכולתו, עשויה להיות אבן בנייה משמעותית במנהיגות אותנטית^{iv}.

בקריאה ארגונית של הסיפור אתמקד במספר נושאים מרכזיים שהסיפור מהדהד: גיוס ומיון עובדים, הוגנות, שלושה מאפיינים לבחינת תרבות ארגונית - תוקפנות, חדשנות ולקיחת סיכונים ומכוונות לתוצאות, ונושא המוות. בבחינת גיוס ומיון עובדים, המבחן שמציב הקיסר לילדי הממלכה, כמוהו כמבחן מיון למועמדים לתפקיד, יש בו מן חוסר ההוגנות והיעדר יושרה כיוון שהקיסר מחלק לילדים זרעים שעברו בישול. בסיפור אין התייחסות מילולית לאופן שבו חשים הילדים כשהם מבינים כי הקיסר הערים עליהם ותפס אותם בחולשתם וגם לא לבחירה של הקיסר

ii בדומה לסיפורים עממיים רבים שאין להם יוצר אחד, גם במקרה זה לא ניתן לדעת מיהו היוצר.

iii בהקשר זה מעניין להיזכר במוטיב האמת העירומה. כמו הילד ב'בגדי המלך החדשים' החושף את אי ישרו של המלך העירום, כך פינג שבא עם העציץ הריק (העירום) חושף ביושרו את מערומיהם של כל הילדים האחרים באי יושרם.

iv מנהיגות אותנטית מהווה שיקוף של תהליכים נפשיים עמוקים אצל האדם, המבשילים לכדי סיפור פנימי אותנטי, הכולל את יריעת ההיסטוריה האישית של אותו מנהיג. יכולתו של המנהיג לספר מסיפורו האישיים במסגרת העבודה היומיומית, היא תנאי הכרחי לקיומה של מנהיגות אותנטית. (לקריאה מורחבת לדוגמה: Shamir & Eilam, 2005).

בהשוואה לתפוקות של האחר לעומת התשומות של האחר) קובע את תחושת ההוגנות או חוסר ההוגנות של העובד, ומפרטת באילו דרכים עשוי העובד לנקוט במקרה של תגמול חסר או במקרה של תגמול יתר. אחת מהמלצות התיאוריה היא ליצור מערכת שכר או תפוקות הוגנת וגלויה, החושפת את אופן חלוקת המשאבים בין העובדים (דאגה לקיום צדק הקצאתי), שתסיר את הספק שאחרים מקבלים יותר ממני עבור אותה השקעה (המאמץ, הניסיון, הוותק וכיו"ב). מבקרי התיאוריה הוסיפו כי יש לחשוף גם את התהליך שבו קובעים לפי איזה קריטריונים יתקבלו התפוקות השונות (דאגה לקיום צדק תהליכי). כך יש לדאוג שהצדק ההקצאתי יתקיים על בסיס הצדק התהליכי.

שלושה ממדים המאפיינים **תרבות ארגונית** ע"פ O'Reilly, Chatman & Caldwell (1991), באים לידי ביטוי בסיפור שלפנינו: 'תוקפנות', 'חדשנות ולקחת סיכונים' ו'מכוונות לתוצאות'. **תוקפנות** - בסיפור באה התוקפנות לידי ביטוי בתחרותיות שבין הילדים ובשמחה לאיד כלפי כישלונם של פינג לגדל פרח. המוטו של ארגונים רבים הוא לנצח את הארגונים המתחרים בהם. ההנהלה צריכה לזכור כי הדגשת התוקפנות כלפי חוץ עשויה לחלחל גם כלפי פנים. לכן נשאלת השאלה עד כמה זה לגיטימי להיות תוקפני בתוך הארגון ועד כמה התוקפנות והניצחון מושגים בכל מחיר. אחת הדרכים להתמודד עם תחרות לא בריאה בתוך הארגון היא לתגמל עבודת צוות (תקף גם לגבי שיתוף פעולה בין ארגונים מתחרים). האם בארגון אתה נתקל בגילויי תוקפנות כתוצאה מתחרותיות והישגיות? האם הם מטופלים או שמא מעלימים מהם עין? **חדשנות ולקחת סיכונים** - בסיפור לוקח פינג סיכון ומתייצב מול הקיסר עם העציץ הריק, ואינו מתפתה כמו שאר הילדים לגדל פרח מזרע אחר. המבחן האמיתי עבור הנהלה המדגישה חדשנות ומעודדת לקחת סיכונים, הוא האם היא מגלה סבלנות לטעויות של עובדים או שמא היא "עורפת ראשים", מה שעשוי לגרום לעובדים להימנע מניסוי וטעייה, כדי שלא לסכן את משרתם. כיצד התרבות הארגונית מגיבה לכישלון? לטעויות? האם ארגון מקדם תרבות של למידה או שהוא מגיב לטעויות

ב'עריפת ראשים'? האם ארגון נותן מקום גם לזרעים אחרים? **מכוונות לתוצאות** - השמת דגש על תוצאות באה על חשבון התהליך. כך בהערכת עובדים נשאלת השאלה, האם מתייחסים לתוצאות של העובד או שנותנים מקום נכבד לתהליך ולהשקעת המאמץ (שלא תמיד מביא לתוצאות המיוחלות). אם הקיסר בסיפורנו היה שם דגש על התוצאות אזי ההשקעה, היסודיות וההתמדה של פינג לא היו זוכים להכרה, הוא לא היה נבחר, ולא היה ערך לכל תהליך הצמיחה שהוא עצמו עבר בניסיונותיו הכושלים להצמיח פרח. ארגונית, השמת דגש על התוצאות ולא על התהליך עשוי להוביל לקיצורי דרך של העובד ולפגיעה באיכות המוצר והשירות. דוגמה לכך, היא אותם מורים או בתי ספר שמערכת החינוך מתגמלת אותם לפי ההישגים של תלמידיהם במבחנים. כך נפתח פתח לניסיונות רמייה של מורים ובתי ספר במתן עזרה בבחינות הבגרות ולא פחות חמור מזה, מתן עדיפות להוראה מכוונת מבחנים והישגים על חשבון העיסוק בחינוך. בעידן המידע בו "לדי האינטרנט" יכולים להשיג את הידע הרלוונטי להם באופן מהיר ויעיל, מן הראוי היה לשים יותר דגש על חינוך ופיתוח כישורי חיים, ולהשאיר לתלמידים את עבודת הסיכום ממקורות ספרותיים ולסייע להם בהבנת מקורות אלה בהתאם לצורך. האם בארגון שמים דגש על התוצאות או על התהליך? אולי משלבים בין שניהם?

המכנה המשותף לשלושת ממדי התרבות הארגונית שהזכרתי, בהקשר של 'העציץ הריק', הוא "המטרה שמקדשת את האמצעים". כאשר ההנהלה בוחרת לשים דגש על המטרה ולא על הדרך ולא על האמת והיושרה, אל נתפלא אם "תרבות הקומבינה" המתאפיינת בשחיתות, ניצול, שקר ורמאות תופסת את מקומם של ההשקעה, ההגיונות וההוגנות, האמינות והיושר. כך אל נתפלא כי "תרבות האינסטנט" המתאפיינת בקיצורי דרך, היעדר בשלות וריקנות, פוגעת בסופו של דבר ביסודותיו של הארגון בפרט ושל החברה בכלל, בבחינת דור הולך ופוחת, ומערערת את היציבות. השילוב בין "תרבות הקומבינה" ל"תרבות האינסטנט" עשויה לקדם בעיות אתיות והתנהגויות

▼ O'Reilly, Chatman & Caldwell (1991) מציינים ארבעה ממדים נוספים לבחינת תרבות ארגונית: מכוונות לאנשים, תשומת לב לפרטים, מכוונות לצוות ויציבות.

האם הארגון מוקיר את "זקן השבט" או שהוא רואה בו מטריד ומנסה להיפטר ממנו? האם הארגון משמר את מורשתם של מנהלי ומנהיגי העבר? במקרה שנפטר עובד במקום עבודתך - האם נתנו למותו (הצפוי או הפתאומי) מקום? כיצד נבחר מחליפו?

אסיים במספר שאלות מטפוריות נוספות למחשבה ובהצעה לתרגיל מודעות: אילו זרעים נזרעו, נבטו וצמחו בארגון שלך? אילו זרעים לא נבטו או נבטו וצמחו אך נבלו בסופו של דבר? ואיך זה קרה? אילו זרעים צריך לדעתך לזרוע בגינת הארגון? אילו עשבים שוטים צומחים בגינת הארגון שהיית ממליץ לנקש? באילו חומרים היית מדשן את הגינה? מה צריך להיות במצע הגידול? מה הזרעים שתראה לזרוע בעבודתך ומה אתה מקווה שיצמח מהם? האם נשמר מרווח סביר לגידול? מה עשוי להיות זרע השינוי בעבודתך ובארגון? אילו גננים (עובדים או ארגונים) אחרים יכולים לעזור ביצירת הכלאה טובה יותר של המוצר או השירות?

תרגיל מודעות: צייר פרח בעל 5 עלי כותרת שווים. כתוב על כל עלה תחום, משימה, או מיומנות שרלוונטיים לעבודתך. צבע כל עלה בהתאם למידה שבה הוא בא לידי ביטוי בעבודתך הלכה למעשה (0%, 25%, 50%, 75%, 100%). צבעו של הפרח משקף את מידת הבלבול שלך בעבודתך. חלקי העלים שנותרו ללא צבע מסמנים את אותם תחומים שעלינו להשקות ובהם אנו נדרשים להשקיע עוד. את אותו התרגיל אפשר כמובן לבצע גם ברמה הארגונית.

שלליות במקום העבודה (ובחברה בכלל), כדוגמת רמאות בדיווח שעות עבודה, גניבה מהארגון או מעמיתים לעבודה, חבלה בצידוד, ניכוס הצלחות של אחרים וייחוס כישלונות לאחרים, רכילות והפצת שמועות, התעללות מילולית, בריונות, הטרדה מינית ועוד. להתנהגויות שלליות אלה נזק מורלי וכלכלי רב לארגון.

נושא מרכזי אחר בעציץ הריק הוא המוות, נושא שהקורא המצוי עשוי להדחיקו. למרות שבמרכז הסיפור נמצא התהליך שפינג עובר בדרכו לרשת את המלוכה, הרי שהסיפור נפתח בזקנתו של הקיסר שמניעה אותו לבחור לעצמו יורש. כאן ניצב הזקן מול הצעיר בקריאה בין-אישית (עובדים וותיקים לעומת חדשים וצעירים, הניסיון לעומת הבוסר, המומחה לעומת המתמחה, השמרנות לעומת החדשנות או ההרפתקנות), ובקריאה תוך-אישית החלקים הזקנים שבנו לעומת החלקים הצעירים שבנו (נקודות החוזק לעומת נקודות החולשה, פרואקטיביות לעומת ריאקטיביות, שחיקה לעומת רעננות). את בחינת נושא המוות בארגונים אשאיר לגיליון הבא, בו אציג קריאה ארגונית למעשייה היפיפיה הנרדמת. יחד עם זאת אבקש בהקשר של 'העציץ הריק', להציע למחשבה את השאלות הבאות: האם ארגוןך מציע סדנאות לקראת פרישה עבור היוצאים לפנסיה? האם היוצאים מהתפקיד מעורבים בתהליך בחירת המחליפים שלהם? האם ארגוןך מעסיק עובדים מכל קשת הגילאים? האם קיים מתח בין עובדים על רקע פערי דורות והאם וכיצד מתמודדים עמו?

מקורות:

דמי (2007). העציץ הריק. תל-אביב: בבל, ידיעות אחרונות, ספרי חמד.

Adams, J.S. (1963) Towards An Understanding of Inequality. *Journal of Abnormal and Normal Social Psychology*, 67, 422-436.

O'Reilly, C.A, Chatman, J. & Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *The Academy of Management Journal*, 34, 3, 487-516.

Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story"? A life-stories approach to authentic leadership development. *Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.

* כל הזכויות שמורות למחבר.

הטור אינו מציג ניתוח פסיכואנליטי של היצירות המובאות במסגרתו, אלא, נועד לגרות את המחשבה, להביא למודעות - היא התנאי לשינוי, ואינו מהווה תחליף לעבודה ביבליותרפית מעמיקה עם מכלול היצירה.



הסתכלות על - כישלונות

מאת: רחל אפרים

חשיבותה של למידה מהכישלון ידועה ובלתי ניתנת לערעור. עם זאת, מעט הארגונים, מניסיוני, מיישמים אותה בצורה יעילה. ישנם מנהלים שמחויבים ללמידה כדי לשפר את הביצועים המקצועיים לעתיד, מקדישים שעות רבות לניתוחים לאחר העשייה אך לעיתים המאמצים הרבים הללו אינם מובילים לשינויים אמיתיים.

מרבית המנהלים מאמינים שכישלון הוא רע. כדי למנוע טעויות דומות בעתיד, הם נוהגים, בין היתר להוכיח את העובדים על טעויותיהם.

פרדיגמה זו, לעניות דעתי, היא מוטעית. ראשית, כישלון ברמה הארגונית לפעמים הוא רע, לפעמים בלתי נמנע ולפעמים אפילו טוב. יתרה מכך, כישלון מספק איזון שמחזק את המנהלים כיוון שלאחר שחווי כישלונות מספר פעמים (אי קבלה לעבודה, פרויקט שלא צלח וכו'), החשש מכישלונות קטן. כתוצאה מכך, רמת הנכונות לקחת סיכונים החשובה בניהול ובעסקים גדלה.

רחל אפרים, מנהלת משאבי אנוש, יועצת ארגונית ומאמנת.

העובדים להביע את דעותיהם, לגלות אמפתיה וגמישות ולהימנע מהבעות כעס או ממורת רוח ממה שעשוי להיראות במבט ראשון כחוסר יעילות. הודאה בטעויות מעידה על הנכונות להשקיע מאמצים כדי להבטיח שדברים לא יישנו, בין אם מדובר במכירות, בשיווק ופיתוח מוצר או בכל מערכת יחסים עסקית. יתרה מזו, היא מעידה על אנושיותו של המנהל והופכת אותו למנהיג חזק. הסיבה - כולנו כבני אנוש טועים. אי הודאה בכישלון עשויה להתפרש כהסתרה בקרב העובדים, לפגוע באמינות המנהל ולהקשות בלסמוך עליו וללכת אחריו.

מנהלי חברות יכולים ליצור ולחזק תרבות למידה שמנטרלת את משחק "מי אשם", לעודד את העובדים לדווח באופן עקבי על כשלונות, קטנים וגדולים באופן שיטתי, לקחת אחריות וללמוד מהם. **הבנה מעמיקה של הסיבות וההקשרים הארגוניים לכישלונות תסייע להנהיג אסטרטגיה יעילה ללמידה מכישלון**, כמו כישלונות בלתי נמנעים במערכות מורכבות, בין היתר על רקע אי הוודאות הכרוכה בעבודה. השיעורים שלהם וההזדמנויות לשיפור מתמוססים, מניסיוני כאשר מתקיימת שיחה חנוקה.

כמו כן, ישנם כשלים "טובים" במובן זה, שהם מספקים ידע חדש בעל ערך שיכול לסייע לזינוק של ארגון בשוק תחרותי ולהבטיח את עתידו. גילוי תרופות חדשות, עיצוב מוצר חדשני, בדיקת תגובות של לקוחות בשוק חדש וכו' הן משימות שדורשות כישלונות מסוג זה. מעין "ניסוי וטעייה" הכרחיים, מעודדי צמיחה. חיוני, בראש ובראשונה, להגדיר כישלונות "חכמים" (כפי שהצלחות מוגדרות על פי גידול בהכנסות, ירידה בהוצאות וכו') כך, שהעובדים יידעו את הגבולות המקובלים שבמסגרתם הם יכולים להיכשל ובדרך זו החברה מעודדת את היצירתיות והחדשנות המבורכות. כמו כן, מומלץ לתגמל, לדעתי, את העובדים על הכשלים החכמים בדומה להצלחות, לתת להם כלים לדרכי התמודדות עם חוסר הוודאות, לתמוך בהם בלקיחת סיכונים חכמים, למשל דרך שיתוף בדרכי ההתמודדות כמנהלים בצמצום סיכונים ועוד.

שנית, הגישה והפעולות הנדרשות לאיתור וניתוח כשלים ארגוניים ביעילות - בהתאם - נעדרות במרבית החברות. ארגונים זקוקים לדרכים חדשות וטובות יותר מעבר להסקת מסקנות, בנוסח "לא נעשה מעקב אחר הנהלים" או "השוק אינו מוכן למוצר החדש הנהדר שלנו". יש להפנים, תחילה, את "המשחק" של הטלת האשמה.

כישלון והאשמה הם כמעט בלתי ניתנים להפרדה

במרבית הארגונים והתרבויות כולנו לומדים בשלב מסוים, שהודאה בכישלון פירושו לקחת את ההאשמה עלינו. יתרה מזו, ישנה הדילמה הניהולית הרווחת: כיצד מנהלים יכולים להגיב באופן בונה לכישלונות ללא התייחסות שהכל נעשה כשורה? אם העובדים אינם מואשמים בכישלונות, מה יבטיח שהם מנסים ככל האפשר לבצע את עבודתם על הצד הטוב ביותר?

בסופו של דבר, תרבות ארגונית שנוטעת ביטחון בעובדים להודות ולדווח על כישלון חייבת להיות בהלימה עם סטנדרטים גבוהים של ביצועים מקצועיים. היינו, ניתן לבחון את הכשלים על פני ספקטרום של סיבות לכישלון הנעות בין טעויות מכוונות (בראש הרשימה) לבין טעויות שנעשו בתום לב. ניתן להבחין, לדוגמה בין חוסר השקעה שהביאה לכשל ביצועי לבין עייפות של עובד משמרת שכשל בתפקידו לקראת סוף המשמרת שלו, אשר התארכה יתר על המידה מסיבות שונות. ייתכן ובמקרה השני, שהאחריות של הממונה לכשל גדולה יותר מזו של העובד. יתר על כן, ניתן לקבל באמצעות רשימה זו מידע רב ערך, כמו הערכת הכשלים שהמנהלים בעצמם אחראים עליהם ולשנות את אסטרטגית הניהול כנגזרת מכך.

ניתוח כישלון "מקופח" לעתים קרובות, כי הכישלונות עשויים, בתחושתנו, לכרסם בדימוי העצמי שלנו כך, שרובנו נימנע ככל הניתן מניתוח כישלונות. יתר על כן, ניתוח כשלים ארגוניים דורש חקירה ופתיחות, סבלנות וסובלנות לעמימות הסיבתית ולהבטיח שהלקחים הנכונים יופנו.

האומץ "להתעמת עם חוסר המושלמות שלנו" ושל אחרים משמעותו שמנהלים צריכים לעודד את



עבודת מבוגרים (מעל גיל פרישה): האם היא נכס או נטל?

דיון בשאלה: האם פעילות זו תורמת כלכלית ומוצדקת מוסרית

מאת: ד"ר רפי גלברט

כשדנים בבעיית התעסוקה בישראל, יש התלבטות בשאלה: האם נכון כלכלית ומוסרית, לאפשר (ואולי לעודד) עבודת מבוגרים לאחר גיל הפרישה. בשאלה זו יעסוק המאמר.

ד"ר רפי גלברט, הוא מנהל אקדמי של מכון שיפור ומרצה באקדמיה. הוא מפתח מודלים תעסוקתיים עם גורמים בי"ל, מומחה לשוק העבודה ויועץ בתחומי השילוב בעבודה. בעבר סגן המדען הראשי במשרד העבודה והרווחה.

התפתחות הבעיה

בעשורים הקודמים, של המאה ה-20, בתקופת המשק המאורגן והכלכלה הסוציאל - דמוקרטית במערב ובישראל רוב המבוגרים עבדו בארגונים ומוסדות ציבוריים, ממשלתיים והסתדרותיים. הם נהגו לפרוש, בדרך כלל, בגיל הפרישה ולחיות מפנסיות נדיבות יחסית שהיו מקובלות אז במשק. בראשית שנות התשעים של המאה ה-21 חל שינוי, ישראל נפתחה לעולם והתפתח כאן משק של יזמה חופשית. בין החברות שהתפתחו בלטו חברות ביטוח פרטיות ובנקים (קופות גמל וביטוחי מנהלים) שלקחו על עצמם את הביטוח הפנסיוני של העובדים. הם פעלו במקביל לממשלה (שסיפקה פנסיות תקציביות) ולקרנות המנהל הציבורי שבוטחו על ידי הממשלה.

כל זה קרה בתקופה בה:

1. הצטרפו אלינו כמיליון עולים מחבר המדינות, רבים מהם חסרי רכוש אך עתירי הון אנושי - אנשי מקצוע, אקדמאים ובעלי מקצועות טכנולוגיים ורפואיים.
2. המשק הפך למשק מתמחה, עם פחות מפעלים וחקלאות ויותר עסקים מתמחים ופרופסיונאלים שמופעלים על ידי אנשי מקצוע ועובדי ידע (פ.דרוקר).

3. המשק עבר לידי בני דור הבייבי בום (כיום גילאי +65), דור גדול במיוחד, שבניו עתירי ידע וניסיון ניהולי, או כאלה שהשקיעו רק לאחרונה זמן רב בלימודים אקדמאיים ובעדכון מקצועי.

לבני דור זה, ילידי שנות ה-50, פרופסיונאלים ובעל מוסר עבודה גבוה, הסתבר, משהגיע זמנם לפרוש, כי אינם מוכנים לכך כיוון שהם בריאים, עתירי ידע מקצועי, והשקיעו זה לא מכבר בהתמקצעות...

סיבה נוספת להישאר בכוח העבודה היא, שלרבים מהם, כמו: ליוצאי חבר המדינות, לעובדים העצמאיים ולרבים מעובדי הסקטור הפרטי, שהיוו את מרכז הפעילות הכלכלית בראשית שנות ה-90, אין בקרנות הביטוח אמצעים לקיום בעת הפרישה.

בנוסף הם גם מאמינים, כי אין סיבה כלכלית, חברתית, בריאותית, מוסרית או אחרת, למעט גילם הכרונולוגי, בגינה עליהם לפרוש. ולכן, עליהם להמשיך לעבוד ולשרת בכך את עצמם ואת החברה.

הנחות יסוד מוטעות

הגישה דלעיל אינה מתקבלת בציבור בקלות, ורבים מהצעירים, מקובעי המדיניות ומתושבי הארץ מאמינים, שעל המבוגרים לנהוג כבני גילם בדורות הקודמים, לפרוש מהעבודה ולפנות את מקומות העבודה לצעירים.

גישה זו אינה ייחודית לישראל. גם במדינות האחרות, בעיקר במתועשות עדיין שולטת הגישה כי מקום עבודה הוא עמדה ליד מכונה או שולחן עבודה שבו אנשים הם תחליפיים, וכשהמבוגר יתפנה, הצעיר ייכנס. שאלה זו עולה, כאמור, לא רק בישראל, אלא במירב מדינות OECD, ולכן ראוי שנלמד ממצאי הארגון בסקירתו השנתית OECD Employment Outlook 2013. ממצאי הסקירה מעמוד 49 של הדו"ח מובאים להלן: "---הטענה המסורתית לפיה יש לעודד מבוגרים לפנות מקומם לצעירים, מבוססת על אמונה שפרישת המבוגרים משחררת מקומות עבודה לצעירים. אמונה זו בנויה על שתי טעויות:

לפי הראשונה מספר המשרות במשק קבוע. לקביעה זו אין לדעת כלכלני OECD בסיס לוגי, כיוון שמספר המשרות אינו קבוע אלא הוא תוצאה של התנהגות. ועומדת גם השאלה האם נממן את חיי המבוגרים שעבדתם הופסקה, ע"י מיסוי הצעירים? ו-

טעות שניה, יש כאן הנחה שמבוגרים וצעירים מבצעים את אותן מטלות (מה שהיה נכון בעידן המפעלים בהם כולם ביצעו אותה עבודה), אך מסתבר שעבודת הצעירים אינה מחליפה את זו של המבוגרים אלא משלימה אותה! ולכן, מבוגרים וצעירים עוסקים בעיסוקים שונים ומבצעים מטלות שונות... בעוד למבוגרים ניסיון רב בשוק והם עובדים בתפקידים מסורתיים, נכנסים הצעירים, חסרי הניסיון, לתפקידים חדשים המתפתחים היום במשק. ולסיכום, הפרופיל השונה של עיסוקי הצעירים מול אלה של המבוגרים מקטין

את ההסתברות שעיסוקי שתי קבוצות אלה הם חליפיים ולכן מגדיל את הסיכוי שהם משלימים ותורמים זה לקיומו של רעהו".

(OECD Employment Outlook 2013)

3. עבודת המבוגרים המעודכנים מבחינה תעסוקתית ומקצועית, מגדילה את התמ"ג במשק, ומחליפה מצב בו המבוגרים יהיו מושא להוצאה של הצעירים והחברה בארץ ולכן, על המבוגרים להמשיך ולעבוד.

4. כי לאור המחקר הנ"ל וממצאי OECD ו-ILO המבוגרים עובדים דווקא במשרות המשלימות את משרות הצעירים ובכך הם מאפשרים את עבודת הצעירים ואת שילובם בעבודה ובחברה.

(מקור: OECD Employment Outlook 2013, ILO; 2012 דר' רפי גלברט: על צעירים בכוח העבודה ומחוצה לו, ב-"משאבי אנוש" גיליון 2013 8)

לאור מחקר זה הרי שלא רק שמבוגרים אינם תופסים את מקומות העבודה לצעירים, אלא ההפך. שעבודת המבוגרים תורמת לתוצר ולמשק, מקטינה את הנטל הכלכלי ומאפשרת העסקת יותר צעירים בתפקידים המשלימים. ובכך מקטינה את אבטלת הצעירים.

לכן, ניתן לקבוע כי:

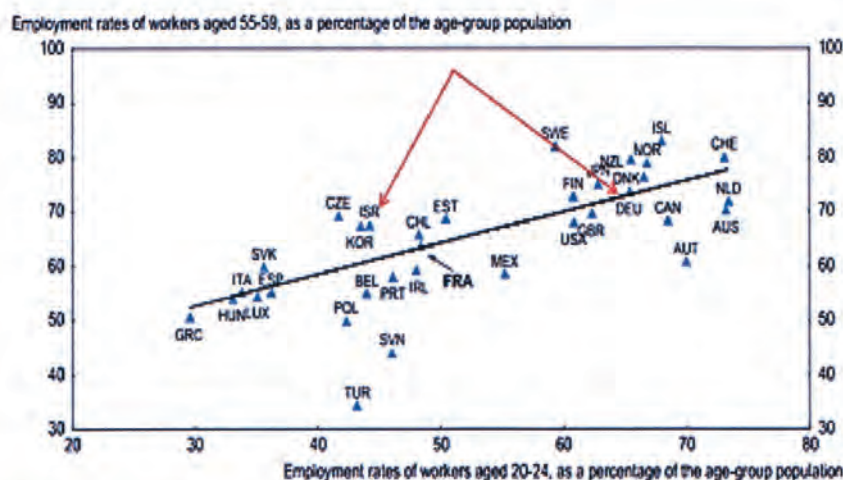
1. אופי התעסוקה במשק השתנה, אין בו חוסר עבודה, אלא שיש ביקוש לסוג המיומנויות שיש בעיקר למבוגרים והוא חסר לצעירים בוגרי מערכות החינוך,

2. אבטלת הצעירים במשק אינה נובעת מכך שמבוגרים תופסים את המשרות המיועדות לצעירים אלא מ Skills Shortage - מאי התאמה בין המיומנויות שפותחו בקרב הצעירים במערכות החינוך לבין אלה הנדרשות בשוק!!! ולכן,

תרומת המבוגרים לתעסוקת צעירים

על רמת התרומה של המבוגרים לעבודת הצעירים אפשר ללמוד מהגרף הבא, בו מוצגים נתונים על ההפרייה ההדדית של שתי הקבוצות (מבוגרים/ צעירים) ועל הקשר בין שיעור עבודת המבוגרים לשיעור עבודת הצעירים במדינות המערב.

Figure 4. Countries which have higher employment rates for youth tend also to be those with higher employment rates for seniors, 2011



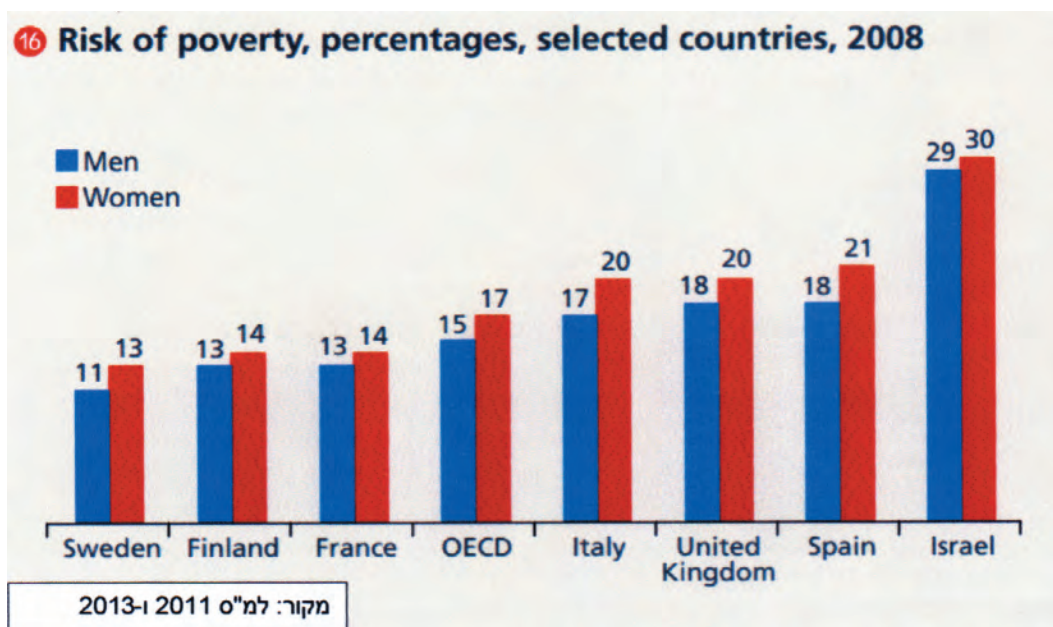
Source: OECD, 2012 Labour Force Statistics database.

בחירת הבעיה מההיבט המוסרי -

התמונה הבאה מציגה את הסיכוי של אזרחי המערב ושלנו בישראל כחלק מהם, לחיים בעוני. הגרף הבא (למ"ס מרס/2011) ומיקומנו בו, מדברים בעד עצמם והשאלה האם ראוי שנוציא דווקא את מבוגרי ישראל, שלפי הנתונים הבינלאומיים הם בסיכון משמעותי לחיי עוני מכוח העבודה?

מהגרף הנ"ל, מהניתוח לעיל ומסקירת OECD 2013 ניתן ללמוד שבמירב המדינות בהן משולבים מבוגרים בעבודה, יש גם גידול בקליטת צעירים!

ומכאן, ניתן לסכם שוב כי כיוון שהמבוגרים עובדים בעיסוקים משלימים, הם אינם מונועים את קליטת הצעירים, ובודאי שאינם תופסים את מקומם. להיפך הם מגבירים את קליטתם בעבודה. ולכן נשאלת שוב השאלה: אם בחברה כשלנו בה יש לכל פרט זכות להחליט על חייו ופעילותו יהיה זה הגון ונכון לחייב אנשים לפרוש מהעבודה רק בשל גילם?



ולכן ניתן לסכם לאור ממצאים אלה, שעלינו לאפשר, לפחות לאלה מהמבוגרים שיתרמו למשק והם עתירי משאבי אנוש, לעזור לעצמם, לחסוך למשק את ההוצאה על קיומם ולעבוד לפרנסתם.

כך יוותר גם יותר תקציב כדי לתמוך באחרים, ולאפשר למרבית מבוגרינו לחיות חיים משמעותיים וטובים גם כשיגיעו לשיבה.

איך הגענו למצב זה ומה ניתן לעשות כדי שיעשה כאן צדק חברתי?

כאמור במבוא למאמר זה עברנו מחברה עם גישה סוציאליסטית שקלטה עליה והאמינה בשוויון לכל האזרחים, לחברה שמצהירה שהיא מאפשרת לפרטים להשתכר על פי תרומתם לכלכלה. אך מסתבר, שעיקרון זה אינו מיושם כשמדובר בדור הביניים, הדור שתורם לביסוס הכלכלי של המדינה והשקיע במקביל

הרבה משכרו בביטוח הלאומי ובמערכות המיסוי. דור זה שילם הרבה בעת עבודתו אך זכויותיו לקבל תמורה מהנ"ל בעת זקנתו אינן שונות מאלה שלא שילמו ולא תרמו!!! הוא אינו כמו דור העובדים האירופי שקימו מובטח ולא כמו האמריקאי שעבד והפריש כל שנות עבודתו לביטוח לאומי.

ואכן, איננו נוהגים כעמי אירופה התומכים בכל פרט ותושב שהגיע לגיל פרישה, ואיננו נוהגים בגישה האמריקאית המתגמלת את הפרט על סמך מכלול הפקדותיו בביטוח הלאומי בשנות עבודתו. לעומת זאת אנו מצטיינים בדאגה למקורבים, לאנשי כוחות הביטחון ולקבוצות החזקות. לזקנתם של אלה המדינה ערבה, והיא מממנת להם ממיסוי עבודתם של אחרים, חיים טובים ומענקי פנסיה נדיבים.

מבוגרים אחרים מקבלים אמנם מענק זיקנה מהמוסד לביטוח לאומי, אך זה אינו קשור להשקעתם והפקדותיהם. וכדי להאיר זאת הרי שכארבעים אחוז מהם, אנשים שעבדו, השתכרו פי 4 או 5 משכר המינימום ושילמו לביטוח הלאומי ולמערכות המס בהתאם, מקבלים כיום פנסיה בגובה שכר המינימום או מתחת לו. רבים מהם מקבלים שכר שמאפשר לאנשים עתירי הוצאות (בריאות, קיום, רפואה וכו') להתקיים לא יותר משבוע בחודש, וזאת כאמור ללא קשר לתרומתם והפקדותיהם יטוח לאומי במהלך שנות עבודתם.

לאור הנתון הנ"ל ניתן גם לקבוע שמתוך הרגשת חובה כלפי עובדים מבוגרים אלה שתרמו למשק אך לא קיבלו תמורה הולמת בגיל הפרישה לפחות, לעבוד!!!

האם יש צידוק אתי או כלכלי, למדיניות הנ"ל?

כדי לקבוע זאת עלינו א. לדון ברמת הפגיעה של הגישה הקיימת בקבוצות העובדים השונות על פי רמת הכנסתן ו-ב. לבחון את המדיניות מבחינה אתית וכלכלית:

נתייחס תחילה לרלוונטיות של המשך העבודה לאחר גיל הפרישה לגבי שלוש הקבוצות: שכבות נמוכות, שכבות הביניים והשכבות הגבוהות והמבוססות.

1. השפעת הנ"ל על השכבות הנמוכות: בשכבות אלה מצויים, בדרך כלל, אלה שהשקיעו פחות בחינוך ולרבים מהם, יהודים וערבים יש בעיות בריאות והכנסתם הייתה זעומה גם בעת עבודתם. לאוכלוסיות אלה אין למדינה משאבים לסייע עקב תרומתם הכלכלית הזעומה. למרות זאת, נהוגה כלפי אוכלוסייה זו מראית עין של השקעה חברתית, והן מקבלות מהמדינה, מהביטוח הלאומי ומעמותות: טיפול מינימלי, תעסוקה מוגנת לקשישים, מועדוני זקנים, דיור ציבורי ולעתים גם סבסוד של שירותי הבריאות. עם זאת אין להם יכולת לעזור לעצמם, אין להם משאבים כלכליים ולכן נדרשת כאן התערבות של המדינה כדי לקיים בעת זקנתם.

2. השפעת הגישה על שכבות הביניים: שכבות הביניים מתייחסות לאוכלוסייה הטרוגנית במיוחד שכוללת אקדמאים ופקידים בארגונים ובמשל, בצד עובדים בשוק הפרטי לרמותיו. היא כוללת את עובדי הבנקים, חברות הביטוח וחברות שלמדינה יש עניין ברווחתן, כמו: טבע, אינטל, חברת החשמל, צ'ק פוינט ואחרים.

מאידך נכללים בה הרבה מעובדי עסקים קטנים לא מקושרים ושירותים עסקיים שתורמו למשק בעבודתם אך הם, בניגוד לנ"ל, ולמרות ששילמו מיסים גבוהים לאוצר, והפרישו חלק גבוה משכרם לביטוח הלאומי, מקבלים גמלה כמו הקבוצה הקודמת, ורמת הפנסיה של רבים מאד מהם אינה מאפשרת להם קיום. ולכן, יש להפסיק להטיל שיעורי מס גבוהים כל עבודתם ולאפשר להם לתרום לעצמם ולמשק, ולעבוד!!!

3. השפעת הגישה על המעמד הגבוה (עשירונים עליונים): קבוצה זו היא יחסית קטנה, אך היא כוללת מספר לא גדול של אנשים השולט על מירב משאבי המדינה. גם הכנסתם היא בהתאם. הם לא נפגעו מהקיצוצים בפנסיה ואין להם בד"כ בעיות קיום. לכן גם לא נדון בהם ובהכנסותיהם במסגרת זו.

מכאן מסתבר שהקבוצה העיקרית שחשוב, וכפי שנראה גם כדאי, לסייע לה להמשיך לעבוד בגיל המבוגר היא זו של שכבות הביניים. וכיוון שלבני קבוצה זו נעשה עוול בחלוקת ההכנסות, יש להקל עליהם במיסוי, ולעודדם לעבוד ולמצות את יכולותיהם.

האם נהגנו בדרך אתית באלה משכבות הביניים שנפגעו?

איך שהוא צודקת, או שברור שיש מי שזוכה ליותר?

ואם בצדק מתקן עסקינן, הרי שנשאלת השאלה האם כל החברה הישראלית שותפה בפיוצי השכבות הנמוכות, או שרק חלק ממנה משלם למטרה זו.

ונוסיף גם מספר שאלות של צדק בכלל: האם נכונה הקביעה כי אלה ששילמו ולא קיבלו תמורה הם בעיקר עובדי הסקטור היזמי ועובדי ובעלי העסקים הקטנים... אלה ששילמו למדינה את מיטב הכנסתם אך נותרו בזקנתם ללא קצבת זקנה הפרופורציונית להשקעתם? שדווקא החזקים והמוגנים יתחמקו?? והרי ידוע שהם, המוגנים ממיסוי על ידי חקיקה מפלה ו/או העברת כספים לחשבונות מיוחדים בארץ ובחו"ל וקרנות ייחודיות, מקבלים גם קצבה הגונה בזקנתם. אז איזה צדק יש כאן?

5. אם כך, ניתן לשאול אולי ההחלטות כאן התקבלו לפי גישת הצדק של Roles, הקובעת שיש להשקיע במחוננים וביזמים, בתקווה שאלה שיביאו למשק תועלת רבה בעתיד? אך לא!!! מסתבר שהמדינה אינה משקיעה במוכשרים אלא בקבוצות מקורבים, מוגנים והחזקים ובאנשי מנגנון. דהיינו שגם איננו משקיעים את המיטב באלה שיבטיחו לנו עתיד טוב יותר.

לסיכום, אפשר לקבוע כי הקצאת הכספים שנגבו על ידי המדינה הביטוח הלאומי לפורשים לאוכלוסייה הבוגרת אינה מבוססת על עקרונות הצדק.

דהיינו, שאין כאן צדק מחלק. אין כאן צדק מתקן וגם לא צדק לפי רולס.

מצב זה אינו אתי ולכן לפי המבחן האתי יש לשנות את היחס למבוגרים משכבות הביניים שקופחו ולאפשר להם לעבוד כדי שתוכלנה להתקיים. וגם, האם עבודת המבוגרים לא תגרע ואף תתרום למשק מבחינה כלכלית?

יש לרבים ספקות לגבי רמת ההתייחסות האתית לבני שכבות הביניים שאינן מוגנות על ידי הממשלה. דהיינו ליזמים, לעובדים העצמאיים, למקימי העסקים הקטנים, לעובדים בעסקים אלה ולכל האחרים המהווים יחד את מירב העובדים במשק!!!

ואכן, בבואנו לשפוט את טיפול המדינה באוכלוסייה זו מבחינה אתית עלינו להתייחס לפחות לשלושה מהעקרונות של האתיקה המערבית: עקרון המירב, מתן זכויות מול חובות, ואת רמת הצדק:

1. עקרון המירב: לפי עיקרון זה (J.S. Mill) הרי שהתנהגות אתית פירושה לספק:

את מירב הטוב למירב האנשים, ולאורך מירב הזמן (לא עד לבחירות או לטווח קצר). האם נוהגת המדינה על פי עיקרון זה במעמד הביניים? האם אכן אנו מבטיחים למירב האנשים את מירב הטוב לאורך זמן? דהיינו גם בעת זקנתם?

2. עקרון הזכויות מול החובות: לפי עיקרון זה "כל חובה שמוטלת אמורה לזכות מישהו אמנם מומשה בהוגנות? והאם נמסר לאנשים בעת התשלום כי חובתם לשלם אינה באה לזכותם בקיום הולם לכשיפרשו אלא לזכות אחרים?

3. האם החובה הנ"ל שחלה בעיקר על שכבות הביניים, כיוון שהאחרים היו בדרך כלל מוגנים ומפוצים (על ידי מיסוי מוגבל וכד'), מגובה בזכות לקיום הוגן בעת זקנתם? האם מישהו הביא לידיעתם כי תשלומיהם ישמשו את המדינה, בין היתר, כדי לפרנס קבוצות כוח, עסקים גדולים ומקורבים? (ראה: פול קרוגמן זוכה פרס נובל לכלכלה ואחרים "על קפיטליזם של קבוצות כוח ומקורבים").

4. ועתה, לעקרון הצדק: נתייחס כאן לשני סוגי צדק: לצדק מחלק ולצדק מתקן (אריסטו). האם יש אצלנו צדק מחלק? האם פירות העשייה שלנו מחולקים בינינו בדרך שווה או

בחינה כלכלית של תרומת עבודת המבוגרים

לדעת רבים לא יועיל הדיון בצדק, באתיקה ובעבר, ויש לבחון נושא זה מנקודת מבט הכלכלית: האם עבודת המבוגרים תתרום או תגרע מהמשק? או האם שילוב מבוגרים שהגיעו לגיל פרישה ורוצים לעבוד תורם או גורע מהמשק?

לאור הפרקים הקודמים אפשר לקבוע כי:

1. המבוגרים תורמים למשק ואינם פוגעים בעבודת הצעירים כיוון שהם עובדים בתחומים משלימים, לא בתחומים מתחרים ושהם מבוקשים מאד כמנטורים וכמדריכים לצעירים. ככאלה יש להם יכולת לסייע דווקא לצעירים לבצע עבודתם במשרות הולמות.
2. עבודת המבוגרים תשחרר את הצעירים מהצורך לממן מבוגרים בכספי הביטוח הלאומי.

3. עבודת המבוגרים תשפר (על פי מחקרים) את מצב בריאותם של המבוגרים ותאפשר להם והן למשק להימנע מהוצאות בריאות גבוהות.

4. עבודת המבוגרים, בעיקר של בני הביבי-בום שהושקע הרבה בהכשרתם, תחזיר לחברה את ההשקעה בהם כיוון שיתרמו למשק בתחומי התמחותם.

5. לפי נתוני הלמ"ס המוצגים בתמונה שהמשך, תגדיל עבודת המבוגרים את התמ"ג ביותר מ 16 מיליארד ₪ לשנה, ותרומה זו אמורה לגדול בכל שנה.

לאור האמור לעיל אפשר לקבוע כי עבודת המבוגרים מוצדקת מוסרית ותורמת לפרט ולמדינה כלכלית.



הטור של יעל

מאת: יעל הכהן

הסופה הגדולה עמה אנחנו סוגרים את שנת 2013 הביאה הרבה תובנות ולמידה יחד עם הרוחות, השלג, הגשם, הברד והקשיים.

השיעור הראשון הוא צניעות

הרבה מאיתנו חיים קצת באשליה של שליטה. אנחנו עובדים, משפיעים, מנהלים את חיינו ואת חיי אחרים. ואז באות כמה שעות סופה ופתאום אנחנו אפילו לא שולטים על היכולת לצאת מהבית.

קוראי הטור הוותיקים זוכרים אולי שבעברי, הייתי שליחה בהוואי. כאשר הייתי בהוואי התרחשה התפרצות הר געש באי הגדול. למרות המרחק הרב, העיר הונולולו כולה היתה מכוסה במשך ימים רבים בשכבה עבה של אפר.

מרתק ביותר היה לראות את צבא ארה"ב תוקף בכל דרך אפשרית את נחילי הלאבה במגמה להסיט אותם מדרכם הישר אל הישובים ולעיר הגדולה.

הר הגעש פשוט התעלם מההפצצות, החפירות, היצירות והיכולות של הצבא החזק בעולם.

זה היה שיעור חשוב בשבילי - כי אצלנו הטבע בדרך כלל לא ממש אלים.

והנה, לפחות בעירי ירושלים, תוך שעה של שלג, אין רחוב, אין אוטו, אין שביל ואין מדרגות. נכון שזה חריג, אבל אם לא נלמד מזה, נישאר רק עם האי נוחות.

היוהרה והאשליה של שליטה קיבלו מכה - וטוב שכך. כולנו צריכים להיזהר מהמחלה התוקפת מנהלים: נודוס נפוחוס. קשה להיות נודוס נפוחוס כשאי אפשר לצאת מהבית, כשעצים ופחי אשפה עפים לכל עבר, כשהשיגרה מופרת.

השיעור השני הוא דחיינות

חשבתי שדחיינות זאת מכה התוקפת בעיקר אנשים הסובלים, כמוני, מבעיות קשב וריכוז. אבל ערכתי כמה סדנאות "מזל/חבל" בשבוע שאחרי הסופה, וגיליתי, שזה לא ממש כך. הרבה אנשים מאוד יעילים ומתוקתקים אמרו, "חבל שלא תיקנתי בזמן את החור בגג." או "חבל שלא דאגתי בתחילת החורף לתאורת חירום." או "לו הייתי זוכרת לקנות נייר טואלט היינו עוברים את הסופה יותר בקלות."

אישית, אני הולכת לקנות טרנזיסטור וגנרטור קטן...ברגע שתהיה לי דקה פנויה. (או אחרי השלג הבא. תלוי מה יקרה קודם. עיין ערך: "דחיינות").

יעל הכהן, M.ED. M.A. מתמחה בלמידה ארגונית ופיתוח מנהלים.

והשיעור האחרון הוא הכרת תודה

תמיד יש על מה.

בתרגיל "מזל/חבל" שמענו סיפורים מעמיתים על התמודדויות וקיבלנו קצת פרופורציה. בקבוצת הניהול של "יד שרה" למשל, שמענו על עמית שנאלץ להתמודד חמישה ימים ללא חשמל או מים. ועם שני ילדים קטנים מאוד בבית.

כשהגיע תורו אמר "איזה מזל שהיה גז!"

כולנו לחמם קרח וכך לאכול, לשתות, להתרחץ ולעזור לשכנים שהיה להם רק תנור חשמל..."

כולם ידעו על מה יש להם להודות. (למשל "מזל שאני לא גרה בירושלים...") וזה מאוד סייע במציאת איזון ומציאת בריאות.

המחקר גילה, שהבעת תודה מסייעת מאוד לשמירה על הבריאות. כמו צחוק. ידענו את זה - אבל עכשיו זה מדעי ורשמי. אני תמיד חוזרת לגאונות של הדלאי למה שאומר: כשאתה מפסיד, אל תפסיד את השיעור.

When you lose- don't lose the lesson

ואני יעל, לא קרובה לליגה, אבל מוסיפה: "וכשאתה זוכה ומנצח, אל תפסיד את השיעור."

היו ניצחונות רבים במקומות רבים.

תגלית שכיף עם המשפחה. "דיברנו. במקום שכל אחד היה במסך שלו או בסלולרי."

"משחקים ואכילה אינטימית לאור נרות, שירה אל תוך הלילה - גיטרה לא צריכה חשמל, הנרות דווקא מוסיפים."

"היה מספיק אוכל."

"הצלחתי לעזור לשכנה."

אבל השיעור החשוב ביותר היה ההזדמנות להסתכל מה מוציא ממך מצב חירום. כוחות? נרגנות? קיטורים? יצירתיות? הומור? סבלנות?

עם מי הייתם בוחרים להיקלע בשעת סערה...מי נתן כוחות ושמחה? ובשביל הלמידה הניהולית: עם מי טוב לך להיות בזמן "סערה" ארגונית. מי שומר על איזון, מוראל, חשיבה צלולה ויכולת לעודד? ואת מי - למרות השכל והיכולות הרבות, כדאי להוציא אל השלג או לעטוף בפוך ולבקש שיתעורר עם הפשרת השלגים.

מי שללא ספק חזקים בזמן מצוקה פיזית ומה שמתלווה אליה הם מנהלי ועובדי החירום. שנים רבות עבדתי עם מנהלי חירום ולעיתים הם היו תוהים: "למה כשכולם בורחים מ... (אש, פצועים, קור, סכנה) אני רץ אליה?"

ברוך השם שאתם שם.

מוקדש בהערכה ובהצדעה לכל צוותי החירום באשר הם. למי שעמל בתנאים בלתי אפשריים כדי להחזיר לנו את האור, החום, הבריאות והביטחון. גם אם היו בדרגים הגבוהים שגיאות בתכנון או במדיניות, ברגעים הקשים היו אלפים שיצאו אל הקור והקושי כדי לעזור לנו.

תודה לכם מקרב לב!

Where HR meets Excellence

HR | ACADEMY

המרכז האסטרטגי למצוינות ניהולית

מענה משולב מתקדם ויישומי
לצרכי ההתמחות של המנהל
במאה ה- 21

ליבה ייחודית:

WOW ■

תמיכה מקצועית ואישית ■

מוטיבציה ■

צמיחה קבועה ■

התחדשות וחדשנות ■

חובילות ■

מומחיות ■

בינלאומיות ■

■ מועצה אקדמית מייעצת הכוללת נציגות ומעורבות בינלאומית

■ מסלולי למידה נפרדים לפי רמות תפקיד

■ תפירת תכנית ייחודית ללקוחותינו

■ גמישות מבנית המאפשרת השתתפות ברבדים שונים של התכניות

Different **FUN | FAST | FLEXIBLE**

אודות המרכז: www.hracademy.co.il | טלפון: 09-7748382

פרטים נוספים והרשמה: נאווה אלדר 050-7805878

נשיא המרכז ומנהל אקדמי - פרופי צביקה סגל 052-6095157

משאבי אנוש
ניהול אנשים ועסקים
שנה 26

◀◀ בקרוב התכנית



מקצוענות בהדרכה כאסטרטגיה ארגונית

הכנס השנתי ה-21 הדרכה ולמידה בארגונים בישראל

5,6 במרץ 2014 « מלון כפר המכביה, רמת גן



שנה 26

משאבי אנוש

ניהול אנשים ועסקים

www.hrisrael.co.il