

כיוונים להתחדשות ארגון העובדים במאה העשרים ואחת

נאוה פינצ'וק-אלכסנדר*

קץ תפקידו ההיסטורי של ארגון העובדים בישראל?; הגורמים למשבר האיגוד המקצועי בישראל; ארגון עובדים – מי צריך את זה?; הצורך בהגדרה מחדש של המטרות ואמצעי הפעולה של ארגוני עובדים; תפקידים ומטרות חדשים לארגוני עובדים; ארגון עובדים בעידן המידע; השכלה – חלון הזדמנויות לכל; מעורבותו של ארגון העובדים בדמוקרטיה כלכלית; המבנה של ארגון העובדים; סיכום

מטרת מאמר זה לפתוח דיון משמעותי בעתידו של ארגון העובדים בישראל של המאה העשרים ואחת, ולהציע דרכים אפשריות להתחדשות ארגונית בעידן של תמורות. ההנחה היא שגיבוש פתרונות חדשים ומתן סיוע לעובדים בתחומים שלא טופלו עד כה יעמיקו וירחיבו את הקשר בין ארגון העובדים לחבריו, ויביאו אף לידי הגדלת מספר החברים באופן משמעותי. לתרומתם של שינויים משפטיים להתחדשות הארגון יכולה להיות השפעה מוגבלת בלבד בהקשר זה, מכיוון שהמציאות שארגון העובדים פועל בה נגזרת מתהליכים חברתיים וכלכליים גלובליים ומשינויי תפיסות החורגים מתחום המשפט. יתר על כן, ספק אם קיים כיום קונסנזוס פוליטי המאפשר לשקם את מעמדו של ארגון העובדים בדרכי חקיקה. מכאן שרק שינוי פנימי, ביוזמת הארגון עצמו, יוכל להפוך את המגמה.

מסגרת הדיון במאמר נבנתה על-פי כמה תפיסות מקובלות בתחום הניהול העסקי שעניינן תהליכי שינוי והתחדשות בארגון ותיק. עם זה, תהליך התחדשות בארגון

* עורכת-דין.

המהווה גם תנועה חברתית חורג בהיקפו מהצעות לשינויים אסטרטגיים ומבניים בארגון עסקי רגיל. תהליך כזה מעלה שאלות בדבר תוקפם של העקרונות שהעניקו עד היום לגיטימציה לרעיון של ארגון עובדים.

ארגון העובדים בישראל מתמודד עם בעיות רבות המשותפות לארגוני עובדים אחרים במדינות המערב. תהליך הגלובליזציה משפיע על כל העולם המפותח. באמצעותו הדגם הכלכלי האמריקאי וערכי התרבות האמריקאית הולכים ודוחקים את תפיסות העולם האחרות. הדבר נכון בישראל אף יותר מאשר במדינות אחרות, ולפיכך מתבקשת התייחסות מיוחדת לנעשה בשוק העבודה האמריקאי. אולם אף-על-פי שנהוג לחשוב שדפוסים אמריקאיים מחייבים להעלים את ארגוני העובדים, הניסיון האמריקאי מדגים דווקא את הצורך בארגוני עובדים ואת האופן שבו ניתן לחשוב מחדש על תפקידם.

המאמר פותח בדיון במצבה של ההסתדרות ובהשלכות הכלכליות והחברתיות על כלל החברה הישראלית הנובעות ממעמדה בזירת יחסי העבודה. הגורמים למשבר האיגוד המקצועי בישראל נבחנים לאור השינויים שחלו בזירה הכלכלית, החברתית והפוליטית שבה פועלת כיום ההסתדרות. מטרת הדיון להבליט את היקפם ועומקם של שינויים אלה. משקל מיוחד ניתן לתמורות שחלו בצרכים ובדרישות של ציבור העובדים – חברי הארגון – ומתמקד בהם כ"לקוחות".

במסגרת הניסיון לאתר את מקומו הייחודי של ארגון עובדים בדמוקרטיה הישראלית, המקיימת שוק חופשי ופתוח, נידונה השאלה אם קיים עדיין תוקף להנחות היסוד שמכוחן הוקם ארגון העובדים ופעל עד היום. הצורך בקיומו של ארגון עובדים נבדק במישור של יחסי העבודה האישיים והקיבוציים. התשובה החיובית לשאלה זו מתבססת על ניתוח מצבם הצפוי של העובד היחיד ושל ציבור העובדים בישראל בהעדר הגנה של ארגון עובדים. המאמר עומד על ייחודו של ארגון עובדים כתנועה חברתית הפועלת בזירה הפוליטית ומתחרה עם תנועות חברתיות אחרות. מקור עוצמתו של ארגון העובדים הוא ביכולתו להוציא מן הכוח אל הפועל רעיונות חברתיים, בשל מעמדו הייחודי ביחסי העבודה ויכולתו לפעול כגוף גדול המתאם את פעולותיהם של מאות אלפים בתחומים שונים.

חלקו השני והעיקרי של המאמר עוסק בהתוויית תפקידים ומטרות חדשים לארגוני עובדים במאה העשרים ואחת. היעדים השונים קשורים כולם לדמוקרטיה ולתפקידם של ארגוני העובדים בדמוקרטיזציה של ידע, חינוך וניהול העבודה. יעד ראשון המוצג בפרק זה הוא השתלבות ארגון העובדים בתהליך הדמוקרטיזציה של מקורות המידע. בהנחה שמידע כלכלי, עסקי ומשפטי הינו אחד המשאבים החשובים ביותר בחברה המודרנית, ריכוזו בידי קבוצות חזקות בלבד הינו גורם חשוב ביצירת הקיטוב החברתי. מכאן שחלוקה מחדש של מקורות המידע והשימוש בהם עשויה להיות אחד השירותים החשובים שארגון עובדים גדול מעניק לחבריו. בכך אף יתרום ארגון העובדים ליתר שקיפות ויעילות בפעילות המשק. המאמר מונה את הנושאים העיקריים שבהם הנגישות למידע הינה חיונית לעובד ולארגון, ומציג את הכלים הדרושים לריכוז המידע ולעיבודו.

שימוש מושכל במידע משנה את אופיו של כל ארגון ומאפשר לו להציע פתרונות רבים יותר, מהר יותר ובאופן אפקטיבי יותר.

תפקיד משמעותי נוסף שרצוי כי ארגון העובדים ייטול על עצמו בעת הזאת הוא בתחום החינוך בישראל. המאמר דן בקשר שבין תהליכי הגלובליזציה לבין התנערותם של השלטון והאליטות ממחויבותם להמשכת החינוך ולפיתוחו במהלך העבודה בתקופה של פנייה גוברת להליכי הפרטה. במצב דברים זה, ארגון העובדים נותר בעל העניין העיקרי בשיפור הכישורים התעסוקתיים של העובד הישראלי. מכך נגזר הצורך בהגדלת מעורבותו של הארגון בקידום החינוך. עיקר הדיון מתמקד בדרכים שבהן ישתלב ארגון העובדים במאמץ לקידום החינוך בישראל, ובתכנים שהוא יקדם.

תחום שלישי שבו על ארגון העובדים להגביר את מעורבותו הוא תחום הדמוקרטיה הכלכלית. במסגרת הדיון בנושא זה תיבחן מעורבות הארגון בשני מישורים: במישור העובד היחיד מוצע לבחון את האפשרות לשילוב ארגון העובדים בשיטות עבודה חדישות; במישור הקיבוצי מוצע לבחון דרכים ליצירה ופיתוח של מודלים לניהול משתף ללא בעלות משותפת. כל הפתרונות המוצעים נועדו לסייע לעובדים בהתמודדות עם הקשיים הכלכליים, התעסוקתיים, החוקיים והאנושיים הנובעים מהגמשת שוק העבודה. על־מנת להדגיש את האופן שבו יישום עקרונות דמוקרטיים יכול להביא לידי התחדשות ברמה הארגונית והתעשייתית כאחת, ייבחנו העקרונות של ניהול משתף שפותחו ויושמו במפעל המכוניות האמריקאי Saturn Corporation. שיטת הניהול במפעל זה יוצרת אופק חדש של הזדמנויות מקצועיות לעובדים המבקשים להשתתף בניהול החברה וליטול חלק באחריות לגורלה ולגורל עובדיה. יישום המודל בעיקר במגזר הפרטי, אך גם בציבורי, עשוי לתרום להעמקת פעילותו של ארגון העובדים בחיי היומיום ואף להצמיח הנהגת עובדים חדשה.

בסיום המאמר נבחנים השינויים המבניים הנובעים מתהליך ההתחדשות של ההסתדרות.

קץ תפקידו ההיסטורי של ארגון העובדים בישראל?

עד תחילתה של המאה העשרים ואחת, במשך שמונים שנות פעילות ציבורית, רשמה ההסתדרות לזכותה הישגים רבים בתחומים הלאומי, החברתי,¹ הכלכלי והמשפטי. אך כיום היא מצויה בצומת־דרכים המחייב מחשבה מחודשת על המשך דרכה. ההכרה בכך שירידת כוחה של ההסתדרות בחברה הישראלית אינה תופעה מקרית או חולפת דורשת התייחסות רצינית לשאלה אם מדובר בארגון שסיים את תפקידו וראוי לפיכך לרדת מבמת ההיסטוריה.²

כדי להבין את הסיבות לירידת כוחו הכלכלי והפוליטי של ארגון שמילא בעבר תפקיד כה מרכזי בחברה הישראלית, ראוי לבחון שתי שאלות קשורות: ראשית, מה הגורמים לירידת כוחם ומעמדם של ארגוני העובדים בישראל? שנית, האם נותר תפקיד לארגוני עובדים אשר יכול לענות על הציפיות והצרכים של העובדים? רק בדרך של התאמה

בין הצרכים והדרישות של ציבור העובדים (נכון יותר – של קבוצות בתוך ציבור העובדים) ניתן לקוות להגדלת מספר החברים בארגון, ובדרך זו לחיזוק מעמדו הכלכלי והפוליטי.

הגורמים למשבר האיגוד המקצועי בישראל

כדי לבחון את סיכויי ההתחדשות של ארגון העובדים, יש לתת את הדעת לתמורות שחלו בזירת הפעולה של אותו ארגון. מכיוון שההסתדרות פועלת בזירה מורכבת ביותר, יכולתה להתחדש ולהצליח תלויה באופן מכריע בהבנת השינויים שחלו במישורים הכלכלי, החברתי והפוליטי בישראל. הצגת שינויים אלה מועילה להבנת הצרכים והדרישות של העובדים בישראל של המאה העשרים ואחת, כמרגם להבנת היכולת של ארגון העובדים לענות עליהם.³

בתחום הכלכלי חלו שני שינויים עיקריים המשתלבים זה בזה. ראשית, מגמות של גלובליזציה משפיעות על המשק הישראלי ועל שוק העבודה בו. הגלובליזציה והכללים החדשים בשוק ההון מאפשרים העברת הון מהירה בין מדינות בסדר-גודל עצומים בהשוואה לעבר.⁴ זרימה בלתי-מוגבלת כמעט של הון ועבודה בין מדינות ויבשות משפיעה על שוק העבודה ועל יכולת ההתנגדות וההתגוננות של העובדים.⁵ בעוד שקבוצות עובדים חזקות לא נפגעו ואף הרוויחו מהליכי הגלובליזציה, קבוצות העובדים החלשות נאלצו ונאלצות להתמודד מול כמות בלתי-מוגבלת של כוח עבודה בשכר אפסי הדוחק אותם לשולי החברה. כמרכן, הכלים שעמדו לרשות המדינה בעבר על-מנת להתמודד עם פערים כאלה אינם ישימים עוד בשל יכולת המעבר המהיר של מעסיקים ושל הון אל מעבר לגבול.⁶

אולם מעבר להשפעות הגלובליזציה, שזוכות בדרך-כלל בהדגשה רבה בספרות, יש לראות את אלה כשלובות בשינויים המקומיים שחלו בדרך פעולתם של המגזר היצרני והמגזר הציבורי ובדפוסי העסקה המתפתחים במשק. בענפי העבודה היצרניים קיימת כיום, בדרגות משתנות של אינטנסיביות, דרישה בלתי-פוסקת לשינוי והתאמה של מוצרים. בין שהגורמים לדרישה לשינוי והתאמה הם שווקים רוויים, חיי מוצר קצרים יותר, קפיצות מדרגה טכנולוגיות בשיטות ייצור או תחרות בין-לאומית חריפה כתוצאה משוק גלובלי, חל שינוי בולט בדרך פעולתו ובקצב התנהלותו של המגזר היצרני.⁷ כתוצאה מהדרישה לשינוי והתאמה נוצר לחץ בלתי-פוסק על העוסקים בייצור למצוא פתרונות שמאפשרים יתר גמישות, הפחתת עלויות, התמקצעות ומציאת נישות רווחיות. מכיוון ששיפורים איכותיים של מוצרים ושירותים הינם לעיתים קרובות הדרך הארוכה יותר להישגים כלכליים, הורדת עלויות על-ידי פגיעה בערך העבודה עלולה להיות הדרך הקלה, בטווח הקצר, לשפר עמדות במשק תחרותי.⁸

תוצאה נוספת של דרישת המעבידים להגמיש את שוק העבודה ולהפחית את העלויות היא ריבוי מספרם של העובדים המועסקים בתבניות העסקה לא-טיפוסיות. מספר העובדים המועסקים במסגרת של הסכמי עבודה קיבוציים יורד בעוד מספרם של

העובדים המועסקים על בסיס חוזים אישיים, במשרות זמניות או בעבודות חלקיות גדל. מצד המעבידים קיימת מגמה להתרכז במיתוג, ולא בייצור. הדגשת המיתוג לעומת הייצור מביאה לידי הוצאת העבודה מתחום המפעל לפתחו של קבלן כוח-האדם. כוחן של חברות כוח-האדם במדינות רבות, ביניהן ישראל, עלה במידה מדהימה. כתוצאה מכך, רובם המכריע של העובדים המועסקים בתבניות העסקה לא-טיפוסיות אינם מוגנים על-ידי כללי משפט העבודה המגן והאוטונומי.

שוק העבודה בישראל עובר תהליכים דומים לאלה המתרחשים בשאר מדינות המערב. ניתן לתאר תהליכים אלה כגיוון בתבניות ההעסקה ובמאפיינים הדמוגרפיים של כוח העבודה. במסגרת זו עובדים רבים עוברים מעבודות ייצור רווחיות יחסית לעבודות רווחיות פחות בענפי השירותים. כמ-וכן, יותר ויותר נשים מצטרפות לשוק העבודה במשרות מלאות, בעיקר בענפי השירותים, ואחוז הנשים המועסקות בתבניות העסקה לא-טיפוסיות גבוה ביחס לשיעור השתתפותן בשוק העבודה.

השינויים בשוק העבודה אינם נוגעים אך ורק בהיבטים הדמוגרפיים שלו, כי אם גם במשקלם ובחשיבותם של ענפי הכלכלה השונים. עד לראשית שנות האלפיים חלה עלייה במספרם ובמעמדם של העובדים בענפי הכלכלה החדשה, במיוחד בתעשיות עתירות הידע, כגון תעשיות המחשבים והביוטכנולוגיה. אולם חשיבותם של ענפי הכלכלה החדשה במשק עולה לאין שיעור על מספר המועסקים בהם ישירות, המגיע לכל היותר ל-7% מכלל העובדים בישראל. צורות ניהול שמטרתן גמישות מרבית בטווח הקצר על-חשבון יציבות לטווח הארוך, שיטות עבודה ותגמול אישיות, והתייחסות לעובד כאל נותן שירותים – כל אלה מייטרים את הצורך ביצירת מערכת יחסים ארוכת-טווח עם ארגון עובדים. בשל מעמדם המרכזי במשק, למגמות בענפי הכלכלה החדשה יש השפעה רחבה גם על הנורמות המתגבשות ביחסי העבודה בשאר המשק, והדבר בא לידי ביטוי באימוץ דפוסי ההעסקה הזמניים גם מחוץ לענפי הכלכלה החדשה וביחס לעובדים פגיעים בהרבה.

כל השינויים המתוארים לעיל הוליכו לפילוג בין קבוצות העובדים השונות. היעלמותה של הסולידריות החברתית הינה תוצאה בלתי-נמנעת של התרחבות פערי ההכנסה בין קבוצות שונות של עובדים בענפי הייצור, ועוד יותר מכך בין העוסקים בייצור לבין העוסקים בענפי השירותים, במקומות עבודה שההעסקה בהם מושתתת על חוזים אישיים. הפער בולט במיוחד בין עובדי הכלכלה החדשה, אשר הזניקו את ישראל לחזית הפיתוח העולמית, לבין שאר העובדים בתעשיות הישנות. אך אפילו בקרב עובדים שחל עליהם הסכם קיבוצי ניתן לראות פילוג רב יותר. תופעה נפוצה שאפיינה בשנים האחרונות את יחסי העבודה בישראל היא ההישענות על הסכמים קיבוציים היוצרים מעמדות שונים במקום העבודה – אלה הם הסכמי "דור ב", שנעשו על-פי דרישת המעסיקים.

התרחבות הפערים הכלכליים ודחיקת קבוצות גדולות של הציבור הישראלי אל שולי הקיום הכלכלי מהוות רקע נוח להתחזקות המתחים בין קבוצות שונות בחברה על

רקע עדתי, דתי ולאומי, תופעות שהתגברו בחברה הישראלית בשני העשורים האחרונים. את המתח הזה יש להבין על רקע מציאות חברתית ופוליטית רחבה יותר. במישור החברתי חלו בישראל שינויים גדולים בהשקפות הרווחות בציבור ככלל ובצמרת הפוליטית בפרט. ניתן לומר כי בתחילת דרכה ועד לאמצע שנות השבעים פעלה ההסתדרות באקלים חברתי נוח לעמדותיה הכלכליות והחברתיות. מצב זה השתנה ללא הכר כבר בסוף שנות השבעים. כיום אין חולק על כך שאנו מצויים בתקופה שבה תפיסות-העולם הניאוליברליות מקובלות על רוב מקבלי ההחלטות בחברה הישראלית. נכונותן של הממשלות השונות, ללא הבדל מי העומד בראשן, להתערב בניהול הכלכלה על-מנת להכפיף את השוק לפיקוחו של ההליך הדמוקרטי במטרה להבטיח את רווחתם של כלל האזרחים, או ליטול חלק בהסדרת יחסי העבודה במשק, פחת באופן ניכר.⁹ המגמה השלטת כיום היא הפרטת נכסים והעברת השליטה מידי הציבור לידיים פרטיות.

בתחום הפרט התחולל בעשורים האחרונים בישראל, בדומה לחברות-שפע אחרות, שינוי משמעותי בערכים ובציפיות של עובדים ממקום עבודתם. בסדר העדיפויות של עובדים רבים קיימת כיום דרישה לשיפור איכות העבודה ומתן אפשרות לביטוי אישי ומימוש עצמי. קנה-המידה להצלחה אינו עוד רק תלוש המשכורת, אלא גם העניין בעבודה, העצמאות המקצועית, הביטוי האישי והיכולת להשפיע על קבלת החלטות. ביטוי נוסף לאינדיווידואליזם השולט כיום בעמדות העובדים הוא ההתרחקות מפעילות פוליטית ממוסדת.¹⁰ ציבור העובדים כיום אינו מוכן לקבל צורות התארגנות שאינן מבטאות את עמדותיו כהווייתן, והוא ספקני הרבה יותר מבעבר ביחס להנהגתו. כתוצאה מכך משתנה צורת הביטוי וההשתלבות של העובדים בארגונים שלהם.¹¹

את התהליכים ברמת הפרט משלימים גם תהליכים ברמה הפוליטית. בזירה הפוליטית הסתיים תהליך ממושך של ניתוק והתרחקות של ההסתדרות ממפלגת העבודה. לכאורה, איבדה ההסתדרות מקום חשוב בקרב מפלגה מרכזית בפוליטיקה הישראלית, אך בפועל, זה שנים ארוכות לא ייצגה מפלגת העבודה את האינטרסים של ציבור העובדים בישראל על-אף התמיכה הכלכלית והארגונית המסיבית שסיפקה ההסתדרות למפלגה. ההסתדרות, מצידה, שילמה על קשריה עם מפלגת העבודה באיבוד קולה הייחודי כארגון עובדים, ובפועל נהפכה לעיתים קרובות מדי לדוברת של מפלגת השלטון.

מקור נוסף של השפעה בזירה הפוליטית שהלך וקרב בעשורים האחרונים הוא שליטת ההסתדרות במוסדות כלכליים. ההתפרקות מנכסיה הכלכליים והמעבר ממצב של מעביד גדול המעסיק כרבע מכוח העבודה בישראל לארגון עובדים הפועל באופן מקצועי לייצוג עובדים בתחום יחסי העבודה הביאו עימם שינוי קיצוני במעמדה של ההסתדרות בחברה הישראלית.

התהליכים השונים ברמת הפרט, בשוק העבודה, במערכת הכלכלית והפוליטית, במישור המקומי ובמישור גלובלי יוצרים הקשר חדש וקשה לארגוני העובדים. מעטים הארגונים שיכולים לשמור על מעמדם תקופה כה ממושכת בשעה שסביבת הפעולה שלהם משתנה

באופן קיצוני כל-כך במישורים העסקי, החברתי והפוליטי. על רקע זה יש לבחון מה ההסתדרות או כל ארגון עובדים חדש יכולים להציע כיום לחבריהם.

ארגון עובדים – מי צריך את זה?

בחינת ההצלחה של ארגון עובדים דוגמת ההסתדרות במונחים של היצע וביקוש מתאימה באופן חלקי בלבד. לכאורה, מספר העובדים המצטרפים לארגון מבטא נאמנה את מידת הביקוש לרעיונות ולמטרות של ארגון העובדים. אולם המציאות בשטח מוכיחה אחרת, כפי שמעיד התיקון החדש לחוק הסכמים קיבוציים, התשי"ז-1957,¹² שעניינו הגנה על זכות העובד לפעול למען התארגנות עובדים בוועד עובדים ובארגון עובדים. העובדה שהמחוקק ראה צורך להוסיף הוראות מפורשות המבטיחות את זכות ההתארגנות במדינת-ישראל מלמדת על כך שהעובדים אינם חופשיים להתארגן כרצונם. לפיכך אי-אפשר להעריך את הביקוש לארגוני עובדים על-פי הצטרפות העובדים אליהם בפועל.¹³

מסיבה זו, הדרך המוצעת להערכת הביקוש לרעיונות ולסוגי הפעילות והשירות שההסתדרות מציעה אינה מסתפקת בבחינת הביקוש לחברות בארגון עובדים בפועל. יש לבחון את תוקף ההנחות שבבסיס הרעיון של ארגון עובדים, כלומר, לבדוק אם הנחות אלה מתאימות בכלל לצרכים האישיים והקיבוציים של העובדים בישראל במאה העשרים ואחת. אם הרעיון של ארגוני עובדים אינו מותאם למציאות החדשה מעיקרו, אזי ברור כי אין לצפות שיהיה ביקוש כלשהו להתארגנות. אך אם הרעיון כשלעצמו מתיישב עם תנאי הכלכלה והחברה החדשים, אזי ייתכן שיש צורך לאפיין מחדש את מה שארגוני עובדים צריכים להציע לחבריהם.

במישור של יחסי העבודה האישיים ניתן לקבוע בלשון כללית כי ארגון העובדים מתמחה בייצוג אינטרסים כלכליים של עובדים ובהגנה על ערכים של צדק והגינות במקום העבודה. הצורך לשמור על כללי הצדק וההגינות הבסיסיים במקום העבודה לא פחת בעת החדשה; להפך, לעיתים נדמה כי בעידן הניאו-ליברלי שבו אנו חיים, בדלת הכניסה למקום העבודה נפרצים כל המחסומים המגינים על ערכים של כבוד האדם וחירותו. לדוגמה, עובדים רבים נאלצים כיום להתמודד עם מגוון של אמצעים חדשים שמטרתם להגביר את יכולת הפיקוח של המעביד אך בפועל פוגעים בפרטיות, כגון בדיקות גרפולוגיות, בדיקות סמים שמטרתן לאתר בעיות רפואיות, בילוש אלקטרוני, מעקב אחר עובדים באמצעות מחשב ועוד.¹⁴

לארגון עובדים יש חשיבות לא רק בהגנה על זכויות אדם, אלא בעיקר בתחומים מסורתיים של תנאי עבודה. עובדים רבים מתקשים לממש את זכויותיהם הכלכליות הבסיסיות ביותר, ואינם יכולים לקדם את ההגנה על זכויותיהם ללא ארגון עובדים. צורך בהגנה כזו עולה, למשל, לנוכח דרישה בלתי-פוסקת מצד המעסיקים להגדיל את עומס העבודה. מקור העומס המוגבר יכול להיות גלוי, כגון תהליכים של צמצומים וארגון מחדש, או תוצאה של הגמשת שעות העבודה, אשר לעיתים קרובות מביאה

לידי הארכתן.¹⁵ בתקופה שבה מפעלים רבים עוברים תהליכי שינוי, יש לזכור כי תהליכים אלה מגדילים מטיבם את המאמץ והמתח של העובדים. תוספת העומס יכולה להתבטא בזמן נוסף המוקדש לשיבות ולמפגשים או בלימוד הנדרש ליישום השינוי. כמורכב, במקומות עבודה שמתקיימים בהם תהליכי שינוי בלתי-פוסקים נוצר איום על כל עובד, שכן מעמדו והמשך העסקתו אינם ודאיים. לעיתים קרובות תהליך השינוי נעשה ללא שיתוף העובדים בהגדרת המטרות או בתכנון היישום, ועובדה זו מעצימה את תחושת חוסר הביטחון וחוסר הוודאות. כל אלה תורמים להגדלת העומס הפיזי והנפשי הרובץ על עובדים רבים.

גם במישור הקיבוצי ארגון העובדים פועל – בעזרת כלים ייחודיים לייצוג קיבוצי הקבועים בחוק – לזכות את ציבור העובדים במירב התועלת הכלכלית ולהבטיח צדק והגינות ביחסי העבודה. נוסף על כך ארגון העובדים מקדם, באמצעות נציגיו, את רעיון הדמוקרטיה הכלכלית. רמות שונות של שיתוף עובדים בניהול ובקבלת החלטות מאפשרות לעובדים לתת ביטוי ליכולת ולניסיון המצטבר שרכשו. בדרך זו ארגון העובדים יכול ליצור רשתות תקשורת בין העובדים לבין עצמם ובין העובדים להנהלה.

עד היום לא קם כל מחליף או מתחרה לארגון העובדים בתפקיד של ייצוג קיבוצי של עובדים. באופן תיאורטי, משפט העבודה המגן מיתר את פעילותו של ארגון העובדים בכל הקשור לזכויות המוסדרות בחוק. אולם בפועל, מכיוון שהמדינה מזניחה זה שנים ארוכות את חובתה לאכוף את חוקי משפט העבודה המגן, העובדים נזקקים לערכאות משפטיות לשם מימוש זכויותיהם. מחירה הגבוה של ההתדיינות המשפטית, גם בבתי-הדין לעבודה, מכשיל מימוש זכויות במקרים רבים. חוקים חשובים מתחום משפט העבודה המגן – כגון חוק שכר-מינימום, שכר שווה לעובד ולעובדת, וחוק שעות עבודה ומנוחה – אינם נאכפים כיום במגזרים רבים של המשק. לארגון העובדים, כארגון גדול ובעל אמצעים, יש יכולת לפעול לאכיפתם של חוקי משפט העבודה.

העדרו של ארגון עובדים מזירות רבות של יחסי עבודה יכול לשמש קרקע נוחה לקליטת שיטות ניהול המתפקדות בלעדיו. גישות הניהול החדשות, שפותחו בעיקר בארצות-הברית, מתמקדות בשיפור ביצועים באמצעות שיטות מתקדמות של משאבי-אנוש (human resource management practices; להלן: HRM).¹⁶ ההנחה ביסוד שיטות ה-HRM היא שמעביד המאמץ כמה רעיונות ושיטות עבודה (כגון: עבודת צוותים, שעות עבודה גמישות וכדומה) יכול להשפיע על עובדיו לעבוד ביתר יעילות ומאמץ, וכך לשפר את איכות העבודה לתועלתם המשותפת של העובדים והמעביד כאחד. לכאורה, שיטות ניהול של HRM יכולות לתפוס את מקומו של ארגון העובדים במאבק על הצדק וההגינות ביחסי העבודה, ואף לקדם ערכים של דמוקרטיה כלכלית. אך הבעיה של שיטות ניהול המתמקדות בשיפור ביצועים היא שהן מתעלמות מניגוד העניינים המובנה הקיים בין עובדים למעבידים. דווקא בשוק העבודה של היום, המתאפיין ביתר ארעיות ביחסי העבודה, ניגודי העניינים שבין העובד למעביד מתחדדים, וגובר

הספק בהנחת המוצא של שיטות ה-HRM וביעילותה של כל שיטה המבוססת על מתן פתרונות ההולמים את צרכיו של המעביד בלבד. ההנחה שקולם של העובדים יישמע גם במקום עבודה שאין בו מערכת ממוסדת של ייצוג עובדים אינה מתאמתת.

למעשה, שיטות העבודה החדישות לא שיפרו את מצבם של העובדים בישראל, אשר הלך והתדרדר בעשורים האחרונים. יש לזכור כי בסופו של חשבון רק מקומות עבודה מעטים החליפו יחסי עבודה קיבוציים בשיטות ניהול מתקדמות. בפועל, הירידה באחוז העובדים המאורגנים פגעה באינטרסים הכלכליים של ציבור העובדים, ולא הובילה ליצירה או לאימוץ של פתרונות חדישים בתחום יחסי העבודה שיעדם לשפר את מצבם של העובדים.

דווקא ההגנה על תנאי העבודה עלידי ארגון עובדים עשויה לאלץ מעבידים להתייעל בעל-כורחם. בהעדר ארגון עובדים חזק, מיהרו מעבידים רבים לבחור בדרך של הפחתת שכר ופגיעה בתנאי העבודה כפתרונות בלעדיים למשק תחרותי, ובכך אבדה המוטיווציה להתייעלות ולשיפור איכות העבודה. העדפת משק המבוסס על עבודה זולה מצעידה את המשק הישראלי כלפי מטה לעומת משקים אחרים המשקיעים בשיפורים טכנולוגיים, בייעול שיטות העבודה ובהעלאת רמת העובדים.¹⁷ מכאן שגם בתחום יחסי העבודה הקיבוציים לא נמצא תחליף לארגון העובדים.

במישור הפוליטי ארגון העובדים פועל לקידום רעיונות של צדק חברתי ולהכפפת כללי השוק לפיקוחו של ההליך הדמוקרטי. ייחודו של ארגון העובדים לעומת גופים אחרים בעלי מסר חברתי דומה – דוגמת הארגונים החוץ-ממשלתיים החדשים העוסקים בנושאים חברתיים, או המפלגות לקידום נושא אחד שניכסו לעצמן את דגל הצדק החברתי – מצוי בכלים העומדים לרשות הארגון במישור של יחסי העבודה. פעולת ייצוג שנעשית עלידי ארגון עובדים במערכת של יחסי עבודה מקדמת במישורין ובעקיפין דמוקרטיה כלכלית. תהליך ההתארגנות וגיבוש הקול העצמאי של העובדים יוצרים את התשתית למודעות האזרחית. הרעיון להכפיף את כללי השוק לפיקוחו של ההליך הדמוקרטי אינו מצטמצם לתחום יחסי העבודה. קולו של ארגון העובדים מהווה משקל נגדי להשפעת ההון על החלטות פוליטיות שעניינן חינוך, מיסוי, צרכנות, רמת הריבית המוניטרית, כמות ההשקעה במשק, בנייה ותכנון, ואפילו איכות הסביבה.¹⁸

הצורך בהגדרה מחדש של המטרות ואמצעי הפעולה של ארגוני עובדים

תמיכה רחבה בקרב ציבור העובדים בכלל, ובקרב קבוצות עובדים מרכזיות במשק בפרט, הינה המפתח להשפעה בזירה הפוליטית. ההסתדרות, כארגון, מתמודדת עם המשימה הדחופה לצרף עובדים חדשים לשורותיה. להגדלת מספר החברים יש משמעויות כלכליות ופוליטיות. חלפו הימים שבהם יכלה ההסתדרות להסתמך על חברות אוטומטית מכוח השתייכות לקופת-חולים או על כוחם של מוסדות כלכליים שבשליטתה, והתוצאה הברורה היא קושי כלכלי המסכן את קיום הארגון.¹⁹ כמרכץ, לקשיים הכלכליים מגבילים את יכולתה של ההסתדרות לפעול במישור יחסי העבודה הקיבוציים, ומאלצים אותה

לצמצם את היקף השירותים והפעילויות שהיא מציעה לחבריה דווקא בשעה שהצורך בפעילות כזו גדל.

הצלחת ארגון ויכולתו לתת פתרונות חדשים באות לידי ביטוי, בין היתר, בנטילת יוזמה ובגילוי יצירתיות בתחום התמחותו, קרי, בזירת יחסי העבודה. הרושם הקיים כיום בציבור הוא שההסתדרות מאמצת קו של מגננה מול כוחות השוק, שהינם חזקים ממנה בדרך-כלל. חולשת ההסתדרות כשלעצמה מזינה את העוינות הקיימת ממילא כלפיה בציבור, שמפרש חולשה זו כעדות נוספת לכך שהיא מועלת בייעודה המוצהר. בהעדר תשובות חדשות ופתרונות יצירתיים לדרישות חוזרות ונשנות לשינויים ולצמצומים, נותר ארגון העובדים רק עם שיקולים לטווח הקצר, שעיקרם שמירה על ביטחון תעסוקתי. בתחום המאבק הארגוני ההסתדרות מפעילה באופן עקבי שני כלים בלבד – שביתות ומאבקים משפטיים. אך חולשתם של אמצעי המאבק המסורתיים הללו מתגלה במלואה בעידן של גלובליזציה. הגלובליזציה יצרה מרחב תמרון חדש למעבידים בדמות שוק עובדים עולמי, המחליש מאוד את כוח השביתה והפעולה המשפטית. העדר הישגים ופתרונות חדשים רק מחזק עוד יותר את תחושת הכישלון, וזו עלולה לדחות עובדים חדשים מלהצטרף להסתדרות.

דווקא אל מול מגמת ההיחלשות של האיגוד המקצועי, כמתואר בפרק זה, יש לשקול אימוץ רפורמות שאינן עוסקות אך ורק בהישרדות ובשימור הקיים. המשך הדיון במאמר זה יתמקד בדרכים חדשות להגשמת מטרות ורעיונות של ארגון עובדים במאה העשרים ואחת באופן שיתאים לציפיות, לצרכים ולדרישות של העובדים בישראל.²⁰ מאידך גיסא, ארגון כזה חייב להתחשב בצורכי התקופה של החברה הישראלית ובתנאי השוק החדשים, ולפעול בצורה שמאפשרת הישרדות וצמיחה של גופים כלכליים בשוק תחרותי וגלובלי. המשך המאמר יסקור תחומים אחדים שבהם חשוב שארגון עובדים יקדם את מעמדו על-מנת להבטיח שהוא יישאר רלוונטי גם בעתיד.

תפקידים ומטרות חדשים לארגוני עובדים

בחלק זה מוצעים כמה כיוונים להתפתחות ושינוי של ארגון העובדים, במטרה להתאים את פעילותו לצורכי העובדים בעת הזאת. חלק מהכיוונים המוצעים מתייחסים לשיפור אמצעי המאבק שבידי ארגון העובדים (כגון שימוש מושכל במידע), וחלקם נועדו דווקא לסייע בשילובם של העובד והארגון במקום העבודה המשתנה, במסגרת הגברת מעורבותם בהליכי הדמוקרטיה הכלכלית. בכך יש ביטוי ליחסים הברזמניים של שיתוף-פעולה ויריבות בין עובדים למעסיקים, כמתואר בחלק הקודם. כמו-כן, מניתוח השינויים שחלו בשוקי העבודה העולמי והמקומי עולה כי בעת הזאת יש לאמץ גישה אקטיבית בקידום מערכות החינוך ובהרחבת תפקידו של ארגון העובדים בהגברת הביטחון התעסוקתי והסוציאלי, למרות כל ניסיון שלילי שהיה לארגון בעבר בנושאים אלה. כל אלה מהווים חלק מתהליך דמוקרטיזציה החורג ממערכת יחסי העבודה בלבד.

ארגון עובדים בעידן המידע

כיוון חדש להתפתחותו של ארגון העובדים, שנאלץ להיפרד מרוב נכסיו הכלכליים בסיום המאה העשרים, יכול להיות בתחום אחר של נכסים – ריכוז מידע. אחד הנכסים החשובים ביותר לארגונים ולפרטים בחברה המודרנית הוא מידע. החברה הישראלית מתאפיינת בכך שלקבוצות החזקות שבה יש נגישות גבוהה למידע, בין שהוא מידע כלכלי, עסקי או משפטי, ועובדה זו אף מסייעת בהרחבת הקיטוב החברתי.²¹ כדי לפעול ביעילות בעידן המידע, ארגון העובדים חייב לרכוש כלים ומיומנויות בתחום של ריכוז מערכות מידע. שימוש מושכל במידע יפיק תועלת עצומה לעובדים כפרטים כמור גם לארגון העובדים המייצג אותם. כאשר קיים תהליך שוטף של איסוף וניתוח של מידע חיוני, הארגון יכול להגיב על תנאים משתנים במהירות וביעילות. חלוקה חדשה של מידע בחברה מבטיחה יתר שקיפות ופתיחות. איסוף מידע כלכלי ועסקי במטרה לחשוף נושאים אלה לדיון ציבורי עשוי להניב התייעלות משמעותית בניהול המשק. את הצורך במידע ניתן לחלק לשני אפיקים: האחד הוא הספקת מידע לעובדים כפרטים, והאחר הוא הגברת המידע שבידי העובדים כקבוצה. אדון בכל אחד מאלה בנפרד.

מאגר נתונים לכל עובד

ארגון העובדים יכול לספק לכל עובד מידע חיוני וייחודי על הנעשה בשוק העבודה על-ידי ריכוז וניתוח של נתונים שאינם נגישים לציבור באמצעות כלי-התקשורת הממוסדים. נגישות למידע בשוק העבודה משפרת את מעמדו והבנתו של כל עובד, ומהווה זירה חדשה לתקשורת בין עובדים. יצירת "רשתות מידע" של עובדים מסייעת בגיבוש קולם של העובדים כקבוצת-אינטרס בעלת משקל בחברה הישראלית. כאחת מקבוצות הצרכנים הגדולות במשק, העובדים יכולים להשיג הישגים רבים שאי-אפשר כיום להגיע אליהם באמצעות הכלים המסורתיים של שביתה ומשא-ומתן קיבוצי. בהקשר זה יש מקום גם לחבור לארגוני עובדים מחוץ לישראל, וכך להרחיב את גבולות המאבק לשוק העולמי. יתרונה של טקטיקה המבוססת על מאבק צרכנים הוא עלותו הנמוכה של מאבק כזה לכל פרט. במאבק צרכנים, כוחם הפוליטי של העובדים מתורגם לכוח כלכלי, שעשוי להוות במקרים מסוימים משקל נגדי להון.

ריכוז המידע יכול להיעשות במאגרי מידע ממוחשבים ובאמצעי תקשורת מקובלים אשר יהיו מקור חלופי להעברת מידע מגוון לציבור העובדים בישראל ולפריצת מונופול המידע שבידי קבוצות העילית השולטות כיום בתקשורת הישראלית.

לדוגמה, ניתן ליצור מאגר מידע שעניינו סיווג ודירוג של כל מקומות העבודה בארץ לפי יחסי העבודה ואיכות חיי העבודה. ארגון העובדים יקיים מעקב שוטף אחר כל מקומות העבודה בארץ באמצעות העובדים המועסקים בהם. העובדים ישיבו מדי פעם על שאלות שיפנה אליהם הארגון בנוגע לאיכות חייהם כעובדים באותו מקום – תנאי השכר, יחס המעביד לעובדים, תופש הביטוי במקום העבודה, הפליית עובדים על רקע לאום, דת, מין או גיל, מידת העניין בעבודה ותנאי הבטיחות בעבודה. הצגת נתונים

שוטפים תאפשר לעובדים להכיר באופן ממשי את שוק העבודה, אם לצורך חיפוש עבודה או לשם הכרה מאוזנת יותר של הנעשה בתחום זה. כמורכב, עצם פרסומו של מידע מסוג זה בפומבי עשוי להוות לחץ על מעבידים לשפר את מקומות העבודה.

סוג נוסף של מידע עניינו תנועות בשוק העבודה, לרבות: מספר העובדים הצפויים לסיים את עבודתם בעקבות ארגון-מחדש, מיזוגים, צמצומים ועוד; מקומות עבודה הצפויים להתפתח בשוק; וביקושים צפויים בשוק העבודה העתידי. בדרך זו ארגון העובדים יכול לסייע ביצירת התאמה בין הביקוש לעבודה לבין היצע העבודה המידי והעתידי. לתפקיד זה יש חשיבות מכרעת על רקע המשבר שאליו נקלעו שירותי התעסוקה.

לארגון עובדים יש גם תפקיד חשוב בהפצה שיטתית של מידע שעניינו זכויות משפטיות של עובדים ומאבקים משפטיים חשובים המתנהלים בין עובדים, ארגוני עובדים ומעבידים. מכיוון שמידע מסוג זה מפורסם באופן חלקי בלבד בתקשורת הישראלית, ארגון העובדים חייב לקיים ערוץ תקשורת ישיר עם ציבור העובדים. הגברת המודעות וההבנה של העובדים לצדדים המשפטיים של יחסי העבודה עשויה להאיר את הפוטנציאל הקיים במאבק המשפטי. ציבור משכיל של עובדים המבינים את מצבם המשפטי מהווה קרקע פורייה להתארגנות של עובדים ולפיתוח יכולתו של כל עובד להגן על זכויותיו. ארגון העובדים יכול להשתמש בערוצי התקשורת האלקטרונית או בשיטות הפצה פשוטות יותר, כגון לוח מודעות בכל מקום עבודה. דרך נוספת להפצת מידע יכולה להיות חיוב עובדים המבקשים את סיוע הארגון להשתתף בהשתלמות בסיסית שעניינה יחסי עבודה: היבטים משפטיים, כלכליים וחברתיים.

תחום שבו פרסום והפצה של מידע חשובים במיוחד הוא בטיחות בעבודה. לארגון העובדים יש תפקיד חשוב בחיזוק הפיקוח החוקי על בטיחות בעבודה ובהעלאת רמת הבטיחות של העובדים בישראל. כדי לשפר את רמת הבטיחות בעבודה, על ארגון העובדים להגביר את המודעות לסכנות בעבודה, ולעודד עובדים לעקוב אחר איכותם של כלי-העבודה והחומרים המצויים בשימוש במשק, ולא להסתפק בפיקוח הממשלתי המתקיים מכוח החוק. יצירת תקן בטיחות לכלי-עבודה על-ידי ארגון העובדים עשוי לעודד מעבידים להעדיף כלי-עבודה בטוחים, במיוחד אם מיתוסף על כך לחץ מצד העובדים. מעקב ומחקר שבסופם ניתן פרסום שלילי למקומות עבודה שאינם מקיימים את כללי הבטיחות מהווים לחץ חשוב לשיפור תנאי העבודה.

הנגישות למידע חיוני עשויה לשפר את איכות החיים בעבודה של כל עובד בישראל. לשם כך דרוש מאמץ מיוחד של ארגון העובדים לשם איסוף וניתוח של המידע והפצתו לכל עובד ועובד. הפעלת מאגרי מידע כאלה תציב את ארגון העובדים בחזית המאבק במעבידים עוינים הפוגעים בזכויות עובדיהם, כשלב ראשון במאבק מאורגן, כגון חרם צרכנים.

מלחמת מידע – מאבק ההישרדות של ארגון העובדים

ארגון העובדים פועל בחברה רווית מידע אל מול גופים כלכליים חזקים שיש להם נגישות מיידית למידע כלכלי, משפטי ומקצועי. שימוש מושכל ומהיר במקורות מידע

מהווה תנאי הכרחי להישרדותו של ארגון העובדים. במציאות כלכלית גלובלית, שבה החלטות עסקיות חשובות של מעבידים מתקבלות במהירות על-ידי גופים עסקיים שעשויים להיות רחוקים פיזית ומשפטית מהעובד, מתחזק הצורך של ארגון העובדים להתמודד ולהגיב במהירות וביעילות.²² בנושאים אלה על ארגון העובדים ליצור שיתוף-פעולה הדוק עם ארגוני עובדים ברחבי העולם במטרה ליצור רשת מידע עולמית. הכרה והבנה של שיטות עבודה וטכנולוגיות חדשות שהתפתחו בארץ ובעולם יועילו להבנת המתרחש ביחסי העבודה, ובמקרים מתאימים יאומצו על-ידי העובדים מיוזמתם במטרה לייעל ולשפר את מקום העבודה.

לריכוז נתונים כלכליים מקיף ומעודכן על שוק העבודה בארץ ובעולם יש חשיבות גם בשל תופעת הגלובליזציה, המאפשרת זרימה חופשית כמעט של הון ועבודה בין מדינות, שכתוצאה ממנה מתרבות תופעות של שינויים במבנה של חברות עסקיות, מיזוג ופירוק של חברות והוצאת עבודה לקבלנים חיצוניים (לעיתים מחוץ למדינה). תהליכים גלובליים אלה מחייבים היערכות חדשה של ארגון העובדים, שתאפשר לו נגישות למידע כלכלי שהיקפו הנרחב לא נודע עד כה. הקמת יחידת מחקר שתפקידה לנתח את הנתונים הכלכליים הינה צעד הכרחי כיום לשם סיוע במשאומתן קיבוצי בענפים רבים. המידע הכלכלי שברשות הארגון חייב לכלול נתונים ארציים ועולמיים בשאלות של שכר, תנאי עבודה, תפוקה, שיטות עבודה חדשות, שינויים טכנולוגיים ומגמות כלכליות בארץ ובעולם.

לארגון עובדים יצמח יתרון גם מאיסוף שיטתי של מידע רלוונטי על כל פעילות עסקית של כל החברות והעסקים הפעילים במשק הישראלי, ובכלל זה מידע הנוגע בבעלות, במנהלים ובדירקטורים, בלקוחות, בהיקף המכירות, במינויים בכל דרגות הניהול, בתוצאות העסקיות ובמצב הכספי, במצבת הנכסים, בהעברות ההון, בחתימת חוזים עסקיים וחוזים להוצאת עבודה לקבלנים, בסוגי העובדים והעבודה, בתנאי העבודה ובהיסטוריה של יחסי העבודה, בתשלומים לעובדים ובתשלומים לבכירי החברה ולדירקטורים, בשינויים הצפויים במישור המשפטי והטכנולוגי, ועוד. מידע מסוג זה הינו הכרחי כיום לשם ניהול משאים-ומתנים קיבוציים ולשם יצירת אסטרטגיות יעילות של ארגון העובדים להגנה על עובדים בשוק משתנה. כמִרְכֵן, במלחמה על ליבו של הציבור – שהינה לעיתים החלק החשוב ביותר במאבק העובדים – יש חשיבות רבה לשימוש במידע החושף את ההשתתפות הציבורית האדירה בנייתו ובטיפוחו של המשק הפרטי.²³

על-מנת לאפשר לארגון העובדים למלא תפקיד פעיל וחיוני בכל הליך של ארגון-מחדש ו/או ניסיון של המעביד להחדיר טכנולוגיות ושיטות עבודה חדשות, יש צורך במחקר שיבדוק שיטות עבודה וטכנולוגיות חדשות בארץ ובעולם.²⁴ מחלקת מחקר כזו תסייע לנציגות העובדים להציע פתרונות מעשיים בכל משאומתן שעניינו שינוי בשיטות עבודה או שיפור טכנולוגי – הצעות שמטרתן שיפור במעמדו של העובד וקידום כישוריו בד בבד עם שיפור איכות העבודה ויעילותה.²⁵ בנושא זה קיימות אפשרויות בלתי-מגובלות

של שיתוף-פעולה בין ארגוני עובדים שונים בעולם, כאשר כל ארגון תורם מנסיונו בשיטות עבודה וטכנולוגיות חדשות המשפרות את איכות החיים במקום העבודה.

באופן דומה, ארגון עובדים חייב להיערך למשאיומתן על קביעת הגבולות הרצויים לתופעה המתרחבת של הגדלת העומס בעבודה. מידע ומחקר יכולים להאיר את הגורמים השונים לבעיית העומס, כגון: צמצומים בכוח-אדם, הגמשת שעות העבודה, דרישה לגמישות תפקודית מכל עובד, לחץ חברתי המתהווה בעבודת צוותים, או פשוט הדרישה הבלתי-פוסקת לשיפור תוצאות עסקיות המלווה איום מתמיד בפיטורים. למתח הנפשי הכרוך ביתר עומס בעבודה יש תוצאות נפשיות וחברתיות משמעותיות. ארגון העובדים חייב לפתח, בעזרת מומחים מתחומים שונים (פסיכולוגים תעסוקתיים, יועצים ארגוניים, מנתחי מערכות), מדדים אובייקטיביים שיאפשרו לחקור את עומס העבודה ואת השלכותיו על מצבם הנפשי של העובדים, על שביעות-רצונם מהעבודה ועל בריאותם של העובדים (מחלות תעסוקתיות). שימוש בנתונים אלה יאפשר לארגון העובדים לקיים דו-שיח על עומס העבודה המרבי עם כל מעביד.²⁶

לבסוף, ארגון העובדים צריך להיות "כלב-השמירה" של חוקי העבודה בישראל. לשם מילוי תפקיד זה, עליו לפעול בשיטות דומות לאלה של ארגונים לשמירת זכויות אדם, ולרכז נתונים בנושא הפרתם של חוקי העבודה. בדרך זו יאלץ ארגון העובדים את המדינה לאכוף את חוקי העבודה כאשר היא מתרשלת בכך. ארגון העובדים עצמו יכול במקרים בולטים להשתמש באמצעים משפטיים ארגוניים וצרכניים לאכיפת חוקי העבודה גם בהעדר יחסי עבודה קיבוציים.

השכלה – חלון הזדמנויות לכל

תנועות עובדים רבות בעולם, וביניהן ההסתדרות, נטלו על עצמן תפקיד בתחום החינוך המקצועי וחינוך הנוער. תהליכים של גלובליזציה והגמשת שוק העבודה מחייבים כיום את ארגון העובדים לבחון אפיקים נוספים להבטחת מעמדו של ציבור העובדים הישראלי בשוק העולמי ובשוק המקומי. נסיגת המדינה מתפקיד פעיל בהסדרת הכלכלה ושוק העבודה מותירה את ארגון העובדים כגורם מרכזי, אם לא יחיד, בחיפוש דרכים להבטחת הצלחתו של העובד הישראלי בשוק העולמי התחרותי.

לשיפור הכישורים התעסוקתיים של העובד הישראלי יש שני היבטים: שיפור איכות העבודה, המבטיח את מקומו של העובד הישראלי בשוק העולמי; ושיפור סיכויי השתלבותו של כל עובד בשוק עבודה גמיש. השגת שני יעדים אלה תלויה ביכולתו של ארגון העובדים לקדם את נושא החינוך בישראל. על-מנת להשיג הסכמה חברתית רחבה על בניית כלכלה המבוססת על שכר גבוה ועל משק הפועל בשיטות עבודה מתקדמות ויעילות, על ארגון העובדים לחרוג מדרכי פעולתו המסורתיות ולפעול גם במישור הפוליטי וגם במישור של יחסי העבודה הקיבוציים. מאבקו של ארגון העובדים נועד להבטיח את זכותו של כל עובד לרכוש מקצוע ויכולת לעבוד כזכות-יסוד חברתית.²⁷ מאחר שהשכלה וחינוך אינם תחום המומחיות של ארגון העובדים, המאבק להכשרת

עובדים ולשיפור מיומנותם המקצועית צריך להתמקד בהבטחת האמצעים הדרושים למימון החינוך, ובדרישה לפיקוח של המדינה על שוק העבודה באופן שתובטח הכשרה בלתי־פוסקת של עובדים במהלך עבודתם בכלל ובתקופות שבין עבודות בפרט. המטרה היא לשפר את כושר התחרות של העובדים במשק המודרני באמצעות השתלמויות בנושאים מעשיים, כגון: פיתוח מוצרים, שיווק, תכנון עבודה, התמודדות עם שינויים טכנולוגיים, שיטות ייצור חדישות, בקרת איכות וכדומה. במישור הפוליטי, קולו של ארגון העובדים צריך להישמע במאבק לשיפור ההשכלה הכללית בישראל – בין שמדובר בהעלאת רמתם של בתי־הספר על־ידי הוספת שעות לימוד, ובין שמדובר בהכשרה מקצועית של המצטרפים לשוק העבודה.

כדי להבטיח כי ההכשרה תיהפך למרכיב קבוע במסלול התעסוקה של כל עובד, יש להבטיח את מחויבותם של כל הצדדים ליחסי העבודה וכן של המדינה לנושא החינוך. קרנות ההשתלמות, שנהפכו למושג נרדף לקופת־חיסכון, חייבות לשוב ולמלא את ייעודן המקורי. הבטחת מספר מינימלי של ימי השתלמות מקצועית בכל מקום עבודה (כשבועיים בשנה) תיעשה בחקיקה או באמצעות הסכמים וצווי הרחבה. כמרכן ניתן להשתמש בתמריצים ובסיוע למעבידים המשקיעים בהכשרת עובדים במטרה לעודד מגמה של התייעלות ושיפור בעבודה.

גם לנציגות העובדים המקומית יש תפקיד חשוב בהגדרת יעדים בתחום ההכשרה המקצועית במהלך העבודה. נציגות העובדים יכולה לנהל דר־שיח עם המעביד לגבי תחום ההשתלמות, רמת ההכשרה, והאופן שבו היא תוענק לכל העובדים ללא אפליה.²⁸ בהקשר זה על ארגון העובדים לשים דגש בהסבה מקצועית של עובדים בשכר נמוך²⁹ ושל עובדים שנפלטו משוק העבודה. סיוע בשיפור המיומנות המקצועית או בהסבה של עובדים שנפלטו משוק העבודה חייב להיות תנאי בכל הסכם שארגון העובדים מהווה צד בו. להכשרת העובדים שנפלטו ממעגל העבודה יש משמעות אנושית עמוקה, והסיוע להם מבטיח גם את המשך הקשר עם ארגון העובדים בתקופות־ביניים שבהן העובד אינו מועסק.

נוסף על כך, לאיגוד המקצועי יש תפקיד גם בשיפור מעמדם הכלכלי והחברתי של המורים בישראל. ארגון העובדים חייב להיאבק להפסקת המגמה של שחיקת שכר המורים והעסקת מורים לא בתקן, מגמה שהממשלה מקדמת כבר תקופה ארוכה. הסכמה ציבורית רחבה בדבר חשיבותם של ההשכלה והחינוך ובדבר הצורך להגדיל את ההשקעה בתקציב החינוך עשויה להתגבש גם כתוצאה משינוי בפעילותם ובתדמיתם של ארגוני המורים בישראל. לשם כך על ארגוני המורים לשמש במה לדיון משמעותי בנושאים של חינוך והשכלה. כדי לשנות את מעמדם של המורים, הציבור בישראל חייב לשמוע את קולם המקצועי של המורים, ולא רק את דרישותיהם בנושאי שכר.

מעורבותו של ארגון העובדים בדמוקרטיה כלכלית

בשנים האחרונות הצטמצמה פעילותה של ההסתדרות למאבקי כוח ארגוניים באמצעות

שביתות ומאבקים משפטיים בבתי־הדין לעבודה. צמצום כזה מפחית באופן ניכר את מידת העניין שציבור העובדים מגלה בהסתדרות, את רמת מעורבותו במוסדות הארגון, ואת יכולתו של ארגון העובדים להשפיע על חיי היומיום במקום העבודה. כדי להשתלב ולהשפיע על יחסי העבודה הדינמיים המתהווים כיום בישראל, על ההסתדרות להתנתק מצורות חשיבה המקדשות שיטות עבודה ישנות כמטרות בפני עצמן. אין לשכוח כי מטרת התערבותו של ארגון העובדים ביחסי העבודה היא לאפשר לעובד את מירב האוטונומיה המקצועית והכלכלית במקום העבודה.³⁰ להשגת יעד זה תיתכן יותר מדרך אחת. חלק זה עוסק בדרך לשלב שיטות עבודה חדישות עם קידום הרעיון של דמוקרטיה כלכלית במישור האישי והקיבוצי. התמודדות מעשית עם תמורות בשוק העבודה פירושה ארגון עובדים דינמי הקשוב הן לצורכי החברה הרחבה והן למטרות האמיתיות שלשמן נוצר.³¹

לדמוקרטיזציה יש חשיבות רבה במסגרת החשיבה מחדש על תפקידיו של ארגון העובדים. ארגון עובדים חזק המבטא את עמדות העובדים בזירה הפוליטית יכול לבלום את תהליך התרחבותם של הפערים הכלכליים בישראל.³² מתן ביטוי לציבור העובדים בכל הרמות – מהרמה המפעלית ועד חיזוק מעמד העובדים ברמה הפוליטית – מהווה משקל כנגד מגמות אנטי־דמוקרטיות שהינן תולדה של הגלובליזציה וריכוז ההון בידי קבוצה הולכת וקטנה של משפחות ובעלי חברות אחזקה, והתחזקותם של תאגידים רב־לאומיים. לפערים כלכליים גדולים כאלה, המיתוסים על הלחצים הפוליטיים החיצוניים הקשים שישראל נתונה בהם, עלולה להיות תוצאה הרסנית עד כדי התפוררות המשטר הדמוקרטי.

מחשבות חדשות על שיטות של ייצור סתגלני

מטרת חלק זה לבחון דרכים אפשריות לשילובו של ארגון העובדים ביישום שיטות עבודה חדישות במשק. בעבר היה מקובל במקומות העבודה המאורגנים להסדיר בהסכמים קיבוציים מבנה ארגוני נוקשה ומדורג, שבו לכל עובד מוקצה מקום במדרג הארגוני בהתאם למקצועו, מספר שנות עבודתו והתקדמותו המקצועית. לעובדים ולארגון היה נוח לדבוק בכללים אלה, שפשטותם מאפשרת דירוג של העובדים בדרך ברורה יחסית ואיתור הפרות של הוראות ההסכם. גם המבנה הפנימי של ארגון העובדים הותאם למבנה הבירוקרטי של הנהלות החברות. אולם כיום מבנה כזה אינו מתאים לתעשיות רבות.³³ כמרכן, ארגוני העובדים התרכזו בשני העשורים האחרונים בשמירה על יציבותו של מקום העבודה, ומבנה מדרגי אכן מקדם יציבות במקום העבודה.³⁴ אולם התוצאה הייתה הישגים לטווח קצר בלבד. חיסרון נוסף הטמון בשמירת המבנה המדרגי הוא שמבנה כזה עלול לעכב התפתחות מקצועית ולהגביל את העובד. הרחבת הניסיון המקצועי הינה צורך חשוב כיום לעובד הישראלי יותר מתמיד.³⁵

לכן יש לבחון מחדש את התאמת השיטה המסורתית לייצוג עובדים. אחת התופעות הבולטות בענפי שירותים דומים היא המעבר של מפעלים משיטות של ייצור המוני, המעודד מדרגיות, לשיטות של ייצור סתגלני וגמיש. שיטת ייצור כזו מבקשת לעשות

שימוש בתשתית חומרית ואנושית אחת ליצירת כמה מוצרים שונים. לעיתים נעשה שימוש במערכות יחסי עבודה אופקיות, ובכלל זה מעגלי-עבודה, קבוצות-עבודה וצוותים. מטרה נוספת בשיטות של ייצור סתגלני היא להבטיח ייצור המותאם בכל עת לביקוש מידי, ולצמצם את המלאי.

ארגון עבודה בשיטות של ייצור סתגלני אינו פוגע, כשלעצמו, ביכולתו של ארגון העובדים להגן על האינטרסים הכלכליים של העובדים, להבטיח המשכיות ביחסי העבודה או לעמוד על דרישתו לצדק ולהגינות ביחסי העבודה. אך הדבר מחייב את ארגון העובדים לסגל לעצמו שיטות חדשות להגנה על עובדים המביאות בחשבון גם גמישות במקום העבודה.³⁶

השתלבותו של ארגון העובדים במעבר לשיטות העבודה הסתגלניות צריכה להתבטא אם כן בשיתוף-פעולה של הארגון תוך הבטחת אותם היבטים משמעותיים שארגון העובדים מבקש לקדם.³⁷ אם מדובר בגמישות המאפשרת ניווד עובדים במפעל, על ארגון העובדים לדאוג לכך שהניוד ייעשה בהסכמת העובד. כדי לשפר את הכישורים התעסוקתיים של כל עובד, ארגון העובדים חייב לעמוד על כך שביחסי העבודה יתקיים עיקרון של קביעות והמשכיות, כאשר המשכיות פירושה גם הכשרה בלתי-פוסקת של עובדים במטרה להבטיח את התאמתם לתפקידים שונים. היבט חיובי חשוב שקיים בשיטת ייצור סתגלני הוא האפשרויות הניתנות לעובד לגוון את עבודתו, להחליף תפקידים ולהרחיב את כישוריו המקצועיים.³⁸ כתוצאה מכך, כל עובד משפר את סיכוייו להתקדם במערכת ולמצוא דרכים שונות וחדשות לביטוי מקצועי. ארגון העובדים צריך לתמוך בקידום שיטות עבודה אופקיות שיש בהן יתר פתיחות ותקשורת ארגונית, ואשר מעודדות שוויון בין קבוצות שונות של עובדים. ייצוג כזה יהיה שונה מהבטחת מקום העבודה, כפי שהיה בהסכמים קיבוציים בעבר. הבטחה זו, שעוגנה כאמור במבנה ארגוני מדרגי, הניבה הישגים מוגבלים בלבד, ואף עיכבה את התפתחותו המקצועית של העובד ואת גיוון הניסיון אשר צבר.

המישור הקיבוצי: ניהול משתף של עובדים ונציגות עובדים כביטוי ל"אני המקצועי"
דמוקרטיה כלכלית אינה מסתפקת בשינוי אופן הייצוג של העובדים כפרטים. במישור הקיבוצי, הדרך להעמקת הדמוקרטיה ולהרחבתה במקום העבודה היא יצירה ופיתוח של מודלים של ניהול משתף שאינם כרוכים בהכרח בבעלות משותפת.³⁹ לקיומו של ניהול משתף יש חשיבות רבה בעידוד התפתחות פעילה של ההון האנושי. במישור של יחסי העבודה הקיבוציים, ניהול משתף מאפשר לארגון העובדים לבטא את קולם של העובדים בקשת רחבה של נושאים שעד היום לא באו לידי ביטוי. בתוך ארגון העובדים עצמו, הניהול המשתף יוצר מערכת יחסים חדשה בין היחיד לארגון. שינוי זה נובע מכך שהעובד מקבל באמצעות ארגון העובדים הזדמנויות חדשות במקום עבודתו. מצד אחר, כדי לקיים ניהול משתף, העובדים חייבים לקיים שיתוף-פעולה מרבי ביניהם ועם נציגות העובדים. זוהי הגדרה מחדשת של זכויות וחובות ביחסים בין ארגון העובדים לבין חבריו.⁴⁰

למשל, ניתן להתבונן באחד המודלים לניהול משתף המצליחים בשוק העבודה האמריקאי⁴¹ – הוא המודל שפותח על-ידי ארגון העובדים בתעשיית המכוניות United Auto Workers וחברת General Motors, במפעלי החברה-הבת Saturn Corporation.⁴² קיימות דרגות שונות וצורות אחרות של ניהול משתף באירופה ובארצות-הברית, אך בשל ההצלחה של מודל Saturn בארצות-הברית, מדינה המתאפיינת בסביבת יחסי עבודה שאינה אוהדת ארגוני עובדים (ואשר רבים בישראל נוטים לחקותה), מודל Saturn מובא כדוגמה במאמר זה.⁴³

בחברת Saturn פועל זה שנים אחדות דגם של שיתוף-פעולה בין ארגון העובדים להנהלת המפעל המציע את החברה להצלחה כלכלית מרשימה, בעיקר לנוכח אופיו התחרותי של שוק המכוניות. ככלל, העבודה בחברת Saturn נעשית בצוותים. נוסף על כך, ההנהלה וארגון העובדים שותפים שווים בכל שלבי הניהול של המפעל. הכוונה לשיתוף ושילוב של נציגות העובדים בכל רמות הניהול במקום העבודה, קרי, ניהול משותף וקבלת החלטות בהסכמה בכל נושא שעניינו ייצור, טכנולוגיה, החלטות עסקיות, תכנון והכשרה. נוסף על שילובו של ארגון העובדים בכל דרגות ההנהלה, מחצית ממנהלי החברה ממונים מקרב נציגות העובדים.

כתוצאה מהצלחתו של מודל הניהול המשתף חל שינוי בתוכן פעילותו של ארגון העובדים במפעל ובהיקפה, וכן ביחסיו של הארגון עם ההנהלה והעובדים. במצב החדש שנוצר, החברים בארגון העובדים מקבלים באמצעותו הזדמנות ליטול חלק באחריות לניהול המפעל, ובדרך זו מרחיבים את נסיונם המקצועי והניהולי. ארגון העובדים מסייע לעובדי Saturn להתמודד עם האחריות הגדולה הכרוכה בניהול מפעל באמצעות מערך ארגוני שלם שמטרתו לגבש ולבטא את קולם של העובדים. ארגון העובדים פועל ללא לאות לחזק את התקשורת בין חבריו. לצורך כך מתקיימים כינוסים וישיבות עובדים בתכיפות גבוהה (אחת לשבועיים). הארגון דואג ליידע את חבריו בכל הנעשה במקום העבודה, ולקבל מהם משוב על האופן שבו יש לפעול לדעתם כדי לפתור בעיות ולשפר את הביצועים במפעל. ארגון העובדים דואג שהערות העובדים ייושמו במישרין באמצעות הנציגים שבשטח, ובמידת הצורך מעביר את קול העובדים לדרגות הגבוהות ביותר של המפעל. התכנסות של עובדים הינה פורום פעולה חדש שלא היה קיים עד היום. קולם של העובדים נשמע במקום העבודה ובתוך הארגון, ובדרך זו הארגון נהפך למוסד דמוקרטי יותר.

מנקודת-מבט כלכלית אפשר להסביר את הצלחתו של מודל Saturn בשימוש נכון ברשתות התקשורת שייצר ארגון העובדים בתוך המפעל. שיתוף-הפעולה בין העובדים למעביד מאפשר התקדמות טכנולוגית בהסכמה, ומעלה את רמת הנאמנות של כל עובד. בתנאים כאלה הסיכוי למיצוי מלוא המטען האנושי של כלל העובדים גדל. אולם לצד לקח חיובי זה יש לזכור כי קידומו של רעיון הניהול המשתף אינו חזות הכל. ניגוד עניינים בין המעבידים לעובדים הינו חלק בלתי-נפרד מיחסי העבודה. ארגון העובדים אינו יכול על-כן לזנוח את תפקידו המסורתי; עליו להגן על זכויות העובדים מול המעביד ולשמור לשם כך גם על המנגנונים הקיימים, כדי לא ליהפך לזרוע המבצעת של המעביד.

הניסיון לבנות דגמים של ניהול משתף בענפי עבודה שונים במשק דורש מארגון העובדים גיוס משמעותי של אנשי־מקצוע מתחומים שעד כה לא השתייכו באופן מסורתי לארגון, וקיום פעילות ענפה של קידום פוליטי בכנסת ובמערכת יחסי העבודה הקיבוציים. הדרישה לניהול משתף חייבת להיתמך במערך ארגוני כולל שיאפשר לנציגות העובדים לחרוג מתפקידה המסורתי ולא להסתפק בייצוג העובדים בסכסוכים בלבד. ארגון העובדים חייב להתמודד עם הצורך לחלוק במידע ובאחריות, לתקשר עם העובדים והנהלה ולקבל החלטות ניהוליות. מערך כזה אינו קיים כיום, ועל־כן יש להיערך ליצירתו מן היסוד.

הסיכוי לשיתוף־פעולה בין המעביד לארגון העובדים על־פי מודל Saturn תלוי בצורך של המעביד בקיום יחסי אמון ארוכי־טווח עם העובדים ועם ארגון העובדים. ברם, צורך זה מאפיין חברות גדולות בעיקר. כאשר המגמה בשוק העבודה היא ביזור והוצאת תהליכי הייצור אל מחוץ למפעל, קשה מאוד להשיג שיתוף־פעולה מהסוג שיישום המודל דורש מצד המעביד.⁴

עם הפנים לציבור במשק הציבורי

ליישום רעיון הדמוקרטיה הכלכלית במגזר הציבורי יש משמעות חברתית החורגת מן השיפור הצפוי ביחסי העבודה. עובדי המגזר הציבורי סובלים מפגיעה נמשכת בשכרם, וזה שנים רבות קיים לחץ פוליטי לצמצם את השירות הציבורי, הנתפס כנטל בעידן ההפרטות. הירידה באיכות השירותים מוסיפה ומערערת את ההסכמה החברתית על הצורך בסיועה של המדינה לשם השגת יעדים של קידום רווחת הפרט. האפשרות לקיים מנהל תקין, אחראי ויעיל נפגעת גם היא בשעה שעובדי הציבור סובלים מתנאי עבודה מתסכלים.

חלק מההצעות שהוצעו בחלק הקודם לגבי המגזר העסקי, במסגרת הדיון במודל Saturn, אינן ניתנות ליישום במגזר הציבורי בשל ההגבלות החוקיות והתקציביות שבמסגרתן הוא מופעל. אולם חלק אחר של ההצעות, בעיקר אותן הצעות הדנות בדרכים למתן ביטוי נפרד לנסיגתו המקצועי המצטבר של ציבור העובדים, ראוי ליישום במגזר הציבורי.

סיבה מרכזית לתחושת התסכול וחוסר האונים של עובדי המגזר הציבורי היא יכולתם המוגבלת לפעול בתווך שבין הציבור לבין מקבלי החלטות שברשות. עובדי הציבור נמצאים בקשר ישיר עם מקבלי השירות. הקשר עם הציבור הרחב חושף את עובדי הציבור לדרישות ולצרכים המשתנים של הציבור. יכולתם לפעול להתאמת השירות לצרכים מוגבלת בשל חוסר הגמישות של המערכת וצורת הארגון המדרגית. על־כן עובדי הציבור הם הסובלים העיקריים מתגובתם הנזעמת של מקבלי השירות.

במצב דברים זה, לארגון העובדים יש תפקיד חיוני במערכת הציבורית, החורג מהגנה על תנאי השכר של העובדים. פיתוח מודל הדמוקרטיה הכלכלית בשירות הציבורי, תוך שמירת מבנה של ארגון עצמאי המשמיע את קולם של העובדים ללא חשש מפעולות תגמול של הנהלה, יכול לתרום באופן משמעותי למיצוי המטען האנושי של כל עובד

ולשיפור התקשורת במקום העבודה. הדרך ליישום יעדים אלה יכולה להיות דומה לזו של ארגון עובדי הרכב במודל Saturn: קבלת משוב קבוע מן העובדים במטרה לשימוע על פתרונות מוצעים לבעיות המתעוררות בשטח, בניית קבוצות-דיון של עובדים שיקיימו ישיבות וכינוסים בתכיפות גבוהה, ושימוש ברשתות התקשורת שייצור ארגון העובדים. כל אלה ישפרו את התקשורת בין העובדים לבין עצמם ובין העובדים להנהלה. הרחבת תחום הדיון הציבורי בשאלות הנוגעות בתפקוד יעיל של השירות הציבורי יכולה לשמש מנוף ליעול המערכת הציבורית ולהבטחת יתר שקיפות ופתיחות.

המעבר מחברות סבילה בארגון עובדים, המוצאת את ביטויה רק בשביתות ובמאבקים מזמן לזמן על נושאי שכר ותנאי עבודה, להתארגנות שמטרתה לשפר את איכות העבודה, את איכות חיי העובדים ואת איכות השירות לציבור – יועיל לקשר בין ארגון העובדים לחבריו. בדרך זו יקדם ארגון העובדים את האווירה הדמוקרטית במקום העבודה ואת תחושת האחריות והשותפות של כל עובד. בתוך כך, שיפור איכות השירות עשוי להשפיע באופן חיובי על מעמדם של עובדי הציבור, דבר שיקדם בסופו של דבר את מאבקם לשיפור שכרם.

המבנה של ארגון העובדים

עד כה נידונו אופני הפעולה שראוי כי הארגון יאמץ. אך שינויים אלה מצריכים גם שינוי במבנה הארגון עצמו. ניתן לומר בהכללה כי רבים מהניסויים החברתיים ומצורות ההתארגנות שנולדו מתוך תנועת העבודה במאה העשרים טעונים עדכון והתאמה כדי שימשיכו להתקיים במאה העשרים ואחת. דווקא על רקע ניסיון זה חשוב לבחון בקפדנות את האמצעים הארגוניים הנדרשים כדי לשנות את ההסתדרות על-מנת להבטיח את המשך פעילותה בעולם משתנה.

הדיון בשינוי מבנה של ארגון עובדים שונה במהותו מדיון בשינוי מבנה של ארגון כלכלי אחר. שיקולים כלכליים עלולים לעמוד בסתירה עם הצורך לשמור על אופיו הוולונטרי של ארגון עובדים. הצלחת תהליך השינוי תלויה במציאת הדרך הנכונה לשלב את שתי הדרישות הנוגדות: מחד גיסא, אופיו הוולונטרי של ארגון העובדים הוא הכוח המניע של הסולידריות החברתית, והעדרה יכשיל כל מאבק חברתי. אופיו הוולונטרי והדמוקרטי של ארגון העובדים הוא הנימוק לניהול הארגון באמצעות נבחרי ציבור. מאידך גיסא, על ארגון עובדים, ככל ארגון, חלים כללי הגרוויטציה הכלכליים. כדי לעמוד לאורך זמן במאבק הממושך להגנה על העובדים, ארגון העובדים חייב לקיים מערכת ממוסדת ויעילה שביכולתה להתמודד מול המערך הארגוני רב-העוצמה של המעבידים.⁴⁵

פתיחת שורות – רשתות-ביטחון לעובדים במעבר

הגדלת מספר העובדים המאורגנים ויצירת התנאים להצטרפות של קבוצות ויחידים למסגרת ארגון העובדים הן היעד החשוב ביותר של ההסתדרות לשנים הקרובות. יעד זה מחייב את ההסתדרות להיות קשובה לצרכים של חבריה ובעיקר של קבוצות גדולות

בציבור העובדים המועסקות בתבניות העסקה לא־טיפוסיות. הצורך לסייע לעובדים בבניית קריירה נובע מכך שלמעבידים אין כיום אינטרס ברציפות של יחסי עבודה, והם מתנערים מאחריותם החברתית כלפי עובדיהם.⁴⁶ הסיוע לעובדים המועסקים בתבניות העסקה לא־טיפוסיות אינו מהווה ויתור על דרישת הארגון לצמצם ואף לבטל כל צורת העסקה הפוגעת בזכויות עובדים. דרישה זו ראוי שתקודם במישור הפוליטי על־ידי שינוי בחקיקה, במטרה להתאים את חוקי המגן לתבניות ההעסקה הלא־טיפוסיות המאפיינות יותר ויותר עובדים. העסקה בתבניות לא־טיפוסיות מתאפיינת ביחסי עבודה גמישים, כלומר, ארעיים וחלקיים. בדרך־כלל מדובר בקבוצות העובדים החלשות בחברה, ולעיתים קרובות בנשים. ארגון העובדים נתקל לרוב בקושי מיוחד לארגן עובדים אלה למסגרת של יחסי עבודה קיבוציים, ועל־כן הוא חייב לפעול בדרך פרטנית ולהציע שירותים לעובדים כיחידים.

בנושא זה הפתרונות המוצעים אינם חדשניים במהותם, אלא מבקשים לעשות שימוש במומחיות שקיימת בארגון העובדים משכבר־הימים, והיא ניהול מוסדות פיננסיים שבהם נצברים כספי העובד לצרכים סוציאליים.⁴⁷ למשל, פתרון סוציאלי לתבניות העסקה לא־טיפוסיות הוצע בעבר לעובדים בענפי הבנייה. מדובר בצבירת זכויות בקרנות המנוהלות על־ידי ארגון העובדים, באופן שכל עובד יכול לשמור על זכויותיו ולהעבירן ממקום עבודה אחד למשנהו. בדרך זו ארגון העובדים מבטיח כי הקשר עם העובד אינו תלוי בקיומם של יחסי עבודה קיבוציים.

בשל ארעיותם של יחסי העבודה, העובד אינו יכול להסתמך על מעביד יחיד בצבירת זכויות לטווח הקצר (כגון זכות לחופשה או לדמי מחלה) או לטווח הארוך (זכויות פנסיה). יחסים חלקיים וארעיים גם מפחיתים באופן ניכר את תקוותו של העובד לזכות בהכשרה ובקידום מקצועי במקום העבודה.⁴⁸ ניהול קרנות סוציאליות אישיות – חופשה, מחלה, השתלמות, פנסיה – מבטיח קשר ממושך ורצוף עם העובד בתקופות העסקתו השונות ובתקופות אבטלה. הקרנות יכולות להוות רשת־ביטחון לא רק לקבוצות חלשות של עובדים, אלא גם לקבוצות עובדים חזקות שהקריירה שלהם מתאפיינת בשינוי תכופ של מקום העבודה, כגון עובדי היי־טק. בהמשך למתווה שהוצג בחלקים הקודמים, יש חשיבות בהקשר זה להעברת מידע לעובדים ולהעצמתם. למשל, לעובדים שנאלצים להתמודד עם חיפוש עבודה מזמן לזמן ועם הבטחת עתידם הפיננסי דרוש ייעוץ וכן מידע תעסוקתי ותכנון פיננסי.⁴⁹

סגירת שורות – ארגון עובדים יחיד

באשר לגודל האופטימלי של ארגון עובדים, קיימים נימוקים רציניים התומכים בהשקפה שארגון עובדים חייב להישמר מהתרחבות־יתר. בין הנימוקים החשובים אפשר למנות את הפגיעה באופי הוולונטרי הצפוי בארגון גדול. בארגון עובדים השמירה על אופי וולונטרי הינה מטרה חשובה במיוחד מכיוון שאין תחליף לסולידריות בין העובדים בכל הנוגע לגיוס תמיכה בארגון ובפעולותיו. ארגון גדול מדי עלול לא להיות קשוב

לצורכי חבריו. ארגון גדול מדי עלול לאבד את הגמישות החיונית להתמודדות עם האתגרים שמציב שוק עבודה המתאפיין בשינויים תכופים. לבסוף, לארגון עובדים גדול יש דימוי רע בציבור הרחב. רוח התקופה היא לשאוף למבנה ארגוני שמבזר סמכויות ומנהל משאים-ומתנים בכל יחידה עסקית בנפרד. עם זה, המבנה של ארגון העובדים צריך לספק גם את האמצעים לייצוג אינטרסים שונים, ולבטא את המגמות להגדרה עצמית שהתחזקו בחברה הישראלית. הפנייה לציבורם חדשים חייבת להביא בחשבון את אופיים המיוחד. ציבור עובדים בתעשיות מתוחכמות שונה באופיו ובבעיותיו מקבוצות של עובדים זרים המועסקים בעבודות-כפיים, וארגון העובדים צריך להיערך לטיפול שונה בבעיותיהם.

כנגד זה קיימים השיקולים הכלליים התומכים בארגון גדול, ביניהם העיקרון הכלכלי של יתרון הגודל.⁵⁰ ארגון גדול חוסך בהוצאות תפעול, ויכול לעשות שימוש טוב יותר בניסיון המצטבר של עובדי הארגון בפתירת בעיות. אולם הנימוק החשוב והעיקרי להעדפת ארגון יחיד וגדול נוגע במקור כוחו הייחודי של ארגון העובדים בתחום יחסי העבודה וכתנועה חברתית. כוחו של ארגון העובדים תלוי באופן מוחלט בגודל הארגון וביכולתו לפעול בצורה מתואמת. הניסיון מלמד כי התארגנות ענפית מפחיתה את הסכנה של משא-ומתן נפרד בכל מפעל, שבו כוחה של נציגות העובדים המקומית חלש יחסית.⁵¹

בהינתן שתי מגמות נוגדות אלה, הפתרון הסביר הוא ארגון עובדים פדרטיבי, שבו לכל קבוצת עובדים יש קול נפרד וייחודי בתוך הארגון הכללי. פתרון זה מחייב התארגנות שונה מזו שעליה התבססה מערכת יחסי העבודה בישראל בעבר.

פנים חדשים לארגון העובדים

כדי לעבור אל קדמת הבמה של יחסי העבודה ושל הזירה הפוליטית בישראל, ארגון העובדים נדרש להתמודד כשחקן מרכזי בין ארגונים חזקים אחרים. מתן פתרונות חדשים ויצירתיים דורש יצירת כלים ומבנים ארגוניים חדשים. קיומם של כלים אלה, כגון מרכזי מידע או מחלקות לייעוץ ארגוני, יאפשר לארגון העובדים להיות ערוך להגיב על שינויים בתחום יחסי העבודה, ואף להציע מצידו דרכים חדשות לייעול העבודה תוך שמירה על האינטרס של העובד. קידום רעיונות של דמוקרטיה כלכלית מחייב היערכות ורכישת כישורים חדשים מצד נציגי עובדים.

כדי להפעיל את הכלים החדשים, ארגון העובדים נדרש לגייס אנשי-מקצוע אשר בעבר לא מצאו את מקומם בשורותיו. בין המחלקות החדשות כדאי לכלול: מחלקה לייעוץ ארגוני שתעסיק פסיכולוגים תעסוקתיים, מחלקת מומחים במערכות מידע, מחלקה כלכלית ובה גם מומחים להשקעות ופיננסים, מחלקה לבריאות בעבודה ומחלקת מחקר שמסונפת אליה, מומחים לניהול וייצור, ומחלקה שמתמחה במסחר בין-לאומי. כל אלה צריכים להתווסף על המחלקות המשפטיות ומחלקת התקשורת.

אנשי-המקצוע יתפקדו כיועצים, ולא יבואו במקום נבחרי ציבור העובדים. תפקידם

יהיה להבטיח שירותים לכל חבר בארגון העובדים, להציג את עמדתו של ארגון העובדים לפני הציבור הישראלי בכללותו, ולסייע לנציגות העובדים המקומית למלא את תפקידה החדש במאבק על דמוקרטיה כלכלית.

לאנשי-מקצוע אלה יהיה גם תפקיד חשוב בתמיכה בכל נציגות עובדים שתיטול חלק בניהול משתף, שכן לארגון העובדים יש תפקיד חשוב בליווי המסגרות המבחרות ובתמיכה בהן. על הארגון לסייע לקבוצות עובדים ביצירת צוותי-חשיבה וועדות עובדים ובארגון התהליך של קבלת משוב מהעובדים. כמרכן על המחלקות המקצועיות בארגון להעניק סיוע מקצועי לנציגי העובדים, על-מנת לחזק את יכולתם לבסס דמוקרטיה כלכלית במקום העבודה.

סיכום

במאמר זה נעשה ניסיון לזהות את האתגרים העומדים בפני ארגון העובדים בחברה הישראלית של המאה העשרים ואחת. ניתוח מצבו של שוק העבודה ומצב החברה הישראלית מעלה כי קיימות כיום הזדמנויות למתן פתרונות חדשים התואמים את הצרכים והדרישות של העובדים בעת הזאת. עם זה, ההצעות הינן כלליות, ונדרש דיון בתוך הארגון על דרך יישומן. בבסיס מאמר זה עומדת ההנחה שארגון העובדים יכול ואף חייב להשפיע על הנעשה בחברה הישראלית. חיפוש פתרונות חדשים למצבים החדשים שנוצרו הינו תחילתה של דרך לאקלה להגשמת מטרה זו.⁵²

הערות

1. על המתח המתמיד בין מטרות לאומיות למטרות חברתיות למן תחילת דרכה של תנועת העבודה והקמת ההסתדרות, ראו: ז' שטרנהל **בנין אומה או תיקון חברה** (הדפסה שנייה, עם עובד, 1995).
 2. לנתונים על ירידת שיעור העבודה המאורגנת במדינות המערב (מלבד מדינות סקנדינביה), ראו טבלה לשנים 1980-1994 אצל: R.J. Flanagan "Macroeconomic Performance and Collective Bargaining: An International Perspective" *XXXVII Journal of Economic Literature* (September 1999) 1150, 1152. לגבי ארצות-הברית, ראו: T.A. Kochan, H.C. Katz & R.B. Mckersie *The Transformation of American Industrial Relations* (Ithaca, ILR Press, 1994) 8.
 3. עוד על השינויים בשוק העבודה, ראו מאמרה המקיף של ר' בן-ישראל "צדק חברתי בעידן בתר העבודה: צדק חלוקתי בחלוקת העבודה במאה העשרים ואחת" **צדק חלוקתי בישראל** (מ' מאוטנר עורך, רמות, תשס"א) 309.
 4. ת"ל פרידמן ה"לקסוס" ועץ הזית: **גלובליזציה – מבט אל עולם משתנה** (מעריב – הד ארצי, 2000). בע' 14-15 מופיעים נתונים על השינוי בהיקף זרימת ההון המתחולל עקב הליך הגלובליזציה בעשור האחרון.
 5. היטיב לנסח זאת זיגמונט באומן, בספרו **גלובליזציה – ההיבט האנושי** (הקיבוץ המאוחד, 2002), בע' 44.
- הגבול היחיד שניתן להרגיש בו ושיש להתחשב בו הוא ההגבלות המנהליות על חופש התנועה

- של ההון. אולם גבולות אלה הם מעטים ומפוזרים, ועל מעט הגבולות שנותרו מרחפת תמיד סכנת פריצה או מחיקה. בלעדיהם יקטן מאוד הסיכוי ל"היתקלות באחרות" כדברי מלוצי. אם המפגש יתחולל ביזמת האחר, ברגע שה"אחרות" תנסה לנפח שרירים ולהפגין את כוחה, לא תהיה להון בעיה לארוז מזוודות ולעבור לסביבה נעימה יותר כלומר לסביבה כנועה וגמישה. לפיכך תפחתנה ההזדמנויות הסבירות שתעודנה הן את הניסיונות "לצמצם מחלוקות בכוח" והן את הרצון להיענות ל"אתגר התקשורת".
6. ראו: מ' אבנימלך ו' תמיר **רווחה מתקתקת: הכלכלה והפוליטיקה של הרווחה בישראל** (הקיבוץ המאוחד, 2002). מחברי הספר מסכמים (בע' 236) את השפעת הגלובליזציה על הפוליטיקה כך: "זהו עולם שבו הפוליטיקה התכווצה והכלכלה התרחבה. 'השווקים' מכתיבים והממשלות מציינות".
7. C. Heckscher "Living With Flexibility" *Rekindling the Movement: Labor's Quest for Relevance in the 21st Century* (L. Turner et al. eds., Ithaca, ILR Press, 2001) 5
8. תהליכים דומים התרחשו ומתרחשים כמובן גם במדינות נוספות. לדוגמה, Bennett Harrison ו- Barry Bluestone מתארים את התעשייה האמריקאית כמי שנפלה קורבן ל"הון חסר סבלנות", שעניינו ברווחים לטווח הקצר אינו מאפשר השקעה בפיתוח משמעותי. ראו: B. Harrison & B. Bluestone "Wage Polarization in the US and the 'Flexibility' Debate" 14 *Cambridge Journal of Economics* (1990) 351, 369
9. על הקשר בין תהליכי גלובליזציה לבין התנערות האליטות מאחריות חברתית כותב באומן (לעיל הערה 5, בע' 43):
- הניידות שהשיגו "המשקיעים" – בעלי ההון הדרוש להשקעה – פירושה ניתוק חדש בין הסכמות לאחריות, שהוא חסר מגבלות במידה חסרת תקדים: האחריות כלפי המועסקים, אך גם כלפי הצעירים והחלשים, כלפי הדורות שטרם נולדו, ומדאגה לתנאי החיים של כולם: בקיצור, שחרור מהחובה לתרום לחיי היומיום ולהמשך קיומה של הקהילה. כך צומחת א-סימטרייה חדשה בין אופייה החוץ-טריטוריאלי של העוצמה, לבין אופיו הטריטוריאלי של "מכלול החיים". העוצמה, הניידת לחלוטין כיום, מסוגלת לשנות חיים אתה בהתראה קצרה או ללא כל אזהרה, וחופשית לנצלם ולהפקירם להשלכותיו של ניצול זה. השחרור מאחריות לתוצאות הוא ההישג החשוב והיקר ביותר שהניידות החדשה זיכתה בו את ההון. כעת תנועתו חופשית ומשוחררת מאילוץ המקום לכן, כאשר שוקלים את כדאיותה של השקעה כבר אין צורך להביא בחשבון את השלכותיה.
10. א' גידנס **הדרך השלישית – תחייתה של הסוציאל-דמוקרטיה** (2000) 74.
11. גידנס (שם, בע' 44) מצטט מחקרים המעידים על שינוי משמעותי בערכי העבודה בחברת-השפע. לדבריו:
- השאיפה להגשמה עצמית והרצון לעסוק בעבודה שיש בה משמעות נוטלים את מקומה של השאיפה לתגמול כלכלי מרבי. הנטיות הללו מתקשרות גם לגישה ספקנית כלפי סמכות – שיש בה כדי לחבל בהשתתפות בחיים הפוליטיים אך על פי רוב היא מהווה דחף לדמוקרטיזציה גוברת ולמעורבות גדולה יותר מזו המקובלת כיום בחיים הפוליטיים הקונבנציונליים.
- ראו גם מ' שרעבי ו' הרפז "השפעת תקופה, מהלך חיים וחילופי דורות על מטרות עבודה בישראל" **עבודה, חברה ומשפט ט** (תשס"ב) 43.
12. ס"ח 63, סעיף 33, תוקן במסגרת תיקון מס' 5 לחוק, ס"ח (תשס"א) 123.
13. ראו מאמרם של י' כהן ואח' "שיעור העובדים המאורגנים בארגוני עובדים ושיעור הכיסוי של הסכמים קיבוציים: עבר, הווה ועתיד" **עבודה, חברה ומשפט י** (תשס"ד) 15.
14. ראו מ' גולדברג "הגנת הפרטיות של העובד וחובות הגילוי שלו כלפי מעבידו" **עבודה, חברה ומשפט ט** (תשס"ב) 85.
15. "Although this [massive downsizing and outsourcing of work – N.P.A.] did produce many positive changes and opened the door to other features off the new

- organization, it also added considerable stress to workers' lives, increased the hours they must spend at work, spilled over to increase work family tension, and reduced the economic security and standard of living of large numbers off middle-aged or older employees" (D. Ancona *Managing for the Future: Organizational Behavior & Process* (2nd ed., Cincinnati, South Western College Publishing, 1999) 1).
16. J. Godard & J.T. Delaney "Reflections on the 'High Performance' Paradigm's Implications for Industrial Relations as a Field" 53(3) *Industrial & Labor Relations Review* (2000) 482
17. הבחירה בהפחתת עלויות עבודה כדרך לשיפור עמדות בשוק תחרותי עלולה לפתוח פער טכנולוגי שיאלץ את המעביד גם בעתיד לפגוע בערך העבודה. ראו: Harrison & Bluestone, *supra* note 8, at p. 352
18. "Unions must demonstrate that our struggle is for justice, not privilege. We can do this by engaging in public debates on issues that affect all working people and their families - issues like quality public education, universal health care, fair tax policies and affordable housing" (A. Cheliotis "The Politics of Leadership: The Role of Unions in Developing Policy Initiatives" *New Labor Movement for the New Century* (G. Mantsios ed., New York, Monthly Review Press, 1998) 295).
19. לדעת שטרנהל (לעיל הערה 1, בע' 52-53), שליטת ההסתדרות באמצעי הייצור גרמה מתחילת הדרך ליחסי תלות בין היחיד לארגון, שפגעו באופיו הוולונטרי. אין ספק שכך נוצרו יחסי תלות בין היחיד לארגון: קשרים אלה היו חזקים במיוחד אצל קבוצות העובדים החלשות ביותר. למרות שלהלכה היתה ההסתדרות מסגרת וולונטרית, הרי שלמעשה היה חופש פעולתם של רוב חבריה מוגבל מאוד. החירות שלא להזדקק ללשכת העבודה, לקופת חולים או למערכת השיוק ההסתדרותית היתה מינימלית.
20. דברים שנכתבו על ארגוני העובדים בארצות-הברית בשנת 1986 יפים גם כיום: The needs which generated them, I will argue, may have changed in form, but they have not disappeared. If that is true, then what we are seeing is not an end but a transition - a period in which unions are groping for a new form to meet the current reality. (C. Heckscher "Multilateral Negotiation and the Future of American Labor" 2 *Negotiation Journal* (1986) 141)
21. אבנימלך ותמיר (לעיל הערה 6, בע' 236) מנסחים את הבעיה כך: לכאורה מציעה הגלובליזציה עולם פתוח, שבו יש דמוקרטיזציה של ידע וטכנולוגיה. למעשה היא יצרה עולם נשלט על ידי אליטות של הון וידע שמפנימות את החדשנות ומיטיבות להתמודד עם שינויים לתועלתן. הגלובליזציה משאירה רבים בתחושת אובדן שליטה על חייהם, ומעמיקה את הפער בין מדינות ובתוך מדינות, בין מי שמטיב להסתגל לשינויים הטכנולוגיים לבין מי שנשאר מאחור.
22. "Like individuals, most organizations have internal clocks that determine how quickly decisions are made and activities are completed. These internal clocks affect how long it takes organizations to move from idea to definition, to action. It has been argued that a major challenge for organizations is to reduce their cycle time, which means to change the internal clock and timing on how decisions are made. For mature organizations to experience renewal, their internal clocks must be adjusted. Cycle lengths must be reduced and the capacity for change increased." (R.W. Beatty & D.O. Ulrich "Re-Energizing the Mature Organization" *Managing Change: Cases and Concepts* (T.D. Jick ed., Boston, Irwin McGraw-Hill, 1993))

23. G. Mantsios "What Does Labor Stand For?" *New Labor Movement for the New Century* (G. Mantsios ed., New York, Monthly Review Press, 1998) 44. מנטסיוס מייעד לארגון המתחדש תפקיד מרכזי בביקורת על העברת כספים לקבוצות מקורבים. דיון מפורט בתפקיד המדינה בהרחבת הפערים החברתיים בישראל מצוי גם בספרם של אבנימלך ותמיר (לעיל הערה 6, בע' 8), הטוענים כי –
- החברה הישראלית משלימה עם פערי הכנסות מהגדולים בעולם. בניגוד למדינות אחרות, בהן העושר נצבר במשך דורות, בישראל נוצרו הפערים תוך 50 שנה בלבד. הקיטוב בהכנסות ובעושר נוצר למרות מעורבות עמוקה של הממשלה במשק, בעלותה על קרקע ומשאבי טבע, פעילותה בשוק באמצעות מונופולים ציבוריים ושליטתה בשוק ההון והאשראי. הפער העמיק למרות שהממשלה, שהיא גורם דומיננטי במשק, מוציאה כמחצית מהתוצר וגובה 40% ממנו כמסים. מכאן עולה השאלה האם הממשלה תרמה לצמצום אי השוויון, שאלמלא מעורבותה היה גדול יותר, או שמא דווקא התערבותה הרחיבה פערים.
- ובע' 72 מוסיפים המחברים: "מעורבות רבה של הממשלה במשק מחד ועומק הפערים מאידך מרמזים שאופי התערבות הממשלה מגדיל פערים."
24. על נכונותם של ארגוני עובדים לאמץ שיפורים טכנולוגיים, ראו: L. Mishel & P.B. Voos (eds.) *Unions and Economic Competitiveness* (Armonk, Economic Policy Institute, 1992)
25. "That is, the most significant productivity and quality gains from new technology are achieved when technologies are conceived, designed, and implemented in ways that make full use of the ingenuity, skills and motivations of the people who will be working with the machinery" (Ancona, *supra* note 15, at p. 7)
26. למחקר שעניינו הגדלה משמעותית בעומס העבודה באוסטרליה, ראו: C. Allen, M. Odonnell & D. Peetz "More Tasks, Less Secure, Working Harder: Three Dimensions of Labor Utilization" 41(4) *Journal of Industrial Relations of Australia* (1999) 519
- וכן ראו את דבריהם הבאים של אלטמן ודאל:
- It is an established fact that the introduction of new technologies does not lead to a reduction of work burdens, but rather to a shift of stress factors... Information and know-how are lacking, the access to scientific experts is poor, and at present the employees' own awareness of new forms of stress, the effects of which are only apparent in the long run, leaves much to be desired in many instances. (N. Altmann & K. Dull "Rationalization and Participation: Implementation of New Technologies and Problems of the Works Councils in the FRG" 11(1) *Economic & Industrial Democracy* (1990) 111, 120)
27. להמלצות ברוח זאת, ראו: Commission on the Skills of the American Workforce *America's Choice: High Skills or Low Wages* (Washington DC, The National Center on Education and Economy, 1991)
28. על מעורבותם של ארגוני עובדים בריטיים בהשתלמות עובדים, ראו: N. Menezes-Filho, D. Ulph & J. Van Reenen "R&D and Unionism: Comparative Evidence from British Companies and Establishments" 52(1) *Industrial & Labor Relations Review* (1998) 45; F. Green, S. Machim & D. Wilkinson "Trade Unions and Training Practices in British Workplaces" 52(2) *Industrial & Labor Relations Review* (1999) 179
29. H. Wial "The Emerging Organizational Structure of Unionism in Low Wage Services" 45 *Rutgers Law Review* (1993) 671
30. "Unions teach democracy through the opportunity they provide for people to experience a greater degree of competence and control over their lives. In turn,

mobilization and participation of members changes unions, changes how we do things and how we view things" (L. Adams "Transforming Unions and Building a Movement" *New Labor Movement for the New Century* (G. Mantsios ed., New York, Monthly Review Press, 1998) 202)

"The basic social purpose of trade unions was job regulation not as an end in itself, but as a means for free development of the individual worker during the course of working life per se" (A.D. Flanders *Management and Unions: The Theory and Reform of Industrial Relations* (London, Faber, 1975) 18)

על הקשר בין ירידה בשיעור העובדים המאורגנים לבין התרחבות הפערים הכלכליים בקנדה, ראו: F. MacPhail "What Caused Earnings Inequality to Increase in Canada During the 1980s?" 24 *Cambridge Journal of Economics* (2000) 153, 157; M.L. Blackburn, D.E. Bloom & R.B. Freeman "The Declining Economic Position of Less Skilled American Men" (working paper w3186, National Bureau of Research, November 1989)

"Traditionally, wages were primarily determined by a highly differentiated analytical work evaluation scheme. Their criteria, such as certain defined demands on vocational skills or physical work burdens, now become less significant. New criteria such as reliability, mental stress, or new knowledge requirements are difficult to identify and quantify" (Altmann & Dull, *supra* note 26, 120)

"Flexibility also, however, presents major problems for industrial relations: in fact it is at the center of almost every labor-management dispute today. The current structure of industrial unionism is designed to create stability and predictability, and is therefore radically out of synch with the new emphasis. In recent years unions have consistently trade wage and benefits for the fundamental protection of job security. Yet they have been unable to stop the erosion: they have on occasion slow job losses for the term of a single contract, but the essential trend has continued inexorably. The outcome of union strategies focused on job protection has therefore been losses in all domains" (Heckscher, *supra* note 7, at p. 6)

למחקר המביא נתונים המוכיחים כי עובדים ככלל מעוניינים להגדיל את עצמאותם ולהשתתף ביעול העבודה ובשיפור שיטות העבודה, ראו: P.B. Voos *Contemporary Collective Bargaining in the Private Sector* (P.B. Voos ed., Industrial Relations Research Association Series, 1995) 5

Kochan et al., *supra* note 2, at p. 298

שיתוף-הפעולה של ארגון העובדים נועד לשפר את איכות חיי העבודה, את מעמד העובד ואת האווירה הדמוקרטית במקום העבודה, ולהבטיח ביטחון תעסוקתי ותנאי שכר הולמים. ראו: Voos, *supra* note 35, at p. 16

Heckscher (*supra* note 7, at p. 8) מצביע על שורה של יתרונות שכלכלה גמישה יכולה להציע לעובדים. למשל, אפשרויות הבחירה של העובד מתרבות, העובד יכול להתפתח באופקים מקצועיים שונים, תלות העובד במעביד יחיד פוחתת, ויש פתיחות רבה יותר לקבלת עובדים שונים.

Kochan et al., *supra* note 2, at p. XVI. המחברים מצביעים על ניסיון חיובי של ארגוני עובדים הנוטלים חלק בניהול משותף:

Indeed we do now believe that labor has the potential for regaining a leadership position in driving change, a position labor had lost to during the 1970's and 1980's management

40. על שיתוף-פעולה מול שמירת האינטרס הייחודי של העובדים, ראו: T.H. Hammer & R.N. Stern "A Yo-Yo Model of Cooperation: Union Participation in Management at the Rath Packing Company" 39(3) *Industrial & Labor Review* (1986) 337
41. על נסיונם הממושך של ארגוני העובדים בארצות-הברית בנטילת חלק בשינוי המבנה של מקום העבודה, ראו: D.B. Cornfield "The US Labor Movement: Its Development and Impact: on Social Inequality and Politics" 17 *Annual Review of Sociology* (1991) 27
42. S. Rubinstein & C. Heckscher *Partnership or Alliances: Alternatives or Complementary Models of Labor - Management Relations?* (Rutgers University School of Management and Labor Relations, 1999)
43. ראו מאמרים ומחקרים נוספים שהתפרסמו על-אודות מודל Saturn באתר המקוון של MIT: <https://hpds1.mit.edu/index.jsp>
44. Rubinstein & Heckscher, *supra* note 42. הכותבים מביעים חשש כי מודל Saturn מתאים בעיקר לתעשיות שבהן קיימת עדיין תחרות בין יצרנים (כמו בתעשיית המכוניות) ואשר זקוקות עדיין למערכת יציבה וקבועה של יחסי עבודה.
45. למתח בין אופיו הוולונטרי של ארגון העובדים לבין אופיו הביורוקרטי, ראו: C.C. Heckscher *The New Unionism: Employee Involvement in Changing Corporation* (Ithaca, ILR Press, 1996)
46. "Companies have clearly and widely moved away from taking responsibility for long-term careers. There is a whole set of reasons why career security used to be more or less in the interests of companies but is no longer. These certainly include crude cost cutting considerations, but they also reflect economic changes just sketched. With skills and demand metamorphosing so rapidly in so many domains, it is more effective to look for those with needed skills on the open market rather than developing them internally. Once companies begin to do that, they tend to break the whole pattern of expectations and commitments which grounded the classic system" (Heckscher, *supra* note 7, at p. 6)
47. Heckscher (*ibid*, at p. 8) מתאר את התמיכה הנרחבת שדרושה לעובדים בעת הזאת: ניידות של זכויות, מידע על מקומות עבודה, נגישות למרכזי לימוד, תכנון פיננסי ותמיכה רגשית בעולם משתנה.
48. ארגון העובדים יכול ליהפך לגורם הקבוע היחיד בחיי עבודה הגדושים תהפוכות ושינויים. ראו J. Fine "Moving Innovation from the Margins to the Center" *New Labor Movement for the New Century* (G. Mantsios ed., New York, Monthly Review Press, 1998) 119
49. Rubinstein & Heckscher, *supra* note 42
50. M. Davis "Is Bigger Better? Union Size and Expenditure on Members" 41 *Journal of Industrial Relations of Australia* (1999) 3, 8
51. Kochar et al., *supra* note 2, at pp. 60-63, 143. ראו דיון בהצלחת האסטרטגיה של מעבידים שעמדו על קיום משא-ומתן מפעלי/ענפי (ולא ארצי/ענפי) והחלישו בדרך זו את ארגוני העובדים.
52. "What is needed is a system which can deal with decentralized, flexible management: which can integrate semi-professional and 'knowledge' that is compatible with economic needs for innovation, involvement, and flexibility rather than stability" (Heckscher, *supra* note 7, at p. 8)