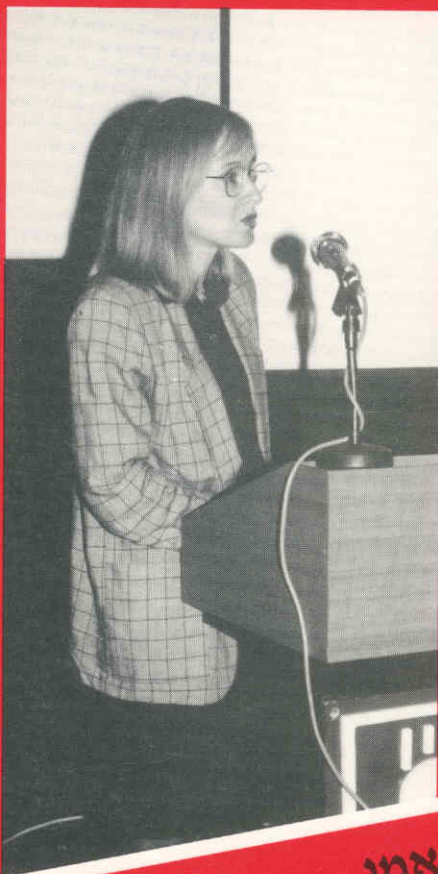
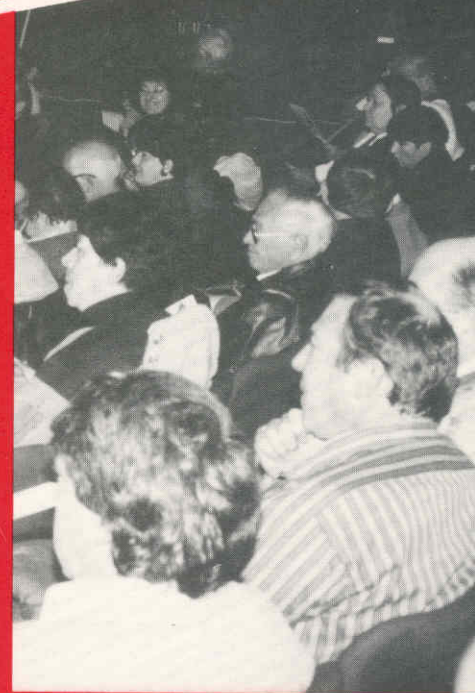
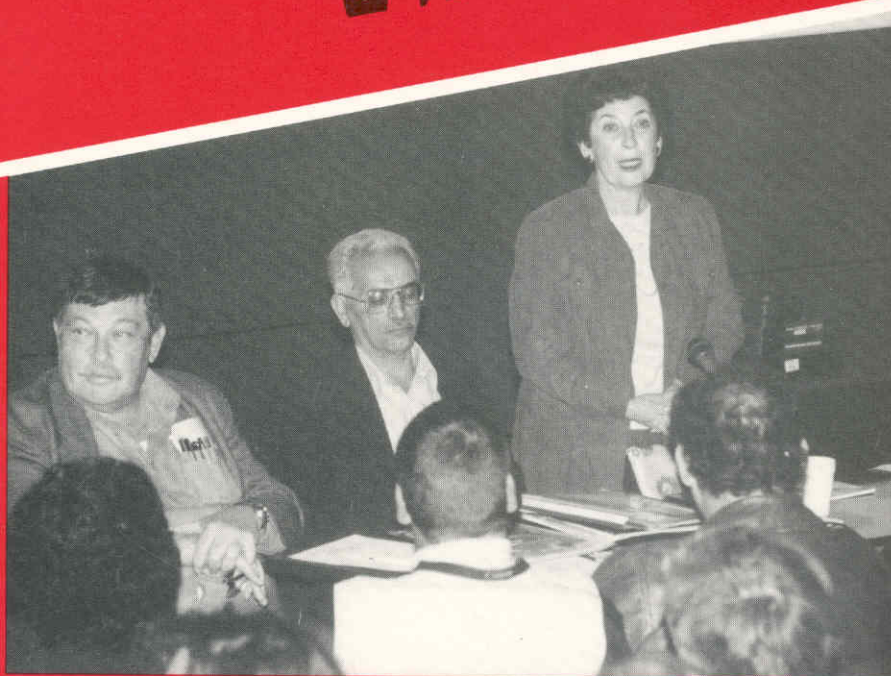


היבטים חברתיים וכלכליים בצמצומי כח-אדם



מוסד שמואל נאמן
למחקר מתקדם במדע ובטכנולוגיה



הטכניון - מכון טכנולוגי לישראל

TECHNION — ISRAEL INSTITUTE OF TECHNOLOGY

THE S. NEAMAN INSTITUTE
FOR ADVANCED STUDIES IN SCIENCE & TECHNOLOGY

הטכניון - מכון טכנולוגי לישראל

מוסד שמואל נאמן
למחקר מתקדם במדע ובטכנולוגיה



היבטים חברתיים וכלכליים בצמצום כח-אדם

יום עיון שהתקיים בטכניון ב-21 בינואר 1993

מנחה: פרופ' בלהה מנחיים

יולי 1993

**חיבטים חברתיים וכלכליים בצמצום כוח-אדם
עורך: איגי דוד כהן**

הדעות בפרסום זה אינן משקפות בהכרח את עמדתו של מוסד ש. נאמן

Copyright ©, 1993. The Samuel Neaman Institute
for Advanced Studies in Science and Technology

פורסם ביולי 1993

מוסד ש. נאמן למחקר מתקדם במדע ובטכנולוגיה

קרית הטכניון, חיפה 32000

טל. 04-237145, פקס 04-231889

תוכן העניינים

3	דברי פתיחה - פרופ' בלהה מנהיים
4	דברי ברכה - אורי אגמי, מזכיר ההסתדרות במרחב חיפה
5	מאפייני האבטלה בישראל - ישראל קיסר, שר התחבורה
11	ישראל והכלכלה הבין-לאומית - פרופ' שלמה מיטל
21	אסטרטגיות בצמצום כוח אדם בענף האלקטרוניקה בישראל - ד"ר זהבה רוזנבלט
33	התיעלות בנמלים והשלכות על כוח אדם - ד"ר אריה סחיש
49	שיפור דרכי התמודדות בלחץ של איום בפטורין - ד"ר דב זהר
57	דיון בפאנל - מנחה: פרופ' בלהה מנהיים

דברי פתיחה פרופ' בלהה מנהיים

יום עיון זה, המתקיים במסגרת מוסד נאמן למחקר מתקדם במדע ובטכנולוגיה שבטכניון ובשיתוף ההסתדרות במרחב חיפה, הוא השלישי בסדרה של ימי עיון, שנערכים מזה שלוש שנים במסגרת זאת. הוא פרי יוזמתם של התבר אורי אגמי, מזכיר ההסתדרות במרחב חיפה, ופרופ' דניאל ויס, מנהל מוסד נאמן.

שני ימי העיון הראשונים טיפלו בבעייה של תעשיות העתיד ויחסי העבודה, ובמעמדו של האיגוד המקצועי בתעשיות אלה. בתעשיות העתיד מתעוררות בעיות קשות בתחום שוק העבודה, בתחום המפעל הבודד, ובתחום חייו של הפרט, אשר נמצא במערכת הנוצרת על ידי כלכלת העתיד.

בהכנת התוכנית של שני ימי העיון הראשונים טיפל ידידנו המנוח - פרופסור אליעזר רוזנשטיין ז"ל. הפעם קיבלתי על עצמי את התכנון. על פי בקשתו של אורי אגמי, הדגש היום הוא על בעיית צימצום כוח אדם והשלכותיה. כפי שידוע לכם, הנושא הוא גם עדכני, גם כואב, ויתרה מזאת - יש לו עתיד. התבשרנו על ידי המכון למחקר חברתי של ההסתדרות כי אין עדיין סוף לצימצומים ולאבטלה, ולפחות עד שנת 1996 נצטרך להתמודד עם ההשלכות של התופעות האלה.

אנו שמחים מאוד לברך ולקבל את פניו של כבוד השר ישראל קיסר, אשר ירצה על הנושאים שעומדים במרכז התעניינותנו.

אני רוצה להזכיר שהקשר בין הטכניון ובין ההסתדרות הוא ותיק מאוד, שורשיו נעוצים עוד בראשית שנות העשרים, בעת היווסד ההסתדרות בכנס היסוד שלה, שהתקיים במבנה ה"חדש" אז, והישן עכשיו, של הטכניון שבהדר. הקשר נמשך עד היום, אבל לא באופן רציף. אנחנו מקווים שהקשרים בין שני המוסדות החשובים האלה יתחזקו לאורך זמן ויתרמו להפריה הדדית.

התוכנית של היום נבנתה כך שהמושב הראשון, בהנחייתו של משה גוטר, יעסוק בשאלות הכלליות של המשק וענפיו, והמושב השני - בהנחייתי, יעסוק בבחינת המערכת החברתית, ויגיע עד לרמתו של הפרט והתמודדותו עם לחצים.

דברי ברכה - אורי אגמי, מזכיר ההסתדרות במרחב חיפה

אני מבקש לקבל בברכה חמה את חברי ישראל קיסר - שר התחבורה, את כל הקהל. אני רוצה להודות לפרופסור בלחה מנהיים, שעימה התחלנו לעבוד במשותף מזה כמה חודשים, ואני מקווה שלעבודה זו של הטכניון וההסתדרות, יהיו המשך ותוצאות.

מפגש זה, המזמן יחד חברי הסתדרות, ועדים במקומות העבודה, וכמובן אנשי אקדמיה מאפשר ללבן במשותף נושאים ולהגיע למסקנות משותפות, זאת מתוך ראייה כוללת של הבעיות - לא רק מנקודת המבט של האקדמיה, או רק מנקודת המבט של מקומות העבודה וההסתדרות. צריך שהנושאים ילובנו גם ברמה אקדמית, ולא רק בדרך שבה אנחנו שולפים רעיונות או מחשבות מבלי לבדוק אותם באופן בסיסי ויסודי.

החלטנו, בנוסף ליום העיון הזה, להציע בשיתוף מוסד ש. נאמן והטכניון, מילגה על שם יוסף אלמוגי ז"ל למחקר בנושא שקשור לתחום של עבודה או תחיקה. הנושא המדויק עוד ייקבע, ויובא, לידיעת כולם.

כשמדברים על צימצום בכוח אדם, האם צריכה להיות מעורבות ממשלתית? אם הממשלה אינה עומדת מהצד, צמצום כוח האדם יכול להיות מתוכנן. החוק שנחקק בזמנו בנושא של ביטוח אבטלה, עמד ביסודו על יצירת תשתית להסבה מקצועית לאלה שיפלטו ממקומות העבודה. לכן כשמדברים על צימצומי כוח אדם, צריך לבדוק איך אנו מנסים למצוא פתרונות מראש לאותם עובדים המיועדים להיכלל בין המפוטרים.

בלחה מנהיים:

תודה רבה לאורי אגמי, גם על הפתיחה, גם על מתן החסות למפגשים האלה, וגם על ההצהרה בדבר המילגה, אשר, אני בטוחה, תתרום לחקירה אובייקטיבית של בעיות אשר מעסיקות את כל הנוכחים כאן. אני מבקשת להזמין את כבוד השר ישראל קיסר, שר התחבורה, לשאת את דברו. ישראל קיסר ידוע לכולנו כבעל השפעה רבה על מערכת יחסי העבודה בארץ זה שנים רבות. אני גם מכירה אותו אישית כחברה בוועדה שטיפלה בזמנו ביחסי העבודה בי"אל על, ונוכחתי בראייתו הרחבה והאובייקטיבית בנושאים שונים. אנחנו מאחלים לו שגם בתפקידו החדש כשר התחבורה, הוא יטביע את חותמו על התחבורה, על מערכת הכבישים, על הפקקים, ועל המכוניות שכולנו נתונים לחסדן. נקווה שגם שם יצליח כמו שהצליח בעבודתו הקודמת.

מאפייני האבטלה בישראל

ישראל קיסר, שר התחבורה

אני שמח על המפגש הזה, והדברים שאומר, אינם בתוקף תפקידי כשר התחבורה. הנושא העומד על סדר היום הוא צמצומים או אבטלה, ואיזו השפעה יש להם על המשק, על החברה, על הפרט עצמו - על משפחתו, והכי חשוב - איך נאבקים בזה.

אין כל ספק שהיום תבעייה המרכזית של ישראל היא בעיית האבטלה. מדינת ישראל רוצה לקלוט עלייה, רוצה לשמור את בניה בחיקה, וחייבת לשמור על היכולת והאיכות שלה, הכלכלית והבטחונית. היכולת הכלכלית שלנו היא בתחום התעסוקה והאבטלה. מ-1991 עד 1995 מדינת ישראל צריכה ליצור חצי מיליון מקומות עבודה, והיא תישאר באותה רמת אבטלה שאנחנו מצויים בה היום. מספר העולים הצפויים להגיע נמוך בהרבה מהתחזיות, והדבר קשור ישירות לתחום התעסוקה. זה לא שאין פוטנציאל עלייה, ושעולים לא רוצים לעלות. הם רוצים מאוד לעלות, לאור הנסיבות החברתיות, הפוליטיות והכלכליות בארצותיהם אולם הם מקבלים מכאן מסרים שבארץ אין עבודה. שיעורי האבטלה בקרב העולים גבוהים במיוחד, למרות שזו אוכלוסייה בעלת פוטנציאל כלכלי וטכנולוגי אדיר. אחוז האקדמאים בתוכם הזאת הוא פי ארבעה מאחוז האקדמאים במדינת ישראל. אנחנו מקבלים מוצר מוגמר, אחרי השקעה אדירה, אך אנחנו "מפספסים" את האוכלוסייה הזאת. חלק מהם בוודאי יעזוב את הארץ למקום שמשווע לכוח אדם באיכות גבוהה.

בהתאם לנתוני הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, רמת האבטלה הגיעה ב-1992 ל-11.1%. מעריכים שב-1993 היא תרד ל-10.7%, וב-1994 ו-1995 ל-9.1%. חייבים, על כן, לייצר מאה אלף מקומות עבודה בשנה. מדובר בהשקעה אדירה בעובד, כדי שנפיק ממנו לפחות חמשים אחוז ייצוא (חמישים אלף דולר לעובד). לשמחתנו, ממשלת ארצות הברית אישרה למדינת ישראל את הערבויות של עד שני מיליארד דולר בשנה, שיכולות להוות מנוף להשקיע וליצור מקומות עבודה.

בעיית האבטלה מעסיקה כיום מדינות רבות, אפילו מדינות מפותחות כגון ספרד, אירלנד, איטליה, אוסטרליה וקנדה. גם השוק האירופי המשותף לא הצליח להיאבק בתופעה. צעירים רבים באירופה מתחילים את הקריירה שלהם אחרי סיום הלימודים - כמובטלים. נוצרת שם "תרבות אבטלה" שמגיעה לאט גם אלינו. מדובר באבטלה למשך תקופה ארוכה - הממוצע באירופה הוא כשנתיים. לכן, אם מתחשבים במוצעים מגיעים לעשרה אחוז. אבל אם לוקחים חתכים של גילים - התמונה היא אחרת לגמרי. ככל שיוורדים בגיל ומתקרבים לגיל שמונה עשרה, (אצלנו - אחרי צבא), אחוז המובטלים הרבה יותר גבוה מהממוצע הארצי, כפי שהדבר חל לגבי העולים החדשים. השוק האירופי המשותף הצליח מבחינה כלכלית, אבל התברר שיכולתו ליצור מקורות תעסוקה, ולשנות את המציאות - מוגבלת, ואינה עולה לצרכים מבחינת כוח האדם וגידול האוכלוסייה.

בארץ קיימת תופעה מעניינת, של אחוז גבוה של נשים בקרב המובטלים (מתקרב ל-15%). הדבר נובע משתי סיבות: (א) באותם מקצועות שהיו ידועים כמקצועות נשיים - כמו טקסטיל המחשב תופס את מקומו. יצירת מקומות עבודה לנשים בארץ יותר בעייתית מאשר לגברים. (ב) ככל שעולים בגיל, הנשים נכנסות למעגל העבודה. רובן בעלות השכלה גבוהה או תיכונית, אינן מוותרות על קריירה, גם אם הן יוצאות ממעגל התעסוקה באופן זמני (ללידה או גידול ילדים). ולכן אנחנו נתקלים בגורם נוסף - קשיי החיים. האוכלוסייה רוצה רמת חיים גבוהה. הטכנולוגיה המודרנית מאפשרת לנשים לעסוק כמעט בכל תחום. לאשה כיום יש ידע והשכלה ואין לה צורך בכוח פיסי ברוב המקצועות. לכן אין מספיק מקורות תעסוקה כדי לענות לצרכים הן של הגברים והן של הנשים.

בארץ מתווספת לכל זה בעייה נוספת - "ערי פיתוח", שבמרביתן האבטלה בממדים פי שניים ויותר מהממוצע הארצי. אני מקווה שהמשלה הנוכחית תשנה את סדרי העדיפויות ואת הגדרת ערי הפיתוח. שינוי העדיפות ירים קצת את ערי הפיתוח, לפחות למה שמקובל כממוצע ארצי. האבסורד הוא, שבאיזור תל אביב האבטלה נמוכה מאוד, אך בשדרות, בירוחם, בשלומי, או בבית-שאן - האבטלה גדולה מאוד. זאת אומרת שככל שמתרחקים מן המרכז, הבטחון הכלכלי שלך קטן. בחברה שבה ממשלה פועלת במדיניות מכוונת, לא יכולה להרשות לעצמה מצב כזה, המעודד את מרבית האוכלוסייה להצטופף במישור החוף.

במדינת ישראל נוצרה עכשיו בעייה חדשה. יש ביטוח אבטלה, והמחוקק קבע שאדם זכאי לביטוח אבטלה במשך שישה חודשים. אם המצב חמור - יכולה הממשלה להאריך תקופה זו בעוד חצי שנה. אף אחד לא חזה מצב שבו האנשים מחוסרי עבודה למעלה משנה, וסיימו את זכאותם לביטוח אבטלה. הממשלה תצטרך למצוא להם פתרון חוקי, כדי לא להביא אותם למצב המכונה "הבטחת הכנסה". הבטחת הכנסה הייתה מיועדת למקרים סוציאליים, לא לאנשים בעלי יכולת למצוא מקומות עבודה. צריך הרבה זמן וכסף, גם מוצר וגם שיווק, כדי ליצור מקום עבודה. בהנחה שהעלייה לא תגדל אנו נישאר בשיעורי אבטלה אלה עוד מספר שנים, גם אם המשק יתחיל לצמוח. אך הצמיחה שלו איננה מהירה דיה כדי לפתור את בעיית האבטלה של 11% ושל המצטרפים החדשים (עולים חדשים או חיילים משוחררים). אחת התוצאות של האבטלה הגבוהה היא עצירת העלייה. המגמה של מדינת ישראל היא לקלוט עובדים בשירות הציבורי רק בשירותים מסוימים, כמו בריאות וחינוך. לכן הפתרונות לעולים ולישראלים הם בסקטור העיסוקי, היצרני, שבו יצירת מקום עבודה אחד כרוכה במאמצים גדולים הרבה יותר מיצירת מקום עבודה אחד בשירות הציבורי. לפיכך הקושי הופך להיות כבד פי כמה.

הסקטור הציבורי גדל בדיספרופורציה לגידול של האוכלוסייה, היינו רוצים ליעל את המערכת השרירותית הזאת, או להעביר חלק ממנה לסקטור העיסוקי (מה שקוראים "הפרטה"). נוסף על כך קיימת תופעת העובדים הזרים, שקשה להעריך את מספרם בארץ, ועובדי השטחים, שלהערכתנו לא ניתן להחזיקם בסגר לאורך זמן.

הממשלה נוקטת במדיניות נכונה, של עידוד הזרמת כספים לשטחים, כדי ליצור שם מקורות תעסוקה וכדי להקטין את התלות שלהם במשק הישראלי בתחום הקו הירוק - זו הדרך. לא על ידי סגירה טכנית.

במדינה כיום יש הבטחת הכנסה, יש ביטוח אבטלה, יש הכשרה מקצועית, ויש שכר מינימום. אלה דברים שמכוונים, לכאורה, על ידי הרשויות, ולא על ידי השוק החופשי. הצעתי לממשלה לבצע זאת בצורה מודרנת, כדי ליצור תמריץ. הכי נמוך, באורח טבעי, זו הבטחת הכנסה. אדם שאינו עובד - מקבל הבטחת הכנסה. לא יכול להיות שהבטחת הכנסה תהיה גבוהה יותר מביטוח אבטלה. אם אדם ביטח עצמו בביטוח אבטלה, מגיע לו לקבל כסף כשאין לו עבודה. לא ייתכן שביטוח אבטלה יהיה גבוה יותר משכר מינימום. זה המצב היום. גם אם הממשלה תיצור עבודה יזומה, כגון ייעור או חפירות - היא לא תעניק

שכר גבוה יותר אלא שכר מינימום. חייל משוחרר לא יכול לחיות משכר מינימום ולהתחתן, כי כל שכרו הולך למשכנתא. ולכן אנשים לא באים לעבודות כאלה, ויש צורך לקחת שוב עובדים מהשטחים או מחו"ל. צריך לבנות מידרג הבטחת הכנסה נמוך מביטוח אבטלה, ביטוח אבטלה נמוך מתמריץ המיועד להכשרה מיקצועית. זה לא תמריץ! אין לממשלה יכולת לתת פרנסה לחיילים משוחררים. יש לתת להם כסף ללימודים פעמיים בשבוע, לא חשוב מה, כדי שהאיש יתרגל שהוא עושה משהו ולא מתנוון. יש לתת לו תמריץ. אם הוא יפנה להכשרה מקצועית הוא יקבל עוד 10% מעל גובה ביטוח האבטלה. שכר המינימום צריך להיות גבוה מכולם, שהרי האדם כבר עובד במשק הטבעי הלא מוגן. לכן שכרו צריך להיות גבוה יותר מהכשרה מקצועית, מביטוח אבטלה, ובוודאי מהשלמת הכנסה.

הזכרתי סוג חדש של אבטלה שנוצר בשנים האחרונות, וניתן לכנותו "אבטלת ההתייעלות". בעבר לא היו לנו מובטלים רבים שנפלטו ממקומות עבודה. היום יש לנו תופעה כזו, שממדיה גדולים, ומכאוביה גדולים עוד יותר. אלה אנשים שעבדו שנים רבות ופתאום אין להם מקום עבודה. זה תהליך שחלקו הוא פרי שינויים טכנולוגיים, וחלקו פרי התייעלות, כי אותו מספר אנשים מייצר כמות, לפעמים ב-40% ואפילו ב-100% גדולה, יותר מאשר ייצרו בעבר.

היום, למזלנו, ישנה אווירה במדינת ישראל שהיא מעודדת השקעות. השינוי בתהליך המדיני, ואישור הערבויות על ידי האמריקאים, נתנו תנופה אדירה ליכולת של המדינה למשוך משקיעי חוץ כמעט מכל מקום שבעולם, כולל יפן. יש התעניינות גדולה מאוד מצד השוק האירופי המשותף, אמריקה, יפן, ואפילו ארצות הגוש הקומוניסטי לשעבר, סין, הודו. הבעייה היא שאין לנו מספיק מוצרים ולא התמחינו בשיווק. התחרות קשה מאוד. עכשיו באה לנו צרה חדשה, שהיא צרה עולמית. התעשיות הבטחוניות בעולם כולו - במשבר עמוק. אנחנו התמחינו בתעשייה בטחונית, בזכות המוניטין של צבא ההגנה לישראל. למי שרוכש מוצר צבאי, לא כל כך חשוב המחיר - אלא המוניטין. וכיוון שהיינו כל השנים במלחמות ובמאבקים, המוניטין שלנו רב אפילו יותר מזה של ארצות הברית. במוצר צבאי שכר העבודה הוא שולי, לעומת מוצר אזרחי שבו שכר העבודה הוא המכריע. לכן תעיש היום במשבר.

כאן ברצוני להתייחס לנושא של האיגוד המקצועי. אני בדיעה שחברי, ואני בראשם, לא היינו מספיק

חכמים להבין את התהליכים. האיגוד המקצועי הוא שמרני, הוא מביא אסון על עצמו, או מוסיף אסון על עצמו, בנוסף לכל האסונות הנוספים. כוונתי היא, שאנחנו קידשנו את הסכם העבודה שאסור לנגוע בו. נקטנו בעמדה שמותר רק להעלות שכר ולא להוריד, שהעברת אדם ממחלקה למחלקה יכולה להיות עילה לשביתה. העברה ממקצוע למקצוע זו כבר מהפכה. אנשים הם כמו זרם של מים. אם הוא נתקל בסלע והוא לא יכול לזרום, הוא מחלחל משמאל, ומחלחל מימין. כך קרה גם במערכת יחסי העבודה. יש קבלן, יש חוזה אישי, וכי. לדעתי, הסתדרות חזקה חשובה מאוד למשק ולחברה, וכן לאיזון הדמוקרטי במדינת ישראל. דמוקרטיה בישראל תתקיים לאורך ימים אם היא תהיה מבוססת על מערכת של כוחות. מצד אחד יש מעסיקים שהולכים ומתחזקים בשל התהליכים, בשל ההפרטה. מצד שני הממשלה, כשהשלטון הוא המעסיק, ומצד שלישי העובדים. אם אחד משלושת המרכיבים האלה לא קיים או חלש - הדמוקרטיה לא מאריכה ימים. קחו לדוגמה את אמריקה הלטינית. עובדים מאורגנים הם דבר חשוב, אבל עליהם להשתחרר מן השמרנות שלהם. העובדים צריכים להבין שאם אנחנו רוצים להמשיך להיות ולשרת אותם ולא את המעסיק, אנחנו חייבים קונספציה חדשה. אנחנו עובדים בתנאים של כלכלת שוק ושל בחירה אישית, ודברים אלה לא בהכרח עומדים בסתירה לאיגוד מקצועי ולהסכם קיבוצי. איגוד מקצועי והסכם עבודה חייבים להיות גמישים, כדי שבזמן שמתרווח למפעל, שהם יתרווחו יחד איתו. בשעה שיש מצוקה במפעל, האיגוד מצטמק יחד איתו, ובלאו הכי הוא ישלם פעמיים: גם בפיטורי עובדים וגם בהורדת שכר. אם אני אתן כלים נכונים לפני השריפה, אני יכול למנוע את המחיר הנוראי ששילמו העובדים בשביל לקיים חלק אחר של עובדים, ברמת שכר יותר נמוכה. בפעם הראשונה הממשלה הכירה בחינוך כתשתית וגם זו מהפכה. פעם ראשונה שממשלת ישראל משקיעה בחינוך, ובכבישים, ובמים, ובביוב, ובאנרגיה. אם היא תשקיע בתחומים האלה, ההשקעות הפרטיות ילכו ויגדלו, ותימצא יותר תעסוקה לעובדים.

פרופ' מנהיים:

תודה רבה לשר על דבריו המאוד עדכניים. במיוחד שמחתי לשמוע את המילה "גמישיות". כלכלת העתיד, כוח האדם של העתיד, החינוך של העתיד - מבוססים על אימות גמישיות בכל המערכות.

ישראל והכלכלה הבין-לאומית: הערכת מצב

פרופ' שלמה מי-טל

הפקולטה להנדסת תעשייה וניהול, הטכניון

ראשית, הרשו לי להביע את הערכתי על ההרצאה המעניינת של שר התחבורה ישראל קיסר. השר גרם לאבטלה חלקית, בגלל שחלק מהרצאתי הוא כבר הגיש וכיסה. אבקש להתייחס לנקודות הבאות:

- המיתון העולמי, הגורמים לכך והקשר בין מיתון זה לישראל.
- התעשיות הבטחוניות בארץ ובעולם.
- הסחר העולמי, השתלבות ישראל בו, וההשלכות לגבי אזור חיפה.
- אזור סחר חופשי בחיפה.

המשימה שלי היא לתור סביב העולם בשלושים דקות. כשהתחלתי להכין סקירה על הכלכלה העולמית, ועל מקומה של ישראל בה, נזכרתי בפתיח היפה בספרו של דיקנס, *A Tale of Two Cities* - "סיפורן של שתי ערים". דיקנס מתחיל במילים הבאות:

"אלה היו חטובים מכל הזמנים והרעים מכל הזמנים. זה היה עידן החוכמה ועידן הטיפשות, עידן האמונה ועידן חוסר האמונה. זו היתה עונת האור ועונת האפילה, החושך. האביב של התקווה והחורף של הייאוש". בספרו של דיקנס, מדובר בתקופה של המהפיכה הצרפתית. פתיח זה מזכיר במקצת את הנאום שהשמיע הנשיא החדש של ארה"ב, ביל קלינטון. כאילו דיקנס כתב לו את הנאום. גם הוא דיבר על תקוות חדשות.

המצב הכלכלי בעולם היום הינו מורכב מאד, וגם המצב הכלכלי בארץ. קיים פוטנציאל אדיר מעורב במצבי ייאוש קשים. בואו נתייחס לעולם כמערכת של מעגלים. נצא מהמעגל החיצוני והגדול ביותר -- העולם -- ונצטמצם למעגל המקומי שלנו, חיפה. אני מקווה שרובכם קיבלתם את דף התקציר, שבו מופיעים שלושה נתונים על כל אחד משמונה אזורים כלכליים חשובים בעולם. הנתון הראשון לכל האזור הוא גודל האוכלוסייה, במיליונים. נתון שני -- תוצר מקומי גולמי, שהוא מדד של היצור השנתי, במיליוני דולרים. והנתון האחרון -- ס"ה היצוא מכל ארץ בתוך האזור.

לפני שנרחיב את הדיבור על העולם, הרשו לי לומר מילה אחת על חיפה. לאחרונה קיבלנו נתונים על מצב התעסוקה בחיפה, שבה יש 17,000 דורשי עבודה. שדיווחו ללשכות התעסוקה. במספר זה חלה עלייה בחודשים האחרונים. מתוך דורשי העבודה, 4,500 בלבד נרשמים לקבלת דמי אבטלה -- לא בגלל שהם מתעצלים להגיע ללשכה, אלא מפני שנגמרה תקופת זכאותם. בד בבד עם המצב הקשה של התעסוקה יש 23,000 הצעות עבודה. לכן באזור חיפה יש לנו שתי בעיות: בעיה מיבנית -- חוסר תיאום בין היצע עבודה (מגוון המיומנויות הדרושות) לבין הביקוש לעבודה, ובעייה מאקרו-כלכלית. הבעיה המיבנית נובעת מכך שחיפה היא אזור של "ענפי שקיעה". (באנגלית Sunset Industries) -- ענפי תעשייה כבדה שבחלקם אבד עליהם הכלח. הבעיה המאקרו-כלכלית נובעת מחוסר ביקוש מספיק לעובדים בתקופה של גידול מהיר מאוד בכוח עבודה, כתוצאה מעלייה המונית. חיפה, כידוע, קלטה כמות גדולה יחסית של העולים החדשים. זוהי תמונת "המעגל הפנימי".

המעגל הרחב יותר - מעגל המדינה -- גם הוא אינו מביא תמונה וורודה. יש היום כ-260,000 מובטלים -- מעל 11% מכלל כוח העבודה. נתון זה לא כולל את האנשים הרבים שאינם מצטרפים לכוח העבודה, מפני שהם יודעים, או חושבים, שאין סיכוי למצוא עבודה.

יחסית לאירופה מצב התעסוקה בארץ אינו כה שלילי. לפי נתוני ה-OECD -- ב-24 המדינות הגדולות בעולם, המהוות מעל שני שליש מכלל התפוקה העולמית -- שיעור האבטלה הממוצע הוא מעל 10%. עד כמה שידוע לי, הם לא קלטו עלייה. האבטלה אצלנו גבוהה, אבל מצד שני משקפת הצלחה גדולה מאוד בקליטת העולים ובמציאת מקומות עבודה. באו אלינו מעל 400,000 עולים בשנתיים וחצי, מאז התחלת גל העלייה בסוף 1989, מהם באו באו כ-290,000 אנשים מעל גיל 15, הנחשבים מועמדים לעבודה. כמחציתם נכנסו בפועל לכוח העבודה -- כ-150 אלף. מתוך אלה 160,000 מצאו מקום עבודה. אמנם שיעור האבטלה בקרב העולים הוא גבוה -30% -- אולם במשך זמן קצר, רבים מהם מצאו עבודה, והמשק יצר עבורם 150,000 מקומות עבודה. יתרה מזאת, אם נסתכל בקבוצת הגילים - 25 עד 34 -- בין העולים הצעירים שבאו לאחרונה, שיעור האבטלה בקרב הגברים הוא 14% בלבד. ששה מתוך שבעה בחורים בגילאים אלה מצאו עבודה כלשהי. מצב זה לא רחוק משיעור האבטלה הממוצע במשק, וזה השג נכבד.

8,000

1,850

1,190

6,600

4,000

1,300

440

775

409

US/Cda/Mex
 P 370
 GDP 6,600
 X 700

W/ EUROPE
 P 440
 GDP 8,000
 X 1,850

ex USSR E.E.
 P 409
 GDP 320
 X 113

JAPAN
 P 125
 GDP 4,000
 X 350

CHINA
 P 1,190
 GDP 480
 X 74

MID EAST. AFR.
 P 775
 GDP 600
 X 210

LAT. AM.
 P 300
 GDP 880
 X 111

ASIA-PACIFIC
 P 1,300
 GDP 2,200
 X 510

Population m

GDP \$bn

Exports \$bn

P POPULATION
 GDP } \$
 X exports } billion

Source: The Economist

הנתון של 17,000 דורשי עבודה בחיפה רחוק מאוד מלשקף את מימדי האבטלה האמיתיים. כאמור, יש הרבה אנשים שאינם נרשמים מתוך יאוש, תופעה שנקראת discouraged workers. כשהפוקד המסקר כוח עבודה יגיע וישאל: "האם חיפשת עבודה?" יאמרו לו, "לא, לא חיפשתי כי לא היה סיכוי". האדם לא נרשם כמובטל. הוא לא נרשם בכח העבודה, והוא בתחלט מובטל, כי לו היתה עבודה הוא היה רוצה לעבוד. תמיד צריך לזכור שהנתונים ממעיטים את מימדי הבעיה, ובאופן רציני.

17,000 דורשי עבודה באזור חיפה, לו היינו מעסיקים אותם והם היו מייצרים תפוקה ברמה של ערך התפוקה הממוצע של המשק, נניח כ- \$ 25,000 לשנה, התפוקה היתה מסתכמת ב- 400 מיליון דולר. זו תפוקה שמתבזבזת, מפני שהאנשים האלה אינם עובדים. ברמה הלאומית, במעגל הרחב יותר, יש 200,000 מובטלים. מה צריך לעשות כדי שהמספר הזה יירד למימדים סבירים, לחצי -- ל-5.5% אבטלה במקום 11%? כדי להעסיק 100,000 עובדים, כדי ליצור 100,000 מקומות עבודה, צריך ביקושים בהיקף של כ-3 מיליארד דולר. זה נשמע סכום אגדתי. שלושה מיליארד דולר ביקושים -- ערך מוסף מיצוא -- מהווה גידול של כ-15% בסך כל היצוא של ישראל. עם כל הקשיים, אנו מצליחים בישראל לייצא מידי שנה כ-20 מיליארד דולר -- זה הישג מאוד יפה. כיצד אפשר להגדיל את היצוא ב-20%?

זאת משימה אפשרית בהחלט, מפני שהשנה שעברה - 1992 -- היתה שנה טובה מבחינה כלכלית. צמיחה של כמעט 7% בתוצר, והייצוא גדל ב-11%. עיקר הגידול בא משלושה ענפים: ענף האלקטרוניקה - המייצא מידי שנה בשני מיליארד דולר. ענף המכוונות - מייצא בסכום דומה, וענף הכימיקלים שמייצא במיליארד וחצי דולר. ענף אחרון זה מאוד חשוב לנו, כי בחלקו הוא מקומי וגם הוא די משגשג. אגב, גם בענף הטקסטיל -- למרות התלונות על שחושפים אותו לתחרות מחו"ל ע"י הורדת שיעורי המכס, ענף זה ייצא בכמעט מיליארד דולר בשנה שעברה. זה בהחלט הישג, לאור התחרות הקשה בתחום הזה. יש לנו במה להתפאר ויש בסיס כלכלי מוצק שעליו אפשר לבנות מקומות תעסוקה.

נעבור כעת לנתונים מהעולם. אם מסתכלים בכתבי-העת או צופים בטלוויזיה, אפשר לחשוב שאנחנו מדינה בגודל של סין. אנחנו מהווים רק שני פרומיל מהתוצר העולמי - 60 מיליארד דולר תוצר לעומת 24,000 מיליארד דולר תוצר בעולם. אנחנו עשרה פרומיל - -- 1% מהתוצר האמריקאי. אנחנו קטנים. מדינה קטנה צריכה להיאבק ולנהוג בחוכמה כדי לכבוש שווקים בעולם. העולם משתנה מבחינת כללי המשחק בסחר חוץ.

בתום מלחמת העולם השנייה, האמריקאים קבעו את הכללים לסחר חוץ בעולם, והכללים היו כך: תהיה "ליגה עולמית" אחת. הסכם סחר כללי. אם אני נותן הטבת סחר למדינה X, חייבים לתת את אותה החטבה לכולם. רוב המדינות הצטרפו להסכם זה הקרוי G.A.T.T, ונוצר שגשוג כלכלי בלתי רגיל בעולם בשנות ה-50, ה-60 והתחלת ה-70. האמריקאים פתחו את השווקים שלהם לכל העולם, נתנו אפשרות לארצות מתפתחות לייצא, ונוצר גידול רב בסחר החוץ העולמי. הסחר העולמי הכפיל את עצמו שלוש פעמים, וכל הכפלה ארכה רק 7 שנים. היום סחר החוץ -- בגלל הגידול הרב הזה -- מסתכם ב-8,000 מיליארד דולר, או שליש מהתוצר העולמי.

סחר החוץ היה המנוף של הצמיחה בעולם אחרי מלחמת העולם השנייה. בתחילת שנות השמונים השתנו הכללים, ויש לזה הרבה מאוד חשיבות ומשמעות בישראל, וגם לנו כאן בחיפה. במקום כללי משחק עולמיים -- ליגה עולמית אחת, שבה משחקות כל הארצות בתנאים שווים - התפתחו ליגות מקומיות. הליגות המקומיות הן:

- אזור הסחר החופשי של צפון אמריקה (NAFTA), הכולל מעל 6,000 מיליארד דולר תוצר, ארצות הברית, קנדה, מקסיקו.

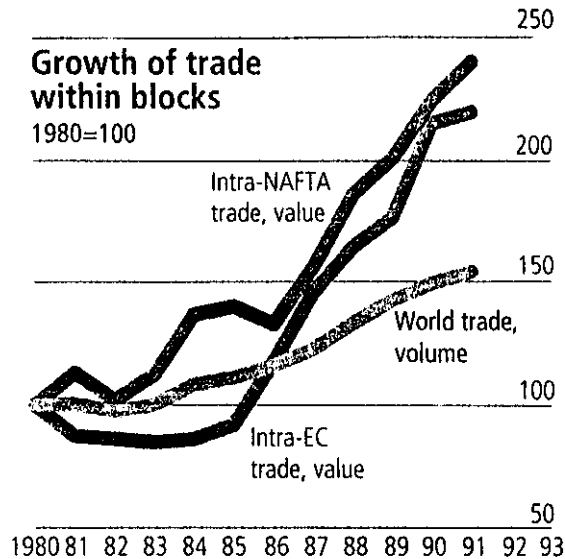
- ליגה של אירופה, הקהילה אירופאית, הנקראת השוק המאוחד. שמונת אלפים מיליארד דולר תוצר ו-440 מיליון נפש. אם נכלול בזה את מזרח אירופה ורוסיה - וזה יקרה במוקדם או במאוחר - מדובר בשוק אדיר, של 800 מיליון אנשים ביבשת אירופה.

- יפן ואסיה - יש נסיון לבנות גוש סחר חופשי גם באזור יפן. יפן מנסה למצוא תחליף לשוק האמריקאי שחולץ ונסגר בפניה.

העולם מתחלק למעשה לקבוצות קבוצות, לגושי סחר. כאשר זה מעמיד בפני ישראל שאלה מאוד גורלית -- באיזו ליגה אנחנו משחקים? באיזו ליגה נשחק בעתיד? כי אם לא תהיה לנו ליגה - אנחנו נהיה במצוקה.

באיזו ליגה אנחנו משחקים היום? הליגה של המזרח התיכון ואפריקה. זאת לא ליגה, למעשה. שימו לב לתוצר הדל. אגב, אנחנו מעצמה במובן של המזרח התיכון ואפריקה, כי התוצר שלנו הוא 10% מכל האזור, למרות שהאוכלוסיה שלנו מאוד קטנה. זאת לא ליגה. אין כאן כוח קניה. לא לכאן אנחנו יכולים להצטרף ולהגיע לשגשוג. הליגה שלנו היא, לדעת רבים, אירופה. אבל באירופה יש כללים קשוחים, לגבי מי שיכול

לשחק שם. קיבלו אותנו אומנם בכדורסל, גם בכדורגל, אבל לא בכלכלה. כלל חשוב קובע כי צריך להשתייך פיזית ליבשת, ואנחנו, לצערנו, באסיה. הם אינם מקבלים אפילו את טורקיה לליגה שלהם.



בישראל קונים מאירופה) בכ-9 מיליארד דולר. שני שליש מהגרעון המסחרי שלנו נובע מסחר עם אירופה. שם השוק העיקרי שלנו בעתיד. חייבים למצוא דרך להשתייך לשוק האירופי דרך הסכם שלום. ברור לנו, ששלום זה הוא תנאי הכרחי לשגשוג, להמשך קליטת העלייה וליצירת מקומות תעסוקה. ואפשר למכור לאירופאים, לדעתי, עיסקה, שבה הם יתרמו להסכם שלום ולנושא הפרנסה. בלי פרנסה לתושבי השטחים, אין הסכם שלום בר קיימא. האירופאים יתרמו שוק ופרנסה הנובעת מכך, ואנחנו נתרום הסכם שלום, יציבות באזור, ונשתייך לאירופה תוך כדי הגדלת הייצוא.

להמחיש את טענותי, יש גרף שמראה את הגידול בסחר העולמי. הסחר העולמי בעשר שנים האחרונות גדל בחמישים אחוז. עיקר הגידול הוא בשני מקומות: סחר בתוך אזור הסחר החופשי בצפון אמריקה-קנדה, מקסיקו, ארצות הברית. פי שניים וחצי הסחר בסוף התקופה לעומת התחלתו, ובתוך אירופה יותר מהכפלה של הסחר העולמי.

ניתן להסיק מכך, שאנחנו רוצים להיות על העקומה התלולה ולא על העקומה הדלה של הסחר העולמי.

כמה הערות בקשר למצב הכלכלה העולמית:

מבחינת המיתון, ציטטתי את דיקנס, התיאור של דיקנס מתאר את האמריקאים היטב. הם נכנסו לשפל כלכלי ביוני 1990. זה לא היה מיתון רגיל. זה היה למעשה מחזור עיסקי כלכלי עולמי כאשר ההתחלה היתה שונה מן המיתונים הרגילים שהתנסו בהם מאז מלחמת העולם השנייה.

האם היתה זו התחלה של מה שנקרא "מחזור קונטרדיאבי". אני חייב לספר לכם כאן סיפור קטן: על כלכלן רוסי עלום שם כמעט, שצילן מרחף כעת בעולם כולו. קונטרדיאב היה כלכלן רוסי צעיר, מבריק, שנהיה שר המזון תחת לנין, בגיל 25. ממש כלכלן חכם. אחר כך, לזמן קצר מאוד, היה שר הכלכלה ושר המזון והחקלאות תחת סטאלין. הוא טעה בכך שהתנגד למדיניות של סטאלין וגורש לגולאג. ושם מת. אאבל קונטרדיאב גילה משהו מעניין ב-1925. הוא בדק מתי היו משברים בעולם - ומצא משברים בתום מלחמות נפוליאון. וב-1873. התמוטטות בורסות, משבר פיננסי ושפל כלכלי שארך 25 שנה. על המשבר של 1929 הוא עוד לא ידע, אלא רק על השניים הקודמים.

על סמך נתונים ומידע מאוד חלקי הוא הגיע למסקנה: מידי שישים שנה יש משבר כלכלי כוללני בעולם. ומה קורה ב-1990? שפל כלכלי כבד בארצות הברית, לא מהסיבה הסטנדרטית של שפל. המיתון "רגיל", מלאי מוצרים גדול מדי, רוצים להיפטר ממנו ולכן מפטרים קצת עובדים, עד שהמלאי מצטמצם. זה אינו האופי של המיתון הנוכחי.

מה האופי של המיתון העולמי? צבירת חובות. בתקופת האינפלציה בשנות השבעים, היה כדאי מאוד - לנו, למשפחות, לחברות, לממשלות -- לצבור חובות, כי בתקופת אינפלציה, כשאתה לווה כסף - אתה מחזיר כסף שערכו מאוד מופחת. אז אפשר להרוויח יפה מאוד. הרבה מוסדות וגורמים אחרים צברו חובות, והיתה רק בעיה קטנה אחת -- שכחו מה ש Santayana אמר: מי ששוכח את ההסטוריה, נדון לחזור עלייה. שכחו שאינפלציה מתי שהוא מגיעה לקיצה. וזה קרה - 1981-82 בערך. ומה קורה כשיש לך חוב כבד, והאינפלציה נפסקת ודיפלציה מתחילה - אתה חייב להחזיר את החוב הכבד. אתה מחזיר את החוב בשקלים שקשה להשיג אותם. הם בעלי ערך. והרבה גורמים בעולם נכנסו לבוץ בגלל זה. בארץ - למרות שאנחנו רק כמה פרומיל מהכלכלה העולמית, איננו מחוסנים ממגמות בעולם. גם המגמה העולמית הזאת בעולם של צבירת חובות - השתרשה כאן. אנחנו גם טובלים מזה -- ויקח לעולם הרבה

מאוד שנים לתקן את הנזק שנגרם בגלל קשיי חובות ופשיטות רגל, וזו הסיבה העיקרית לשפל ולמיתונים.

הכלכלנים הכריזו שביוולי 1991, לפי מדדים טכניים, הסתיים המיתון בארה"ב. אבל -- זה לא מדויק. כי עדיין יש מצב כלכלי לא שפיר. אולי הנשיא החדש יעורר ציפיות ובטחון וגל של קניות, אולי המשק בכל זאת יצמח. אבל, גם אם תהיה שם צמיחה, היום אמריקה היא פחות מרבע מהכלכלה העולמית. פעם, בסוף מלחמת העולם השניה, אמריקה היתה 75% מהתוצר העולמי. אם היתה צמיחה באמריקה, היתה צמיחה בעולם. היום זה לא ככה. היום אנחנו פונים לאירופה, ובאירופה המצב אחר. כי באירופה רק עכשיו מתחיל המיתון, מתחילה האטה. זה מתחיל בגרמניה, גם שם זה קשור לחובות, כי עלה לגרמניה הרבה כסף לקלוט את מזרח גרמניה והם קיבלו החלטה לממן את זה בלי העלאת מיסים כדי לא להכביד על האזרחים. הממשלה הגרמנית נכנסה לחובות, וכך הגדילה את היצע הכסף. יש תהליך של אינפלציה בגרמניה. ויש להם נברוזה נגד אינפלציה בגלל שנות העשרים. בגלל 5% אינפלציה -- לנו זה נראה כאפס -- הם יוצרים מיתון. עבורם אינפלציה בת 5% לשנה היא נוראית והם מוכנים, כדי לדכא - ליצור מיתון כבד, לצמצם את כח הקניה, לצמצם את כמות הכסף, להקפיץ את הריבית. הריבית גבוהה בגרמניה, ובגלל שארצות אירופה קשורות למארק הגרמני בשער חליפין קבוע, גם בארצות אחרות, כמו צרפת, שערי הריבית הינם גבוהים. הממשל בצרפת היה רוצה להוריד את הריבית לקראת הבחירות, אולם אינו מסוגל. יש לחץ אדיר על גרמניה להוריד את הריבית כדי להניע את גלגלי המשק באירופה. עד כה הם נענו באופן חלקי בלבד.

ברצוני לחתיחס בקצרה לנושא התעשייה הבטחונית שהוזכר כאן. זהו ענף חשוב לנו, שהושקעו בו הרבה מאד משאבים בתחום האלקטרוניקה, שחלקו בטחוני. הוצאות הבטחון בעולם הגיעו לשיא בשנת 1987. היה מירוץ בין רוסיה ובין ארצות הברית: הנשיא ריגן הכריז: אני אגיע לשיוויון בהוצאות משאבים לבטחון עם הרוסים, מוציאים 300 מיליארד דולר לשנה. הוא הדביק את תקציב הבטחון הרוסי בשנת 1987. באותה שנה האמריקאים, וגם הרוסים, הוציאו סדר גודל של 300 מאות מיליארד דולר על נשק והוצאות בטחון אחרות, כאשר העולם כולו הוציא 1,000 מיליארד דולר -- בערך 4-5% מהתוצר העולמי הכללי. הדבר הזיק מאוד גם לרוסים וגם לאמריקאים, כי בזמן שהם הצטיידו בנשק, ארצות אחרות השקיעו במכונות ובטכנולוגיה, והנה אנחנו רואים הבדל כעבור חמש שנים.

היום תקציב הבטחון של ארה"ב עומד 280 מיליארד דולר, ומצפים שבתוך חמש שנים הוא ירד, למאה וחמישים מיליארד דולר. זה צמצום רציני. והצמצום הזה חל גם במדינות אחרות.

ברוסיה היום מייצרים נגמ"שים בבוקר, ובצהריים מפרקים אותם. כי מה אפשר לעשות עם העובדים? הם צריכים הרי להתפרנס. זה לא יכול להמשך הרבה זמן. אני לא יכול להצביע לכם על דגם מוצלח בעולם שבו תעשייה בטחונית עברה בהצלחה לתעשייה אזרחית. זו בעיה מאוד קשה, אשר כלכלנים ומנהלים עדיין לא פתרו אותה. התפיסה בבטחון שונה לגמרי מהתפיסה האזרחית. אני מכיר אנשים שצמחו בתעשייה הבטחונית בארץ, למדו שם, ואחר כך הקימו חברות ומפעלים על בסיס פילוסופיה לגמרי אחרת. אתן לכם רק דוגמה אחת: מהנדס צעיר, זוהר זיסאפל, שקיבל פרס בטחון ישראל עבור פיתוח במודיעין בתחום תקשורת מחשבים, הקים לאחרונה 12 חברות. דרך אגב, אם היצוא של האלקטרוניקה גדל - זה בין היתר בגלל ההצטיינות של ישראל בתחום תקשורת מחשבים -- טכנולוגיה שזיסאפל למד בתעשייה הבטחונית.

אני רוצה לסיים בהצעה קונקרטית. שוב אני חוזר למעגל הפנימי שלנו כאן בחיפה. העתיד שלנו הוא ביצוא. מקומות תעסוקה בעתיד צריך למצוא, ורובם יימצאו בענפי היצוא.

יש הצעה של קבוצת משקיעים אמריקאית להקים מה שנקרא: "אזור סחר חופשי - יצור לצורך יצוא". הגדרה פשוטה של אזור כזה - מינימום מיסוי, מינימום בירוקרטיה, מקסימום יצור - לצורך יצוא. יש להם כסף והם רציניים. הקימו ועדה בארץ של אנשי האוצר, וחבריה החליטו שהאיל"ח (אזור יצור ליצוא) אינו רעיון טוב, כי זה יעלה לקופת המדינה כסף. למזלנו, שר האוצר תומך בהצעה. יש דיון רציני עכשיו: היכן להקים אותו, ולדעתי, המקום להקים אותו זה כאן, באזור חיפה והצפון.

עכשיו ברגעים אלה, חוקר של מוסד נאמן נפגש עם מנכ"ל המייצג את המשקיעים האמריקאים ודן איתו על היתרונות של אזור הצפון. יש פיתוי ללכת לנגב, ויש כאן תחרות. בפרוש תחרות. לדעתי צריך להתארגן ולהציג את היתרונות הרבים שיש לאזור חיפה כאזור סחר חופשי. יש כאן שטח, עובדים, מיומנות, טכניון, ואלה יתרונות משמעותיים.

המשק הישראלי 1990 - 1992

אחוזי גידול ריאליים:

1992	1991	1990	
(%)	(%)	(%)	
6.4	5.9	5.4	תמ"ג
7.3	7.0	6.6	עסקי
9.4	6.4	5.3	תעשיה
7.8	7.6	5.3	צריכה פרטית
0.6	4.6	4.8	ציבורית
-7	4.0	5.2	בטחונית
4.0	41.8	19.6	השקעה
10.9	-2.3	3.0	יצוא
8.5	16.7	9.0	יבוא
-24.5	25.8	16.1	יבוא בטחוני
3.5	6.1	3.1	אוכלוסיה
4.7	7.3	2.9	כוח עבודה
4.1	6.1	2.1	מועסקים
7.8	7.8	1.9	שעות עבודה
-1.9	2.1	3.9	פריזן עבודה
-0.6	-1.9	-0.8	שכר לאומי ברוטו לשעת עבודה
12.4	11.2	11.6	יצוא
18.6	16.7	15.1	יבוא
6.1	5.5	3.5	גרעון מסחרי
			1992: יצוא
		\$ 4.0	מכונות אלקטר.
		\$ 1.5	כימיקלים
		\$ 0.5	גומי פלסטיקה
		\$ 1.0	טקסטיל
		\$ 12.0	יצוא תעשייתי
		\$ 6.0	חקלאות

שער מטבע: 16% עלייה בסל המטבעות, 21% שער הדולר, דצמבר 1992 לעומת דצמבר 1991

אסטרטגיות בצמצום כוח-אדם בענף האלקטרוניקה בישראל

ד"ר זהבה רוזנבלט
אוניברסיטת חיפה

אני אדבר על מחקר שנעשה במסגרת הטכניון בסוף שנות ה-1980, על צמצום כוח אדם בתעשיית האלקטרוניקה. אנחנו יודעים שתעשיית האלקטרוניקה הישראלית התאוששה מאז, אבל בכל זאת יש לנו מה ללמוד ממה שקרה בעבר, בעיקר לאור הערה של פרופ' מי-טל, שאמר שאם אנחנו רוצים לשפר חשיבה אסטרטגית בעתיד, כדאי שנלמד ונדע מה קרה בעבר, בעבר הקרוב.

המחקר הזה נעשה על רקע של מצב השפל בתעשיית האלקטרוניקה בתקופה זו, שהיה קשור, כמובן, למיתון הכלכלי בארץ אבל לא רק לזה, אלא גם למיתון רציני בתעשיית האלקטרוניקה בעולם.

אנחנו יודעים ששוק תעשיית האלקטרוניקה בעולם בכלל, ובאופן בולט בארצות הברית, במצב לא כל כך טוב. אנחנו מקווים שלא תהיינה לכך השלכות על התעשייה שלנו, כי זה מה שקרה בעבר.

המיתון הזה והשפל התבטאו בירידה דרמטית גם בגידול במכירות וגם בגידול בכוח אדם. המכירות ירדו מגידול של בערך 25% לגידול של 5-6%. זה עדיין גידול, אבל הפער היה גדול. זה בערך גם מה שקרה בכוח אדם. בעוד שבתקופת השגשוג הגדולה של תעשיית האלקטרוניקה הגידול היה בערך של 16%, בתקופת השפל, בסוף שנות השמונים, הגידול ירד למינוס של 3% והפער היה בערך 20%. זה היה פער מאוד דרמטי במושגים ישראליים. עד לאותן שנים לא היו מקובלים כל כך, בוודאי לא בתעשייה הזאת, צמצומים בהיקף מסיבי. אני אתאר בעיקר את האסטרטגיות שבהן נהגו באותה תקופה כדי לצמצם כוח אדם. אני אתאר לפני כן את האוכלוסייה אותה חקרתי: מדובר ב-36 חברות, למעשה כל החברות בתחום האלקטרוניקה בישראל שמספר עובדיהן עלה על מאה. הגענו למסקנה, שאין טעם לבדוק תהליכי צמצום בחברות קטנות יותר שבהן היחסים אינטימיים יותר. יש 36 חברות כאלה ובטבלה מס. 1 ניתן לראות איך הן התחלקו לפי חלוקה סקטוריאלית: פרטית, ממשלתית והסתדרותית. כיון שהיו רק ששה ארגונים ממשלתיים והסתדרותיים רק שמונה, אני אתייחס אליהם יחד כארגונים ציבוריים, (לא ציבורי במובן של

חנפקה לבורסה, אבל ציבורי מהבחינה הסקטוריאלית).

טבלה 1: פיזור ארגוני המחקר על פי השתייכות סקטוריאלית והשתייכות לאומית

סקטור	פרטי	ממשלתי	חסתדרותי	סה"כ
לאומיות				
ישראלית	12	6	8	26
לא ישראלית	10	0	0	10
סה"כ	22	6	8	36

אתם רואים כאן גם חלוקה של ארגונים ישראליים ללא ישראליים. המפעלים הלא ישראליים הם אלה שהוקמו כאן, אבל חברות האם שלהם היו בארצות אחרות, בעיקר ארצות הברית. המחקר נעשה בעיקר על ידי ראיונות של מנהלי כוח אדם, מנכ"לים, וגם נציגי עובדים. בטבלה מס. 2 מוצגות האסטרטגיות שאותן זיהינו בחברות האלה.

בטבלה רואים את שכיחות השימוש של כל אסטרטגיה, זאת אומרת, כמה מהארגונים ציינו שהשתמשו באותה אסטרטגיה. לא ניתן לראות כאן את היקף השימוש. יש כאן אסטרטגיות קלות יותר וחמורות יותר.

1. קיצוץ שעות נוספות - זו האסטרטגיה השכיחה ביותר. מרבית הארגונים השתמשו בה.

2. הקפאת גיוס - זאת אסטרטגיה, כמובן, שלא פוגעת בעובדים קיימים, אלא פוגעת אולי בפרוטנציה בעתיד בעובדים קיימים, או בעקיפין בגלל עיכוב בקידום.

טבלה 2 - אסטרטגיות צמצום כוח אדם ושכיחות השימוש בהן

מס.	אסטרטגיות צמצום	שכיחות שימוש
1	קיצוץ שעות נוספות	23
2	הקפאת גיוס	22
3	פיטורי עובדים קבועים	21
4	פיטורי עובדים זמניים	17
5	ניוד פנימי	16
6	הקפאת קידום ושכר	15
7	פנסיה מוקדמת	11
8	עידוד לעזיבה מרצון	9
9	קיצוץ בשכר מנהלים	7
10	הורדה בדרגה	7
11	שחיקה טבעית	6
12	דחיקת עובדים חדשים	5
13	קיצוץ שעות עבודה	5
14	קיצוץ בשכר עובדים	5
15	השמות מתוקצבות לעובדים מפוטרים	5
16	הוצאה לחופשה ללא תשלום	3
17	פיטורים של קבלני משנה	3
18	חסימת קידום	2
19	הרעת תנאי עבודה	2
20	הקפאת ניוד פנימי	1

3. **פיטורי עובדים קבועים.** זאת האסטרטגיה החמורה ביותר, אם נקח את רווחת העובד, 'טובת' העובד

בתור קריטריון שהיה די שכיח.

4. **פיטורי עובדים זמניים.** אסטרטגיה זו רלבנטית, כמובן, רק לארגונים שהעסיקו עובדים זמניים.

במפעלים רבים היא הקדימה בצעד אחד את האסטרטגיה של פיטורי עובדים קבועים.

5. **ניוד פנימי.** היה אופייני ומתאים יותר לארגונים גדולים, שבהם היו מפעלים שונים, במקומות גיאוגרפיים שונים.

6. **הקפאת קידום ושכר.** הכוונה כאן לעובדים שאינם מנהלים.

7. **פנסייה מוקדמת.** ארגונים היו מעוניינים באסטרטגיה זו, כי יכלו להוציא עובדים לגמלאות פחות או יותר מרצון. אבל גם כאן היו בעיות. היו ארגונים שבהם עובדים הסכימו לצאת לפנסייה מוקדמת, ורק אחרי שיצאו, גילו שהפנסייה בעצם הייתה נמוכה ביותר. זאת הייתה בעצם אסטרטגיה בעייתית למרות שלכאורה היא נראית סבירה ולטובת כל הצדדים, והיא גם נהוגה בחברות אחרות בעולם שמעודדות אבטחת תעסוקה לעובדים.

8. **עידוד לעזיבה מרצון.** די דומה לאסטרטגיה של פנסייה מוקדמת. היא גם ננקטה בשכיחות קרובה לאסטרטגיה הקודמת, אבל הייתה שונה. היא בדרך כלל הייתה כרוכה בפיצויים מוגדלים וכל מה שכרוך בזה, כגון חודשי הסתגלות, וכיו.

9. **קיצוץ בשכר מנהלים.** זה לא היה כל כך אופייני, אבל זה קרה. זאת הייתה בעיקר אסטרטגיה סימלית, שלא כל כך עזרה לארגונים בהורדת ההוצאות על כוח אדם.

10. **ירידה בדרגה.** די מפתיע שזה בכלל מופיע כאן, כי זאת לא אסטרטגיה אופיינית לנוף הישראלי. בתקופה החמורה של צמצומים היא התרחשה, אולי יותר בארגונים פרטיים ואולי לא ישראלים מאשר בישראלים.

11. **שחיקה טבעית.** זאת אסטרטגיה שדומה להקפאת גיוס שצינתי קודם בתור אסטרטגיה שנייה בשכיחותה. ההבדל הוא, שהקפאת גיוס הייתה כרוכה במדיניות מוצהרת. שחיקה טבעית הייתה בעצם אסטרטגיה פסיבית. לא פיטרו אנשים ונתנו לאנשים לצאת מהארגון באופן טבעי.

12. זחיקת עובדים חדשים. אסטרטגיה זו התרחשה בארגונים שבהם העובדים היו מאורגנים על ידי החסתדרות, בארגונים שבהם זוהו יחידות מסוימות שחיה צריך להוציא מתוכן עובדים עקב צמצום בייצור מוצר מסוים או שינוי צרכים ארגוניים ספציפיים. כשזוהו אותם עובדים, אם הם היו עובדים ותיקים - השתדלו להשאיר אותם להעבירם למקומות אחרים ולהוציא תחתם עובדים בעלי ותק נמוך יותר, או זמניים.

13. קיצוץ בשעות עבודה. מטרת אסטרטגיה זו הייתה לחסוך בשעות עבודה.

14. קיצוץ בשכר עובדים. בהתאם לאסטרטגיה זו קוצץ שכר, למרות שמספר שעות העבודה נשאר.

15. השמות מתוקצבות לעובדים מפורטים. השמות היו ביותר מחמישה מפעלים, אבל רק בחמישה הן היו מתוקצבות.

16. הוצאה לחופשה ללא תשלום. גם אסטרטגיה זו הייתה די נדירה וזה אופיני לחברות אמריקאיות דווקא, לא כל כך ישראליות. זה קרה בשלוש חברות.

17. מיטורים של קבלני משנה. אלה כמובן היו קבלנים שלא היו חלק מהארגון באופן רשמי אבל היו קרובים מאד לארגון ועבדו באופן צמוד, ולכן נחשבו כחלק מאסטרטגיות הצמצום.

18. חסימת קידום. הוזכרה אם זה היה חלק ממדיניות ארגונית. הודיעו לעובדים שלתקופה מסוימת לא יהיה קידום - בתקווה שחלקם יראו את זה כעידוד ליציאה החוצה מהארגון.

19. הרעת תנאי עבודה. אלה היו תנאים אחרים שהם לא קידום ולא שכר, כמו מיקום במשרד, שינוי תנאי עבודה, וכו'.

20. **הקפאת נייד פנימי.** היא בעצם מנוגדת לאסטרטגיה החמישית שמוזכרת כאן (נייד פנימי), אבל גם היא הזכרה בתור אסטרטגית צמצום, שנועדה לעודד עובדים לפרוש, כלומר, לרמוז להם שהנייד הפנימי חרצו להם מוקפא, ולעודד יציאה רצונית של עובדים מהארגון.

מה שעניין אותנו זה אם יש איזה שהוא סדר באסטרטגיות האלה, סדר של חומרה או של פגיעה בזכויות העובד. אם נסתכל על האסטרטגיות האלה, נבחין בחמש קבוצות עיקריות: קבוצת האסטרטגיות הקלות ביותר תהייה אסטרטגיות של הקפאת גיוס. השנייה זו שחיקה טבעית. אלה אסטרטגיות שלא פוגעות בעובדים קיימים. האסטרטגיות הבאות מבחינת פגיעה בעובד תהיינה אסטרטגיות של הוצאת עובדים מהארגון, אבל באופן רצוני, כגון עידוד פרישה, עזיבה מרצון, ואולי גם פנסיה מוקדמת. הקבוצה השלישית תהיה של קיצוץ בתנאי עבודה, אבל מאונס - כמו הורדה בדרגה וקיצוץ בשכר, וגם יכולה להיות הוצאת לפנסיה מוקדמת אם היא לא מרצון. בדרך כלל היא הייתה "כאליו" מרצון. האסטרטגיות הנותרות נוגעות לפיטורים - וגם כאן אפשר היה להבחין בין קבוצה רביעית של פיטורים בליווי סיוע לעובדים, והשמות בעבודה אחרת, וקבוצה חמישית של פיטורים שלא לוו בכך.

החלוקה הזאת היא לא המצאה שלנו. ב-I.B.M בנו מודל שחילק את האסטרטגיות בצורה מאוד רציונלית, לפי סדר כלשהו ולפי קריטריון של רווחת העובד. רווחת העובד הייתה קשורה גם בחסכון לארגון. זאת אומרת שככל שפוגעים יותר בעובד, החסכון לארגון הוא בעצם ביחס הפוך, הוא יותר גדול. ניסו להפעיל את האסטרטגיות האלה בסדר כזה. כלומר, היו להם חשיבה אסטרטגית וסדר אסטרטגי של אסטרטגיות להוצאת אנשים מהארגון. במפעל מסוים ניסו את הדרך הזאת בהצלחה. הם באמת התחילו מהאסטרטגיות הקלות, ועברו לאסטרטגיות החמורות יותר.

במחקר זה ניסינו לראות אם גם בארץ אפשר למצוא חשיבה אסטרטגית באיזה שהוא סדר בהוצאת העובדים מהארגון. בטבלה מס. 3 מופיעות עשר האסטרטגיות השכיחות ביותר, כפי שסודרו על ידי מחשב. ביקשנו לראות באיזו דרך השתמשו באסטרטגיות. יש כאן שני קצוות: בקצה האחד מופיעות אסטרטגיות שהשימוש בהן היה מאוד שכית, כלומר, ארגונים השתמשו בהן גם אם לא השתמשו באסטרטגיות אחרות. הקצה השני הוא האסטרטגיות הנדירות, שהשתמשו בהן רק אם לא השתמשו בשום אסטרטגיה אחרת.

**טבלה 3 - מקדמי שיחזור וסדר האסטרטגיות (מהנדיר אל השכיה) בסולם גוטמן,
באוכלוסייה הכללית, ובתנאי רקע ספציפיים**

תנאים* ארגוניים	אוכלוסייה כללית	סקטור ציבורי	סקטור פרטי	לאום ישראלי	לאום לא-ישראלי	הימצאות ועד	אי-הימצאות ועד
N	36	13	23	26	10	15	21
מקדם שיחזור: ("r")							
	r = .72	r = .75	r = .75	r = .74	r = .86*	r = .72	r = .78
סדר האסטרטגיות							
---- שימוש נדיר ----							
10 שכר	9 הורדה	3 עידוד	9 הורדה	10 שכר	9 הורדה	3 עידוד	3 עידוד
9 הורדה	10 שכר	4 פנסייה	10 שכר	3 עידוד	4 פנסייה	10 שכר	4 פנסייה
3 עידוד	7 קידום	10 שכר	3 עידוד	4 פנסייה	7 קידום	10 שכר	3 עידוד
4 פנסייה	3 עידוד	9 הורדה	7 קידום	1* קבועים	3 עידוד	9 הורדה	9 הורדה
7 קידום	8 ניד	2 זמניים	4 פנסייה	9 הורדה	1 קבועים	2 זמניים	2 זמניים
8 ניד	1* קבועים	8 ניד	8 ניד	2 זמניים	2 זמניים	8 ניד	8 ניד
2 זמניים	2 זמניים	5 הקפאה	2 זמניים	8 ניד	4 פנסייה	5 הקפאה	5 הקפאה
1* קבועים	4 פנסייה	7 קידום	6 שעות	5 הקפאה	8 ניד	7 קידום	7 קידום
5 הקפאה	6 שעות	1* קבועים	5 הקפאה	6 שעות	6 שעות	1* קבועים	1* קבועים
6 שעות	5 הקפאה	6 שעות	1* קבועים	7 קידום	5 הקפאה	6 שעות	6 שעות
---- שימוש שכיה ----							

מקרא לאסטרטגיות:	
1 - פיטורי קבועים	6 - קיצוץ שעות נוספות
2 - פיטורי זמניים	7 - הקפאת קידום ושכר
3 - עידוד לעזיבה מרצון	8 - ניד פנימי
4 - פנסייה מוקדמת	9 - הורדה בדרגה
5 - הקפאת גיוס	10 - קיצוץ שכר מנהלים
אותיות מושחרות - אסטרטגיות הנוגעות לפרישה מהארגון	
אותיות רגילות - אסטרטגיות הנוגעות לחי סכון בהוצאות כוח אדם	

בטור הראשון בטבלה רואים את הנתונים כפי שהם מתייחסים לאוכלוסיה הכללית וכפי שהופיעו גם בטבלה מס. 2. קיצוץ בשעות נוספות היה השימוש השכיח ביותר. הקפאת קידום ושכר הייתה אסטרטגיה שנית, וכי. רואים שאין כאן סדר שיטתי, לפחות לא על פי רווחת העובד. בודאי שאין כאן מעבר שיטתי מאסטרטגיות קלות לאסטרטגיות חמורות יותר.

טבלה 3 מציגה חלוקת הארגונים לפי סקטורים ולפי הימצאות ועדים. לא נתיחס להימצאות ועד כי זה מקביל לסקטור, להוציא שני ארגונים בהם היו ועדים למרות שלא היו קשורים להסתדרות. נראה שבסקטור הפרטי האסטרטגיה של פיטורי עובדים קבועים הייתה יותר שכיחה מאשר בסקטור הציבורי, אבל גם בסקטור הציבורי זה לא היה שימוש נדיר. גם כאן לא מבחינים בסדר שיטתי של שימוש באסטרטגיות לפי קריטריון כלשהו.

רק כשנסתכל על הטור של ארגונים ממוצא לא ישראלי נראה שאלה קרובים לאיזה שהוא סדר משמעותי, וקרוב לאותו סדר שצינתי שקודם כל של רווחת העובד אבל אנחנו לא רואים כאן סדר כפי שמופיע לפחות בניסיון של I.B.M ובתיאוריה של הוצאה אסטרטגית של עובדים לחופשה. אם אנחנו משווים בין הישראלי ללא ישראלי אנחנו רואים שדוקא ישראליים מיהרו יותר לפטר עובדים קבועים. וזה אולי מפתיע. אולי לא היינו מצפים לזה, אבל זה מה שקרה. דוקא החברות הלא ישראליות שהן כולן חברות פרטיות כמובן כמעט לא נמנעו אבל האסטרטגיה הזאת הייתה יותר נדירה מאשר שכיחה. אצל ישראליות זאת הייתה אסטרטגיה שכיחה ביותר. זה אחד הדברים שהפתיעו אותנו.

מראיונות עם מנהלים בארגונים אלה, גילינו כי לא הייתה שום חשיבה אסטרטגית בהוצאת אנשים מהארגון. השפל הזה, גם אם זה לא היה צריך לקרות כך, תפס הרבה חברות באופן כמעט מפתיע. זאת אומרת, לא נערכו לצמצומים והשתמשו בעת ובעונה אחת בהרבה אסטרטגיות צמצום אבל בלי סדר ובלי חשיבה אסטרטגית על זה. הקריטריונים ששימשו היו רבים ומנוגדים. ניגוד אחד התבטא בכך שמצד אחד ארגון רצה להוציא עובדים כמה שיותר מהר כדי לחסוך את ההוצאות הכרוכות בכוח אדם, מצד שני - אפשר היה לראות שהשפל בהרבה מקרים יהיה זמני ויהיה צורך להחזיק בחלק מהעובדים בעיקר בעובדים שקשה להשיג שוב - כמדענים או מהנדסים או עובדים שעוסקים בפיתוח וכדאי להשאיר אותם בארגון. ניגוד שני קשור לערך של שמירה על רווחתו וטובתו של העובד ומכאן הנטייה להימנע מלהוציא

עובדים במפתיע ממעגל העבודה (כמובן היה חיזוק גדול לזה בארגונים שעובדיהם מיוצגים). מצד שני להחזיק עובדים תקופה ממושכת מזיק לארגון, לא רק בגלל ההוצאות שכרוכות באחזקת עובדים לא נחוצים תקופה ארוכה יותר, אבל גם בגלל העניין המוראלי, כלומר הישארותם של עובדים בעלי חוסר בטחון גדול. מחקרים שנעשו בארץ ובאירופה בשנים האחרונות הראו שתרומתם של עובדים במצב של חוסר בטחון לארגון הולכת ויורדת. בשלב הראשון, בשלב הפחד, כשעובדים עדיין מקווים להישאר בארגון - התרומה אולי עולה והמאמץ עולה. אבל בטווח הארוך - התרומה, המאמץ בעבודה ועוד קריטריונים של תרומה לארגון הולכים ויורדים. לסיכום, לא הייתה שום חשיבה אסטרטגית בארגונים שאותם חקרנו בהוצאת כוח אדם מהארגון.

ראינו שמבחינת אסטרטגיות של הוצאת עובדים קבועים כמעט לא היה הבדל בין הסקטור הציבורי לבין הסקטור הפרטי. אבל כשהסתכלנו על אסטרטגיות אלטרנטיביות, כלומר, כל האסטרטגיות השונות מפיטורי עובדים קבועים, ראינו הבדלים בין הסקטורים. ראינו שבחלק גדול מהאסטרטגיות, ודוקא האסטרטגיות הפופולריות יותר והשכיחות יותר, היה הבדל לטובת הארגונים הציבוריים, כפי שרואים בטבלה מס. 4.

לגבי האסטרטגיה של פיטורי עובדים קבועים, אנחנו רואים כי הממוצע בארגונים ציבוריים לעומת ארגונים פרטיים היה דומה. אבל באסטרטגיות אחרות - כמו פיטור עובדים זמניים - שזה תמיד תחליף לפיטורי עובדים קבועים, וכן האסטרטגיות של עזיבה מרצון, פנסיה מוקדמת, הקפאת גיוס, מיון, ובמידה מסוימת גם קיצוץ שעות נוספות, ארגונים ציבוריים התאפיינו בשימוש רב יותר באסטרטגיות אלטרנטיביות מאשר ארגונים פרטיים. השר קיסר דיבר קודם על גמישות, והציע הצעות לגמישות של המערכת ההסתדרותית. אני חושבת שאולי רואים כאן במידה מסוימת גמישות של הארגונים הציבוריים. הגמישות התבטאה בשל הנטיה לאסטרטגיות אלטרנטיביות במקביל לעובדה שרמת פיטורי עובדים קבועים לא ירדה בארגונים ציבוריים, הסתדרותיים וממשלתיים. בארגונים ההסתדרותיים הרמה של פיטורי עובדים קבועים הייתה הרבה יותר גבוהה מאשר בארגונים פרטיים. אולי אנחנו בכל זאת רואים בסופו של תהליך כי הייתה בכל זאת גמישות ושינוי כללי במדיניות בארגונים ציבוריים בעיקר הסתדרותיים.

טבלה מס. 4 - אסטרטגיות צמצום בארגונים המשתייכים לסקטור הציבורי

(N = 14)

אסטרט	קבועים	זמניים	עזיבה מרצון	פנסיה מוקדמת	הקפאת גיוס	קיצוץ שגוספות	הקפאת קידום ושכר	ניוד	הורדה בדרגה	קיצוץ שכר מנהלים
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
סה"כ	9	9	8	10	13	10	5	8	2	3
ממוצע	.64	.64	.57	.71	.93	.71	.36	.57	.14	.21

אסטרטגיות צמצום בארגונים המשתייכים לסקטור הפרטי

(N = 20)

אסטרט	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
סה"כ	12	8	1	1	9	13	10	8	5	4
ממוצע	.60	.40	.05	.05	.45	.65	.50	.40	.25	.20

מקרא לאסטרטגיות:	
1 = פיטורי קבועים	6 = קיצוץ שעות נוספות
2 = פיטורי זמניים	7 = הקפאת קידום ושכר
3 = עידוד לעזיבה מרצון	8 = ניוד פנימי
4 = פנסיה מוקדמת	9 = הורדה בדרגה
5 = הקפאת גיוס	10 = קיצוץ שכר מנהלים

נקודה אחת שהוזכרה על ידי השר קיסר. הוא אמר: מה אפשר לעשות? איך אפשר להקל על עובדים? אנחנו הסתכלנו על הסיוע למפוטרים (טבלה 5) על שני תחומי סיוע עיקריים:

תחום אחד זה הפיצויים. הפיצויים יכולים להיות או מוגדלים מעל 100% או פיצויים כחוק - של 100%.

התחום השני היה יעוץ בהשמת חוץ. כאן כרכנו כמה דברים יחד כי לא תמיד יעוץ היה קשור בהשמה. אבל היו ארגונים שפיתחו שרותים מאוד מתוחכמים של יעוץ בהשקעות כספי פנסיה ועוד. ראינו שאפשר לזהות

ארגונים בהם לא היה סיוע בכלל, או היה סיוע לא מתוקצב. רק חמישה ארגונים היו מתוקצבים.

טבלה 5 - תהליך הצמצום בכוח אדם

סיוע למפוטרים

- שירותי ייעוץ והשמת חוץ

- פיצויים מוגדלים

טיפוסי ארגונים:

- הארגון "הדואג" (13)

- הארגון "הנדיב" (5)

- הארגון "המתנכר" (10)

- הארגון "המפצח" (8)

ייעוץ והשמת חוץ			
סיוע מתוקצב	סיוע לא מתוקצב	העדר סיוע	
	הסתדרותי 2		פיצויים
פרטי 2	פרטי 10	פרטי 10	כחוק
ממשלתי 3	ממשלתי 1	ממשלתי 2	מוגדלים
הסתדרותי 1		הסתדרותי 5	
		פרטי 1	

הסיוע לעובדים מפוטרים בתחום הפיצויים ובתחום השמת החוץ על פי השתייכות סקטוריאלית ראינו שאפשר לזהות ארגונים בהם לא היה סיוע בכלל, או היה סיוע לא מתוקצב. רק חמשה ארגונים היו מתוקצבים. אם נחלק לפי סקטורים, זהה ארבע קבוצות: קבוצה ראשונה היא קבוצת "הארגון הנדיב" (בפינה השמאלית התחתונה של טבלה 5). ארגונים אלה נתנו פיצויים מוגדלים וגם סיוע. כל הארגונים שנתנו סיוע מתוקצב היו ארגונים בסקטור הציבורי. במאמר מוסגר, לא ראינו שום קשר בין תיקצוב של הסיוע לבין הצלחה בהשמה בעבודה. היו ארגונים שהצליחו לשים יותר עובדים והיו כאלה שלא. אבל לא היה שום קשר ויתרה מזו כששוחחנו גם עם העובדים, גם עם מנהלים מצאנו שבחלק מתוך החמישה האלה שנתנו סיוע מתוקצב העובדים היו כל כך פגועים מכל התהליך של הוצאתם מהארגון שלא רצו

בעצם להשתמש בתקציב הנתון. זה היה אבסורדי וזה היה בניגוד להגיון בניגוד למה שהיה יכול להיות מצופה. זה גם מסביר את זה שלא הייתה הצלחה בסופו של דבר בהשמה. היו מקרים בולטים של עובדים שסרבו להשתמש בשרותים האלה והכסף כמעט ירד לטמיון מבחינת השגת המטרה של ההשמה.

הקבוצה השניה היא קבוצת "הארגון המתנכר, בפינה הימנית העליונה של טבלה 5. אלה היו ששילמו פיצויים כחוק ולא יותר מכך, ולא נתנו סיוע. היו עשרה כאלה, כמעט 30% מהארגונים, וכולם פרטיים.

הקבוצה השלישית היא קבוצת "הארגון הדואג, (בפינה השמאלית העליונה של טבלה 5). אלה ארגונים שנתנו פיצויים כחוק, ולא יותר מכך, אבל הדגש היה כאן על סיוע. כאן ראינו תופעות מאוד יפות שקרו דוקא בארגונים פרטיים. מחלקות שלמות של כוח אדם התגייסו לעזרה לעובדים המפוטרים. הפסיקו לתפקד בכל מיני תחומים לתקופה מסוימת בתחומים כמו גיוס והדרכה, והשקיעו משאבים אלה בסיוע לעובדים שנפגעו מצמצומים. זה היה יפה כי אלה היו משאבים לא מתוקצבים. זאת אומרת אותם כוחות במחלקות כוח אדם, משאבי אנוש, כולם התגייסו לעבוד בצורה לא פורמלית, היו מרימים טלפונים והשתדלו לשבץ עובדים בעבודה אחרת מחוץ לארגון. ההצלחות הגדולות בהשמה היו במקרים האלה. אנב, בכל הארגונים המשיכו לגייס בתקופת הצמצומים, אם כי בקנה מידה קטן יותר, ובאופן סלקטיבי.

הקבוצה האחרונה הייתה קבוצה של "הארגון המפצה" - בחלק הימני התחתון של טבלה 5. אלה ארגונים, בעיקר ציבוריים, ששמו הרבה מאוד מאמץ והרבה מאוד דגש על סיוע כספי, אנחנו יודעים כמה מקרים בהם הסיוע היה אדיר ועורר הדים ציבוריים, אבל לא נתנו סיוע של השמה או סיוע של יעוץ.

לסיכום, מחקר זה בדק אסטרטגיות צמצום כוח אדם בתעשיית האלקטרוניקה בישראל וגילה כי לא הייתה כל חשיבה אסטרטגית בשיטות השונות שנקטו לצמצום כוח אדם. נתגלו הבדלים בין הסקטורים: בסקטור הציבורי הייתה נטיה לשימוש באסטרטגיות אלטרנטיביות לפיטורים, וארגונים אלה גילו גמישות רבה יותר. הבדלים נוספים, נתגלו בנטיות שונות של הארגונים כלפי סיוע לעובדים המפוטרים: ארגונים ציבוריים נטו יותר לפיצוי כספי, ואילו ארגונים פרטיים לסיוע על ידי השמה.

התיעלות בנמלים והשלכות על כוח אדם

ד"ר אריה סחיש
משנה למנכ"ל נמל חיפה

בניגוד למרצים האחרים, אני אנסה להציג את הנושא של התיעלות וצמצום בעובדים מנקודת מבטו של המפעל, משום שאני בא מהנהלת המפעל ואני רוצה לייצג דווקא נקודת מבט זו. מכיוון שאני מתייחס לנמלים, אני רוצה להציג מספר מאפיינים של נמל. הדבר המאפיין ביותר את הנמל ומשפיע על סקטור העובדים ועל ההנהלה, זו השונות הרבה בעבודת הנמל. השונות קיימת מידי יום, מידי חודש, מידי שעה, ובוודאי בין עונה לעונה. בעבר הייתה עונתיות רבה בתקופת החורף. היה הבדל בין חורף לקיץ במספר העובדים הדרושים לעבודה בסדר גודל של מאה אחוז. יש הבדלים גדולים מאוד בין יום ליום. הנמל לא שולט על מופע האוניות, האוניות מגיעות באקראי. יש יום עם אוניה אחת בנמל, ויש יום שממתינות בחוף עשר אוניות, ובנמל עובדות 12 אוניות בו זמנית. יש שונות גדולה גם בין משמרת למשמרת. כל אוניה מביאה מטענים שונים. לכל סוג של מטען דרוש ציוד שונה, כוח אדם שונה, ומספר עובדים אחר. השוני הוא גם משעה לשעה - עבדו עכשיו על עצים, כעבור שעה יכולים לעבוד על משטחים, או על מכולות. קיים כל הזמן שוני עצום בתוך תהליך העבודה בנמל, לכן גם ההסכמים בנויים לפי עקרון זה. עובדה זו משפיעה מאוד על העובדים בכך שלמעשה עובד לא יודע מראש בהגיעו לעבודה אם יזכה ביום עבודה.

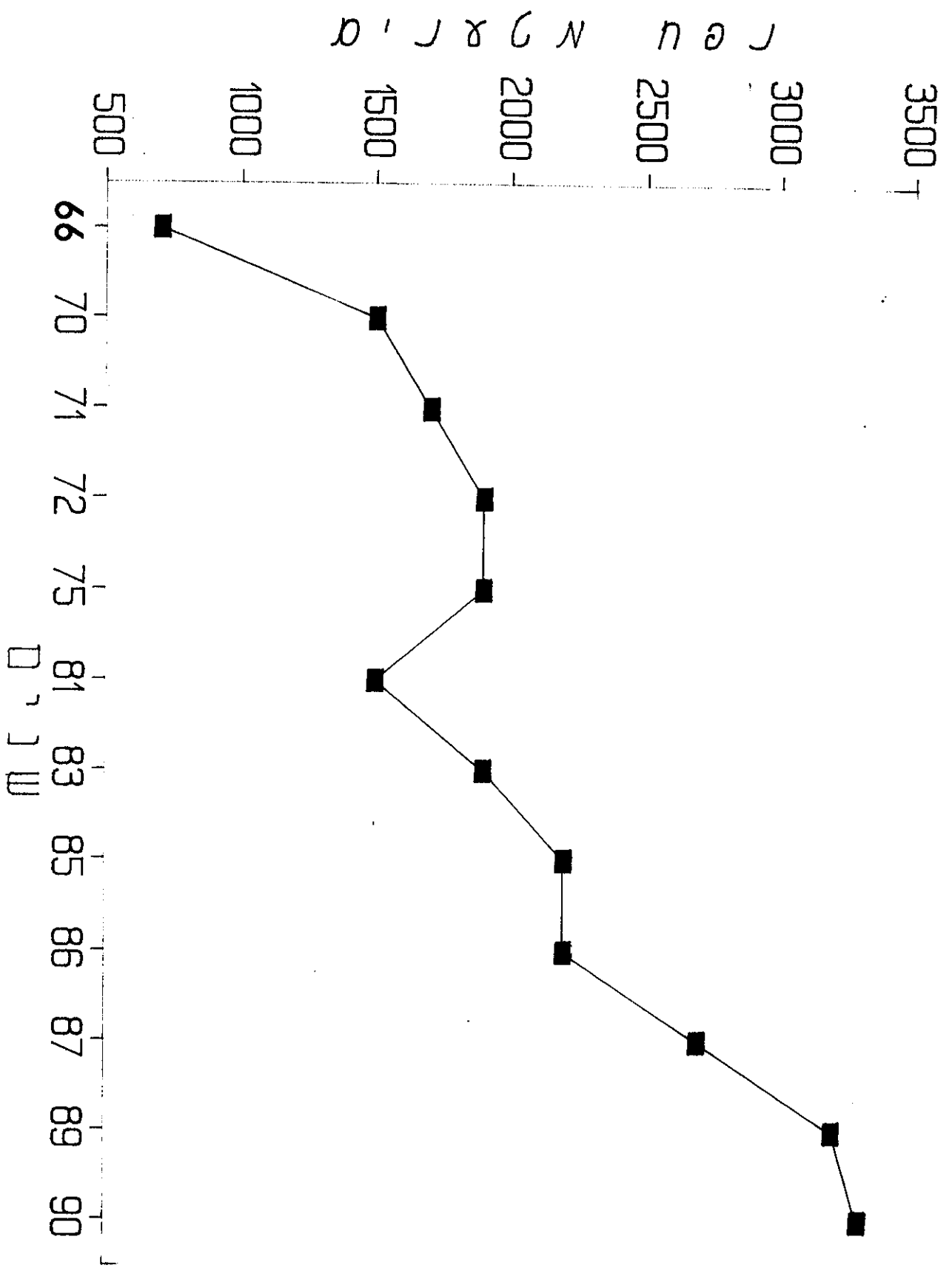
יש הרבה מאוד ימים שעובדים יוצאים לעבודה, אבל גם ימים רבים שעובדים לא יוצאים לעבודה; יש הרבה ימים שעובדים בהם שעות נוספות, ומכיוון שההכנסה של העובדים מורכבת בחלקה גם מפרמיות וגם משעות נוספות, גם הכנסה זו אינה קבועה. זאת אומרת, שהעובד בעצם לא יודע בתחילת החודש מה תהיה הכנסתו הסופית. ההשפעה היא גם על ההנהלה. להנהלה קשה מאוד להכין תחזיות, לא רק מבחינת השונות והתנודות. חייבים לדעת, כאשר מכינים תחזיות, לא רק כמה טון ברזל יהיו בנמל, אלא האם אלה יהיו חוטי ברזל, או סרטי פלדה, או ברזל יצוק? בכל אחד מסוגי המטענים האלה יש תפוקה שונה, יש ציוד שונה, צריך צוות בגודל אחר, סידור העבודה הוא שונה, טכניקות העבודה שונות.

בשנות השישים או בתחילת שנות השבעים - היה "בוס" בלתי רגיל בעבודה בנמלים, שנבע משתי סיבות:
א. היה באמת גידול בתנועת המטענים. ב. התפוקות היו נמוכות. העבודה באותה תקופה הייתה קשה ביותר. אתן מספר דוגמאות שימחישו את העניין הזה. הגיע בשר מדרום אמריקה שהיה ארוז ברבעים של בקר. כל חתיכה כזאת לא הייתה מעובדת, שקלה עשרות ולפעמים מאות קילו; או פרי ההדר המפורסם. היו צריכים לקחת תיבה, ששקלה שבעים קילו, ולשים אותה בספינה בעבודת ידיים קשה. עצים - היו צריכים לקחת קרש קרש ולהוציא אותו. הגיע מלט מיובא מארצות אירופה - ספרד, איטליה, שהיה עדיין חם וארוז בשקים. היה צריך לשנע כל שק בנפרד. השקים היו נקרעים, והאנשים עמדו בתוך מלט חם עד לחוזה לצורך שינוע המלט. אכן העבודה הייתה קשה מאוד.

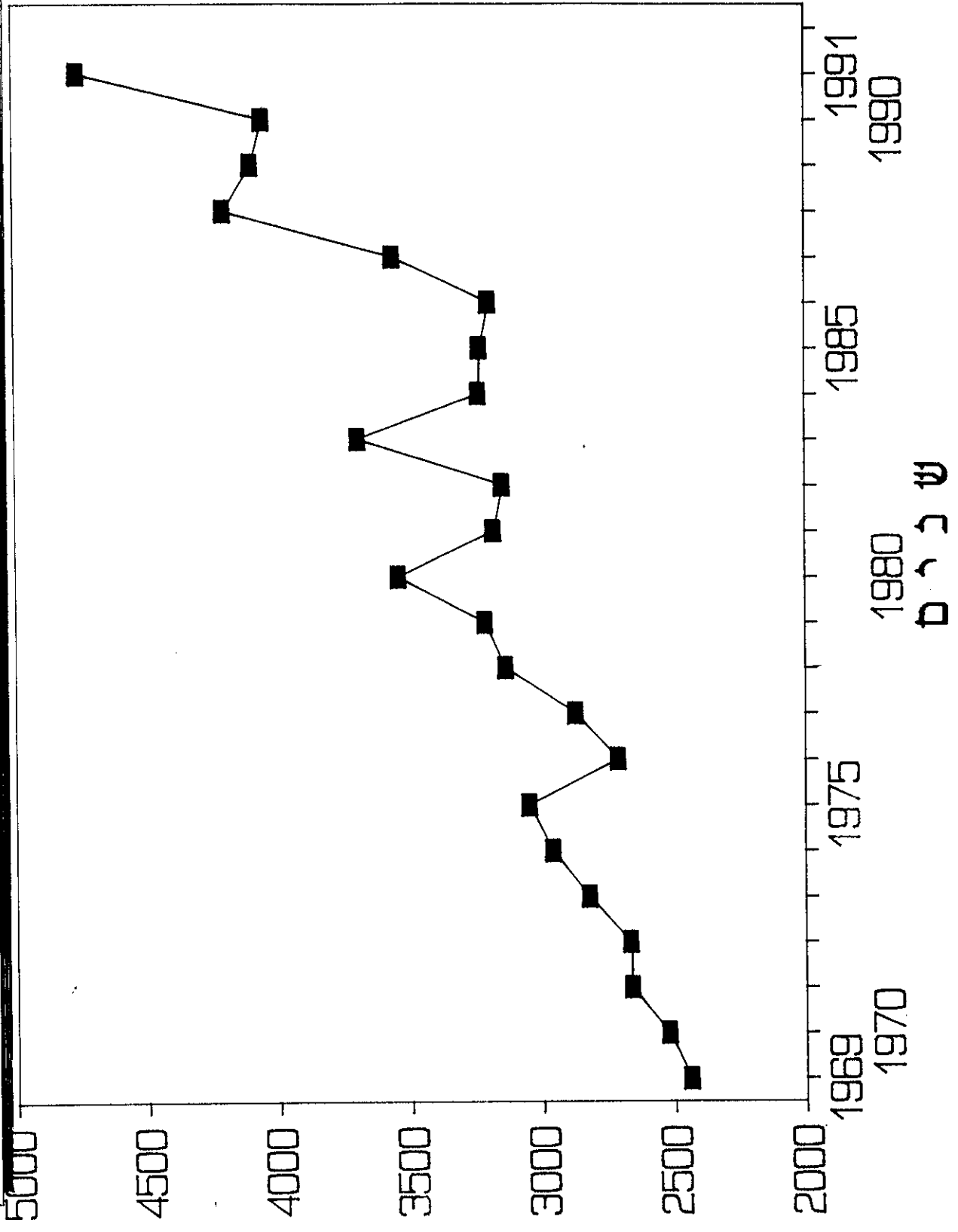
במחצית שנות השישים היה גידול ניכר בכמות המטענים. התפוקות היו נמוכות, והיה לחץ גדול מאוד על הנהלות הנמלים לתת שירות סביר, (חלק גדול מהאוניות באותו זמן עמד הרבה מאוד זמן מחוץ לנמל עד שקיבל את השירות). רואים בציור מס. 1 גידול מתמיד בתנועת המטענים בנמל אשדוד בתקופה הזאת. בתנועת המטענים בנמל חיפה היו סטיות כאלה ואחרות, אבל בסך הכל אנחנו רואים גידול (ציור 2). בגלל הלחץ הגדול לתת שירות, סידרו לעבודה באותו זמן שבעים וחמישה צוותים ביום. רק לשם דוגמה: היום אם אנחנו פותחים שלושים צוותים ביום - זה נחשב הרבה מאד. הצוותים אז היו, כמובן, מוגדלים. כתוצאה נוצר לחץ גדול מאוד לקליטת עובדים. לא אספר לכם את כל התלאות בקליטת עובדים, רק אסביר בכמה מלים מה שקרה.

בתקופה הזאת נסגר נמל יפו-תל-אביב והיה צריך לתת פתרון לעובדים שם. הציעו להם מחד גיסא - פרישה, ומאידך גיסא, עבודה בנמל אשדוד. כאשר התחילו לבנות את נמל אשדוד עבדו שם מאות עובדים של "סולל בונה". עם סיום עבודת הבניה התקבלה החלטה מדינית - פוליטית: שכל עובדי "סולל בונה" יתקבלו כעובדי הנמל. אז התחיל מאבק בין עובדי "סולל בונה" ובין עובדי נמל יפו-תל-אביב. מי

ציון 1 במל אשדוד - חטען קונבנציונלי (אלפי טון)



תכליות המטענים - במל חיפה

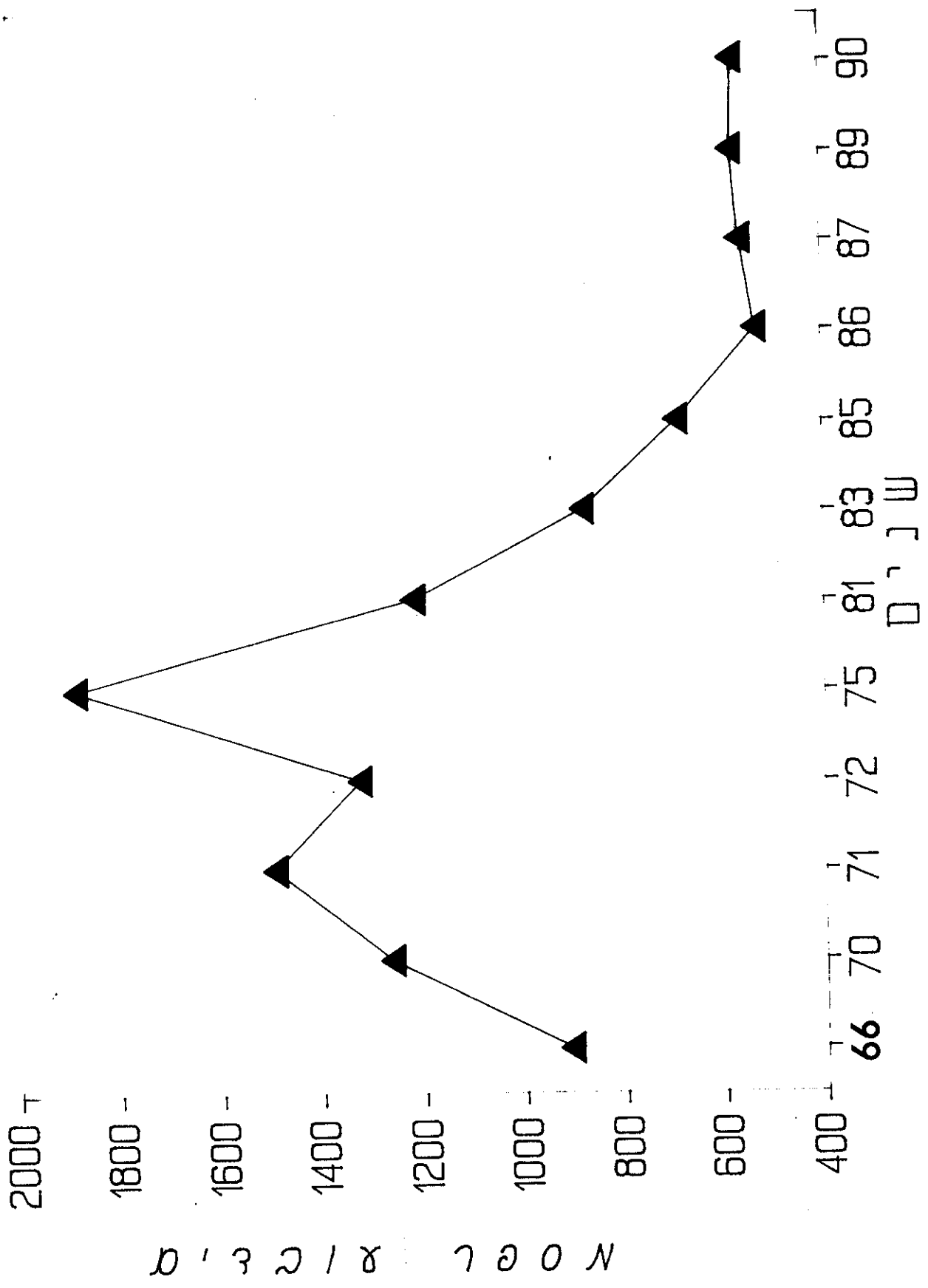


מספר עובדים

מתמנה למה, איזה גיזבים מקבלים וכו'. בסיכומו של דבר נעשתה שם פשרה שעל כל גיזב לוקחים אחד מנמל יפו תל אביב ואחד מ"סולל בונה". במשך הזמן הגיעו לנמל אשדוד גלי עלייה רבים. הגיעה עלייה מצפון אפריקה, מהודו, מגרוזיה. לכל העולים האלה, לא היה מושג בעבודת נמל או בעבודת (הם היו סוחרים בארצות מוצאם). כולם התקבלו לעבודה בנמל ללא מיונים או אמצעי קליטה מתאימים, ללא דרכי גיוס מתאימות. ניתן להעיר, אני לא חושב שזה סוד, שעל אף הצימצומים שהיו לאחר מכן בנמלים, קיימת קבוצה גדולה מאוד של עובדים שמספר ימי העבודה שלהם הוא מצומצם ביותר, מסיבות בריאות או מסיבות אחרות. בנמל חיפה היה תהליך דומה. בשנות השישים היו בנמל עובדים קבועים, אבל הצורך גדל על החיצע. לכן קלטו עובדים נוספים, והתקבלו לנמל מה שנקרא "עובדים ארעיים". עובדים ארעיים היו עובדים בנמל ללא כל זכויות סוציאליות. לאט לאט נוצר לחץ ציבורי ופוליטי, שמצב העניינים הזה לא יכול להימשך. נוצר שלב ביניים - שלב "מרותקים". הבטיחו למי שהתייצב יום יום לעבודה, מינימום מספר ימי עבודה בחדש לפי הוותק. השלב הבא היה קליטת העובדים האלה לנמל. אני שוב מדגיש שדרכי המיון והגיוס לא היו מתאימות.

לפני אמצע שנות השבעים - חל מהפך. הנמלים עברו את ה"מהפכה התעשייתית", אומנם באיחור. מהפכה תעשייתית זאת הייתה אדירה. והשלכותיה היו גדולות מאוד על כל מגזרי הפעילות, לא רק בנמל, אלא במשק כולו. מטענים שבעבר היו זקוקים לצורך שינועם עשרים איש ובתפוקות נמוכות, עובד עתה מנוף ללא יד אדם, שלוקח את המכולה, שם אותה על משאית, והמשאית יוצאת מהנמל. שינוי זה בא לידי ביטוי בשינוי באוניות, בשינוי בצרכים שלנו לגבי העובדים, ובשינוי באמצעים אחרים כגון: ציוד. זה בא לידי ביטוי גם במפעלים העוסקים עם הנמל. כל טכניקת הקליטה של המטענים, טכניקת השימוש בהם, ימי המתנה בנמלים, האחסנה, וכו', הכל השתנה.

ציור 3 כמל אשדוד - מטען קרובבנציונלי (עובדים)

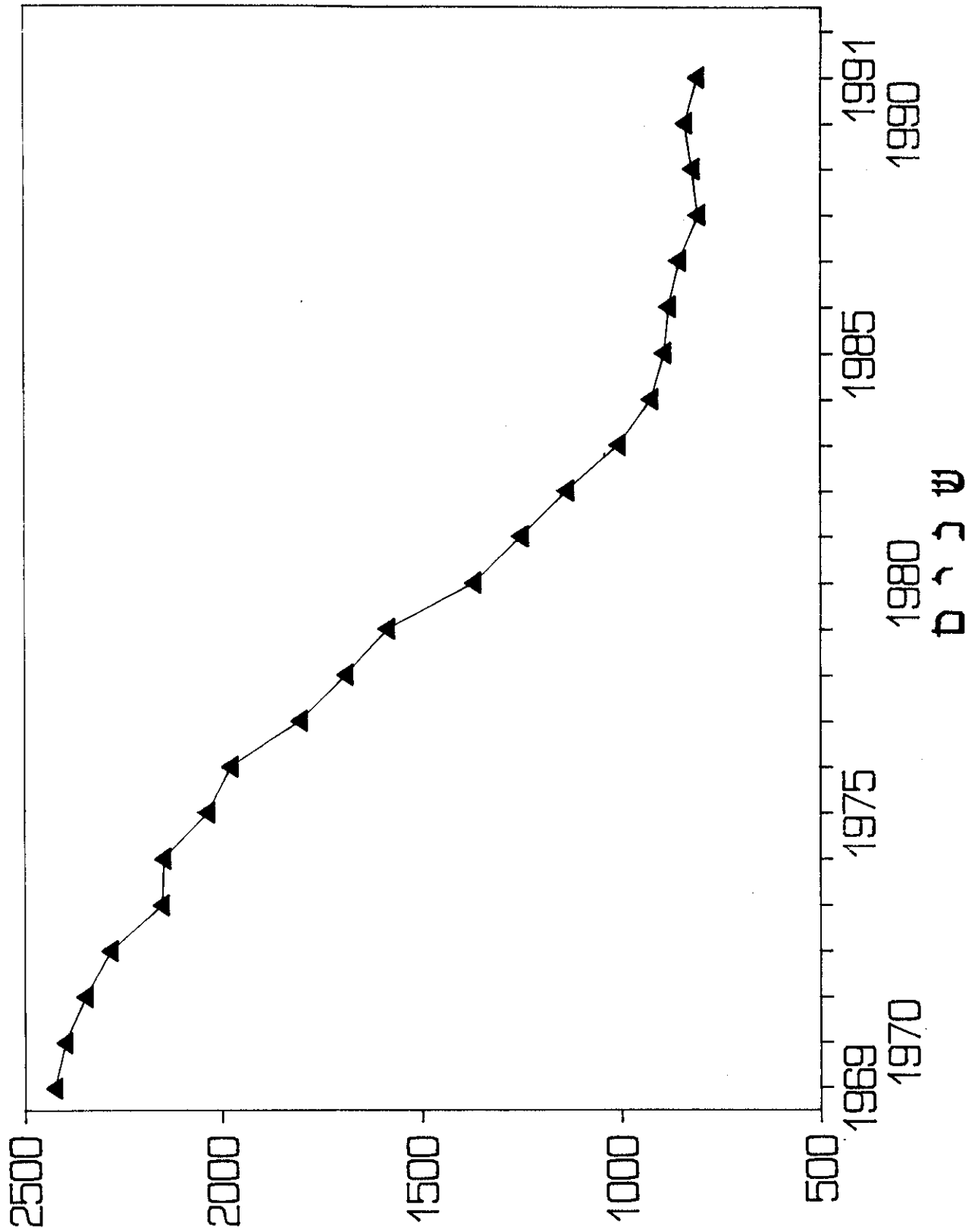


לחלן מספר דוגמאות, איך היום משנעים את המטענים האלה. כל אותם ארגזים קטנים, קרשים, ברזלים, קרטונים שאפיינו בעבר את הנמל, נעלמו כליל. בעבר לב הנמל היו הסווארים. אלה נבחנו במרחק שהם מסוגלים לזרוק תיבה של שבעים קילו, היום יש מנופאי שעובד בתא כמו של טייס, עם מחשבים. הטכניקה שונה לגמרי. בשר - הבשר היה מגיע ברבעים, היו שמים אותו ברשתות ואת הרשתות מוציאים בצוות של 24 סוורים. היום - עובדים שישה איש, ואנחנו יודעים שאפשר לעבוד בפחות משישה איש. הבשר כולו מגיע בתוך קרטונים, מלגזה מרימה אותו, מנוף מרים אותו. עולה על משאית- יוצא מהנמל. לא צריך להרים ביד שום דבר. עצים - בעבר היו צריכים להרים קרש קרש, היום מגיעות חבילות של שניים וחצי טון, לפעמים אפילו יותר. מנוף לא מרים חבילה אחת - מנוף מרים שש חבילות. זאת אומרת - מנוף אחד יכול להרים בהרמה אחת חמישה עשר טון, אולי אפילו יותר. הברזלים השונים מגיעים היום חלקם בסרטי פלדה, כשכל סרט פלדה שוקל 20 טון. מלט - מלט התחיל להגיע בשנים האחרונות במה שנקרא "שקים מעונבים". כלומר, לוקחים טון מלט בתוך שקים, קושרים אותם ביחד בתוך מענב והמענב יוצא שלם מהנמל. לאחרונה התחילו להביא מלט בתפזורת, הגיע מלט בצורת אבקה באוניה, ושואבי אבק גדולים מוציאים את המלט ללא נגיעת יד אדם, אלא בעזרת בקרה מרחוק (Remote Control).

השינוי הטכנולוגי גרם למספר תופעות: (א) יתר אבטלה. אבטלה ברורה וגלויה, שאי אפשר היה להתעלם ממנה. התפוקות עלו באופן משמעותי, היה צורך בהקטנת מספר העובדים בכל צוות.

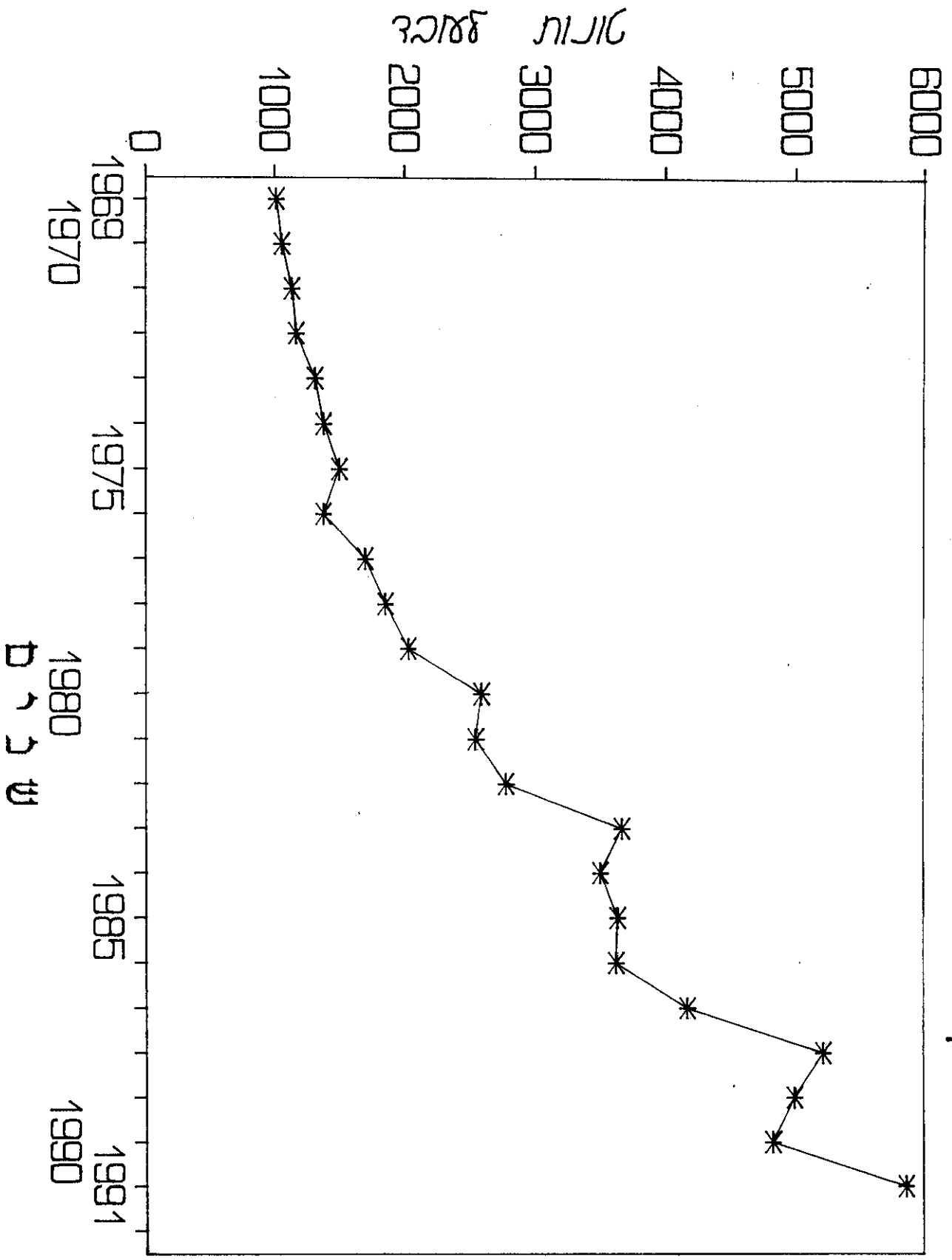
מצבת כח אדם - כמל חיפה

ציר 4



תפוקה לטבלה - במיל תיפה

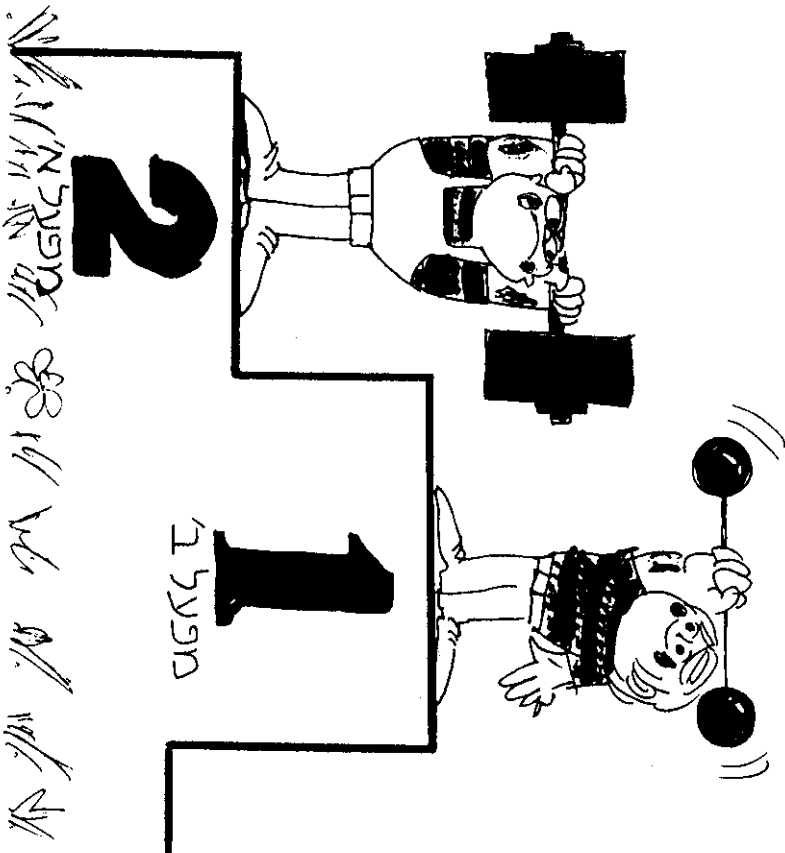
ציר 5



(ב) אבטלה סמויה. מכיוון שבנמלים קיימים הסכמים עם מועצות ייצור בנושאי שכר עידוד, נוצרת בעיה של עידכון התקנים או ההסכמים האלה בקצב מתאים להתפתחות הטכנולוגית. עם הגרת השינויים הטכנולוגיים עדיין עבדו בצוותים מוגדלים, בטכניקות עבודה שבהן צריכים צוותים קטנים. כלומר: הייתה אבטלה סמויה. (ג) הנורמות שלא עודכנו יצרו מצב שבו רמת ההכנסה מפרמיות הייתה גבוהה מאוד, והיה אינטרס מובהק לצמצם את מספר העובדים. בזמן זה לעובדים היה אינטרס לשינוי בהסכמים שהיו נהוגים. האינטרס נבע מהרכב השכר. באותה תקופה המרכיב הקבוע בשכר היה בסדר גודל של ארבעים אחוז או פחות והמרכיב המשתנה היה גבוה מאוד. מכיון שהמרכיב המשתנה הושפע מאוד מהשינוי הטכנולוגי שהזכרתי, היה אינטרס מובהק לעובדים לשנות את מבנה השכר: להעביר חלק מהשכר המשתנה לשכר הקבוע. רשות הנמלים יצאה אז בסיסמה שמוכנים להיכנס לדיונים בהתייעלות על בסיס של חמישים אחוז לטובת ההנהלה וחמישים אחוז לטובת העובדים. נחתמו הסכמים שנקראו "הסכמי שיפטינג" שלפיהם: משנים את ההסכמים בכיוון של הגדלת נורמות וצמצום תקנים כך שחמישים אחוז מהחסכון עוברים להנהלה והעובדים מקבלים חמישים אחוז ההתייעלות כתוספות שכר. ההסכם הראשון נחתם בשנת 1976 בנמל חיפה. ההסכם הבא נחתם בשנת 1981 בנמל אשדוד. בין 1976 לבין שנת 1981, שבה נחתם ההסכם בנמל אשדוד, רשות הנמלים פעלה להסטת מטענים לנמל חיפה. כלומר, ניתנו תמריצים ליבואנים ויצואנים לעבוד בנמל חיפה במטרה מובהקת "לייבש" את נמל אשדוד. אחרי שנחתם ההסכם בנמל אשדוד, חלה עלייה גדולה בכמות המטענים בנמל זה, ובאותה תקופה חלה ירידה במטענים בנמל חיפה. כתוצאה מההסכמים האלה, נוצרו עודפי כוח אדם גדולים מאוד בנמלים, ולכן להנהלה ולעובדים היה עניין משותף בצמצום מספר העובדים. העובדים שרצו לשמור על הכנסתם או אפילו להעלות אותה, (עדיין חלק מהשכר שלהם היה שכר משתנה), רצו לקבל יותר ימי עבודה, יותר מטענים, יותר שעות נוספות, יותר פרמיות, כלומר, פחות עובדים בנמל.

ציון 6

תפעל ב'	תפעל א'	
80	100	שנה 0
110	120	שנה 1
137.5%	120%	מדד פריון



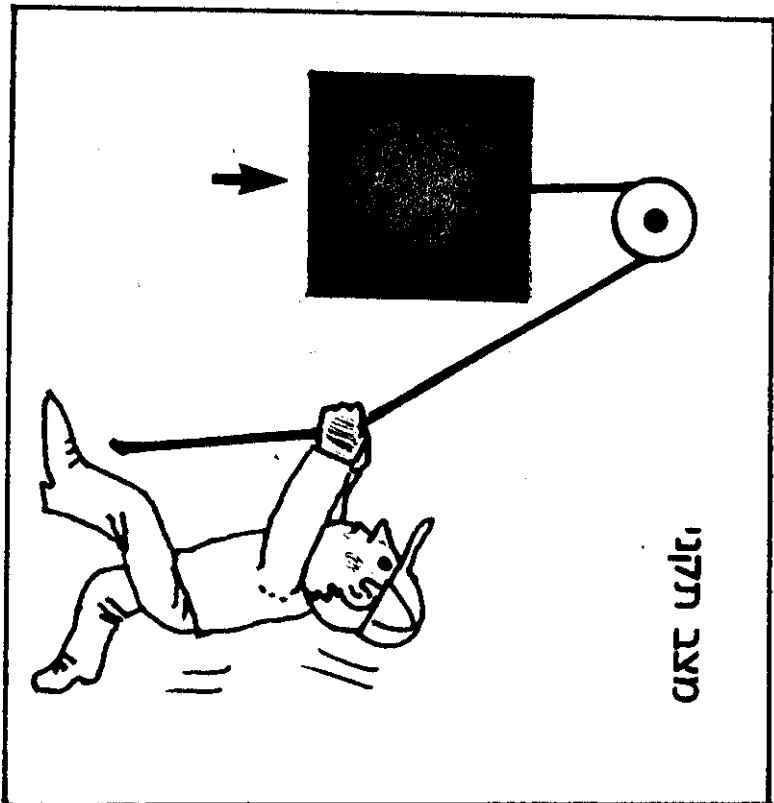
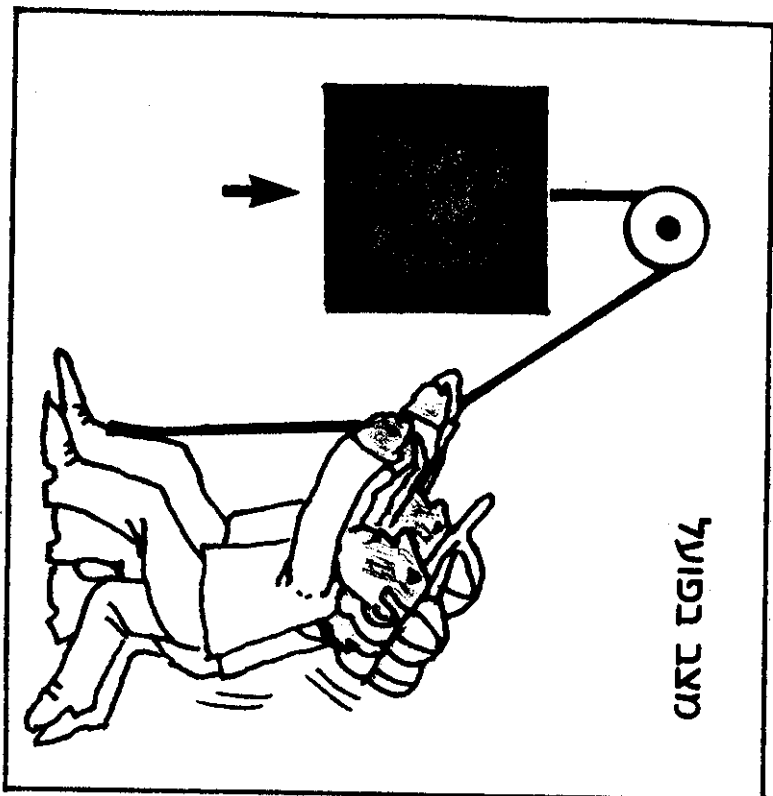
ההנהלה פיתחה תוכנית של צמצומים והתייעלות, וכתוצאה ממנה פרשו מאות עובדים, הן בנמל אשדוד והן בנמל חיפה. בנמל אשדוד אנחנו רואים בשנים הראשונות, עד שנת 1981, עלייה רצינית מאוד במספר העובדים. לאחר מכן, צמצום דרסטי במספר העובדים, ירידה של בערך פי חמש (ציור 3). הדבר דומה בנמל חיפה (ציור 4). הנתונים לגבי עובדים קבועים מראים ירידה מ-2000 עובדים בשנת 1969 ל-500 עובדים בשנת 1991. (ציור 5) התפוקה לעובד, הייתה בשנת 1969 בסדר גודל של 1000 טונות לעובד בשנה. בשנת 1991 היתה 6000 טונות לעובד לשנה.

התוצאה היא שההנהלה הצליחה, והנמלים פורחים, ויש רווח טוב ויפה, ואנחנו צריכים להיות מרוצים. אולם למעשה עדיין רבה הדרך בפנינו, כי מה שמעניין הוא לא מה עשינו אלא מה אנחנו צריכים לעשות. כאן נכנס נושא הפיריון. כיצד מודדים פיריון: מקובל במדידת פיריון לקבוע את רמת הפיריון על בסיס ההשגים בעבר. אם בשנת הבסיס הביצוע היה 100 טונות לעובד והשנה 120 טונות לעובד, היעילות היא 120%. יש לכך שני חסרונות גדולים:

א) מדידת הפיריון על בסיס העבר אינה מצביעה על ההשגים שאליהם יש להגיע. ב) אנחנו רואים שיש הבדל בין מפעל "א" ל"מפעל "ב". מפעל "א" עלה בין 100 ל-120, ו"א" הפיק פיריון של 120%. מפעל "ב" עלה מ-80 ל-110 הוא עדיין יותר חלש ממפעל "א", אבל מציג פיריון של 137.5%. (ציור 6) האם זה נכון? זה לא נכון. הוא התחיל מ-80 אבל הוא עדיין יותר גרוע ממפעל "א". משמעות הדבר נתינת יתרון יחסי למפעל שבעבר היה בעל ביצועים נמוכים.

מטרת מדידת הפיריון היא להציג את הביצועים בפועל מול התקנים (הביצועים האופטימליים האפשריים). גישת מדידה זו נקראת הגישה ההנדסית למדידת פיריון. לפי גישה זו נמדדו הנמלים ולחלן התוצאות. מה שקרה בנמלים בתקופת השינוי הטכנולוגי, על אף העלייה העצומה בתפוקה לעובד, על אף ההתייעלות, על אף הגידול בתנועת המטענים, הפיריון ירד. הסיבה היא, כנראה, ששינוי טכנולוגי גורם לעובדים קודם כל להרגיש שהעבודה קלה יותר. רוצים להגיע לתפוקה המקובלת ובאמצעים הטכנולוגיים החדשים הדבר קל יותר. לא מממשים את הפוטנציאל הניתן להשגה בעזרת אותם שינויים טכנולוגיים. ואומנם, אם נציג את מדדי הפיריון האלה בנמל אשדוד, לדוגמה, נראה שבתקופת השינויים הטכנולוגיים, על אף שהתפוקה לעובד גדלה במאות אחוזים, הפיריון ירד. הפיריון ירד כי הפוטנציאל גדל באופן משמעותי.

$$P_{ij}^B = \frac{v_{ij}^{B*}}{v_{ij}^B} = \left(\frac{\text{התשומה התקנית ליחידת תפוקה בתקופה הנתונה}}{\text{התשומה שבפועל ליחידת תפוקה בתקופה הנתונה}} \right)$$



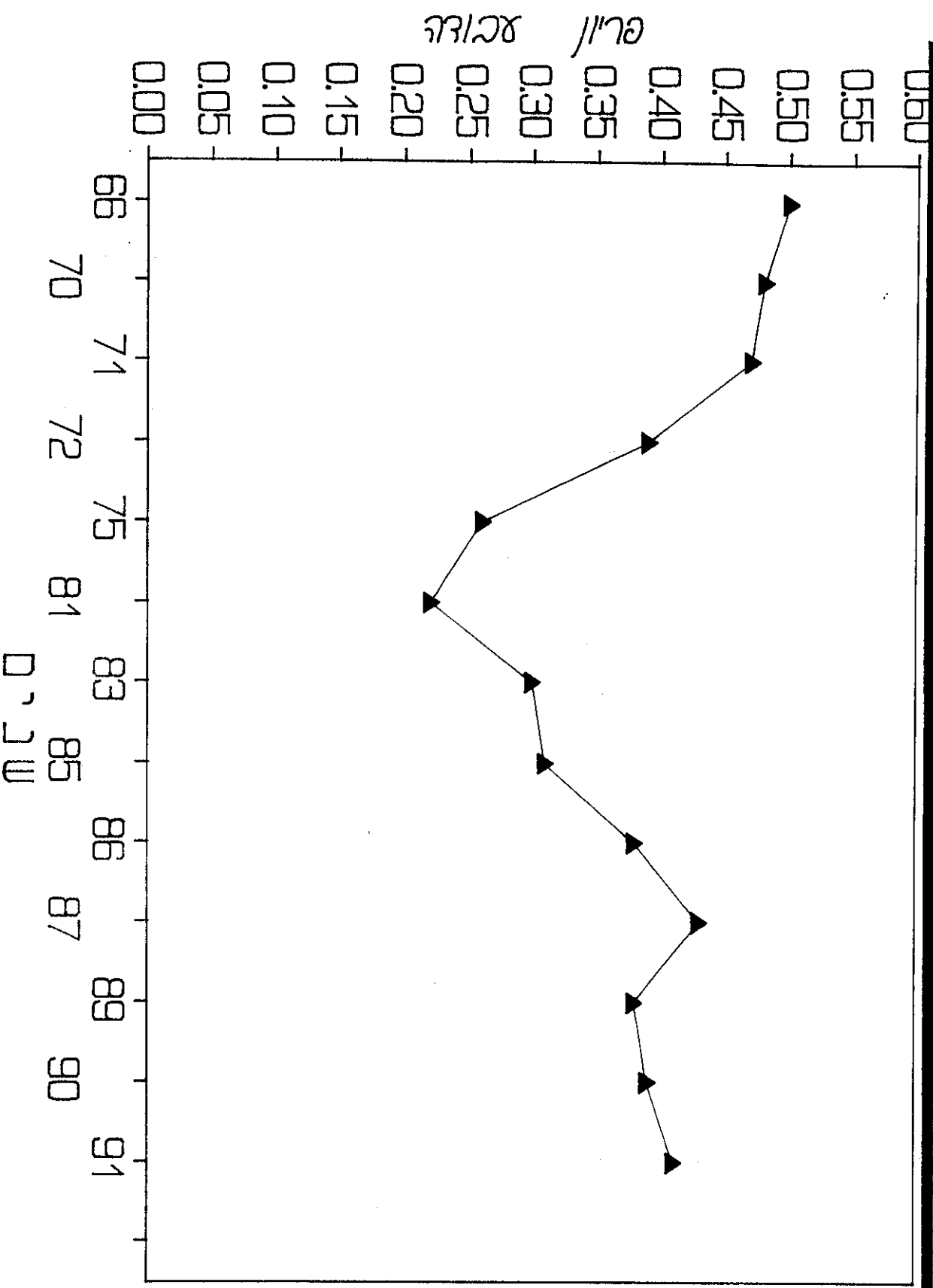
י- גורם תשומה
 י- סוג העבודה ב- התקופה הנבדקת

תופעה דומה קיימת בנמל חיפה. יש כרגע עליה בפריון שנובעת מכך שהשינויים הטכנולוגיים הגיעו לאיזו שהיא רוויה. ההתייעלות נמשכת, ויש עליה מתונה בפריון. אנו מניחים שעדיין ניתן לשפר ולהתייעל תוך ניחול מוימ עם העובדים לשיפור שיטות העבודה וכן המשך הכנסת טכנולוגיות חדשות.

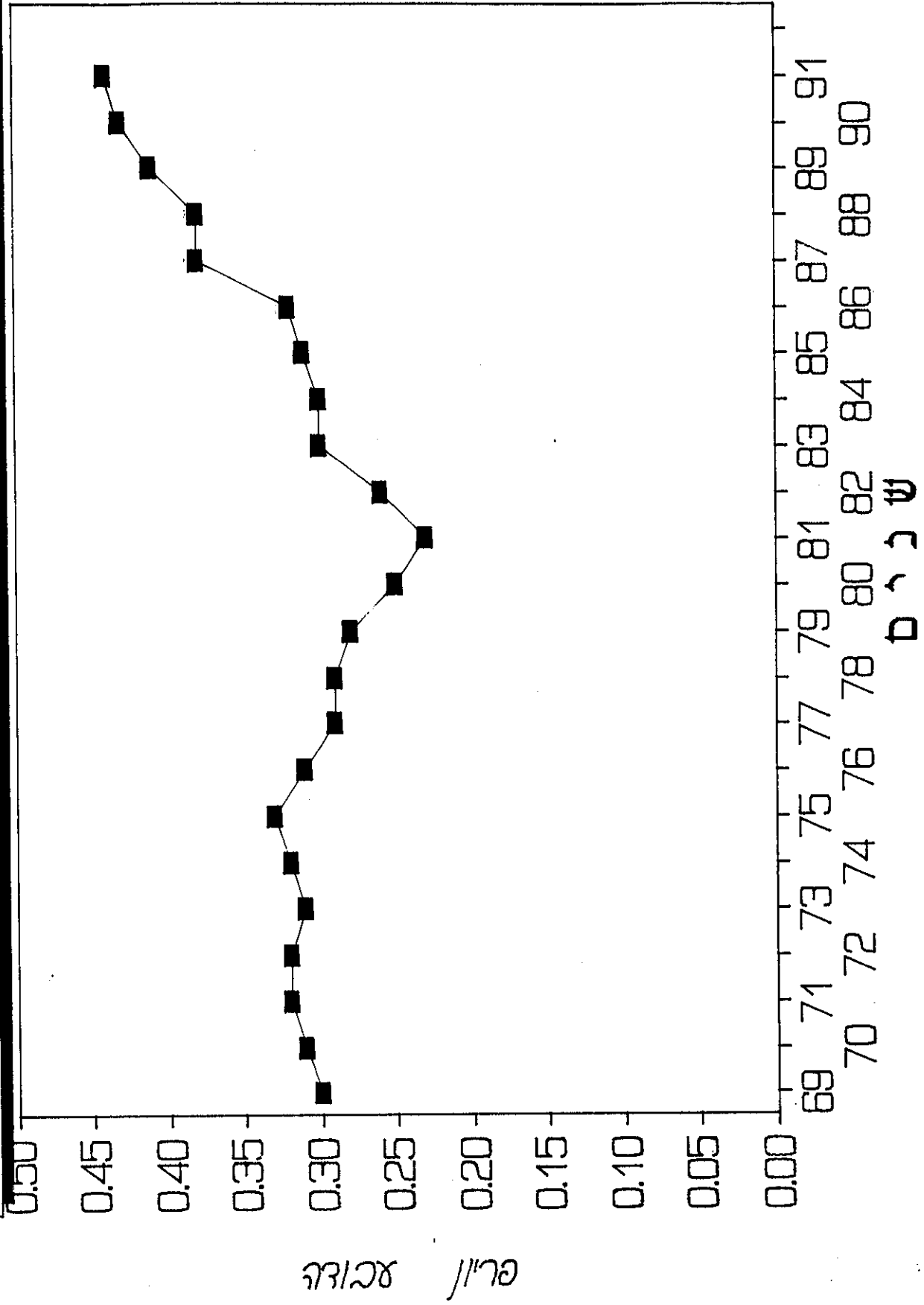
ציור 8

חפופה	חפופה בפועל	חפופה חקניח	פריון הנדסי
A	70	100	.70
B	110	200	.55
יחס B / A	1.57	2.00	1.78

פרגון עבדקה נחל אשקל



פארטור לעברחדה נמל חיפה



שיפור דרכי התמודדות בלחץ של איום בפיטורין

ד"ר דב זהר

הפקולטה להנדסת תעשייה וניהול - הטכניון

אני אציג לכם תמצית של מחקרים רבים. בתחום זה, לצערנו, יש הרבה הזדמנויות לחקור אותנו, בארץ ובעולם. אני רוצה לתאראת המחקרים מנקודת מבט של האדם הבודד, של הפועל העומד בפני סכנת פיטורין, כלומר יודע, או חושב, או חושש שעומד להתבצע גל פיטורין במפעל. אני אנסה להציג עבורכם מה מרגיש אדם כזה? מה מאפיין את התנהגות שלו? ולאחר מכן אתאר דרכי התמודדות עם הלחץ הזה. כלומר, בעצם אני מדבר על לחץ שאדם מרגיש כתוצאה מאיום. הוא מאוים משום שהוא עלול להיות מפוטר.

אני לא מדבר כרגע על התמודדות עם פיטורים בפועל, שזה השלב הבא שאדם צריך להתמודד איתו. כרגע אני מדבר מה אדם עושה במצב שבו הוא יודע שעומד להתבצע גל פיטורים במפעלו, אולי גם הוא יהיה ברשימה. ההרצאה כולה מתמקדת בנקודת מבט של האדם הבודד שעובד במפעל, מול איום חיצוני של פיטורין. מה הם מקורות הלחץ העיקריים שתורמים לתחושת הלחץ במצב כזה של איום, שעוד לא מומש. מה מאפיין את התחושות ואת ההרגשות בתקופה כזאת של איום, של המתנה לקראת פרסום של רשימות מפוטרים והמחשבה שאולי אני אמצא גם את השם שלי בתוכן.

מימצא ראשון שאנשים מדווחים עליו בתקופה של המתנה לקראת פרסום הרשימות המפחידות האלה, הוא דימויים מפחידים, מחשבות מפחידות, "מחשבות חודרניות". מחשבה חודרנית היא מחשבה שמופיעה בבת אחת, בפתאומיות. אתה יכול לשבת בבית פתאום חודר לך כאילו אתה לא יודע מאיפה איזה מין "פלאש" כזה, "אולי זה יקרה גם לי." המאפיין הוא הפתאומיות, כמו מכה. בשיחה, או בהקשבה פתאום מילה כלשהי עושה לך אסוציאציה. אם כן התכונה הראשונה או התופעה הראשונה - זה הבזקים. אנשים מדווחים למשל שכאשר זה קורה, יש להם התקף חרדה קל שיש לו ביטויים אמוצינאליים ופיסיולוגיים. אלה הם ביטויים אינדבידואליים אבל בדרך כלל יתבטאו בעליה של הפונקציות האוטונומיות כלומר: עליה בלחץ הדם, הזעה, מתח. שאתה במצב מתוח. התהליך הוא תהליך של Recovery - כלומר אתה מגיע ל"פיק", לשיא, מהר מאוד כי זה האופי של הבזק. אתה בבת אחת

חושב מחשבה מפחידה, אתה נמצא באיזה שהוא מצב של עוררות גופנית ונפשית גבוהה ואז מתחיל תהליך איטי שאתה מנסה להירגע. אין נתונים ברורים בנושא הזה, מדובר בכחצי שעה. אנשים מדווחים שאם זה קורה להם כאשר הם במיטה, למשל לפני השינה, הם יתקשו כבר להרדם באותו לילה. כלומר התקף כזה בזמן שלפני שינה יכול להשפיע על הפרעות שינה. זה, אם כן, מקור לחץ אחד. מחשבות שאין להן בדרך כלל בסיס עובדתי אלא זה פתאום המחשבה קורית היא פתאום חוזרת לך. וזה מין התקף חרדה.

המאפיין השני שאנשים מדווחים עליו זה הופעה של "חשיבה קומפולסיבית", שהיא חשיבה חוזרת ונישנית בלי יכולת לשלוט בתהליך. אתה מרגיש כאילו אינך אדון למחשבות שלך, אלא הן שולטות בך בצורה חוזרת ונישנית. כלומר, נושא מסוים מעסיק אותך כל הזמן ובדרך כלל אתה מתחיל לפעול בשני ערוצים, במורה: בערוץ אחד אתה מנחל את החיי יום-יום שלך, אתה עושה את העבודה שלך, ומדבר. ובערוץ השני המחשבות ממשיכות לרוץ. זה כמו שני ערוצים סימולטניים שלא עוזבים אותך. ואנחנו מתייחסים לזה כאל משפטים פנימיים, דיאלוגים פנימיים, אתה שומע את עצמך אומר: "מה יהיה אם זה יקרה לי. זה יהיה נורא אם זה יקרה. אם זה קרה שם, זה יכול לקרות גם לי." אתה לא מצליח לעצור אותם. זה יכול להופיע גם בצורה ויזואלית ולא כמשפטים מילוליים. אתה רואה את עצמך במצב מסוים. הרבה מאוד אנשים מדווחים שהדימוי החזק ביותר הוא הדימוי שאתה מדמה קריאת טלפון או איזה פתק, בארצות הברית קוראים לזה ה-Pink Slip, הפתק הורוד שזה הפתק של פיטורין. בארה"ב מדווחים על הצבע הורוד כמשהו שהוא מאוד חזק בדימויים האלה. כלומר, אתה מדמיין את הסיטואציה שבה מישחו נכנס ואתה רואה את הפתק הורוד ומיד יודע מה המטרה. אנשים מדווחים שהם מוצאים את עצמם משחזרים את הסצינות האלה שמודיעים להם בטלפון או באיזו שהיא צורה ואת המעמד הפטורים. זו מחשבה שיכולה לחזור הרבה מאוד פעמים במשך יום. אנשים מתפקדים אז בצורה סימולטנית. עושים את מה שעושים אבל עם דימוי שחוזר ונישנה בצורה חריפה מאוד. אם כן, הופעה של חשיבה והתנהגות וחשיבה קומפולסיבית, במקום התנהגות קומפולסיבית.

מקור השלישי ללחץ הוא "הסתברות סובייקטיבית", הכוונה היא לפער שנוצר בין ההסתברות האובייקטיבית שאתה תפוט, לבין ההסתברות הסובייקטיבית שאתה מעריך מה הסיכוי שלך להיות מפוט. אנשים מגזימים מאוד, עד כדי פי שניים ויותר, בהסתברות שהם יפוטרו. אם ההסתברות

האובייקטיבית שאדם יפוטר היא 30%. על סמך נתונים שהמפעל מדווח עליהם אנשים מעלים את ההסתברות שהם יפוטרו ליותר מ-50%. הם מאמינים שזה יקרה להם, בניגוד, למשל, להסתברות סובייקטיבית להיפגע בתאונות דרכים, שם אנשים נוטים מאוד להקטין את ההסתברות הסובייקטיבית. במצב של פיטורין התהליך קופץ לכיוון ההפוך. אנשים מגדילים מאוד את ההסתברות שזה יקרה להם לעומת ההסתברות האובייקטיבית. יש פה תופעה מעניינת - אתה יכול לשאול אנשים שכאילו פועל פה משהו סימולטני, סינכרוני. הם יודעים אולי שההסתברות האובייקטיבית היא מסוימת, אבל בו זמנית הם מאמינים שהסתברות שהם יפוטרו גבוהה יותר מההסתברות שהם לכאורה מודעים לה, שהיא לא מאוד גבוהה. נוצר פה פער בין הסתברות אובייקטיבית להסתברות סובייקטיבית, פער שמגדיל את האיום ואת החשש.

התופעה הרביעית היא הופעה של "נוקשות חשיבתית". נוקשות לעומת גמישות. אנשים מתחילים להתנהג בצורה מסוימת, דברים מוכרחים להתנהל בצורה זאת ולא אחרת, אין שום אלטרנטיבה. אין גמישות. תופעה של נוקשות חברתית תופיע כאשר אנשים אומרים: "אני מוכרח להמשיך לעבוד במפעל הזה, אני מוכרח להמשיך בכיוון הזה, כיוון קריירה הזה שהתחלתי בו". כלומר, כשאתה מנסה לראות אולי אתה יכול לעשות איזה שינוי קריירה או שינוי מקצועי, לעבור לכיוון קצת שונה. התחושה היא שלילה מוחלטת. אין שום דבר אחר שאני יכול או יודע או רוצה או מסוגל לעשות. אני מוכרח לעשות רק את זה.

אני אחר כך אתאר סדנאות התמודדות שבהן עובדים סוציאליים, פסיכולוגים ואחרים ניסו לפתח אצל אנשים גמישות חשיבתית ולנסות לשכנע אותם לראות את הפטורים כהזדמנות לשינוי קריירה, למשל. תפיסה מאוד פתוחה ונכונה. אנשים הגיבו בהתנגדות גדולה ובכעס גדול. כאן נתקלים בתופעה של נוקשות התנהגותית. זה מצב שאופייני לא רק לאיום בפיטורין, אלא יכול להיות גם לאיום פיזי, כמו שהיה במלחמת המפרץ, או איום בריאותי. איום הוא חשש מסכנה פוטנציאלית שעוד לא מומשה. אם, למשל, אתה חושש שיש לך מחלה מאוד מסוכנת אבל תדע את התוצאות רק בעוד שבועיים. התקופה של שבועיים זו תקופה של איום שלא מומש - בדרך כלל אנחנו רואים את שלל התופעות האלה חוזרות במצבים האלה. התופעה של נוקשות מתבטאת בכעס על מי שמנסה לשכנע אותך להיות יותר גמיש, ולראות גם צדדים אחרים של התופעה.

המקור החמישי זה ה **קטסטרופיזציה**, מהמילה קטסטרופה. אם הדברים לא יתנהלו כך, זה יהיה נורא. יש קטסטרופיזציה של אירוע הפיטורין. לכל הדיעות אירוע פיטורין הוא גרוע. אבל אם נדרג אותו בסולם, האם הוא גרוע כמו מוות של בן זוג, הנחשב לאחד מארועי החיים הלוחצים ביותר. או כמו מחלה של אחד מבני המשפחה? אנשים רואים את המצב כאחד המצבים הנוראיים ביותר בחיים - זו התופעה של קטסטרופיזציה, אם אני אפטר זה יהיה אסון.

דבר נוסף - **חשיבה פרנואידיית שאופיינית למצבי איום**. הכוונה היא שרמזים קטנים שאנחנו קולטים אנחנו מפרשים אותם כאילו "מתנכלים לי, מחפשים אותי". למשל דוגמה אופיינית מאוד: "אם הוא לא דיבר איתי בישיבה, סימן שגם אני ברשימה". אנשים מתחילים לפענח כל מה שקורה להם בצורה מאוד ממוקדת. פרנואידיית, רדיפתית. רודפים אותי. רוצים אותי. אם הוא לא חיך אלי, אם כולם קיבלו איזה שהוא תזכיר ואני לא. מה שהרבה פעמים קורה, זה סימן שכבר לא מתחשבים בי. כלומר, החיים שלנו מתחילים להתמלא בסימנים. אני מפרש רמזים בעבודה לעבודה שאני מועמד לפיטורין. לזה קוראים חשיבה פרנואידיית.

ולבסוף, אסור לשכוח את המצב האובייקטיבי שהוא מאוד חמור. אם באמת הדברים יקרו, יש פה פגיעה כספית, פגיעה בבטחון הקיומי, במעמד החברתי והמשפחתי, ואובדן קריירה. אחד הדברים החשובים במחקרים האלה הוא שאנשים נותנים משקל דומה לאובדן מעמד חברתי ומשפחתי. אנשים מפחדים שיאבדו כבוד בעיני בני משפחה או החברה ומייחסים לזה אותו משקל כמו הפגיעה הכספית והקיומית. הגורמים הלא פורמליים, הלא קונקרטיים, הם לא פחות חשובים. החשש של אובדן מעמד, סטטוס חברתי, סטטוס בעיני האשה והילדים, מציק לאנשים לא פחות מהחשש הקיומי של הלוואות או משכנתאות שלא יוכל להמשיך לשלם.

אלה הם מקורות הלחץ העיקריים שאנשים מדווחים עליהם בשלב שבו הם עומדים לפני פיטורין ונשאלת השאלה איך אפשר לעזור לאנשים להתמודד עם זה? אני מביא כאן תימצות וסיכום של פורמט של סדנאות שניתנות לאנשים במטרה לעזור להם. הרבה מפעלים יוזמים סדנאות לעובדים מתוך דאגה להם. הרעיון עכשיו הוא לעשות זאת עוד לפני שהפיטורים בוצעו. למשל אם נקח מקרים ידועים בחברה הישראלית כרגע: חברות כמו תע"ש, רפא"ל, תעשייה אורית - שבהם צפוי גל נוסף של פיטורים וכבר עברו גלי פיטורים. כל מי שחי במפעל כזה, חי בחרדה. מה אני עושה כאיש יחסי אנוש או איש משאבי אנוש,

איש כח אדם במפעל - לטובת אלה שכרגע נשארים והם לא יודעים מה יעלה בגורלם. התקשרתי לאחת החברות האלה והצעתי את שרותי בהקשר הזה. כלומר, לא לטובת אלה שכבר פוטרו, אלא לאלה שנמצאים כרגע בחרדה. והתגובה היתה: תעזוב אותנו עכשיו, אל תתן לאנשים רעיונות. זו הטמנת הראש בחול. אני חושב שהדברים כמו שתארתיהם חמורים ויש לזה מחירים אישיים כבדים. ויש גם שאלה של אחריות מוסרית, האם מפעל חייב את זה לעובדים או לא.

אני בקצרה רבה אתאר מה ניתן לעשות בצורה פרקטית ויישומית מאד. אחד הדברים שלמדנו מהמחקרים בהקשר הזה, זה לא לעשות יותר מידי פסיכולוגיזציה של דברים. לא לעשות קבוצות שאנשים ידברו ויתחלקו ברגשות ברמה שפסיכולוגים נוטים לעשות, אלא יותר ברמה פרקטית. מתוך עיסוק בדברים ברמה המאוד פרקטית אתה משיג גם את ההתמודדות עם הלחץ והפחתת לחץ. אני בעצם מציע, במסגרת סדנא לפתח קבוצות עבודה. כל קבוצת סדנא הופכת לקבוצת עבודה שהיא עובדת ומפתחת תכנית עבודה, מאוד פרקטית, מאוד ישומית. מה לעשות היום ומה לעשות אם וכאשר אנחנו נהיה מפורטים. אנחנו נתייחס לזה כאל תרגיל. אנשים שהם נמצאים בדרג ניהולי כלשהו נכנסים לתרגיל הזה מאוד קל כי מדובר פה בעצם על צורת עבודה, צורת חשיבה מאוד רציונאלית והם רגילים לעבוד כך. קודם כל יש צורך לחפש אינפורמציה מהימנה, הסתברויות אובייקטיביות. למשל לנתח את הפטורים בתוך קטגוריות: האם אני כמהנדס צריך לחשוש או לא. מה ההסתברות האובייקטיבית. ללכת ולחפש הסתברויות אובייקטיביות לדברים, ובמקביל לבדוק מה הסיכויים שלי, כמהנדס או כפועל, מפעיל מכשיר מסוים מה הסיכוי שלי למצוא עבודה בתעשיה במקום אחר בארץ. מדובר על חיפוש אינפורמציה, לא על שיחות קבוצתיות. הולכים אחרי מקורות האינפורמציה בטלפון, במכתבים, בשיחות, בפגישות. ובקבוצה נאספת אינפורמציה אובייקטיבית, ומהנסיון שלי יש לזה אפקט מאוד מרגיע.

נקודה שניה - **בניית אסטרטגיית פעולה אם זה יקרה** - מדובר על תכנון מפורט. הדגש החשוב ביותר הוא בעצם להפסיק לפחד. עצם העיסוק המאוד קונקרטי ברגע שאחרי, הוא מאוד מרגיע. לנתח בצורה אובייקטיבית אם זה יקרה - מה האפשרויות שקיימות. אסטרטגיות של חיפוש עבודה, אסטרטגיות של מציאת תעסוקה אלטרנטיבית ודברים מהסוג הזה. זוהי עבודה מאוד פרקטית. אתה לא תקוע ברגע שלפני, אלא מתחיל לעסוק ברגע שאחרי, וזה מרגיע.

טכניקות שליטה במחשבות חודרניות או חוזרות. זו טכניקה פסיכולוגית - מתרגלים בקבוצה איך לשלוט במחשבה.

שני אספקטים אחרים של הסדנא הם:

התמודדות אמוציונאלית. הכוונה: עכשיו אנחנו במצב נתון, האיום קיים. בניית מערכת תמיכה חברתית-מלמדים אנשים ומתרגלים איך להתחלק עם אחרים. זה אחד הדברים שחוזרים על עצמם. שאנשים לא יודעים בדרך כלל, באוכלוסיה הרחבה איך להתחלק עם אחרים בדברים. חלוקה עם אחרים - תמיכה חברתית. יש לזה אפקט מאוד מוצק מאוד ברור של התרגעות. זה גם עוזר לבלום את החרדות מפני פגיעה במעמד במשפחה ובחברה. כי אתה בונה לך כרגע בסיס מוצק. יש לזה אפקט מרגיע מאוד ברור. דבר שני - **איזון תחומי חיים** - רוב האוכלוסיה נמצא במצב של חוסר איזון בפעילויות, בחיים, כלומר אנשים מדגישים מאוד את הצד של עבודה ומעט מאוד את פעולות המשפחה. בשיטה זאת אנחנו מעודדים אנשים לאזן פעילויות, להכניס פעילויות משפחתיות, פעילויות תרבות, פעילות ספורט - כל אחד בהתאם לתחומי העניין שלו ולבנות חיים יותר מאוזנים. גם לזה יש אפקט מאוד מרגיע.

בניית עיסוקים אתגריים בעבודה או בבית - הכוונה היא שבמהלך סדנא, כל אחד מאתר לעצמו איזה שהוא פרויקט שמטרתו היא להסיח את הדעת. קוראים לזה **מסיחין**. פרויקט בעבודה. לפעמים קורה דבר מעניין, שאנשים מוצאים לעצמם פרויקט אתגרי בעבודה, בסופו של דבר, עובר גל פיטורין - הם לא פוטרו ובעצם הפרויקט הזה שימש להם בסיס אחר כך לקידום, או למשהו אחר. כי הם עשו משהו שהוא לא בשגרת העבודה הרגילה. לפעמים דוקא בזכות זה, זה מין קרש קפיצה. אותו דבר ניתן להעשות גם בבית. אנשים מדווחים על שיפור ניכר מאוד בחיי משפחה כשבאופן מודע מנסים לעשות איזה פרויקט משפחתי. טיול, פיקניק. אנשים ששלושים שנה לא עשו כלום עם המשפחה. פתאום עושים משהו. התמודדות גופנית - הכוונה לפעילות הנמשכת לפחות עשרים דקות, לפחות שלוש פעמים בשבוע. משהו כמו הליכה מהירה, שחיה, ריצה, כל אחד בהתאם ליכולת שלו. יש לזה אפקט פסיכולוגי מאוד ברור, נוגד חרדה. הגוף אז משחרר איזה הורמונים שגורמים לתחושת רגיעה מאוד בולטת וזה משמש כתרופת נגד לחרדה ברמה המאוד פסיכולוגית. שיטות ההרפיה, הזדמנויות להרגע - אלה שוב דברים שאפשר ללמוד במהלך הסדנא. אם למדת שיטת הרפיה - אתה יכול להשתחרר מהמחשבות החודרניות ומקצר את התקופה שבה לוקח לך להירגע.

דבר אחרון - בדרך כלל יש עליה באכילה, בשתיה, בעישון - יש לזה אפקט שמוין את עצמו - עליה ברמת חרדה. העצם השליטה נותנת לאדם תחושה שהם שולטים במצב. כמובן שיש לזה תופעות לוואי פסיכולוגיות רצויות.

דיון בפאנל

מנחה: פרופ' בלחה מנחיים

בחלק הראשון של יום העיון הזה טפלו המרצים בבעיות כלליות ומקיפות שנוגעות לנושא שלנו - דהיינו צמצום כוח אדם והשלכותיו ברמת המשק בכללו, וברמת ענף (כגון אלקטרוניקה) וברמת המפעל (כגון הנמל) וברמת הפרט. המשתתפים תיארו וניתחו את התופעות והתייחסו גם לאפשרויות של התמודדות עמן.

אני פותחת עתה דיון בפאנל שבו משתתפים נציגים מההסתדרות, אברהם המאירי - יו"ר האגף לאיגוד מקצועי, ההסתדרות במרחב חיפה; אלי נחמיאס - יו"ר האגף לתרבות, חינוך והשכלה, ההסתדרות במרחב חיפה; עמוס אדן - יו"ר ארגון עובדי חברת החשמל, חיפה והצפון; פרופ' שלמה מי-טל, הפקולטה להנדסת תעשייה וניהול, הטכניון; ד"ר אריה סחיש, סמנכ"ל נמל חיפה. תברי הפאנל יציגו בקצרה את עמדותיהם והשגותיהם.

אברהם המאירי

הבעיה איננה מצטמצמת להיבט הפחד של החברים לקראת פיטורים צפויים. האבטלה גדלה והולכת. צריך לזכור שבתוך אי הצמיחה הכלכלית, ישנה צמיחה לכיוון נוסף בתחום הטכנולוגיה. כפי שהסביר פה בצדק ד"ר סחיש, מספר הרבה יותר קטן של עובדים מבצעים היקף גדול יותר של עבודות. דבר זה מאיץ את תהליך הפרישה מהעבודה בטרם עת, ושל הזדקקות לפחות עובדים לביצוע אותן משימות. אבל במקביל לאבטלה, מתווספים למעגל דורשי העבודה צעירים, או עולים חדשים, המפוטרים למיניהם, כאשר ישנה נכונות בחברה הישראלית לנצל את המציאות הזאת באופן קשה. אנחנו רואים מעסיקים רבים מאוד שמנסים בכל מיני תחבולות לשלם פחות ממה שאפילו החוק מחייב אותם. אנחנו נתקלים בתופעות קשות של ניצול. במציאות, אנשים העוברים את גיל הארבעים, הסיכויים שלהם להיקלט במקום עבודה אחר לאחר פיטוריהם הוא קטן מאוד. כלומר העובדה היא שמעסיקים לא מעטים וחברות לא מעטות פוסלות על הסף - בניגוד להגיון הכלכלי ובניגוד לעיתים קרובות לאינטרסים שלהם, אנשים בסביבות החמישים לקבלה לעבודה. מכאן החששות של אלה השומעים שבמפעלם מדובר על פיטורין וחוששים שהם יהיו במעגל הזה. אלה חששות כבדים ביותר, מפני שבגיל מסוים התנתקות ממקום העבודה היא

גם התנתקות ממעגל העבודה, ומן ההישגים שעליהם הוא עמל שנים. אבל היא גם מציבה בפניו סימן שאלה גדול לגבי יכולתו להיקלט בעבודה לאחר מכן. נדמה לי שהתחיקה של היום לא מספיקה בכיוון הזה. האיסור להפלות אדם לקבלה לעבודה מטעמי גיל מתבצע עוד פחות מאשר האיסור מטעמי גזע ומין וכי'. זוהי שאלה שצריך לתת עליה הרבה יותר את הדעת. זה יוצר עוד היבט. כמעט כל החברים פה מהועדים, שומעים שאיזה שהוא מפעל מדבר על תכנית הבראה - מקבלים פירפורים חזקים בבטן, כי חלק גדול מההנהלות מתכוונות אוטומטית לפיטורים. לעיתים קרובות אלה פיטורים בלתי רציונאליים, מוגדלים לצרכים של המפעל. למשל, הפיטורים הענקיים שהיו ב"סולל בונה", שיצרו פסיכוזה. צריך לפטר ומהר! ועם פיצויים מוגדלים - הולידו סיטואציה מאוד מעניינת. עוד לא נגמר גל הפיטורים, וכבר היה להם מחסור חמור בבעלי מקצוע, והם לא יכלו לעמוד במשימותיהם, כלומר: סולל בונה לא היו היחידים שלאחר גל פיטורים גדול יכלו לעמוד במשימות. אז קרה דבר מאוד מעניין שאנשים ששילמו להם פיצויים מוגדלים מאוד, נקראו לעבוד, או בחוזים מיוחדים או כקבלני משנה, בשכר גבוה מאוד. רצו לצמצם את העלויות והתוצאה היתה בדיוק הפוכה. כאשר הגיע הפרוספריטי, הדברים השתנו מן הקצה אל הקצה. כלומר שיש לפעמים קוצר ראות מפתיע. העובדים, לפי תפיסתנו צריכים מאוד להיות מעוניינים בכל תהליך של התייעלות במפעל. חוסנו של המפעל הוא מעניינו של העובד. אבל הגישה שתכנית הבראה מחייבת אוטומטית פיטורים היא טעות, ומזיקה לעיתים קרובות למשק.

בלהה מנהיים:

נאמר כאן שיש צורך בחשיבה אסטרטגית. בכל התהליכים האלה חייבת להיות חשיבה לטווח ארוך, ואנחנו מקווים שבחברת חשמל יש דבר כזה.

עמוס אדן:

התפיסה הממשלתית ההסתדרותית היא לא תמיד לטעמי. המאה ה-20 שלנו - שינתה הרבה דברים. נולדו מקצועות חדשים, כמו פסיכולוגים ויועצים למיניהם, וזה עוזר. אבל המציאות היא שונה. אני לא מאחל לאף אחד מאיתנו שיקבל את הפתק שבו מודיעים לו: אדוני, אתה היית פועל הכי טוב אצלנו אבל, מקומך לא איתנו. זו טרגדיה נוראית ולא תעזור פה שום יעוץ. זו טרגדיה למשפחה. אותו אדם מבויש לא יכול לחופיע בפני הידידים, כי באותו רגע הוא כאילו נפלט החוצה מהחברה. נכון, השינויים הטכנולוגיים הם אחד הגורמים, אבל יש לנו פה בעיה אחרת: מדינת ישראל איננה ככל המדינות, כי היא קולטת עליה, והיא לא יודעת מחר מה יהיה גדול האוכלוסייה שלה, היא גם מדינה שחיה בתוך גטו. כשמדברים על יצוא מספרד לצרפת - יש צורך רק להרים את מחסום הגבול. אבל מישראל יש קוי הולכה ארוכים. לכן המוצר שאני רוצה לייצא הוא יותר יקר. וכשאני בוחן את השכנה שלנו, טורקיה - שהיא מפגרת אחרינו מבחינה טכנולוגית, ואני רואה שארץ כזאת מייצרת מטוסי F-16. הצבא האמריקאי וממשלת ארצות הברית רצו למכור להם מטוסים - והממשלה הטורקית חייבה אותם לבנות אצלה מפעל. כשאני מבקר באילת ואני רואה בנמל עשרות אלפי כלי רכב מיפן: סובארו, טויוטה - מדוע שלא יקימו מפעל גם פה אצלנו?

חברת החשמל היא מפעל מתפתח, אם נרצה או לא נרצה. אז באו גדולי האומר המציאו דבר חדש - "הפרטות של מפעלים". דבר זה כבר נמחק ביפן ובארצות-הברית, אלינו הוא הגיע כפטנט חדש. כשאנחנו מדברים על יצירת מקומות עבודה אנחנו צריכים להיאבק על כל מקום עבודה. אנחנו צריכים להאבק כנגד אותו יבוא שמדינת ישראל מיבאת ארצה משנה לשנה בהיקף של 14 מיליארד דולר לשנה. היא מיבאת מארצות שאין לה בכלל קשר איתן. קחו את המזרח הרחוק - יש שם ארצות שאין בכלל קשר, אבל המוצר שלהן זול. אנחנו לא יכולים להתחרות. היתה תקופה שהביאו גם מים מינרלים. אז אם אנחנו לא נדאג להפסיק את יבוא המוצרים האלה, ברור שנחסום לנו מקומות עבודה. אנחנו מגיעים למצב שחשמים משתלטים עלינו, אנחנו מגיעים למצב שהנוער מסתובב, הנוער הזה עוזב אותנו, נוסע לארצות הברית. הוא מחפש גם שם מקורות תעסוקה ושם הוא עושה עבודות שפה בארץ הוא לא היה מעז לעשות אותם.

אלי נחמיאס:

השאלה המרכזית שאני רציתי להתמקד בה היא האם צמצומים על מנת לייעל מפעל הם אפקטיביים. הלכתי למציאות האמריקאית, ובדקתי גם מידע אישי מה קורה במדינה. יש לי עשרות דוגמאות מדעיות על הרקע האמריקאי, שצמצומים לא מביאים מיידית להתייעלות. היום מנסים לייעל על ידי צמצומים דרסטיים את I.B.M, קרייזלר, גנרל מוטורס. ב-1985 פיטרו 12,000 בקודאק, בחמישה גלי פיטורין. נשאלה השאלה האם זה מייעל את המפעל. התברר שלגמרי לא. קודאק חזר עשר שנים אחורנית במחזורי המכירה שלו, התפוקה לא גדלה, וקודאק לא עלתה על דרך המלך. לאחר מכן היא התייעלה בדרך אחרת. לאור נתונים מחוץ לארץ, במיוחד ממשק קפיטליסטי נוסח ארצות הברית וגם מישראל מתברר, שצמצומים על מנת להתייעל אינם הפתרון המידי. אם נעבור ממישור המיקרו למישור המקרו - אני רואה ממשלה שמעודדת פיטורים על מנת להתייעל. מבחינים במשק שבו בהרבה מפעלים מתייעלים על ידי פיטורים, אבל היות והרבה מאוד אנשים מפוטרים, אין ביקושים במשק, ואם אין ביקושים במשק לא מייצרים במפעלים. אם לא מייצרים במפעלים - ממשיכים לפטר. ממשלת ישראל, אם כך, צריכה לחזור ולחבין שצריך תעסוקה בכל מחיר. כי תעסוקה בכל מחיר מייעל את גלגלי המשק ונותנת נשימה למשק. נקודה נוספת - ענין המנהלים - מדברים על צמצומים תמיד כלפי מטה. למה לא כלפי מעלה. עמוס אדן צדק, אנחנו הולכים אחר אופנות. בארצות הברית האופנה היום היא להתחיל בצמצומים למעלה. זרקו אפילו את לי איקוקה הגדול והאגדתי מכיוון שקודם כל מתחילים לבדוק למעלה, אם צריך לפטר למטה - אולי מישור לא ניהל נכון מלמעלה. פתרון אחרון שרציתי להציע לישראל קיסר זה השיטה של Job-sharing - אנחנו מגיעים למקום עבודה, יש בו 100 איש, בגלל התייעלות צריך לצמצם ב-50 איש בוא לא נצמצם אף אחד. לא נפטר אף אחד אלא ניצור מערכת שיש בה 100 איש אבל כל אחד עובד חצי משרה. אולי למשק במצוקה זהו הפתרון.

בלהה מנהיים:

אני לא חושבת שזה מדויק לומר שלא התחלפו, הצטמצמו גם בניהול. באותם מפעלים, 36 מפעלים באלקטרוניקה שחקרנו, כשבאנו אחרי שבועיים - היינו צריכים לדבר עם אנשים אחרים. אנשי כוח אדם לא היו כבר אלה שדיברנו איתם - החליפו אותם. אינני יודעת אם זה מיוחד להי-טק. אנחנו צריכים להיזהר מהכללות.

אריה סחיש:

אני מייצג פה עמדה שונה. בנמלים למשל צימצמו מאות עובדים בכל המישורים, לא רק פועלים. היו צמצומים ניכרים בדרגות הניהול השונות, בעובדי הצוארון הלבן. הסכמי ההתייעלות נעשו עד לרמות הבכירות ביותר. אני רוצה לדבר על נושא הצמצומים בסקטור הציבורי. אחד - ההנהלות חייבות לחשוב באמת חשיבה אסטרטגית. אני אשאר בדוגמאות של הנמלים. אם בסוף שנות השישים היו רואים את מה שמתפתח בעולם, העובדים שנפלטו בצורה לא מסודרת ולא בצורה נכונה, לא היו צריכים להגיע כעבור שלוש שנים למצב ששל ניהול משא ומתן בשביל להוציא אותם החוצה. באותה מידה של חשיבה אסטרטגית שנופלת על ההנהלות, אני רוצה להגיע שגם העובדים וגם מועצות הפועלים יראו אותה ראייה. אם הם לא יראו אותה ראייה - אנחנו נגיע למצב שלא יימצא פתרון. אם לדוגמה פועלי נמל אשדוד עברו מנמל יפו-תל-אביב לנמל אשדוד עם הסכמי תקנים ונורמות של יפו-תל-אביב, ואמרו שאלה נורמות זמניות וכך הם היו עשר שנים עם 2400 אחוזי פרמיה ביום עבודה, אני חושב שזו בעיה של הפועלים לא פחות מאשר בעיה של ההנהלות. היו צריכים להגיע להסכמים שונים ולעמוד בתוקף על כך שההסכמים ישתנו.

שלמה מי-טל:

נכון שיש צורך באסטרטגיה לטווח ארוך, חשיבה אסטרטגית ופרקטית. צריך למצוא דרך ליצור מאה אלף מקומות עבודה בנוסף לאלה שהמשק יוצר באופן רגיל. זוהי משימה אפשרית צריך לקבוע אותה כיעד לאומי ולהציע דרכים. שתי הצעות קצרות: דובר כאן על היבוא - יצוא זה קשה, אנחנו רחוקים מהשווקים, אנחנו לא מי-יודע-מה בתחום השיווק זו בעיה לאומית שלנו. מדינת ישראל מייבאת היום כל שנה סחורה בשווי של 21 מיליארד דולר. חלק מזה בלתי נמנע, צריך תשומות, צריך עצים, צריך נפט במיליארד וחצי דולר. 15% מזה אפשר להחליף במוצרים כחול-לבן. חלופת יבוא היא שוות ערך ליצוא, כי חסכת דולר יבוא, כאילו ייצאת דולר. צריך לעשות יותר בתחום הזה של פיתוח מוצרים כחול לבן. להחליף דברים שאנחנו מייבאים, לפעמים נחותים, במה שאפשר לייצר כאן בארץ. 15% מ-21 מיליארד דולר זה שלושה מיליארד דולר לשנה. שפירושם - הרבה מאוד מקומות עבודה.

רעיון שני - יחד עם שותפים באירופה עסקתי במחקר על הקשר בין מצוינות במדע לבין היצוא. יש לנו מדדים עבור ישראל וארצות אירופה שמודדים פרסומים, מספר פעמים שהפרסומים מצוטטים בספרות, פטנטים וגם כן כמובן יצוא בתחום המוצרים עתירי ידע. בהתחלת השרשרת של היצוא בשלב המחקר,

הידע, יצירת הידע - אין בעולם כמו ישראל. מבחינת פרסומים, מחקרים, ציטטות, אפילו פטנטים אנחנו מצויינים בתחום המדעי והטכנולוגי. לפחות כך היינו בשנות השמונים, כשמדדנו את זה. היום זה קצת פחות. אנחנו לא מממשים את הרעיונות שמפתחים כאן בארץ ומבחינת היצוא אנחנו נכשלים, ואתן לכם הוכחה: כל החברות המתוחכמות בעולם, הגדולות: I.B.M, Digital, National Semiconductors, Motorola, Intel לכל אחדת יש מרכזי מחקר ופיתוח כאן בארץ. ובמרכזים האלה מפתחים מוצרים נהדרים על ידי המוח היהודי. איפה מייצרים את המוצרים האלה: חלק קטן מייצרים כאן, אבל את הרוב מייצרים בסינגפור, בהונג-קונג, בטאיוון, במקומות אחרים. הבעיה היא לא של בריחת מוחות, אלא בעיה של בריחת פירות המוחות ואלה פירות טובים. מישהו צריך לטפל בנושא הזה. לו היינו יכולים לייצר חלק מהמוצרים שאנחנו מפתחים חלק כאן בארץ - זה היה תורם הרבה ליצירת מאה אלף מקומות העבודה האלה.

בלחה מנהיים

כפי שנוכחנו, הדין הער והשתתפות הקהל מצביעים על המעורבות הגבוהה של כל הנוכחים בבעיה בה התמקד יום העיון שלנו.

צמצום כוח האדם ואבטלה, הינן בעיות רב-מימדיות אשר יש להן השלכות על המערכת החברתית כולה ועל העובדים כפרטים. אין הסכמה כי צמצומים פותרים את בעיית ההתייעלות, אך ללא ספק זו אסטרטגיה שנחיצותה מחייבת דיון מעמיק ותכניות פעולה קונקרטיות. פרופ' שלמה מיטל, עמוס אדם ואחרים הצביעו על כך כי יש בישראל פוטנציאל גדול להתמודדות, אך יש גם תמימות דעים כי פיתוח פוטנציאל זה מחייב ראייה לטווח ארוך, סבלנות, יוזמה ומקוריות. נקווה כי משאבים אלה יהיו בנמצא ויגויסו למטרה זו.

היבטים חברתיים וכלכליים בצמצומי כח-אדם

פרסום זה מסכם את ההרצאות והדיונים של יום העיון על היבטים חברתיים וכלכליים בצמצומי כח-אדם שנערך על ידי מוסד ש. נאמן בטכניון, בשיתוף ההסתדרות במרחב חיפה, ב-21 לינואר 1993.

פרופי בלהה מנהיים הנחתה את יום העיון.

החבר אורי אגמי - מזכיר ההסתדרות במרחב חיפה הדגיש בדברי הפתיחה את החשיבות של ליבון משותף של הבעיות עם האקדמיה.

שר התחבורה, ישראל קיסר, הצביע על כך שבחומש הבא ישראל צריכה לייצר חצי מליון מקומות עבודה חדשים. על מנת להתמודד עם הבעיות, יש צורך ביתר גמישות ביחסי עבודה.

הרצו ביום העיון פרופי שלמה מי-טל מהטכניון, ד"ר זהבה רוזנבלט מאוניברסיטת חיפה, ד"ר אריה סחיש סמנכ"ל נמל חיפה וד"ר דב זהר מהטכניון.

בתום ההרצאות נערך פאנל בהשתתפות אברהם המאירי, יו"ר האגף לאיגוד מקצועי, אלי נחמיאס, יו"ר האגף לתרבות, חינוך והשכלה בהסתדרות במרחב חיפה, עמוס אדן, יו"ר ארגון עובדי חברת החשמל - חיפה והצפון, פרופי שלמה מי-טל וד"ר אריה סחיש.

