

## התמודדות עם משבר עסקי ותהליכי צמצום כוח אדם

ניתוח תיאורטי ויישומי

ד"ר אלון קפלן – גילון יעד בע"מ



תוכן העניינים:

- 2.....אנטומיה של תהליכי צמצום כוח אדם
- 3.....שלבים והשלכות עסקיות ופיננסיות
- 7.....מרכיב ההנהלה, העובדים ומערכת ההסכמים ההדדית
- 10.....היבטים והשלכות פסיכולוגיות
- 14.....עקרונות מבניים ושינויים ארגוניים
- 17.....אפילוג

## אנטומיה של תהליכי צמצום כוח אדם

הקשיים הכלכליים והתעסוקתיים אליהם נקלעים ארגונים מחייבים, לעיתים, ביצוע תהליך של צמצום כוח אדם. על מנת לצמצם את מידת הנזק שבתהליך יש לבחון – את הביצוע, הדרכים החליפיות ודרכי ההתמודדות עם התוצאות או המצבים אליהם מגיעים בעקבות הצמצום. בחינת התהליך, ברמה התיאורטית והמעשית, היא תהליך מורכב. ניתן לחלק את הניתוח לארבעה מרכיבים עיקריים:

1. **ההיבט העסקי – פיננסי:** תהליכי צמצום אינם צומחים בחלל ריק, לרוב הם תוצאה של שינויים בסביבה. תחזיות עסקיות ופיננסיות של החברה מחייבות מדיניות של הפחתת עלויות, להתאמת החברה לתנאי הסביבה. השיקולים הכספיים מהווים מרכיב חשוב הן בניתוח הרקע למשבר והאלטרנטיבות ליציאה ממנו, והן בשיקולים של פיצויים ותשלומים לעובדים העוזבים את החברה.
2. **ההיבט הסוציולוגי:** ניתוח מאפייני ההנהלה ומערכת ההסכמים שבין ההנהלה לעובדים. התארגנויות עובדים בלתי פורמליות ופורמליות, איגודי עובדים וארגוני עובדים ותפקודם במצבי משבר. הארגונים המקצועיים הנם בעלי דינמיקה משלהם אשר קשורה, בין היתר, גם למשתנים מחוץ למפעל כגון הסתדרויות ארציות ומצב המשק בכללותו. כל המשתנים הנ"ל מגיעים לאינטרקציה מלאה בעת מימוש תהליך הצמצום.
3. **ההיבט הפסיכולוגי:** ניתוח, מנקודת מבטו של הפרט, של התהליכים העוברים על העובדים ברמות השונות בארגון בעת צמצומי כוח אדם. בניתוח זה נכללים אלמנטים של אי בטחון תעסוקתי, תפקוד באי ודאות ולחץ.
4. **ההיבט הארגוני:** ניתוח של תהליכי צמצום כ"א מנקודת מבט של השינויים המבניים בארגון המתלווים אליהם. נראה כי תהליכי צמצום כ"א אינם עומדים בפני עצמם אלא קשורים לשאלות של מבנה עץ המוצר הנוכחי והעתידי של החברה, ובהתאם מתחייבים שינויים ארגוניים ופרסונליים בתהליך של ארגון מחדש.

יש לבצע את ניתוח כל המרכיבים בחדף של זמן – לפני ביצוע התהליך, בזמן, ואחרי התהליך.

### שלבים והשלכות עסקיות ופיננסיות:

פעילותה של כל חברה מתבצעת בתוך סביבה מסוימת. הסביבה כוללת את המערכת הפוליטית, החברה, המערכת הכלכלית, המערכת הטכנולוגית והתעשייה בה פועלת החברה. כל חברה שמעוניינת בהמשך קיומה חייבת לקבוע אסטרטגיה, אשר תבטיח את התאמתה עם הסביבה. האסטרטגיה של החברה היא, אם כן, הגדרה ליחסיה עם הסביבה. כמו כן, האסטרטגיה היא תוצאה של הגדרת הסביבה לחברה – מה היא חייבת לעשות על מנת להמשיך ולהתקיים. מכאן נובע שפעילות החברה בכלל, ומצבי שינוי ומשבר בפרט, הם בעיקר תוצאה של השפעת הסביבה, ולעיתים השפעת מרכיבים בתוך החברה.

#### **פעילות החברה בתקופת טרום משבר:**

פעילותה של חברה, כאמור, אינה מתבצעת בחלל ריק. משום כך צמרת ניהולית איננה יכולה להסתפק בניהול תפעולי. ההנהלה חייבת להבטיח את שימורה של מערכת התגובות והיחסים בין החברה לבין הסביבה, והקצאת משאבים להבטחת ניצול יעיל של כל חלקי החברה, לשם השגת משימותיה. החברה תקבע אסטרטגיה עסקית, אשר נגזרת מהגדרת השווקים והמוצרים בהם פועלת החברה, וצירופם למומחיות ולמשאבים של החברה. עם זאת, עיצוב אסטרטגיה אינו רק התאמה לשווקים ולמוצרים של החברה, אלא גם שקלול של מערכת תביעות של בעלי אינטרס שונים – בחברה או מחוצה לה. שקלול התביעות נועד להבטיח את הלגיטימציה של החברה בסביבה בה היא פועלת.

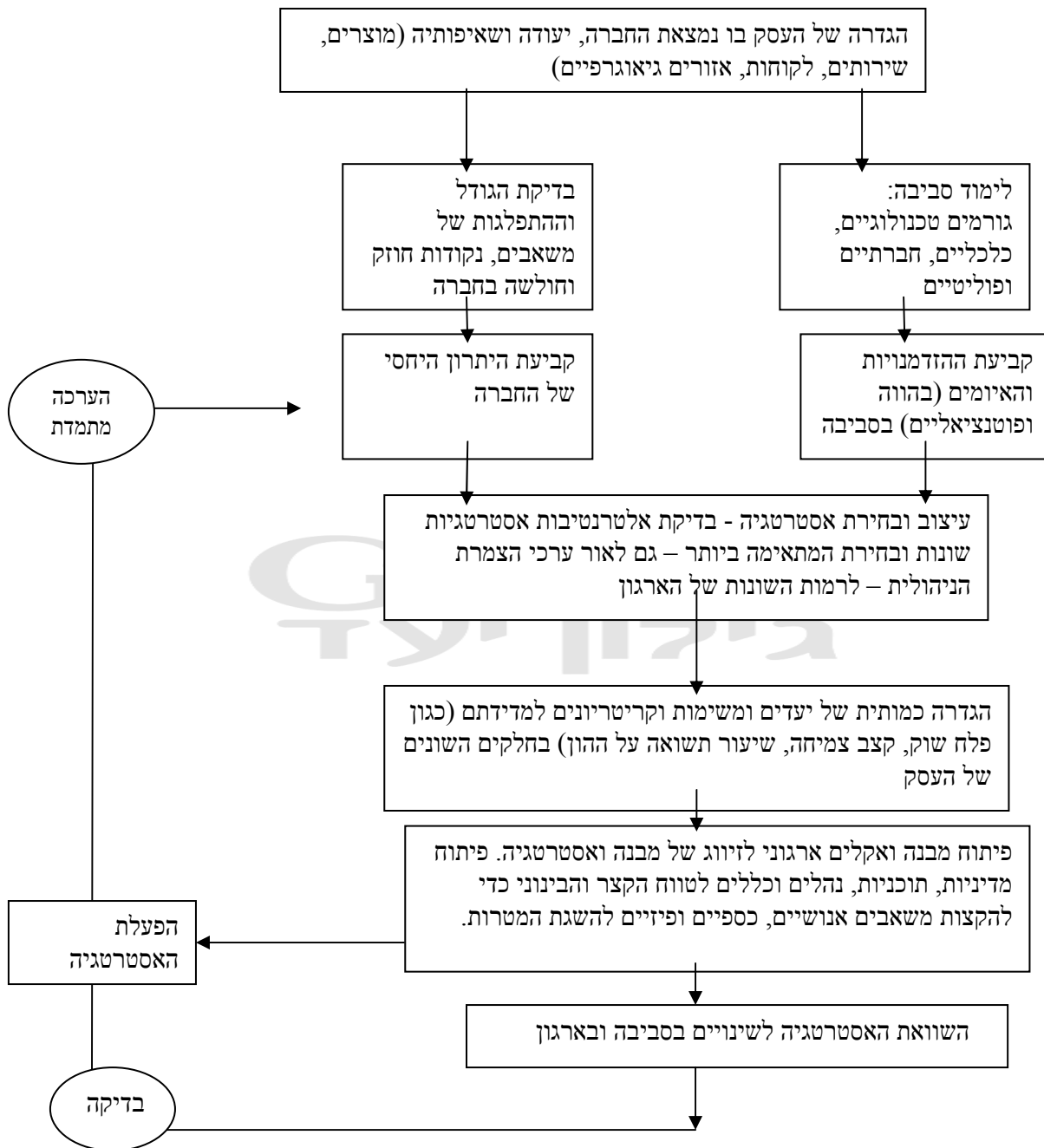
#### **ניתוח תחזית עסקית המחייב שינוי אסטרטגי:**

כאמור, החברה פועלת בסביבה דינמית, משום כך אסטרטגיה שנקבעה בזמן נתון אינה מבטיחה את הצלחתה העסקית והפיננסית של החברה. קיימים מדדים שונים למדידת טיבה של האסטרטגיה והתאמתה לחברה:

1. שיעור הרווח.
2. שיעור הצמיחה של המכירות.
3. שיעור הצמיחה של הנכסים.
4. פלח שוק.
5. תשואה על ההשקעה, על פי דוחות עסקיים.
6. כמות התעסוקה שהעסק מספק.

כאשר תחזית החברה, על פי המדדים הנ"ל, היא שצפוי מצב שבו תהיה אי התאמה בין דרישות השוק ליכולת הייצור, הרי שמתחייבות אסטרטגיה של הפחתת עלויות גורמי הייצור. כאמור, נקיטת אסטרטגיה של הפחתת עלויות אינה בהכרח, בשלב שבו החברה נמצאת בהפסדים, לפיכך אין לראות בה תוצאה של כישלון עסקי. להיפך, התאמת היקף הפעולה לתנאי סביבה משתנים מחייבת הקטנת הפעולות ונקיטת אסטרטגיה של צמצום היקף הפעולות.

**טבלה א' – מודל דינמי של עיצוב אסטרטגיה עסקית**



בניגוד לצמצום כתוצאה מסטגנציה, אשר על פי רוב היא תוצאה של ניהול בלתי יעיל – שלא הצליח להתאים את החברה לסביבה, הרי שצמצום על פי תחזיות הוא תוצאה של ירידה בביקוש המצרפי. חיזוי הסביבה בהווה נועד לקבוע אילו החלטות על החברה לקבל, על מנת להצליח בעתיד ובכדי להקטין את מרכיב אי הוודאות שבפעולותיה.

הירידה בביקוש המצרפי או התחזית לירידה בביקוש המצרפי היא תוצאה של מספר גורמים אפשריים:

1. כתוצאה משינוי דמוגרפי, כלכלי או שינויים תרבותיים.
2. כתוצאה מ'בגרות' המוצר.
3. הגדלת עלויות הייצור הנובעת משינוי סביבתי או אי יעילות של החברה.

### אלטרנטיבות להפחתת עלויות התפעול:

במצב שכזה עומדות בפני החברה מספר אסטרטגיות להתמודדות עם השינויים בסביבתה:

1. כאשר תהיה הערכה שהירידה בביקוש זמנית וחולפת, עשויה החברה לנקוט באסטרטגיה של מלחמת מחירים והגדלת הפרסום. נקיטת אסטרטגיה שכזו תידרש במיוחד אם קיימות חסימות יציאה מיצור המוצר, הנובעות מאחזקה של נכסים קבועים, יחודיים לאותה תעשייה, שקשה למכרם. מבחינתה של החברה העיקרון המנחה הוא של שמירה על הקיים – מכירה במחירים יורדים מתוך ציפייה לשינוי בביקוש. מדיניות שכזו תיתכן כאשר מספר המתחרים, של החברה, הוא קטן וקיימים 'כיסוי' ביקושי נמשכים המבטיחים הכנסה.
2. בקשת תמיכה ממשלתית – אסטרטגיה התלויה בגורמים בעלי עוצמה פוליטית שיתמכו באסטרטגיה כזו, ובחשיבותה הלאומית של אותה תעשייה.
3. במקרה שתתגלה גומחה לקליטת מוצר דומה, שניתן לייצר אותו באותם אמצעים. קיימת אפשרות להסבת הייצור ליצור המוצר החליפי.
4. הפחתת עלויות – דרך פעולה המחייבת צמצום בהיקף פעולות החברה. למעט במצבים של תלות מוחלטת של ספקים בחברה, המאפשרת להעביר את הלחץ של הקטנת העלויות לספקים:
  - א. על ידי מכירת נכסים – במכירת נכסים תהיה הן הפחתת עלויות והן גיוס משאבים מפעולת המכירה. אלא שמכירת נכסים היא בעייתית שכן קיימים נכסים רבים שאינם ניתנים למכירה וכמובן שלא ניתן למכור חלקי נכסים. ככלל, מכירת נכסים מעולם לא פתרה בעיות תקציביות.
  - ב. שחיקה טבעית – צמצום החברה כתוצאה מפרישת עובדים ותיקים, מחלות ומוות. כמובן שתהליך שכזה הוא ארוך ואיננו אפשרי כאשר נדרשת תגובה מהירה.
  - ג. הפחתת משכורות ושעות עבודה – צעד שיש בו הפחתת מרכיב עלויות כוח אדם, אלא שעל פי רוב לא ניתן ליישם אותו בגלל התנגדות העובדים, וכמו כן אינו מהווה פתרון לטווח הארוך.
  - ד. פיטורי עובדים – אלטרנטיבה להפחתת עלות כוח אדם. זוהי האלטרנטיבה בעלת הגמישות הרבה ביותר. הקו המנחה בעת נקיטת אסטרטגיה כזו הוא מדידת היחס שבין העובד לתפוקתו. למעשה, ניתן לראות בפיטורי עובדים מרכיב של השקעה. מתן הפיצויים לעובדים הפורשים הוא בפועל השקעת כספים שמטרתה הפחתת עלויות בעתיד.

**מדיניות החברה בתקופת משבר עסקי: אסטרטגיה של צמצום כוח אדם**

כאשר חברה נוקטת באסטרטגיה של צמצום כוח אדם לשם הפחתת עלויות היצור, הרי שהיא נכנסת לשלב של משבר עסקי. העיקרון המנחה את החברה, בשלב הצמצום, הוא ביצוע צמצום סלקטיבי והישארות באותם חלקי התעשייה בהם יש ביקוש למוצריה. ככלל, קיים קושי גדול הרבה יותר לממש אסטרטגיה של צמצום, מאשר אסטרטגיה של גידול, שכן יכולתה של ההנהלה לבצע אסטרטגיה כלשהי, מותנה ביכולתה לשכנע את העובדים ונציגיהם להסכים לשינויים. כאשר מדובר בתהליך של צמצום כוח אדם נוצר קונפליקט, אשר בו כל קבוצת אינטרסים מנסה להבטיח – שהיא לא תשלם את מחיר הצמצומים. יתר על כן, העובדים אינם רואים עצמם אשמים בצורך בשינוי ולכן אינם רוצים לשלם את מחיר השינוי. היקף הצמצום המבוצע הוא פונקציה של שני גורמים עיקריים:

1. מהירות התגובה הנדרשת.
2. יכולת מימון האסטרטגיה בטווח הקצר.

פעולת החברה היא ביצוע של צמצום, תוך התאמת כוח האדם למבנה הארגוני החדש, שהוא כאמור פונקציה של התאמת הייצור לרמת הביקוש למוצר. מבחינה עסקית, במדיניות של התאמת החברה לדרישות הסביבה, המבוטאות ברמת הביקוש, קיים סיכון של פגיעה באמינות החברה בשוק. מבחינת התחשיב הפיננסי, צמצום בכוח אדם צריך להיות מחושב על פי נקודת השיוויון, שבין עלות העזיבה, הכוללת פיצויי פרישה, זכויות מחלה וחופשה, הוצאות משפטיות שונות ואימוץ עובדים חליפיים לבין סכום עלות החזקתם בחברה של אותם עובדים. בעת ביצוע תהליך הצמצום מחויבת החברה לנקוט במדיניות של בקרה פיננסית הדוקה. מדיניות כזו צריכה להיות מיושמת בבדיקת יחס עלות-תועלת של יחידות קטנות ככל האפשר. במקביל, צריכה החברה לבצע פעילות אינטנסיבית של איתור שווקים ומוצרים ליצור, וכן להשקיע כספים במחקר ופיתוח של המוצרים העתידיים.

**מדיניות ופעולות עסקיות בתקופה שלאחר משבר עסקי:** נקיטת אסטרטגיה של צמצום כוח אדם, נועדה בסיכומו של דבר, להתאים את החברה לדרישות השוק. התועלת והאפקטיביות של תהליך הצמצום נמדדת למעשה בשלב היציאה מהמשבר. מבחינתה של החברה קיימים מספר אינדיקטורים למצבה. אינדיקטור ראשון הוא תזרים המזומנים. בטווח הארוך, כאשר מתקיים תזרים מזומנים מאוזן, מובטח גם רווח, מבחינתה של החברה, אם כן, מרכיב של רווח בטווח הקצר, אינו אינדיקציה טובה מספיק להשפעתה של האסטרטגיה שנקטה. חישובי יחס עלות-תועלת לעובד בחברה, בהשוואה ליחס הקיים בשוק, נותן אינדיקציה למצבה היחסי של החברה. משום כך, תחשיב שער שעה לעובד איננו בהכרח אינדיקציה טובה לעלויות כוח האדם הנדרשות. בכל השלבים, שלאחר היציאה מהמשבר, במיוחד בתהליך היצור כיום, צפויים עדיין מצבי משבר קטנים. השינויים הנדרשים כתוצאה מאותם משברים קטנים, הם תופעה בלתי נפרדת מחיי החברה. לעיתים בגלל היקפם המצומצם והמוגבל של השינויים, אין חשים בהם. עם זאת, קיימים שינויים המחייבים פעולות תגובה של החברה. משום כך, מחויבת החברה למצוא ולשמור על יחס מאוזן יבן כמות העובדים הקבועים לכמות העובדים הזמניים. יחס זה צריך לאפשר לחברה – צמצום והרחבה בגמישות הנדרשות מהתנדדות ברמות הביקוש בשוק.

## מרכיב ההנהלה, העובדים ומערכת ההסכמים ההדדית

ניתוח המרכיב הסוציולוגי כולל את מאפייני דרג ההנהלה, העובדים ונציגיהם. כמו כן, את מערכת יחסי הגומלין ביניהם, כפי שבאה לידי ביטוי בעיקר במערכת ההסכמים ביניהם. למרכיבים אלו השפעה מרכזית במימוש תהליך הצמצום אשר יכול להתבצע בדרך של הבנה וסיכום או מנגד, בדרך של קונפליקט.

### **מרכיב העובדים – במערכת יחסי העבודה:**

האיגודים המקצועיים וועדי העובדים – הן בהתאגדותם ופעולתם הפורמלית והן בפעולתם הבלתי פורמלית מהווים 'תת ארגון' וחלק אינטגרלי בתהליך הצמצום. לאיגוד מקצועי בארגון יש שני קווי יחוד: ראשית, החברות באיגוד היא רצונית ודרך ניהולו שואפת למודל דמוקרטי של ניהול. אלא שעובדת היותו בקונפליקט עם ארגונים כלכליים בעלי דפוסי ניהול סמכותיים-ריכוזיים, אינה מאפשרת לו לשמור על הדפוסים הדמוקרטיים. משום כך ניתן לראות באיגודים מקצועיים מודלים של שלטון אוליגרכי. דפוס שלטון זה של שכבת מנהלים, השולטת שלא על פי מודל דמוקרטי, מאפשרת לאיגוד להתמודד עם הארגונים הכלכליים. קו יחוד שני הוא שהאיגוד מייצג שכירים המועסקים בארגון הכלכלי אתו הוא נמצא בקונפליקט. הסתירה הקיימת היא שמחד, האיגוד המקצועי תלוי בהמשך קיומו של הארגון הכלכלי ומאידך הוא מעמיד בפניו דרישות להטבות שכר ותנאי עבודה. מבנה האיגוד הוא פונקציה של מספר גורמים כגון: שוק העבודה, שוק המוצר, אידיאולוגיה, התפתחות היסטורית ומנהיגות.

### **תגובות ופעולות עובדים במצבי משבר:**

#### **מאפיינים בתחום משאבי אנוש:**

1. אובדן אנשים בשל ירידה במורל ובהזדמנויות.
2. גידול באי ביטחון בעבודה.
3. פיזור של כישורים – חוסר יכולת להפעיל מסה קריטית.
4. ירידה באיכות כוח האדם, בשל שחיקה, פיטורים ו'הקפאה'.
5. התנגשות של קליקות קוהסיביות המגינות על חבריהן.

#### **בעיות מוטיבציה:**

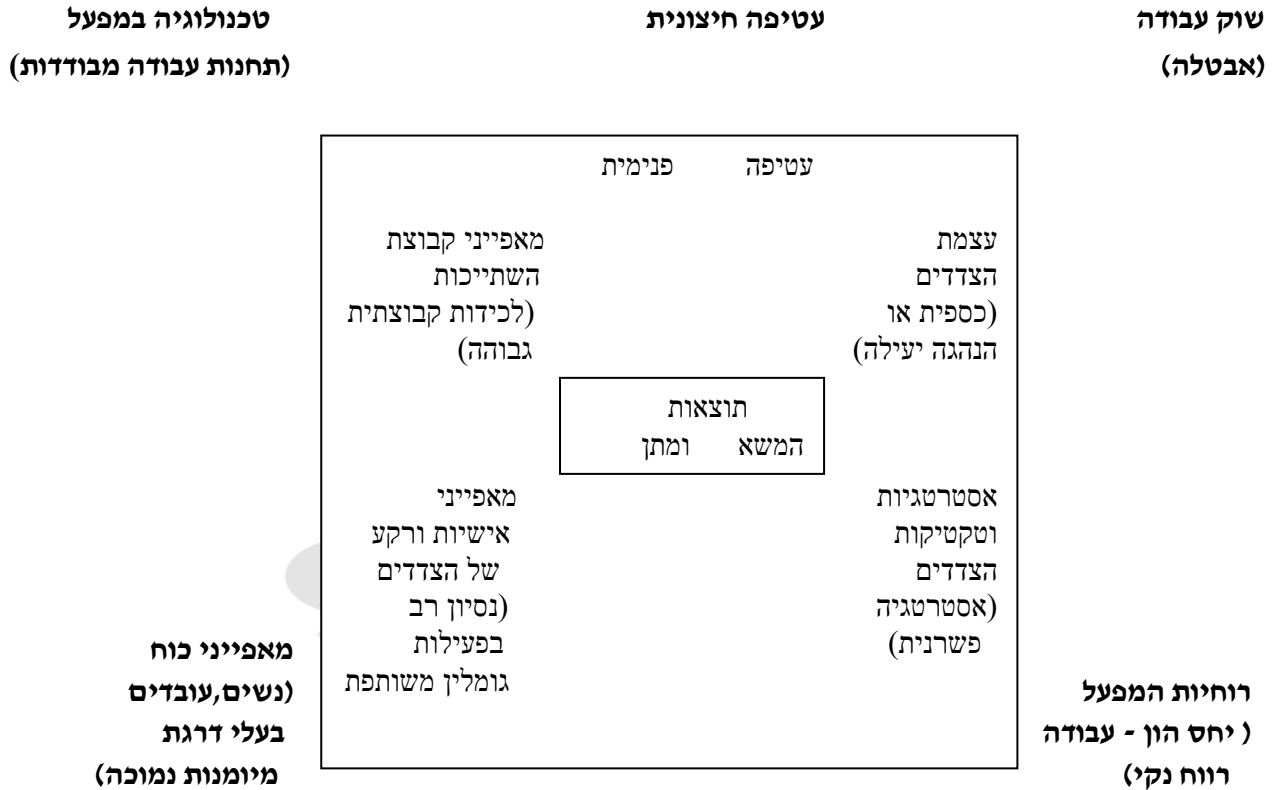
1. אובדן האמון והנאמנות לארגון.
2. גידול בצניניות ובחוסר הסיפוק מהחיים בארגון ומהעבודה.
3. גידול בהיעדרויות, חיסורים ואיחורים.
4. ירידה בהתנהגות יצירתית ומחדשת.
5. תלונות והתאוננויות.
6. שיתוק ואי תגובה לסיטואציית משבר.

השלכות תגובות העובדים על החברה הן בירידה בתפוקה ואי עמידה בזמני אספקה של מוצרים ושירותים.

#### **משא ומתן קיבוצי:**

אחד הגורמים המרכזיים במערכת יחסי העבודה הוא תהליך המשא ומתן הקיבוצי – תהליך דינמי הזורם ופועל בדפוסים קבועים וממוסדים כל עוד קיימים יחסים קיבוציים בין עובדים ונציגיהם לבין מעסיקים ונציגיהם. המשא ומתן פועל גם לאחר שנקבעו תנאי העבודה ועוגנו בהסכם הקיבוצי. הוא משמש ככלי לפתרון בעיות ביחסי עבודה המתעוררות תוך תקופת תוקפו של ההסכם הקיבוצי והנובעות ממנו.

**טבלה ב' – מודל ניתוח תהליך משא ומתן קיבוצי**



כמובן שהתרחשים, המוצג לעיל, הוא הפשטה של מורכבות התהליך. בגלל מורכבות התהליך והקושי בניתוח, נוטים חוקרים רבים ליצור מרכיב משותף לשני הצדדים תחת הכותרת – עוצמה יחסית.

**מרכיב ההנהלה במערכת יחסי העבודה:**

**מאפייני דרג הנהלה:**

ההנחה שארגון המעסיקים – ציבוריים ופרטיים, הם המעצבים בפועל את המטרות והאסטרטגיות של המפעל, במערכת יחסי העבודה, היא נכונה בחלקה. שכן קיימת הנחה מנוגדת הרואה במנהלים השכירים דווקא, אשר צורת העסקתם זהה לעובדים שעליהם הם ממונים, כמעצבים את משתני מערכת יחסי העבודה. מאפיינים ניהוליים במצבי משבר: המאפיינים הניהוליים הם תוצאה של התרחשויות פסיכו-ארגוניות.

**גורמי מבנה:**

1. נטיה לצנטרליזציה וירידה בסמכות המנהלים, גידול בפורמליזציה.
2. שבירת מנגנוני אינטגרציה וריבוי קונפליקטים בין יחידתיים.
3. העברת אחריות לגורמי חוץ.

4. עליה במורכבות ובסביכות במגעים עם קבוצות בתוך הארגון ועם ארגונים אחרים.

**מנגנוני אינפורמציה:**

1. שבירת ערוצי תקשורת בין אישיים ובין קבוצתיים.
2. קושי להעביר ולפרש אינפורמציה מאימת.
3. חוסר אינפורמציה על אלטרנטיבות.
4. חוסר יכולת להתייחס לתמונות רחבות היקף.
5. פגיעה בתהליכי פתרון הבעיות והתכנון.
6. חוסר נכונות להסתכלות עצמית – חוסר נכונות לבחון את סיבות הירידה הארגונית.
7. מעבר להחלטות חפוזות ו'נשלפות'.
8. פעולה ברמת חרדה גבוהה ובאי ודאות.

המגמה הכללית בקבוצת ההנהלה, במצבי משבר, היא של אובדן הלכידות בתוך הקבוצה.



## היבטים והשלכות פסיכולוגיות

תהליך צמצום, במיוחד תהליך כפוי, יוצר סיטואציה של משבר בארגון. אי הוודאות הנלווית, הן לגבי ההנהלה והן לגבי העובדים, בתוספת הצטברות של לחצים סביבתיים, ארגוניים ואישיים, בפרק זמן קצר יחסית, גורמת להשפעות סוציולוגיות ופסיכולוגיות. השפעות אלה באות לידי ביטוי בדרכי הפעולה של הגורמים המעורבים.

משמעות העבודה לאדם נבחנת לרוב דרך הסתכלות על משמעות הבחירה התעסוקתית מחד, ומשמעות אובדן העבודה מאידך. לפי תאורטיקנים רבים העוסקים בהתפתחות האדם, בין הבחירות המשמעותיות ביותר בחיי האדם ניתן לראות את בחירת בן / בת הזוג והבחירה התעסוקתית. ההחלטה על כיוון תעסוקתי שאדם ילך בו מהווה יצוג של הדימוי העצמי של האדם. דרך תהליך אקספלורציה האדם מאתר את המקצוע אשר יהיה קרוב ככל האפשר לתפיסתו את העצמי (self) שלו. כאשר אנו בוחנים את תהליך הבחירה מנקודת מבט של המושג 'קריירה' נראה כי לאורך חייו האדם בוחן בנקודות זמן שונות את מקומו לאורך מסלול החיים שלו ואת הפער בינו לבין ה'חלום' או הדימוי העצמי האידיאלי שלו. תהליך בחינה זה, אשר ניתן לראותו במלוא העוצמה במעברי גיל שלושים וארבעים, קשור למימדים של שביעות רצון, הערכה עצמית ומוטיבציה תעסוקתית. כאשר אנו מסתכלים דרך הקצה השני – אבדן עבודה – ניתן לראות תהליכים של עיבוד אבל, אובדן דימוי עצמי, תחושת ערך ויכולת ועד כניסה לדיכאון עם אובדן העבודה.

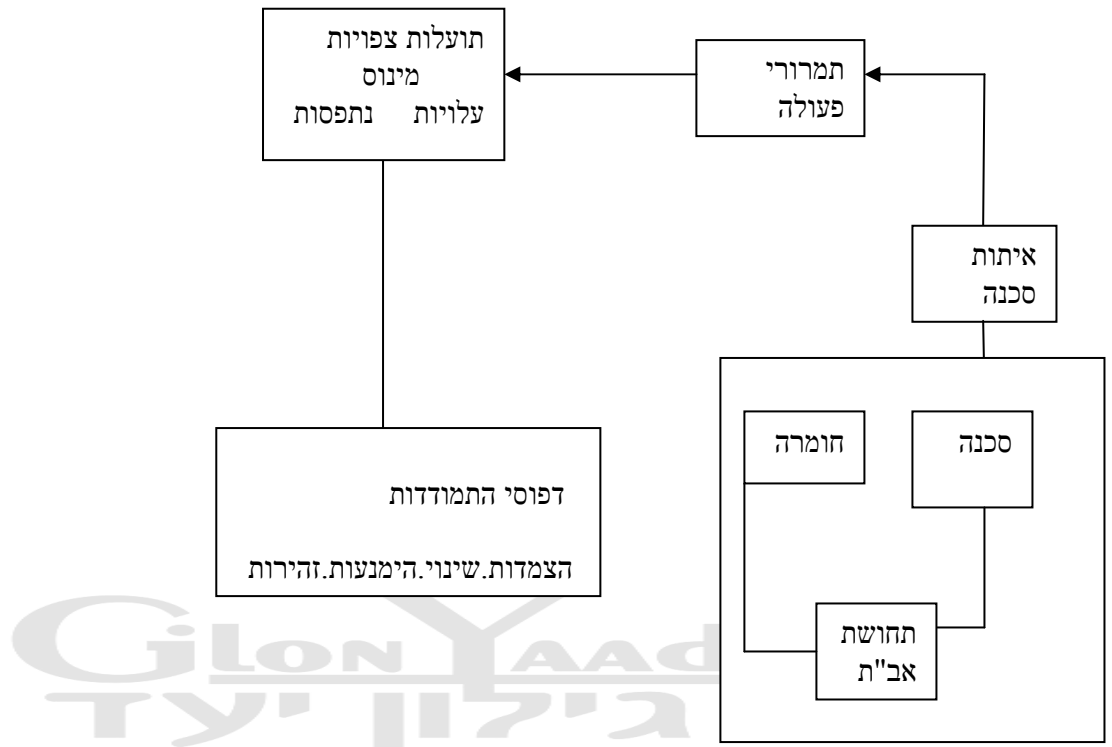
חשוב שנראה את חשיבותו של עולם העבודה לפרט בתוך הקונטקסט הרחב של אבדן עבודה. האיום לאדם אינו טכני כלכלי בעיקרו, אלא קשור למכנים עמוקים יותר של דימוי עצמי, תחושת ערך וזהות האדם במשמעות הרחבה יותר.

### **מצב של אי בטחון תעסוקתי:**

על פי רוב, המחקר והתיאוריה בנושאי תעסוקה עוסק במצב של עבודה ובמצב של אבטלה. בניגוד לשני המצבים הברורים והמובחנים הללו, הרי שקיים מצב ביניים. מצב זה הוא כאשר צפוי משבר בארגון המעסיק, או שהארגון כבר נמצא בעיצומו של משבר ועדיין לא נמסרה הודעה רשמית על כוונות פיטורים. במצב שכזה עשויות להתעורר תגובות השונות מהתגובות המאפיינות מצבים של פיטורים ואבטלה. בניגוד למצב אבטלה, סיטואציה יחודית זו מתאפיינת באי ודאות, חוסר מיסוד והעדר ציפיות וזכויות צמודות. יתר על כן, בהעדר הודעה מוסמכת על רשימת מפורטים עתידית, אין לעובד לגיטימציה להפסקת מחויבותו כלפי הארגון המעסיק, והוא מצווה להמשיך בתרומה אפקטיבית לארגון.

העובד נמצא בסיטואציה של 'קבלת החלטות במצבי אי ודאות לנוכח תנאי חירום צפויים'. במצב זה, קיים תהליך הכרתי המופעל על ידי איום דו משמעי, שבו תפיסותיו והערכותיו של הפרט קובעות, במידה רבה, את מעשיו. במושג של – אי בטחון תעסוקתי – מגולמים שני מימדים סוביקטיביים בסיסיים: מידת חוסר האונים שחש הפרט ביחס לאיום, וחומרת הפגיעה בתחומים חשובים לו, אם יתממש האיום.

**טבלה ג' – מודל אי בטחון תעסוקתי**



**השפעת פרישה מכורח על העובדים :**

בניתוח של תהליך פרישת עובדים והשפעתו על הפרט תעשה הבחנה לשתי קבוצות אוכלוסיות עובדים עיקריות. קבוצת אוכלוסיה אחת היא האוכלוסיה המבוגרת, הכוללת עובדים אשר פורשים בגלל גילם, או המתקרבים לגיל הפרישה המקובל. בקבוצה זו האפשרויות התעסוקה האלטרנטיביות הן על פי רב פחותות, על אף נסיונם ומקצועיותם. קבוצת האוכלוסיה השניה היא האוכלוסיה הצעירה יותר, אשר מלבד מאפיין הגיל, מאפיין אותה גם ותק מועט יחסית לקבוצה ראשונה בארגון. ניתן גם להניח לגביה, שאפשרויות התעסוקה האלטרנטיביות הן רבות יותר. על אף ההבחנה בין שתי הקבוצות הרי שקיימים בהכרח מאפיינים משותפים רבים.

א. קבוצת אוכלוסיית עובדים בוגרת - הגדרת המונח פרישה – כאקט פורמלי של יציאה ממעגל העבודה, והדגשה של המעבר ממעמד פעיל למעמד פעיל פחות מבחינה כלכלית, אינה מספקת. שכן פרישת מבוגר היא למעשה שינוי מוחלט בכל מבנה חייו. אומנם התמורה הראשונה והבולטת היא צמצום צפוי בהיקף ההכנסה וכפועל יוצא מכך, צורך בהורדת רמת ההוצאות המשפחתית אלא שלכך מתלווה גם לעיתים תחושת תלות של הפנסיונר בסביבתו. מעבר להיבט הכלכלי קיים גם אובדן סטטוס ניכר, שכן מעמדו של האדם נמדד, בעיקר בחברה המערבית, על פי רמת חייו, מקצועו ומקום עבודתו. לכך

מתווספים – ניתוק והתרופפות של קשרים חברתיים אשר נוצרו, בעקבות מערכת יחסי גומלין, במקום העבודה. במקרים רבים תהיה לפרישה השפעה על המבנה המשפחתי, כתוצאה מאובדן

תואר המפרנס ומעבר לחיים בוצותא בכל שעות היום. במקרים רבים שינוי הסטטוס במבנה המשפחתי והאינטראקציה המתמדת הם גורם לחיכוכים חריפים. תמורה יסודית נוספת היא שינוי במשמעות של שעות הפנאי. ההבחנה בין שעות עבודה לשעות הפנאי הפכה את שעות הפנאי למצרך נכסף. במצבו החדש של העובד, לאחר פרישתו, הרי שיש לו עודף זמן פנוי – חסר תוכן ונטול משמעות.

ב. קבוצת אוכלוסיה בגיל ביניים – קבוצה זו כוללת עובדים בגיל הביניים, אשר נמצאים בפני פרישה מכורח, ממסגרת שבה עבדו שנים רבות. מסגרת זו הקנתה להם עוצמה וסטטוס – הן במשמעות הכלכלית והן במשמעות הפסיכולוגית. משום כך הפרישה מהמסגרת מהווה עבורם איום ומקור חששות להרעת תנאים. הפרישה הכפויה יוצרת אצל מרבית האנשים, תחושות של פגיעות ותגובות של כעס, תוקפנות וחשדנות. יתר על כן, כאשר מדובר בקבוצת עובדים מאותה מסגרת, נוצרת תחושת סולידריות בעלת עוצמה רבה המופנית כלפי הארגון בפרט והמדינה בכלל. לכך מתווספים כמובן קטליזטורים של מעורבות תקשורתית ופוליטית. ייחודה של קבוצת גיל זו הוא בכך שהצורך בהסבה מקצועית או שינוי תעסוקתי, נדרש דווקא בגיל שבו רבים מגיעים לשלב של התבססות ושימור הקיים. על אף שהתגובות הרגשיות לפרישה כפויה, שונה לגבי כל אחד, וכן מקורות התמיכה החיצוניים ודרכי ההסתגלות, הרי שקיים מכנה משותף בשינוי עצמו ובמתח הנלווה אליו.

לעיתים המתח הנוצר סביב הפרישה פורץ במסגרת המשפחתית. על פי רב כאשר התא המשפחתי אינו מסגרת תומכת. ייחוד נוסף של אוכלוסיה זו בגיל הביניים (38-55) היא בכך שהם נמצאים בשלב של תפיסת עמדות ורכישת מעמד. זהו שלב של שיא הפעילות והתפוקה האישית. תחושת הכישלון מתלווה לתהליך הפרישה ונובעת מתוך תחושה של חוסר שליטה עצמית במצב. ומאידך יש לציין שקיימים עובדים אשר הסיטואציה התעסוקתית היוותה לגביהם מקור לכעס, תסכול ומתח. משום כך לגביהם אובדן מקום העבודה הוא בבחינת שחרור חיובי.

#### **התמודדות העובדים עם גורמי לחץ ועקה**

אפיונים של גורמי לחץ ועקה – גורמי לחץ, בהשוואה לקשיים יום-יומיים שגרתיים, נבחנים ומזוהים עפ"י מידת השפעתם על מכניזם השמירה על שיווי המשקל הפסיכולוגי של הפרט. האורגניזם האנושי פועל דרך קבע לשמירה על שיווי משקל זה ולהשבתו כאשר הוא מתערער. פעולה זו, נעשית על ידי שימוש במאגרי אנרגיה קיימים בהתאם לצרכים. הפעילות המתוארת, מתרחשת בצורה שגרתית בעיקר כאשר גירויים שונים כמו למשל מתחים יום-יומיים הם הסיבה לשינויים בשיווי המשקל.

גורם לחץ מביא לביטוי מצב המעורר תביעה איזושהי על האורגניזם, השונה בעוצמתה מן התביעות האחרות. ייחודיותה בכך, שאין דרך פעולתו הרגילה של מכניזם שמירת שיווי המשקל מספיקה – למען השבתו, מתעורר צורך לגייס אנרגיה ממקורות נוספים. ניתן להגדיר את תופעת הלחץ כתגובה של הגוף לאיזושהי דרישה. הלחץ יכול להיגרם ע"י כל מיני תביעות, שלכולן היבט משותף- הן מעוררות צורך להסתגלות מחודשת. הסתגלות זו יכולה להיות מושגת באמצעות ייזום ונקיטת התנהגויות אדפטיביות, שתפקידן מתמצה בהשבת האורגניזם למצב של שיווי משקל. הלחץ הפסיכולוגי מעורר את הפרט להיכנס לתהליך של חליפין עם סביבתו.

הלחץ לפיכך, אינו רק בבחינת גירוי סביבתי, מאפיין אישיותי או תגובה, אלא, ביטוי לחוסר התאמה בין תביעות וכוחות התמודדות. הסיכון בקיומה של חוסר התאמה מעין זו, הוא בכך, שהשפעתה על הפרט עלולה להיות הרסנית.

דפוסי ההתמודדות עם גורמי לחץ ועקה – מודל ההתמודדות על לחץ, מבטא רצף של תהליכים קוגניטיביים, המראה כיצד הערכת ההתנסות והשימוש באינפורמציה המושגת בה, משמשים את הפרט לשינוי מהלך האירועים. ההערכה הנוגעת למשמעות וחשיבות יחסיו עם הסביבה וההשפעה של אלה על בריאותו הנפשית, מובילה לתהליך התמודדות, שנתפש על ידי המעריך כמתאים למצבו. השפעת ותוצאות ההתמודדות מוערכות בקביעות, והמתמודד מגיב להן כחלק משטף מתמשך של תהליכים ואירועים פסיכולוגיים, פיזיולוגיים וחברתיים.

ניתן להגדיר את ההתמודדות כשינוי קבוע במאמצים הקוגניטיביים וההתנהגותיים, שמטרתם לענות על תביעות חיצוניות ו/או פנימיות אשר מוערכות על ידי האדם כעולות על משאביו. הגדרה זו כוללת מספר מאפיינים חשובים, שיש לתת עליהם את הדעת: ראשית, הגדרה זו מבוססת על אוריינטציה תהליכית; שנית, היא יוצרת הבחנה בין התמודדות לבין התנהגות מסתגלת. שלישית, התמודדות כוללת כל דבר שהאדם עושה או חושב בלא קשר עד כמה מועדת התנהגותו להצלחה או כישלון. נוסף על אלה, מודגשת העובדה שהתמודדות כוללת את האפשרות להפחית, לספוג או לקבל את תנאי הלחץ כשם שקיימת בה האפשרות לשלוט על הסביבה ולשנות (אם ניתן) את תנאיה.

#### **בהתייחס לתפיסת ההתמודדות כתופעה תהליכית יש להתייחס למספר מרכיבים:**

1. הבנת ההתמודדות מחייבת לבחון לא רק את מעשיו של האדם אלא גם את מחשבותיו.
2. המעשים והמחשבות צריכים להיבחן בקונטקסט מתאים כיון שהם תוצאת קיומם של תנאים ספציפיים.
3. על מנת להעריך את התגובות וגם כדי להבין את ההתמודדות, ראוי לברר ולדעת עם מה האדם מתמודד.
4. ההתייחסות אל התמודדות כתהליך – משמעותה, שמודעים לקיומה של אפשרות שינוי במחשבות ובמעשים הננקטים במהלכה.

מתיאור זה עולה שהתמודדות אינה רק בבחינת תהליך משתנה אלא יותר מכך, והוא, שבקיומה יש כדי להצביע על התאמה בין המתמודד והתמודדותו. במסגרת האפשרויות העומדות בפניו, יכול הפרט לאמץ אסטרטגיות הגנתיות, אסטרטגיות פתרון בעיה וגם את שתיהן. ההבחנה בין אסטרטגיות הגנתיות לאסטרטגיות פתרון בעיה מצויה במובלע גם במודלים אחרים, שעוסקים בלחצים ובהתמודדות.

## עקרונות מבניים ושינויים ארגוניים

את המונח ארגון ניתן להגדיר כקבוצת אנשים אשר יש לה מטרה משותפת ויש לה את המשאבים הנדרשים להשגת המטרה. הגדרת מטרות הארגון נועדה לענות על שלוש שאלות מרכזיות העומדות בפני הארגון: במה הארגון עוסק? מה הארגון מייצר? מה השירות שהארגון מספק? ניתן לסווג ארגונים לשלוש קבוצות עיקריות – ארגונים כלכליים, ארגוני שירותים ומוסדות ללא כוונת רווח. על אף השוני בין קבוצות הארגונים הללו, הרי שלכולם קיימת מטרה משותפת ומרכזית אחרת, והיא שמירה על קיומו של הארגון. לשם מימוש המטרה של שמירה על קיומו, על הארגון ליצור מבנה ארגוני מתאים. מבנה ארגוני זה אינו סטטי, עליו להשתנות – הן בפעילות השוטפת של הארגון, ובעיקר במצבי משבר ובמצבים בהם נדרשים שינויים דרסטיים.

לחצים סביבתיים, התפתחות טכנולוגית וכלכלית, ערכים משתנים של חברה ותרבות, וצרכים פנימיים של הארגון, כל אלה הם גורמים המחייבים שינויים. יתכנו שינויים קלים ושוטפים, ויתכנו שינויים יסודיים. שינוי יכול להיות בלתי מודע, ושינוי יכול להתרחש באיטיות או במהירות. בכל מקרה, שינויים הם תופעה בלתי נפרדת מחי ארגון. הארגון נתון לשינויים מתמידים. כאמור, לעיתים בגלל היקפם המצומצם והמוגבל של השינויים אין חשים בהם. לעומת שינויים קטנים ומצטברים, שאינם פרי החלטה פורמלית, הרי שקיימים שינויים הנובעים מהחלטה של הגורמים המוסמכים בארגון. כאשר הארגון מכיר בשינוי הסביבתי, על פי האינדיקציות שפורטו בפרק הקודם, עליו לתכנן את תגובתו. המניע, אם כן, לתכנון מחדש של הארגון היא ההכרה שהסביבה השתנתה. כאשר הארגון מחדש מחייב צמצום בכוח אדם, פירושו של דבר שהארגון נמצא במצב של משבר.

א. עקרונות מנחים בעת ביצוע שינוי ארגוני –

בביצוע תהליך של צמצום, במיוחד כאשר מדובר בפרישה מוקדמת או בהשמה כפויה, קיימות שלוש בעיות מרכזיות:

1. קיימות מגבלות חוקיות למימוש התהליך.
2. ישנה אפשרות שתתעורר סערה ציבורית, במיוחד כשמדובר בחברות ציבוריות גדולות.
3. עלול להיות הפסד של כוח אדם מיומן.

הקווים המנחים את הארגון לקראת צמצום הם: ראשית, להימנע מפגיעה בלקוחות ובשירות, שנית, לבסס את הצמצום על ניתוח ארגוני, לשם ביצוע תהליך יעיל ככל האפשר. הניתוח הארגוני הנדרש יכול להתבצע על ידי עריכת מחקר פנימי, אשר יבדוק את הבעיות הקיימות ואת השינויים האופרטיביים הנדרשים לקראת תהליך של צמצום. גישות ניהול מתקדמות מציעות לבנות מודלים של 'מערכות אינפורמציה למשאבי אנוש' (ORIS). הכוונה למודלים ממוחשבים שיוכלו לנבא מי מהעובדים יפלטו במקרה של תהליך צמצום בארגון. הטכניקה הנדרשת היא לקבוע משתנים של הארגון הקודם והחדש, משתני עבודה, משתנים של העובדים וכיו. למידע זה יתווסף מידע על הפחתת כוח עבודה, נתוני עובדים, קיצוצים כספיים, ורמות כוח עבודה רצויות. דרך נוספת מומלצת לניתוח ארגוני היא על ידי שימוש ביועץ חיצוני, מומחה לקיצוץ עלויות ותכנון הפחתת כוח אדם.

משום שהיועץ הארגוני החיצוני אינו חלק מהארגון, הרי שהוא חופשי באופן יחסי, מלחצים ומבעיות הארגון. עם זאת, יפעל היועץ תוך שיתוף פעולה מתואם עם הלקוח. מניסיונו בתחום ומעצם עבודתו יפעל

היועץ לגיבוש תוכנית אשר תקיף ותשפיע על כל הגורמים הרלבנטיים בארגון. דבר אשר לא תמיד יתבצע במחקר פנימי, שאינו בלתי תלוי. ככלל, האחריות לתכנון ולמימוש הצמצום היא של פונקציה מנהל כוח האדם בארגון, כאחראי למימוש המדיניות.

אחת הבעיות המרכזיות בתהליך הצמצום, היא בקביעת הקריטריונים לסלקציה של העובדים. מלבד המרכיב ההומני הרי שקיימת, כאמור, סכנה של אובדן כוח אדם מיומן. כוח אדם אשר יהווה גורם חשוב בשלב הארגון מחדש. חברת ג'נרל אלקטריק קבעה קריטריונים לגבי איפיון ואיכות של עובדים (טכניים):

1. ניסיון בעבודה – על פי היסטוריית העבודה ואיש תפקידים.
2. יכולת מוכחת – נגזרת מתוצאות, מיומנות, הסתגלות ורמת ביצוע.
3. פוטנציאל לתרומה ולאחריות גדולה יותר בעתיד.
4. ותק בחברה.

#### תופעת ההתנגדות לשינוי של גורמים בארגון:

אחד המאפיינים הנלווים לתהליכי צמצום הוא ההתנגדות לשינוי. ההתנגדות נועדה להגן על היחיד או הקבוצה מתוצאותיו הממשיות או המדומות של השינוי. מאחר וכל שינוי כרוך במצבי אי ודאות נוצרת אצל המעורבים מתיחות. מתיחות זו עלולה לגרום תגובות שליליות, הבאות לביטוי בדרכים שונות:

1. הקטנת התפוקה.
2. תחלופת עובדים.
3. אדישות, חוסר הנעה והעדרויות.
4. ויכוחים וטענות 'רציונליות' על אי כדאיות השינוי.
5. עיצומים ושבתות פראיות.

במצב זה, של התנגדות לשינוי, עומדות בפני ההנהלה שתי דרכים עיקריות להתגבר על ההתנגדות. דרך אחת היא של הגדלת הלחץ על ידי איום על העובד בפיטורין או לחליפין הבטחת שיתוף הפעולה שלו בעזרת תגמול, כל זאת בכדי להתגבר על הכוחות המתנגדים לשינוי. דרך שניה היא על ידי הקטנת הכוחות המתנגדים לשינוי.

ככלל, שאיפת הארגון היא להתגבר על ההתנגדות באמצעים הבאים:

1. הגורם המושפע מהשינוי צריך להבין, להשפיע ולהאמין בשינוי ובאפשרות הפעלתו.
  2. המאמץ לשינוי צריך להיות רצוני ובעל הנעה עצמית במידה מירבית.
  3. תוכנית השינוי צריכה לכלול גם היבטים חברתיים וערכיים, ולא רק יסודות קוגניטיביים.
  4. על סוכן השינוי – המתכנן והמפעיל – למלא תפקיד מפתח בהקטנת ההתנגדות לשינוי.
- כאמור, הקווים המנחים את הארגון בתהליך הצמצום הם שמירה על רמת השירות והלקוחות, והתבססות על ניתוח ארגוני. מלבד הניתוח הארגוני לתהליך הצמצום עצמו, על הניתוח הארגוני להתבסס על עקרונות המבנה הארגוני החדש. פירוש של דבר שהיקף ומרכיבי הארגון המצומצמים נגזרים מתכנון המבנה החדש, שכאמור הוא עצמו נגזר מדרישות השוק העתידיות.

**ארגון מחדש:**

שלב הארגון מחדש הוא השלב אשר בו הארגון צריך להתאים את עצמו לשינויים הסביבתיים. לפיכך, ארגון מחדש אפקטיבי הוא ארגון המצליח להשיג התאמה מירבית בין האסטרטגיה העסקית שלו לבין המבנה הארגוני ומערכות הבקרה הניהולית. הגישה התכנונית המסורתית היא מלמעלה-למטה, כאשר תכנון וארגון מבוצע מרמת המנהל הבכיר למטה, והעובד הבכיר קובע את האחריות התפקודית. סוג הבעיה המתעוררת היא למשל, האם עלינו להטיל את האחריות לתחזוקה על מפקח הייצור או עליה להיות מוטלת ישירות על מנהל העבודה הראשי? אצל המתכננים ישנה התמונה הכוללת, כאשר יש לשבח בה פרטים שונים בהתאם לתנאי המקום והדרישות. בגישה לתכנון מלמטה למעלה מתחילים במטלות שיש לבצע ובונים את הארגון מהרמות הנמוכות ביותר. גישה זו יכולה להיות מאוד יעילה בקביעת גבולות המחלקות והאחריות ברמת בית מלאכה או המשרד. אין היא מוצלחת ביותר בהצבת אחריות תפקודית הנובעת משיקולים חיצוניים ולא משיקולים של ביצוע המשימות.

Gilon Yaad  
גילון יעד

## אפילוג

תהליך צמצום כוח אדם הינו תהליך רב פנים. מהיבטים מסוימים הוא מבטא תפיסות ניהוליות של אסטרטגיות ההתמודדות של הארגון. מהיבטים אחרים הוא מהווה את אחד האתגרים הגדולים ביותר העומדים בפני הנהלת הארגון.

נקודת המוצא להתייחסות לתהליך היא כאל השקעה. צמצום כוח אדם איננו בהכרח תהליך הרסני. זהו תהליך כואב וקשה המחייב את המנהל והארגון בכללותו למיטב כוחותיהם. יחד עם זאת, הבחירה בידינו האם להתייחס לתהליך זה כאיום או כאתגר.

כאיום, תהליכי צמצום כוח אדם יונקים כמויות גדולות של אנרגיה מכל הנוגעים בדבר – החל מאנרגיה נפשית של העומדים ישירות מול העובדים העוזבים, וכלה באנרגיה פיננסית הנמשכת מהארגון. זהו תהליך מתיש, העלול להתפרש כתמרור אזהרה חמור לקראת חידלון.

כאתגר, מהווה מצב זה הזדמנות לשינוי. ארגונים הם יצורים חיים ומתפתחים. מטבע הדברים, התפתחו לרוב אינה הדרגתית אלא מתבצעת בקפיצות ומשברים. מצבי משבר ארגוני הינם הזדמנויות לפריצה ולחידוש כוחות. במהלך המהומה נשחטות פרות קדושות אשר לא אפשרו בעבר פריצה לשווקים חדשים, אמיתות נבחנות ומושלכות לפח במידה ואינן תואמות את המציאות, וקולות חדשים נשמעים, העשויים להצביע על אלטרנטיבות התמודדות יעילות יותר של הארגון.

ארגון המתמודד במבט מפוכח עם ההזדמנויות והסכנות של מצב זה, עשוי למצוא עצמו בסוף התהליך יעיל, זריז ורווחי יותר מאשר בראשיתו.

היבט היעוץ החיצוני במצב זה מקבל משמעות קריטית. אמנם קשה להציג לאדם מבחוץ את הכביסה המלוכלכת. החשיפה מאיימת ויצירת האמון הנה תנאי מרכזי ליעוץ בתקופת משבר. יחד עם זאת, היועץ, המשמש הן כראי והן כקטליזטור לפיתוח אלטרנטיבות התמודדות, עשוי לסייע לארגון להימנע מחזרה על אותן הטעויות מהן הוא משתדל להימנע כיום. בחירת היעוץ, התאמתו לארגון ולהנהלה ושיטות העבודה המתאימות חייבות להתבצע בהתאם לאופיו היחודי של כל ארגון וארגון. בהיבט הכללי, עלינו לזכור כי לא תמיד המוכר והבטוח הוא הדרך ליציאה ממשבר, לעיתים המוכר הנו חזרה לנקודת המוצא, וניתן להשתמש בהזדמנות שניתנה בידינו לצאת למרחב התמודדות והתפתחות חדש.