

עבודה סמינריונית

נושא: ייזום והובלת אירועים חיוביים בארגון על ידי ועדי עובדים

מנחה: דר' אביעד בר-חיים

תוכן עניינים

3.....	1. מבוא
5.....	2. סקירת הספרות
5.....	2.1 איגודים מקצועיים: רקע היסטורי
8.....	2.2 הגדרה, מטרת וקווים כלליים לפעילות האיגוד המודרני
12.....	2.3 היחלשות האיגודים המקצועיים בעשורים האחרונים
15.....	2.4 יוזמות האיגודים המקצועיים
18.....	3. מתודולוגיה
18.....	3.1 שאלת המחקר
18.....	3.2 שיטת המחקר
18.....	3.3 שדה המחקר
19.....	3.4 כלי המחקר
21.....	4. ממצאי המחקר
21.....	4.1 מאפייני המדגם
21.....	4.2 פעילויות האיגוד המקצועי שהוזכרו על ידי המרואיינים
22.....	4.3 המוטיבציה של האיגוד המקצועי לפעול
22.....	4.4 האם האיגוד המקצועי נתפס כיוזם או כמגיב
23.....	4.5 מידת שביעות הרצון מפעילות הועד
24.....	4.6 הביקורת על ועד העובדים
25.....	4.7 מהלך הנחת התשתית האופטית
26.....	5. סיכום ומסקנות
30.....	ביבליוגרפיה
33.....	נספח א – טופס ריאיון
35.....	נספח ב – ריאיונות

1. מבוא

עבודה זו עוסקת ביוזמות שמובילים האיגודים המקצועיים במאה ה-21, תוך התמקדות בנייתו מקרה של חברת החשמל. התמריץ לכתיבת העבודה בנושא היו הטענות העולות מתוך מחקרים אמפיריים ומאמרים תיאורטיים, הדנים בירידה במעמד האיגודים המקצועיים בעשורים האחרונים.

האיגוד המקצועי הנו התאגדות מתמדת של עובדים בשכר (או משכורת) לשם הגנה על תנאי עבודתם ולשם שיפורה המתמיד של רמת חייהם. מטרת האיגודים המקצועיים היא הגנה על האינטרסים של השכירים אל מול המעסיק. איגודים כאלה שואפים להבטיח את חלקם הצודק של העובדים בהכנסה הלאומית תמורת עמלם, ולהשיג רמת שכר נאותה לקיומם (Green, 2008). באמצעות האיגודים המקצועיים, נלחמים העובדים על תנאי עבודה תקינים ומשופרים: מספר נאות של שעות עבודה בשבוע, חלוקתן הרצויה לפי ימי השבוע, מניעת מאמץ מופרז, הבטחת העובד מפני תאונות ומחלות מקצועיות וכו'. כמו כן, עשויים האיגודים המקצועיים לדאוג להבטחת עזרה חומרית לעובדים ולמשפחותיהם בעת מצוקה (אבטלה, פיטורין, מחלה, זקנה, נכות, מוות של המפרנס הראשי ועוד). מטרה חשובה נוספת של האיגודים המקצועיים היא טיפוח חיי החברה ויחסים תקינים בין העובדים (Perrett & Martínez Lucio, 2008). בחלק מהמקרים, האיגודים המקצועיים מבצעים פונקציות החורגות מעולם העבודה, והם מטפלים גם בחיי החברה והרווחה של העובדים (Lane, 2010).

כעבור כמאתיים שנים מיום ביטול האיסור הראשון על פעילות האיגודים המקצועיים, מנהלים גופים אלו פעילות ענפה בכל המדינות המתועשות, ברוב המדינות המתפתחות וגם במדינות לא מפותחות רבות. שיעור ההתאגדות במדינות העולם הנו משתנה והוא עומד על 70% ויותר בפינלנד, שבדיה, איסלנד, מולדובה, מקדוניה, סין, גאורגיה וטג'יקיסטן; על 50% - 70% בדנמרק, קפריסין, מלטה, נורבגיה, בלגיה וסורינאם; על 30% - 50% בלוקסמבורג, איטליה, אוסטרליה, יוון, רומניה, בנגלדש, קניה וטנזניה; ולעומת זאת רק על 10% - 30% באינדונזיה, ברזיל, הונגריה ומדינות רבות נוספות. גם בישראל עומד שיעור ההתאגדות על 25% בלבד (Hall – Jones, 2010), זאת לעומת כ- 34% מכלל העובדים לפני כעשור (נתנזון וזיסר, 1997).

חוקרים מסוימים התייחסו לתופעת שיעור ההתאגדות הנמוך שנמצא במגמת ירידה במדינות רבות (למשל, Hall – Jones, 2010; Huzzard, 2004) וטענו, כי האיגודים המקצועיים נחלשו כתוצאה מהתפתחויות שונות. מצד אחד, השינויים בדפוסי העסקה, שהתאפיינו בהתפוררות הסכמי העסקה סטנדרטיים ונטייה גוברת והולכת להבטיח גמישות ארגונית באמצעות מיקור חוץ והעסקת עובדי קבלן, וכן התפוררות ההסכמים הקיבוציים (למשל, בר מור, 2000), מקשים על התאגדות העובדים. במדינות מסוימות, כמו ארה"ב ובריטניה, הובילו ההגבלות החוקיות על גבולות הפעילות של האיגודים המקצועיים לכך, שתפקיד האיגודים הללו הצטמצם לאחרונה לעיסוק בחיי התרבות והפנאי של העובדים (Green, 2008; Stewart, 2010). מגמות נוספות שהחלישו את מעמד האיגודים המקצועיים במדינות המפותחות היו עלייתו של איחוד אירופי

שלווה תוך התמוטטות מסגנות מוסדיות ישנות, וכן שיפור בתנאי העבודה באופן כללי, שהפחיתו את מוטיבציית העובדים להצטרף לאיגודים (Naus, van Iterson & Roe, 2007).

במקביל, הצטברו בעשור האחרון העדויות לכך, שאיגודים מקצועיים מסוימים ממשיכים להיות פעילים בהגנה על האינטרסים של חבריהם, והם מובילים יוזמות חשובות כמו קידום שוויון המיעוטים בעולם העבודה ולמידה ארגונית, במקביל לפעילותם המסורתית בתחום רווחת העובדים והגנה על תנאי עבודה וביטחון תעסוקתי (Bailey, 2009).

העבודה הנוכחית דנה במציאות המשתנה שבה פועלים האיגודים המקצועיים במדינות המתפתחות בכלל ובישראל בפרט. העבודה מוקדשת לניתוח מקרה של ועד העובדים בחברת החשמל, תוך התייחסות ליוזמות שהוא מוביל ולמוטיבציה שלו להוביל את היוזמות הללו. שאלת המחקר של העבודה הנה כדלהלן: **מהי מוטיבציית ועד העובדים של חברת החשמל ליזום ולהוביל אירועים חיוביים בארגון?**

שאלת המחקר נבחנה במסגרת העבודה באמצעות ניתוח תוכן של ריאיונות פתוחים, שבוצעו בקרב 12 עובדי חברת החשמל, חלקם חברים בוועד העובדים וחלקם אינם חברים בו. במהלך הריאיונות, נשאלו העובדים לגבי עמדותיהם כלפי הוועד, היוזמות שהוא מוביל והמוטיבציה של הוועד להוביל את היוזמות הללו. מסקנות העבודה בהתייחס לשאלת המחקר מוצגות במסגרת פרק הסיכום.

2. סקירת הספרות

2.1 איגודים מקצועיים: רקע היסטורי

נחיצותה של התאגדות העובדים הושמה לראשונה במרכז הדיון האקדמי על ידי מרקס ואנגלס, שראו בהתארגנות מעין זו תנאי הכרחי לשיפור במעמד העובדים (הפועלים, במונחים של מרקס ואנגלס). הם סברו, כי הקונפליקט בין השכירים למעסיקים טבוע במערכת יחסי העבודה, הבנויה על ניגוד אינטרסים. לטענתם, בכל תקופה היסטורית קיימת התפלגות חברתית, המאופיינת במאבק בין קבוצות (מעמדות) על פי מיקומן ביחס לייצור. מה שקובע את הסדר החברתי, זו הפעילות הכלכלית שמחלקת את החברה. לפי מרקס ואנגלס, בשוק העבודה קיימות שתי קבוצות: בעלי אמצעי הייצור וההון (המעסיקים) וחסרי וחסרי אמצעי הייצור וההון (השכירים), שיכולים רק להשכיר את כוח עבודתם ולהפוך לסחורה בשוק העבודה. ראוי לציין, כי במהלך המאה ה-20 שונתה חלוקה זו כשבעלי ההון הפכו לבעלי מניות שלא דווקא מקבלים החלטות ארגוניות, ונוספה שכבה נוספת, של מקבלי החלטות עיקריים בארגונים (מנהלים בכירים) (Lane, 2010).

במהלך כמאתיים שנים אחרונות, התפתחו במדינות העולם השונות איגודים מקצועיים, המושפעים על ידי משטרים פוליטיים וכלכליים שונים. המטרות והפעילויות של האיגודים המקצועיים עשויות להיות מגוונות וייחודיות, אך בדרך כלל הן כוללות אחד או יותר מבין אלה:

1. אספקת הטבות לחברים. איגודים מקצועיים מוקדמים כדוגמת קהילות יידותיות (Friendly Societies), סיפקו שורה של הטבות שמטרתן להגן על חבריהן בפני האבטלה, בעיות בריאותיות, הזדקנות והוצאות לוויה. כבר במאה ה-19 היו האיגודים המקצועיים חלק מהתנועה הרחבה יותר של קבוצות עזרה הדדית, שכללו איגודי הסוחרים מימי הביניים, בונים חופשיים וארגוני אחווה אחרים (Stephen, 2008). כיום, במדינות המפותחות הפונקציות הללו מוטלות על המדינה עצמה; ברם, אספקת הכשרה מקצועית, ייעוץ משפי וייצוג לכל חברי האיגוד נחשבים עדיין ליתרונות משמעותיים של חברות באיגוד המקצועי (Weinbren, 2006).
2. משא ומתן קיבוצי (Collective bargaining). כאשר האיגודים המקצועיים פועלים בצורה פתוחה וזוכים להכרה מהמעסיקים, הם עשויים לנהל משא ומתן מול המעסיקים על רמות השכר ותנאי העבודה (Tuckman, 2010; Thieblot, 2010).
3. פעולה תעשייתית (Industrial action). איגודים מקצועיים יכולים לארגון שביתות או פעולות התנגדות להשבתות לשם קידום מטרות ספציפיות (Tuckman, 2010).
4. פעילות פוליטית: איגודים מקצועיים יכולים לקדם חקיקה המשרתת את האינטרסים של חבריהם או של העובדים בכללותם. במסגרת פעילות זו, הם יכולים לקדם קמפיילים,

לארגן פעילות לוביסטית או לתמוך כלכלית מועמדים פוליטיים מסוימים או מפלגות מסוימות למשרות ציבוריות (Thieblot, 2010).

התפיסה הרווחת הנה, כי האיגודים המקצועיים התפתחו יחד עם התבססותו של מעמד הפועלים עם התקדמותה של המהפכה התעשייתית באירופה בסוף המאה השמונה עשרה ובראשית המאה התשע עשרה. אך יש שטוענים כי ארגונים המזכירים מבחינה רעיונית את האיגודים המקצועיים המודרניים התפתחו כבר במאה ה-17 (Fraser & Hamish, 1974). איגודים מקצועיים נתפסים לעתים כיורשים של איגודי סוחרים (guilds) באירופה של ימי הביניים, אם כי הקשר בין שני סוגי ההתאגדות נוסה להיות שנוי במחלוקת. איגודי הסוחרים מימי הביניים נועדו להגן על חבריהם ולשפר את איכות החיים שלהם באמצעות פיקוח על ההון הנמצא ברשות האומנים, וכן באמצעות קידום חברי האיגוד משוליה לאומן (craftsman), בעל מלאכה (journeyman), ולבסוף למומחה (master) ולרב מומחה (grandmaster). בנוסף, הם קידמו ניעות תעסוקתית וחברתית על ידי אספקת מגורים לחברי האיגוד, הנמצאים בתהליך של חיפוש עבודה רחוק מהבית. ניתן לראות, כי חלק ממאפייני איגודי הסוחרים שייכים גם לאיגודים המקצועיים המודרניים. לצד המכנה המשותף ניתן לזהות גם הבדלים בין שתי צורות ההתאגדות; איגודי הסוחרים, כמו מספר איגודים של בעלי מקצוע הקיימים קיום, הגבילו את האפשרות להצטרף אליהם באמצעות תקנות מגבילות רבות: כך, למשל, רק אומנים המתמחים במסחר מסוים הורשו להצטרף לאיגוד. לעומת זאת, האיגודים המקצועיים המודרניים נוטים להיות פתוחים יותר, ולשלב בין סוגים שונים של עובדים במטרה להגדיל את כושר המינוף של הארגון ואת עוצמתו הפוליטית (Leeson, 1971).

בתחילת המאה ה-18, עמדו כלכלות המערב בסימן המעבר מהתרבות החקלאית עם שיטת ייצור מבוססת בתי מלאכה לתרבות הייצור המעוצבת על ידי המהפכה התעשייתית (כאשר בבריטניה תקופת השינויים החלה אף קודם). חלק מהשינויים שנלוו לסדר החדש הני"ל, כמו למשל שיטות עבודה חדשות ולחץ כלפי מטה על מבני השכר המסורתיים, עורר דאגה בבתי מלאכה ואיגודי סוחרים, שחשו כי נוצר איום על אפיקי הפרנסה המבוססים שלהם (Tuckman, 2010). בנוסף, ההתרחבות מהירה של החברה התעשייתית משך המוני נשים, ילדים, כפריים ומהגרים לתוך כוח העבודה. מאגר כוח האדם הלא מקצועי והזה הפך לבמה חשובה להתפתחותם של האיגודים המקצועיים (Fraser & Hamish, 1974).

לקראת סוף המאה ה-18, הכלכלן אדם סמית' התייחס לחוסר האיזון בין זכויות העובדים ביחס לאחרים (בעלי ההון). בספרו "עושר העמים", כתב סמית': "שמענו רק לעתים נדירות על איגודי בעלי ההון, אם כי על אלה של העובדים שמענו רבות. עם זאת, בעלי ההון מיישמים תמיד סוג של אסטרטגיה משותפת, קבועה ואחידה, שבמסגרתה לא מעלים את שכר העבודה מעל ערכו בפועל. כאשר העובדים מתאגדים, בעלי ההון אינם מפסיקים לקרוא לסיוע של רשויות החוק, שמענישות בחומרה רבה את ההתאגדות הללו של משרתים, פועלים ואומנים" (Smith, 1786). ניתן ללמוד מכך, כי האיגודים המקצועיים היו בלתי חוקיים במשך שנים רבות ברוב המדינות. היו קיימים אף עונשים חמורים בגין ניסיונות להתאגד, לרבות הוצאה להורג. כחלק מפעולת ההתנגדות, האיגודים המקצועיים החלו לצבור עוצמה פוליטית, שבאה לידי ביטוי בחקיקת קובץ חוקי עבודה

שלא רק התירו מבחינה חוקית פעולה תעשייתית מאורגנת, אלא גם הגדירו בתקנות את היחסים בין העובדים המאוגדים למעסיקה. אף על פי כן, גם אחרי לגליזציית האיגודים המקצועיים הם המשיכו לסבול מדיכוי, כפי שניתן ללמוד ממקרה של "קדושים מעונים ממחוז טולפודל" (Tolpuddle Martyrs). ה"קדושים המעונים" היו קבוצה של פועלים בריטיים שקמה במאה ה-19, שנעצרו באשמת הצהרה על שבועה סודית במסגרת "קהילה ידידותית של פועלים חקלאיים" (Friendly Society of Agricultural Labourers). מכללי הקהילה ניתן היה ללמוד, שהיא התאגדה כ"קהילה ידידותית ופעלה כקבוצת סיוע הדדי ממוקדת ענף כלכלי". הפועלים הללו נענשו בהגלייה לאוסטרליה (Marlow, 1985).

לצד הדיכוי השלטוני, חשו רבים כי יישום זכות ההתאגדות עבור הפועלים הנה חובת הגינות, וזאת לאור הזכות העומדת לרשות בעלי ההון לאחד את משאביהם במסגרת התאגידים. בכל אופן, הזכות להצטרף לאיגוד המקצועי הוזכרה לראשונה ברמה הגלובלית בסעיף 23(4) של ההכרזה לכל באי עולם בדבר זכויות האדם (Universal Declaration of Human Rights), אשר אומצה על ידי העצרת הכללית של האומות המאוחדות ב-10.12.1948 בפרזו והגדירה את נקודת המבט הארגונית על זכויות האדם. הסעיף קבע כי "אף אחד לא יאולץ להצטרף או לא להצטרף לאיגוד המקצועי" (Fick, 2009). הן הצטרפות כפויה, והן איסור על הצטרפות המוטל על האדם, בין אם על ידי הממשלה או על ידי בית העסק, הוגדרו בכך כהפרת זכויות האדם. עוד נאסרה אפליית העובד המבוססת על חברותו באיגוד המקצועי (Arnold & Hewison, 2005).

2.2 הגדרה, מטרות וקווים כלליים לפעילות האיגוד המודרני

האיגוד המקצועי הוגדר לפני כמאה שנים כ"התאגדות ארוכת טווח של עובדים שכירים למטרה של שיפור תנאי העסקתם או שמירה על התנאים שהושגו" (Webb & Webb, 1920), אצל (Farnham, 2008). אף על פי שהגדרה זו נחשבת לאחת המוקדמות ביותר במונחי היסטוריית האיגודים המקצועיים – ניתן לראות כי השימוש בה נעשה גם במחקרים עדכניים יותר (Farnham, 2008). איגודים מקצועיים יכולים להיות מוגדרים גם כ"ארגוני עובדים שמטרותיהם לשאת ולתת עם המעסיק או עם קבוצת המעסיקים לגבי תנאי העבודה והתגמול" (Piewitt, 2010: 475), או כ"ארגונים המורכבים בעיקר מהשכירים, שהפעילויות העיקריות בהם כוללות משא ומתן על גובה השכר ותנאי העסקה לחבריהם" (Australian Bureau of Statistics, 2011)¹. המטרה המרכזית של איגוד מקצועי היא לאפשר לעובדים להשיג, בצורה קולקטיבית, שליטה על תנאי ההעסקה אותה הם אינם יכולים להשיג כאינדיבידואלים (Farnham, 2008). כיום מוכרות ידועות מספר שיטות אלטרנטיביות של התאגדות במסגרת איגודים מקצועיים (Leeson, 1971):

1. קבוצה מוגדרת של עובדים בעלי הכשרה מסוימת (*craft unionism*).
2. התאגדות בין ענפית של עובדים מתחומים שונים (*general unionism*).
3. התאגדויות של כל העובדים בתוך תעשייה ספציפית (*industrial unionism*).

במדינות רבות, איגודים מקצועיים יכולים לקבל מעמד של יישות חוקית, שיש לה מנדט לשאת ולתת עם המעסיקים בשם העובדים שהיא מייצגת. עם המדינות הללו נמנות מדינות מפותחות רבות, כמו ארה"ב ושבדיה (Fick, 2009), אך גם מדינות מתפתחות כדוגמת פקיסטן והודו (Fernandes, 2003). במקרים כאלה, לאיגודים המקצועיים יש גם זכויות חוקיות מסוימות, אשר החשובה בהם הנה הזכות לשאת ולתת עם המעסיק בנושאים כמו שכר, שעות עבודה ותנאי עבודה נוכפים. אי יכולתם של שני הצדדים להשיג הסכם עלולה לבוא לידי ביטוי בפעולה תעשייתית, לרבות שביתה או השבתה על ידי המעסיק. במקרים קיצוניים, עלולת להתפתח גם פעולות אלימות או בלתי חוקיות סביב אירועים אלה. קיימים אף משטרים שאינם מעניקים לאיגודים המקצועיים את הזכות לייצג עובדים, או לחלופין הזכות הזו עשויה להיות מוטלת בספק, כפי שקרה לאחרונה באוסטרליה, בה נחלש מעמדם של האיגודים המקצועיים כתוצאה מפעולות הממשל הליברלי של ג'ון האוורד (Bulbeck, 2008). היעדר הסטטוס יכול לקבל במקרים קיצוניים צורה של רדיפה פוליטית או פלילית של פעילי האיגודים המקצועיים וחבריהם, הבאה לידי ביטוי באלימות פיזית, כפי שקורה במדינות כדוגמת קמבודיה גם בימינו².

1

<http://www.workfriendly.net/browse/Office2003Blue/http/www.abs.gov.au//AUSSTATS/abs@.nsf/0/9FCBBF538897395ACA2570EC001A6CED?OpenDocument>, Last Entry: 1/6/2012.

² <http://www.icftu.org/displaydocument.asp?Index=991223285&Language=EN>

על מנת להשיג עוצמה חברתית וכלכלית שהעובד הבודד אינו יכול להשיג לעצמו לבד – זקוק האיגוד המקצועי לארגון יעיל, שיעור משתתפים גבוה, היענות ההנהגה הלאומית ותקציבים הולמים. העדר של אחד האמצעים הללו עלול להחליש את תפקידו הייצוגי של האיגוד המקצועי (Huzzard, 2004: 21). התפתחותו של האיגוד המקצועי, התחזקותו והתרחבותו תלויים במידה רבה ביכולתו להסתגל לסביבה הגלובלית. Kelly (1996) מציג סקירת מחקרים, הבוחנים את האפשרויות האסטרטגיות העומדות בפני האיגודים המקצועיים הפועלים בסביבה הגלובלית המשתנה, ומגלה כי האלטרנטיבות הקיימות הן "איפוק" מול "לוחמניות". איגודים מקצועיים לוחמניים נוטים להחמיר בהגדרת תפקידיהם המסורתיים ולסמוך על מידת עוצמתם, הנובעת מהשתתפות פעילה של עובדים באיגוד המקצועי, שיכול לסייע להם במהלך פעולות תעשייתיות, לרבות שביתות (Kelly, 1996: 88). לעומת זאת, איגודים מקצועיים מתונים יותר מדגישים את השותפות בין האיגוד למעסיקים, כן את השיתוף בהשגת האינטרסים המשותפים, המונים הצלחה ארגונית ובטחון במקום העבודה (Fick, 2009; Piewitt, 2010).

עיון בספרות מחקרית העוסקת באיגודים המקצועיים מגלה, כי הבחירה באחת משתי האלטרנטיבות מוכתבת במידה רבה על ידי אילוצי הסביבה. Jefferys (1996: 172 – 173) טוען, כי הן הסביבה החיצונית (הכוללת את טבעה של מערכת החוק, שוק העבודה, תהליכי עבודה, ופקטורים פוליטיים) והן הסביבה הפנימית (המקשורת בעיקר לסוג פעילותו של האיגוד המקצועי) מעצבות את אסטרטגיית האיגוד המקצועי. ניתן להמחיש זאת באמצעות דוגמה של שכר: ניסיון האיגודים המקצועיים להשיג שכר גבוה יותר בעבור העובדים עשוי להיות מוגבל על ידי תנאי השוק בסביבה בה הם פועלים, וכן על ידי התנגדות מצד המעסיקים. קיומן של הגבלות מהסוג הזה עשוי לאותת לאיגוד מקצועי כי פעולה תעשייתית עלולה להיות חסרת תועלת. Rachmawati & de Ruyter (2006) מסבירים, כי כאשר שיעור התעסוקה עולה – האיגודים המקצועיים נהנים מהחופש הגדול ביותר מהלחצים הכלכליים. בתקופות של תעסוקה גואה, המעסיקים מוכנים להעניק העלאות בשכר משתי סיבות עיקריות:

1. ההפסדים הנובעים מהשביתות עלולים להיות גדולים יותר כאשר המשק מצוי במצב צמיחה, והמתחרים עלולים להעלות את התפוקה במהלך השביתה. התפתחות כזו עלולה להסב למעסיק הפסדים גדולים יותר מאשר פשרה ברמת השכר.

2. העלאות השכר יכולות להיות מנוצלות לטיפוח ושימור של קבוצה איכותית של עובדי ליבה מקצועיים, שיתרמו בעתיד ליצרנות הארגון.

לעומת זאת, כאשר שיעור התעסוקה נמצא במגמת הירידה, הגבלות כלכליות הופכות להיות למכשול מאוד משמעותי בפני איגודים מקצועיים המנסים להביא להעלאת השכר. גם איגודים מקצועיים חזקים מאוד עלולים למצוא את עצמם במצב של מקח חסר הצלחה בתקופות של מיתון (Rachmawati & de Ruyter, 2006); בהמשך, ניתן יהיה לראות כי גם כוחות גלובליים מסוימים עשויים להביא לתוצאה דומה. הבחירות האסטרטגיות של האיגוד המקצועי מושפעות

מהאידיאולוגיה עליה מתבסס האיגוד. לדידו, הבסיס האידיאולוגי של איגוד מקצועי יכול להיות פלורליסטי, מרקסיסטי – לניניסטי, סינדיקליסטי, בסיסי או רודני. אידיאולוגיות אלו מעצבות את עמדתו של האיגוד המקצועי ביחס למעסיקים בתנאי המשק הקפיטליסטי. Martin (1989): 25) הוסיף, כי ברמה רחבה יותר ניתן לזהות שתי עמדות שהאיגודים המקצועיים יכולים לאמץ: השלמה עם הקפיטליזם, שבאה לידי ביטוי במשא ומתן עם המעסיקים, או מלחמה נגד הקפיטליזם. בעלי האידיאולוגיה הפלורליסטית נוטים למשא ומתן בין האיגודים המקצועיים למעסיקים, ואילו מרקסיסטים-לניניסטים טוענים, כי צריך להביס את הקפיטליזם. האחרונים אף מאמינים, כי עובדים צריכים להביא למהפכה ולהחליף את בעלותם של הקפיטליסטים על אמצעי הייצור וההון בבעלותם של העובדים. בנוסף, Martin (1989) זיהה מספר הבדלים בעלי סדר נמוך יותר בין חמשת הבסיסים האידיאולוגיים; למשל, הוא הציג את הסינדיקליסטים כבעלי נטייה אנרכיסטית, ואילו מרקסיסטים לניניסטיים זוהו על ידו כבעלי נטייה להחליף את המעסיק הפרטי במדינה.

הטיפולוגיה של Martin (1989) הינה מסגרת שימושית להצגת התפקיד של האידיאולוגיה המעצבת את אסטרטגיות האיגוד המקצועי. עם זאת, ניתן למצוא כיום תיאוריות הגורסות כי קיימות כוחות נוספים – מלבד האידיאולוגיה הרשמית – המעצבים את אסטרטגיית האיגוד המקצועי. תיאוריה מקיפה וכוללת יותר של בחירת אסטרטגיית האיגוד המקצועי הוצעה על ידי Huzzard (2004). חוקר זה טען, כי קיימות ארבע רמות שונות של בחירות אסטרטגיות אשר עליהן יכול להחליט האיגוד המקצועי. הבחירות שעושה האיגוד המקצועי ברמה מסוימת מושפעות מהבחירות שנעשו ברמה הקודמת, יחד עם מגבלות חיצוניות כמו מערכת יחסי עבודה, הקשרים כלכליים, מתח בין המערכות האדמיניסטרטיביות והייצוגיות, ציפיות סוציאליות של האיגודים המקצועיים, אסטרטגיות של המעסיקים, טכנולוגיה ומשאבים פיננסיים. ארבע רמות שנכללו במודל של Huzzard (2004) הן כדלהלן:

1. **רמה ראשונה**: החלטות שמקבל האיגוד המקצועי בנוגע לזהות ולאידאולוגיה אשר בעתיד תעצבנה את קבלת ההחלטות ארוכות הטווח שלו.
2. **רמה שנייה**: רמה אשר בה צריכות להתקבל החלטות בכל הנוגע לפעילויות, לרבות ניתוב הנושאים הקיימים לאפיקים חדשים או פיתוח של רעיונות חדשים לחברים חדשים או קיימים.
3. **הרמה השלישית**: בחירות מפתח בנוגע לדרכים בהן יש להתייחס לעובדים, חברים, איגודים אחרים וחברה אזרחית. רמה זו מעוצבת על ידי הבחירה שנעשת ברמה השנייה. איגודים מקצועיים אשר מציעים תוצרים קיימים לחברים הקיימים שלהם יטו לבחור את הגישה המסורתית של משא ומתן קיבוצי ולכן יבחרו להיות יותר "לוחמניים". מצד שני, אם האיגוד המקצועי בוחר להציע נושאים חדשים או שירותים לחברים קיימים, הוא עשוי להפוך ליותר מתון ולהעדיף את מודל השותפות ביחסים עם המעסיקים.

4. **הרמה הרביעית**: בחירות מפתח בנוגע למבנה התאגיד, תהליכים ונפחים. רמה זו מדגימה את היישומים של בחירת האיגוד המקצועי ברמה 3 מכיוון שזו נוגעת למבנים הפנימיים של האיגוד ולתהליכיו; מתייחסים לכך פעמים רבות בתור "חידוש איגודי". לדוגמא, אם איגוד מחליט להתמקד בהסברה בנושא שוויון מגדרי, הוא עשוי לשנות את מבנהו, במידה ומדובר באיגוד בעל היררכיה הנשלטת על ידי הגברים.

2.3 היחלשות האיגודים המקצועיים בעשורים האחרונים

בשלושת העשורים האחרונים פורסמו מאמרים רבים המותחים ביקורת על תפקוד האיגודים המקצועיים, ונהוג כיום לדבר על המשבר שחל במעמדם. בין היתר, נטען כי האיגודים המקצועיים כבר אינם נהנים מאותה דומיננטיות בעולם העבודה; כי משא ומתן קיבוצי הצטמצם לטובת משא ומתן אישי (Green, 2008); כי התרחבו הסדרי העסקה גמישים ועלה שיעור העובדים הזרים. חוקרים שונים ניסו למנות את התהליכים, המעמידים אתגרים בפני האיגודים המקצועיים, המאיימים על הישרדותם העתידית והמטילים ספק בעצם הרלוונטיות שלהם:

1. **גלובליזציה וריבוי התאגידים הרב לאומיים**: תהליך הגלובליזציה מקשה על התאגדות במקומות עבודה, הן משום שצוותים רבים מפוזרים עתה מבחינה גיאוגרפית (Green, 2008), והן משום שאיגוד מקצועי מסורתי מבוסס על ערכים משותפים (באירופה: דמוקרטיה; במזרח אסיה: שוויון וכד') – ואילו מעתה באותו מקום עבודה ניתן למצוא בעלי ערכים שונים ומטען תרבותי שונה (Piewitt, 2010; Stewart, 2010).
2. **עליית הגושים הרב לאומיים, כדוגמת האיחוד האירופי**: התגבשותו של האיחוד האירופי מלווה ברה ארגון מוסדי בתחומים שונים (הניסיונות להעביר חוקה משותפת, הקמת מועצה אירופית משותפת, ייסוד המטבע המשותף וכו'), תוך התפוררות המוסדות הישנים (Zoogah, 2009).
3. **התחזקות הכלכלות הליברליות**: כך, בבריטניה הייתה נסיקה משמעותית בכוחם ופעילותם של איגודים מקצועיים בין השנים 1933 – 1979. האיגודים המקצועיים התרחבו בהגדרה, וב-1980 הם כיסו כ-12 מיליון חברים, אשר היוו כ-54.5% מכוח העבודה. חולשתם של האיגודים המקצועיים הייתה מנהיגות חלשה יחסית וזיקה חזקה מדי למפלגת הלייבור. עם עלייתה של המפלגה השמרנית של מרגרט ת'אצ'ר לשלטון, נחקקו חוקים המגבילים את יכולתם של האיגודים המקצועיים להתארגן ולשבות. חקיקה זו, בשילוב העוינות הפוליטית כלפי האיגודים המקצועיים, החלישה אותם, וב-1990 התייצבה דחיסות האיגודים המקצועיים ברמה של 29%, או 7 מיליון חברים (Hall Jones, 2010). גם כלכלות חזקות נוספות, כדוגמת ארה"ב, מתאפיינות בשיעור התאגדות נמוכה יחסי כתוצאה מהיעדר החקיקה המבטיחה זכות להתאגדות. במדינות אלה וברבות אחרות, יצאו הכוחות הקפיטליסטיים בכלכלה ובפוליטיקה לחצים המנוגדים להתאגדות מקצועית, כתופעה המונעת מהם להשיא את הרווחיות (Thieblot, 2010).
4. **חקיקה ענפה, המגנה על זכויות העובדים**: יש שטוענים, כי בזכות החקיקה זכויות העובדים במדינות מפותחות רבות הנם מוגנים, והצורך בהתערבות האיגודים

המקצועיים, שהיה קיים בעידן התעשייתי, פחת בעידן המודרני, כאשר החקיקה מהווה המגן העיקרי על זכויות העובדים (Green, 2008; Hall – Jones, 2010).

5. **תחלופת עובדים גבוהה.** במגזרים המאופיינים בתחלופת עובדים גבוהה, כולל העסקת כוח אדם בהסדרים לא סטנדרטיים (למשל, קייטרינג, אבטחה, ניקיון, שירותים אישיים ומלונאות) קשה מאוד למשוך ולשמר את העובדים בתוך האיגודים המקצועיים (Naus et al., 2007).

6. **ריבוי ארגונים קטנים.** בענפים המאופיינים בריבוי ארגונים קטנים, קשה במיוחד לאיגודים המקצועיים להגיע לכל מקומות העבודה ולגייס בהם עובדים תחת המגבלות התקציביות הקיימות (Booth & Franesconi, 2002).

7. **הפופולריות העולה של העסקת עובדים בחו"ם לא סטנדרטיים.** הסדרי העסקה אלו, שמרבית העובדים המוגנים על ידם משתייכים למיעוטים מגדריים ואתניים, מצאו ביטוי בספרות אקדמית החל מהמחצית השנייה של המאה ה-20, כשחלו שינויים גלובליים במערכת יחסי העבודה המסורתית. ישנו מספר רב של תבניות העסקה בעולם המודרני, והן נבדלות ביניהן מבחינת מקום וזמן של ביצוע המלאכה, כלים שבהם היא נעשית, פיקוח על העבודה, שכר, זכויות סוציאליות ועוד (Green, 2008). צורות העסקה שונות מתגבשות בתגובה לצורכי הכלכלה המשתנים של משק מודרני, וכן כתוצאה מלחצי הצדדים בשוק העבודה או החלטות ממשלתיות. בספרות חסרה הגדרה אחידה ומקובלת של "תעסוקה לא סטנדרטית"; ומקורות אקדמיים שונים הזכירו העסקה במשרה חלקית; העסקה על פי חוזה מוגבל בזמן; עבודה מהבית; העסקה של עובד עצמאי; התקשרות עם קבלן עצמאי; התקשרות עם משתתף חופשי (free – lancer); שימוש במתנדבים; עבודות בכפיה; עבודות במסגרת מילוי תפקיד על פי דין, וכן עבודות על ידי עובדים המועסקים על ידי קבלן כוח אדם (Booth & Franesconi, 2002) כ"לא סטנדרטית".

לצד הצגתם של הסדרי העסקה לא סטנדרטיים ככלי להשגת גמישות ניהולית, המקובלת בתחום משאבי האנוש, יותר ויותר ניתן לשמוע דעות הרואות בשיטות העסקה אלו סמל לעושה, ניצול ויחס תועלתני של מעסיקים תאווי בצע לעובד, המהווה את הצד החלש במערכת יחסי עבודה (קליין, 2002), וכן כסמל לכישלון של איגודים מקצועיים, שאינם מצליחים להבטיח לעובדים אלו מעמד הוגן (בר מור, 2000). גם במדינות אשר מאופיינות בחוזק יחסי של איגודים מקצועיים, ניתן לזהות סימני ירידה בפופולריות ההתאגדות ובתרומתה לרווחת העובד. למשל, בניו זילנד חלה עלייה של 21% במספר השכירים, אך מספר העובדים המאוגדים עלה ב- 13% בלבד (May, 2004).

חולשת האיגודים המקצועיים באה אל ביטויה גם בהישגי העובדים בשיפור זכויותיהם. בשנים האחרונות, נחקק בניו זילנד חוק, שמטרתו הייתה קידום משא ומתן קיבוצי. בפועל, הראה

הניתוח של משא ומתן קיבוצי שנעשה לאחרונה ירידה בפעילות. אחת הסיבות לכך הייתה דרישת החוק, שרק חברי האיגודים המקצועיים ייהנו ממשא ומתן קיבוצי. סיבה אחרת הייתה כשלון האיגודים המקצועיים להעלות משא ומתן לרמה של תעשייה (May et al., 2004).

על אף הנאמר לעיל, לאיגודים המקצועיים עדיין תפקיד חשוב בעיצוב עולם העבודה במדינות אירופה רבות. המעבר לשבוע העבודה בן 35 שעות בצרפת, שיפור בתנאי העבודה הפיזיים ובטיחות בעבודה באיטליה (Huzzard, 2004) ועוד. בבריטניה, פנו האיגודים המקצועיים, לאור היחלשות כוחם הפוליטי, לתחום של קידום החינוך והרווחה של העובדים, ותרמו רבות לקידום השכלת העובדים בכלל ונשים בפרט, זאת במטרה להביא לשיפור במעמד האישה בשוק העבודה (Hale – Jones, 2010). כמו כן, קיימות עדויות לכך, שבין מדינות העולם קיימים פערים גדולים בעוצמת האיגודים המקצועיים. בהתאם לטענה זו, רוב ההיחלשות במעמד האיגודים המקצועיים חלה במדינות הליברליות, בעוד שבמדינות סוציאל דמוקרטיות (כדוגמת סקנדינביה) עדיין נהנים האיגודים מעוצמה רבה. כך בדנמרק ובמדינות סקנדינביות נוספות אין הכרח, שאיגוד מסוים חייב לטפל רק בעובדים המועסקים בתחום מסוים; מספיק, שלאיגוד יהיה הסכם קיבוצי טיפוסי באותו ענף. איגודי העובדים והמעסיקים הגדולים מסכימים על קווים מנחים למשא ומתן ולוח זמנים מפורט, המספקים קווים מנחים לסקטורים שונים. עם זאת, יש לציין כי במהלך העשור האחרון ניתן לראות שינויים רבים גם בחוקי העבודה הדניים, שמהותם, בין היתר, הגמשת יחסי עבודה והסכמי עבודה. גם באייסלנד - המדינה המאוגדת ביותר בעולם עם שיעור התאגדות של 88% - לאיגודים המקצועיים יש כוח פוליטי עצום. כך, מעסיק איסלנדי המבקש לפטר יותר מארבעה עובדים בו זמנית, נדרש לקבל אישור ממשרד לעניינים חברתיים. נושא מרכזי נוסף, העומד על סדר יומו של שוק העבודה האיסלנדית, הוא שוויון מגדרי, הנאכף בקפדנות רבה (Hale – Jones, 2010; Huzzard, 2004).

2.4 יוזמות האיגודים המקצועיים

בשנים האחרונות, לצד הדיווחים על היחלשות האיגודים המקצועיים והטענות על הפיכתם ללא רלוונטיים, פורסמו מחקרים המתארים את היוזמות שהובילו האיגודים במדינות השונות כדי לשפר את מעמד העובדים בדרכים יצירתיות, שחרגו מהגדרת המטרות המקוריות של איגוד מקצועי, כפי שהיא הוצגה בסעיף הראשון של פרק זה. ניתן לחלק את היוזמות היצירתיות הללו לארבע קטגוריות עיקריות:

1. **יוזמות לקידום השוויון בעולם העבודה.** כך, Bennett (2009) תיאר במאמרו את היוזמה הייחודית של קונגרס האיגודים המקצועיים בבריטניה: כנס העוסק בשוויון הזדמנויות במקומות העבודה. בכנס נדונו סוגיות שונות לרבות: פיתוח סדנאות בנושא שוויון הזדמנויות, חינוך בנושא שוויון הזדמנויות במקומות עבודה, טיפול בתלונות העובדים המתלוננים על אפליה (הכוונה לטיפול בידי נציגי האיגודים המקצועיים ובידי הממונים על אפליה מתקנת) ועוד. בכנס זה, שהיה הראשון מסוגו אך לא האחרון, השתתפו 135 נציגי עובדים, ביניהם בעלי תפקידים בכירים באיגודים המקצועיים, ממונים על יישום עקרונות השוויון במקומות העבודה וגם נציגי המעסיקים. בנוסף, הוזמנו לכנס כנואמים נבחרים הציבור האחראים לקידום השוויון בחברה ושוק העבודה, שדיווחו על ההישגים (במונחים של שיעור הנשים ובני המיעוטים האתניים בקרב המנהלים). מחקר נוסף שנערך בשבדיה התייחס ליוזמה נוספת של איגודים מקצועיים בהקשר של קידום השוויון במקומות עבודה; במקרה זה, יזמו האיגודים המקצועיים שנציגיהם השתתפו במחקר את הקמת "מרכזי הייעוץ המשפטי" במקומות עבודה, שבהם נטלו חלק משפטנים ונציגי העובדים על תקן עוזריהם. מטרת המרכזים הייתה לאפשר לעובדים להשמיע תלונות של על אפליה והפרת חוקי עבודה, וכן לסייע להם בפנייה להנהלה ו/או הגשת תלונה לגוף חיצוני (כאשר המטרה הייתה לקדם את הפתרון הפנים ארגוני) (Köpsén, 2011).
2. **יוזמות למימוש זכות העובדים המקומיים המועסקים בתאגידים רב לאומיים להתאגדות.** בפרק הקודם, נדונו הגלובליזציה והתפשטות התאגידים הרב לאומיים כאחד התהליכים שתרמו להחלשת האיגודים המקצועיים. באחד המחקרים (Piewitt, 2010) אף נטען, כי אחד התמריצים המרכזיים העומדים מאחורי התפשטות התאגידים הרב לאומיים למדינות האחרות הנו הוזלת עלויות כוח אדם. מכאן, שלתאגידים הללו יש תמריץ ברור למנוע התאגדות במקומות עבודה, שכן איגוד מקצועי עשוי לפעול לקידום תנאי העבודה של העובדים המקומיים, באופן שסותר את מטרת התאגיד (הוזלת עלויות). אף על פי כן, במאמרה של Bailey (2009) נדון מקרה הפוך, שהוא פעילות מועצת העובדים האירופית (ארגון גג של האיגודים המקצועיים באיחוד האירופי) להגנה על זכות להתאגדות של עובדים הונגרים, המועסקים בתאגיד רב לאומי בריטי. ראוי לציין, כי שיעור ההתאגדות בבריטניה אינו מן הגבוהים בעולם (30%), אך הוא כפול משיעור ההתאגדות בהונגריה (15%), וייתכן כי העתקת מתקני התאגיד (ששמו לא הוזכר במאמר) נועדה בין היתר להבטיח לבעלי התאגיד גמישות ניהולית והתייעלות בכל הנוגע לניהול משאבי אנוש. פעילי מועצת העובדים של האיחוד האירופי ביקרו במתקני התאגיד

ושוחחו עם העובדים ועם הממונים כדי לוודא כי תנאי העבודה של העובדים המקומיים הנם ראויים, כי הם מקבלים הכשרה מתאימה וכי זכותם להתאגדות אינה מופרת. כבר במהלך הביקורים הללו, ניתנה לעובדים המקומיים ההזדמנות להתבטא ולהעלות את טענותיהם כלפי המעסיקים. גם Qiao (2010), שחקר את פעילות האיגודים המקצועיים בסין מצא כי היה להם תפקיד חשוב בשמירה על זכות עובדי הרשתות הבינלאומיות להתאגד ולהבטיח תנאי עבודה הוגנים, למרות שבחלק מהמקרים הם התמודדו עם התנגדות הנהלות התאגידים (שבאה לידי ביטוי באיומים להפסיק את הפעילות במדינה).

3. **הגנה על זכויות העובדים על רקע שינוי ארגוני** (Naus, van Iterson & Roe, 2007) שחקרו את פעילות האיגוד המקצועי בארגון דני גדול דיווחו, כי האיגוד המקצועי בארגון זה מצא את עצמו לא מעורב בשינוי ארגוני (מסוג מיזוג) שיזמה ההנהלה. האיגוד הגיב לשינוי באופן יצירתי על ידי כך שהוא יזם הקמת "מנהלת שינוי ארגוני, שנתנה לעובדים הזדמנות לקבל מידע על השינוי ולבטא את עמדותיהם, חששותיהם וגם להעלות את הצעותיהם. ניתן לומר, שלמרות שהקמת מנהלת השינוי הייתה תגובה לפעילות ההנהלה – היא ביטאה יוזמה של שיתוף העובדים בקבלת ההחלטות על רקע שינוי ארגוני. גם Zoogah (2009) שחקר את פעילות האיגודים המקצועיים באפריקה ציין לטובה את הצלחת האיגודים של החברות הממשלתיות למנוע פיטורי עובדים המוניים על רקע ההפרטה, ובחלק מהמקרים הם הצליחו אפילו למנוע את ההפרטה עצמה.

4. **יוזמות למידה.** מחקר המבוסס על ריאיונות פתוחים, שנערך בקרב 13 נציגי האיגודים המקצועיים בבריטניה, הראה כי אחד מתחומי הפעילות המרכזיים שבו מעורבים נציגים אלה קשור ללמידה במקומות עבודה. המרואיינים ענו לשאלות שונות לגבי פעילויות האיגודים וטענו כי ארגוניהם מקדמים למידה במקומות העבודה על ידי פיתוח סדנאות, השתלמויות לעובדים, הובלת שינויים ארגוניים במטרה להפוך את הארגונים ל"לומדים" (על ידי זיהוי צורכי הלמידה של העובדים, ייעול תקשורת ארגונית לצורך העברת ידע ארגוני, פתיחת מרכזי למידה ו"אוניברסיטאות ארגוניות" במקומות עבודה, הקמת ספריות עם ספרות מקצועית וספרות קריאה בתוך הארגונים, מימון של לימודי חוץ לעובדים וותיקים ועוד) (Cassell & Lee, 2007). גם מחקר שבדי שעסק בפעילות האיגודים המקצועיים התייחס ליוזמות מסוג הקמת ספרייה ארגונית, המרכזת חומרים ארכיוניים מסדנאות והשתלמויות לצד ספרות מקצועית. מטרתן של ספריות מסוג זה הנה לסייע לעובדים ללמוד טוב יותר את תחום עבודתם ואת תחומי העבודה הרלוונטיים האחרים בתוך הארגון, הן במטרה להתקדם בסולם המקצועי/ הניהולי, והן במטרה להבטיח צמיחה והתפתחות אישית תוך פיתוח ראיית תמונה מאקרו ארגונית (Köpsén, 2011). מחקר נוסף, שנערך בבריטניה Perrett & Martínez Lucio (2008), דיווח על יוזמות למידה נוספות שהובילו האיגודים המקצועיים: ספריות ומרכזי למידה בתוך הארגון ומחוצה לו, במתקנים קהילתיים. מרכזי למידה אלה היו מיועדים לא רק לעובדי הארגון אלא גם לבני הקהילות המקומיות. אף על פי כן, החוקרים ציינו כי במקרים רבים היוזמות הללו נזנחו כעבור מספר שנים עקב היחלשות האיגודים המקצועיים או עקב שינוי ארגוני גדול, וחלק מהמרכזים שהוקמו עלי ידי איגודים מקצועיים הפכו ללא פעילים כעבור פחות מעשור.

ניתן לומר לסיכום, שלמרות הטענות בדבר חוסר הרלוונטיות לכאורה של האיגודים המקצועיים בסביבת עבודה דינמית, המאופיינת בהתפשטות הגמישות הניהולית, התעוררות ארגונים קטנים וארגונים וירטואליים ושיפור בתנאי העבודה בארגונים ממוסדים יותר, קיימות עדויות רבות לכך שהאיגודים המקצועיים מצליחים להסתגל למציאות חדשה ולהישאר רלוונטיים. בחלק מהמקרים מדובר ברעיונות יצירתיים כמו הקמת ספריות קהילתיות ומרכזי למידה ארגוניים, או הובלת יוזמות לשמירה על שוויון ההזדמנויות בעבודה. במקרים אחרים, מדובר בפעילות "מסורתית" יותר במונחי האיגוד המקצועי, מהסוג של הגנה על זכויות העובדים על רקע שינוי ארגוני, אך בדרכים יצירתיות (כמו למשל הקמת מנהלת שינוי).

3. מתודולוגיה

3.1 שאלת המחקר

מהי מוטיבציית ועד העובדים של חברת החשמל ליזום ולהוביל אירועים חיוביים בארגון?

3.2 שיטת המחקר

מדובר במחקר איכותני, שנערך בקרב עובדי חברת החשמל, גברים ונשים, חברי ועד העובדים (רובם) ועובדים לא מאוגדים (מקצתם). המחקר בוחן סוגיות כגון: תפיסת ועד העובדים בעיני משתתפי המחקר, ידיעה לגבי פעילות ועד העובדים, תפיסת מוטיבציית ועד העובדים שמאחורי יוזמות השונות שהוא מוביל ועוד. זהו מחקר תיאורי (שדה), המבוסס על קבוצת המרואיינים וריאיון עומק. מערך מחקר זה נבחר על ידי משיקולי נוחות, וכן משום שהוא מאפשר לחקור את עמדות העובדים בתנאים טבעיים יותר ולזהות טוב יותר מגמות אמיתיות, כפי שהן קיימות במציאות.

העדפת ריאיון עומק המבוסס על שאלות פתוחות על שאלון מובנה וסגור נובעת מכך, שמטרתו כחוקר הייתה לזהות תפיסות ופרשנויות, שלא יכולתי לחשוב עליהן מראש ולכלול אותן מראש בתוך שאלון סגור.

3.3 שדה המחקר

הארגון הנחקר הנו חברת החשמל. מדובר בחברה ממשלתית וציבורית, המייצרת חשמל ומספקת אותו לכל מגזרי המשק בישראל. כ-99.85% ממניות החברה מוחזקות בידי הממשלה. פעילותה כוללת ייצור חשמל וכן הולכה, השנאה, חלוקה, אספקה ומכירת החשמל ללקוחות. החברה פועלת לאספקת חשמל זמין, אמין ובאיכות גבוהה, תוך הקפדה על רמת שירות מובילה ושמירה על עקרונות כלכליים, מסחריים וסביבתיים.

בעשור האחרון השקיעה החברה למעלה מ-9 מיליארד דולר בפיתוחו של משק החשמל בישראל אך למרות שמדובר בחברה בבעלות המדינה - המשאבים הנחוצים לפיתוח משק החשמל מגויסים על ידי חברת החשמל ממקורות עצמיים ובאמצעות גיוסי הון בארץ ובחו"ל, ואינם ממומנים מתקציב המדינה.

חברת החשמל מעסיקה כיום כ-12,500 עובדים ומספקת שירות לכ-2.5 מיליון בתי אב. חברת החשמל היא אחד ממקומות העבודה המבוקשים בישראל על פי סקרים (מקום שני ב-2008, מקום שישי ב-2009, מקום שלישי ב-2010). השכר הממוצע בחברה הוא 22,306 ש"ח בחודש, כמעט פי שלושה מהשכר הממוצע במשק. ועד העובדים של החברה נחשב לועד החזק במשק.

לפני כשנה, הוביל ועד העובדים של חברת החשמל מהלך ייחודי. בהתאם להחלטת ממשלה, החלה החברה לפעול בתחום התקשורת. במטרה לסייע לחברה למנף את תשתית התקשורת הענפה שכבר עמדה לרשותה, יזם ועד העובדים מהלך של התקנת תשתית אופטית, המורכבת מאלפי ק"מ של רשת סיבים אופטיים ומאות אלפי עמודי חשמל המאפשרים פריסה עילית מהירה של רשת נוספת.

המהלך שהוביל הועד זכה לתמיכת הנהלת החברה, שראתה בו הזדמנות לחזק את מעמדה ולהתפשט לתחומי פעילות נוספים.

המכרז לבחירת שותף להקמת חברה ייעודית שתספק שירותי תשתית בשוק התקשורת התפרסם בנובמבר 2011. לטובת קידום הנושא התקיים במהלך 2010 פיילוט בשיתוף חברות המספקות שירותי אינטרנט וטלפוניה, בו חוברו כ-150 בתי אב ומתחם חינוך גדול בקרית שמונה לרשת מהירה מבוססת סיב אופטי עד הבית (FTTH) תוך שימוש בתשתית של רשת החשמל וקבלת שירותי אינטרנט בפס רחב (100 מגה-ביט לשנייה) ושירותי טלפוניה על גבי רשת האינטרנט (VOB).

במסגרת עבודה זו, מרואיינים העובדים לגבי עמדותיהם כלפי פעילות ועד העובדים, ידיעתם לגבי היוזמות השונות של הועד, וכן נשאלת שאלה ספציפית הקשורה במהלך התקנת התשתית האופטית, בשל ההנחה כי מדובר במהלך ייחודי מסוגו ובעל ערך רב הן לחברי הועד, הן לכלל עובדי החברה והן לחברת החשמל כארגון ממוקד רווחיות.

3.4 כלי המחקר

כלי המחקר הנו רשימת שאלות המשמשת לריאיון עומק. השאלות שבריאיון, שהוצגו בפני העובדים, נועדו לסייע לגבש תשובה מקיפה לשאלת המחקר העיקרית (מהי מוטיבציית ועד העובדים של חברת החשמל ליזום ולהוביל אירועים חיוביים בארגון?), וכן להפיק תובנות נוספות, כגון: מהן פעולות הועד שהעובדים מודעים להן, כיצד העובדים תופסים את הועד ופעילותו, האם הועד מוביל יוזמות רבות או בעיקר מגיב לפעולות ההנהלה ועוד.

1. שאלה 1 ("שם/ תפקיד"), שאלה 3 ("האם חברת ועד כן/לא"), ושאלה 2 ("ויתק בארגון ותפקיד בארגון") נועדו לאפיין את המדגם של שניים עשר העובדים.
2. שאלה 4 ("האם את/ה מרוצה מפעילות ועד העובדים של חברת החשמל? מדוע? אנא פרט/י"), שאלה 5 ("באילו פעילויות היה מעורב ועד העובדים של חברת החשמל בשלוש השנים האחרונות?") ושאלה 6 ("האם לדעתך ניתן להגדיר את הפעילויות הללו כהצלחה? מדוע? כיצד הן השפיעו על העובדים?") נועדו לבחון את רמת שביעות הרצון הכללית מפעילות ועד העובדים.

3. שאלה 7 ("האם ועד העובדים נוטה ליזום אירועים ומהלכים, או בעיקר להגיב לפעולות ההנהלה (דוגמאות)?") ושאלה 8 ("מה היא לדעתך המוטיבציה של ועד העובדים להוביל מהלכים מהסוג שהזכרת?") נועדו לספק מענה לשאלת המחקר בצורה ישירה.
4. שאלה 9 ("מה ידוע לך על התעקשות הוועד לבצע פריסה של תשתית אופטית המשמשת לתקשורת בכל ביצוע עבודת תחזוקה \ סלילה בחברה?"), שאלה 10 ("מה הייתה לדעתך המוטיבציה של ועד העובדים להוביל את המהלך לעיל?") ושאלה 11 ("מהן לדעתך המטרות העיקריות של ועד העובדים של חברת החשמל כיום ביחס לארגון וביחס לתפקידו בארגון?") נועדו להעשיר את המענה לשאלת המחקר על ידי התייחסות למהלך ספציפי, בעל אופי ייחודי (כך, בסקירת הספרות שנסקרה לצורך העבודה לא היו עדויות למקרים שבהם ועדי העובדים הובילו הקמת מרכזי רווח חדשים).

4. ממצאי המחקר

4.1 מאפייני המדגם

- (1) **המרואיינים מילאו את התפקידים הבאים בחברת החשמל:** אחמ"ש בקרה, עובד כפיים (2 עובדים), כספים וכלכלה (2 עובדים), עובד רשת, עובדת כ"א (2 עובדים), עובד בקרה, מהנדס, מפעיל עגורן, עובד תשתיות ומתח גבוה.
- (2) **מבחינת הוותק,** ניתן היה לזהות בקרב הנבדקים שתי קבוצות שונות: של עובדים וותיקים המועסקים בחברה בין 5 לבין 12 שנים, ושל עובדים חדשים המועסקים בה כשנתיים (בין שנה לבין שנתיים וחצי). שתי הקבוצות היו שוות בגודלן.
- (3) **מבחינת השייכות לועד העובדים,** ניתן לראות כי כל המרואיינים למעט שניים היו חברים בוועד העובדים.

4.2 פעילויות האיגוד המקצועי שהוזכרו על ידי המרואיינים

מניתוח הריאיונות עלה, כי העובדים מכירים פעילויות רבות של ועד העובדים. פעילויות אלה יכולות להיות מחולקות למספר קטגוריות:

- (1) מה שהוגדר כ"פעילויות רגילות של לדאוג לעובדי החברה": פעילויות מסוג זה הוזכרו על ידי עשרה מבין שניים עשר מרואיינים. מהפירוט שהציעו המרואיינים ניתן היה להבין, כי מדובר בשיפור תנאי העבודה ("שינוי בתצורת העבודה בכדי להגביר את בטיחות העובדים", "הועד יזם הצמדה של קצבת הגמלאים למדד"), ביטחון תעסוקתי ("יציבות תעסוקתית לעובדים, הועד נלחם על תנאי העסקה, ודואג לשמר את זכויותיו של העובד הפשוט, בנוסף לכך הועד דואג לשפר את רווחת העובד על בסיס קבוע", "ברגע שיש איום פיטורים על קבוצה גדולה או הפחתה בהטבות לעובדים הם מתערבים"), וכן מניעת הרעת תנאי עבודה ("שביתות בכדי למנוע הרעת תנאים של עובדי חברת חשמל", "פעילות הוועד מגינה על העובד, תנאי העסקה, תנאי פיטורין, ודואגת לשמר את זכויותיו של העובד הפשוט").
- (2) **מה שהוגדר כפעילות קהילתית – תדמיתית,** כגון: "התקנת מזגנים בכיתות בכל רחבי הארץ", "התרמות דם שעשו במקום העבודה" וכן "אירוח ילדים חולים, משפחות במצוקה וכדו' במטרה לשפר את תדמית העובדים".

3) **תגמולים נלווים לעובדים** : "לחגים - מתנות", "חופשות / שי לחג", "יום האישה + השתלמויות + חופשות מאורגנות ימי כיף לילדי עובדים החוגגים בר/בת מצווה ערב לעולים לכיתה א' וכו'".

4.3 המוטיבציה של האיגוד המקצועי לפעול

המרואיינים התייחסו לשני מקורות עיקריים של מוטיבציה, המניעים את ועד העובדים : הדאגה לעובדים (המיוצגים) והדאגה לועד עצמו כיישות :

1) **הדאגה לעובדים** : המרואיינים הציגו את הועד כגוף, שפעילויותיו מונעות על ידי הדאגה לעובדים כאידיאולוגיה. המרואיינים הרחיבו : "המוטיבציה ברורה, לשמור על החברה במקרה של הפרטה, לאפשר לעובדים לשמור על התפקיד שלהם", "המטרות של הועד במקור היו לשמור על החברה ועל העובדים", "הועד פועל כדי לשמר את כמות העבודה בחטיבה", "אכפת להם מהעובדים", "הרושם העיקרי – לדאוג לזכויותיו של העובד" וכן "לוועד הכי חשוב שלעובדים תיהיה עבודה בתנאים טובים".

2) **הדאגה לועד עצמו כיישות** : חלק מהמרואיינים התייחסו גם לכך שהועד מעוניין לשמר את עצמו כגוף/ יישות מוסדית. הם פירטו : "הועד הנו חזק ורוצה להישאר ככה", "אני מאמין שראשי הועד מעוניינים לשמור על מעמדם ועל ההטבות הנלוות למעמד, אבל עם עושים את זה בדרכים שמועילות לכלל העובדים" (דהיינו, גם כאשר הועד "דואג לעצמו" – הוא לא עושה זאת באופן נצלני ואינטרסנטי), "לשמור על עצמו בעיקר, הועדים הם לא מה שהיו...".

4.4 האם האיגוד המקצועי נתפס כיוזם או כמגיב

רוב המרואיינים הגדירו את הועד כיוזם, אבל גם מגיב במידת הצורך : " הוועד בעיקר יוזם פעילויות ומהלכים, אך בעת הצורך מגיב לפעולות ההנהלה", " הוועד גם יוזם וגם מגיב לפעולות ההנהלה", "ברגע שיש איום פיטורים על קבוצה גדולה או הפחתה בהטבות לעובדים הם מתערבים". ניתן לומר כי יוזמות הועד לא נעלמו מעיני המרואיינים, אך גם תגובותיו לניסיונות ההנהלה לפגוע בתנאי העובדים נתפסות כחיוניות ומוצדקות.

4.5 מידת שביעות הרצון מפעילות הועד

מניתוח הריאיונות עלה, כי העובדים מביעים שביעות רצון גבוהה מפעילות ועד העובדים, זאת מארבע סיבות:

- (1) **הועד נתפס כגורם חיובי הדואג לרווחת העובדים:** המרואיינים העריכו את דאגת הועד לרווחת העובדים והביעו שביעות רצון ממנה: "הוועד דואג מאד לעובדים ולחברה", "העובדים רואים בעין יפה את נכונות החברה ומאמציה לשמר את עובדיה ככל שניתן ולדאוג לפיתוח עתידי", "הוועד מגן על האינטרסים של העובדים הוועד משפיע על ההתנהלות של החברה, למרות התדמית השלילית, ככה צריך להיות בכל חברה בארץ".
- (2) **הועד נתפס כ"סניגור" העובדים מפני ההנהלה:** המרואיינים ראו בועד גורם שיגן עליהם במידת הצורך, אם ההנהלה תיזום צעדים מאיימים. "הוועד מגן על יציבות ורווחות החברה לאורך זמן, מול ההנהלות המתחלפות המעוניינות רק בטווח הקצר בשביל לקבל בונוסים שמנים", "אני מרוצה מפעילות הועד, בעיקר כי מדובר בועד חזק שתמיד נכון להגיב".
- (3) **הועד נתפס כגורם שמצליח לשרת עובדים רבים, ולא רק דואג לקבוצת מקורבים קטנה:** "ניתן להגדיר כהצלחה מכיוון שבכל הפעילויות הייתה נוכחות גבוהה של עובדים ורשמים חיוביים".
- (4) **הועד נתפס כגורם יעיל המצליח לתרום לשיפור בביצועים:** "הוועד דואג לשירות ברמה גבוהה, יוצר מקורות הכנסה", "כבר מימיו הראשונים של הוועד, העובדים עזרו לחברה, עוד בהקמת התחנה הראשונה שנהרסה, אז הוועד הציע לבנות את כל התחנה מחדש", "מהלכים שהמטרה הראשונית שלהם היא לחזק את אחזית החברה בשוק או לחסוך עלויות" ועוד. בנוסף, הוזכרו יוזמות הועד להתקין מזגנים בבתי ספר ברחבי הארץ כרעיון שנועד להגדיל את צריכת החשמל וכתוצאה את הכנסות החברה. כן הוזכרה תרומת היוזמה בנוגע להנחת התשתית האופטית לביצועי החברה: "ההצלחה תימדד לאורך שנים, תפעול מתקדם של מתקני החברה בהווה, פיתוח עובדי החברה בעתיד בנושא התקשורת, שמירה על העובדים בעתיד והכנסות החברה במכירת קוי תקשורת, חיסכון מידי בעלויות תקשורת של פנים החברה". הועד נתפס כגורם בעל חזון, שמעוניין "להבטיח שלחברת החשמל יהיה מעמד חזק בשוק, גם אם היא תפסיק להיות מונופול". ניתן לראות, כי בהקשר זה יש לועד העובדים של חברת החשמל ערך מוסף. מסקירת הספרות עולה, כי ועדי העובדים / האיגודים המקצועיים במדינות אחרות הובילו יוזמות רבות למען העובדים והקהילות, שהשפיעו על רווחת העובדים. אף על פי כן, לא נמצאו עדויות לפעילות הועדים שנטלו במובן מסוים את תפקיד ההנהלה: זיהו את הדינמיקה של השוק, הבחינו באיומים שהארגון צפוי להתמודד עמם, וגיבשו חזון ארגוני שיכול, במידה ויתורגם לאסטרטגיה ניהולית מתאימה, לספק מענה לאיומים הללו.

4.6 הביקורת על ועד העובדים

לצד נקודות משביעות רצון, ציינו חלק מהמרואיינים כי הועד לא תמיד מצליח להשיג את מטרותיו או למלא את יעדו. בדרך כלל, היה מדובר באחת מבין שלוש סיבות לביקורת:

- (1) **בעיית התדמית של חברת החשמל:** חלק מהעובדים הלינו על כך, ש" הוועד לא מצליח לשנות את התדמית שלו ושל העובדים בחוץ", ולמרות פעילותו החיובית נתפס כגוף המייצג "פרזיטים שרוצים חשמל חינם". ניתן היה לראות כי העובדים אינם מאשימים את הועד בבעיית התדמית שיש לחברה, ואחד מהם אפילו הלך על אופיו של "עם ישראל" ש"יודע רק לבקר". הקושי של הועד לתרום לשיפור התדמית נתפס כמובן ונסלח.
- (2) **בעיית ההתמודדות עם התנגדות ההנהלה:** מתשובות המרואיינים עלה, שבעוד שהועד נתפס כגורם חיובי ומיטיב עם העובדים, ההנהלה נתפסת כגורם נצלני ואגואיסטי. נטען, בין היתר, כי "בפעילויות יזומות לטובת החברה, לרוב ההנהלה חוסמת, מכיוון שאין להנהלה רצון לשפר את מעמדו של הוועד", " לצערי בשנים האחרונות, בכל חילוף הנהלה מגיע מנכ"ל שלא מבין כלום וישר מחפש לחתוך בעלויות עובדים בכדי שהוא יוכל למשוך את הבונוס השמן שלו ", " לא ניתן להגדיר את הפעילות כהצלחה מכיוון שבסופו של דבר הפעילות נפלה עקב התנגדות ההנהלה, כנראה שלא הצליחו לחשב כדאיות ". ניתן לראות שביקורת זו לא מתייחסת למניעי ועד העובדים וגם לא לכישלון שלו, אלא לנקודת תורפה אינהרנטית מול ההנהלה כגורם חזק יותר במערכת. להיפך, העובדים התייחסו לועד בהערכה רבה כשזה הצליח לגבור על התנגדות ההנהלה, והם ראו את הקושי להשיג את כל המטרות לאור התנגדות ההנהלה כמצב בלתי נמנע.
- (3) **התעלמות הועד מזכויות העובדים הזמניים,** שהוזכרה על ידי שניים מבין המרואיינים בלשון זו: "ועד העובדים לא קשור אליי, אני עובד זמני" (ניתן היה להבחין באכזבה של המרואיין כשאמר זאת), " לא לגמרי מרוצה, לועד העובדים אין שום תרומה לתנאי ההעסקה של העובדים הזמניים, כמוני, וגם אין מוטיבציה לעזור לעובדים כמוני לקבל קביעות".

4.7 מהלך הנחת התשתית האופטית

כפי שצוין לעיל, העובדים נשאלו ישירות אודות מהלך התשתית האופטית. נבדקה, בין היתר, עצם מודעותם למהלך, מודעותם למעורבות הועד (כגורם יוזם ומוביל), ודעתים כלפי המהלך. ניתן היה לראות, כי חלק קטן מהמרואיינים היו מודעים ליוזמה במידה כזו, שהם הזכירו אותה לפני שנשפו לשאלה העוסקת בה. רוב המרואיינים הצליחו להיזכר במהלך בעזרת השאלון, והפגינו בקיאות לא מבוטלת. רק מיעוט המרואיינים (לרבות שני העובדים הזמניים שאינם חברי הועד) הפגינו אי ידיעה מוחלטת כלפי המהלך. להלן הסוגיות שעלו מתגובות המרואיינים בהקשר זה:

- 1) התייחסות לועד כגורם שהצליח ליזום מהלך חיובי לטובת החברה, שנועד להבטיח את מעמדה בשוק ואת רווחיותה (רוב המרואיינים):** "זה היה מהלך מבריק, שהביא לחסכון מידי של עלויות ושמירה על האינטרס של החברה, מעין גרזן על הרגולטור למנוע הפרטה ולייצר מגן עבור החברה למצב שהפרטה אכן תתרחש", "המהלך היה מאד כלכלי עם עלויות מאד קטנות, ההנהלה לא יכלה לחסום אותו, היא פשוט ניכסה אותו כשלה", "בעקבות המהלך הזה, לחברה יש היום פריסה אופטית ברמה הגבוהה ביותר בארץ", "היציבות של החברה תורמת ליציבות התעסוקתית בעיקר בגלל שהוועד חזק". כפי שכבר צוין לעיל, מדובר היה במצב מפתיע שבו ועד העובדים לא רק נטל את תפקיד ההנהלה, אלא גם נתפס כאלטרנטיבה יעילה להנהלה שהוצגה כפסיבית.
- 2) התייחסות סקפטית ל"מאבק קרדיטים" בין ההנהלה לועד העובדים (מיעוט המרואיינים):** "זה מהלך שלא ברור למי מגיע קרדיט עליו, על פניו הוא משותף לועד או הנהלה". עם זאת, מרואיינים אחדים התייחסו דווקא להנהלה כ"גונבת קרדיטים": "יוזמות הוועד נרשמו כיוזמות ההנהלה", כך שגם במקרה זה הועד נתפס כגורם חיובי, שמוביל מהלכים לטובת החברה ורווחיותה, ובכך למעשה לוקח על עצמו את תפקיד ההנהלה שלא רק לא עושה את המוטל עליה, אלא גם "גונבת קרדיט".

יש לציין, כי רק שני עובדים הזכירו את המהלך לפני שנשאלו עליו ישירות, ואחד תיאר אותו באופן הבא: "הוועד היה מעורב בקבלת החלטה אסטרטגית לרישות והכנת תשתית אופטית תת קרקעית במקביל לקוי החשמל, ההחלטה נבעה משיקול של הכנת התשתית הפנימית של קשר בין מתקני החברה ותפעול מתקנים מרחוק, כמוכן על מנת לשמר תחרות עתידית הכנת תשתית אופטית ללקוח הקצה הינה יתרון שקיים לחברת חשמל לקראת תחרות עתידית בשוק התקשורת, כך דאג הוועד גם להתפתחות עתידית של החברה, חיזוק מעמדה העתידי בתחרות שתפתח בנושא התקשורת".

5. סיכום ומסקנות

מטרת העבודה הנוכחית הייתה לבחון את שאלת המחקר הבאה: מהי מוטיבציית ועד העובדים של חברת החשמל ליזום ולהוביל אירועים חיוביים בארגון?

במסגרת העבודה, בוצעו ריאיונות עם 12 עובדי חברת החשמל, שנשאלו שאלות המתייחסות לשאלת המחקר ישירות וגם שאלות כלליות על פעילותו של ועד העובדים, שביעות רצונם ממנו והמוטיבציה שלו לפעול באופן כללי. בטרם אתייחס לשאלת המחקר, אציג את תמצית ממצאי הריאיונות בראי סקירת הספרות שנסקרה בעבודה.

במהלך העבודה, ניתן היה למצוא רשימת הגורמים, או התהליכים שתרמו, להיחלשות האיגודים המקצועיים. מניתוח הריאיונות עולה, כי חלק מהתהליכים הללו קיבלו מענה מוועד העובדים של חברת החשמל והפכו למוקד פעילותו. כך, התהליך הראשון היה גלובליזציה וריבוי התאגידים הרב לאומיים (Green, 2008; Piewitt, 2010; Stewart, 2010). הסיבה לכך שתהליך הגלובליזציה תורם להיחלשות האיגודים המקצועיים הנה, כי הוא מאופיין בכניסת התאגידים הרב לאומיים המביאים עמם צוותי עובדים רב תרבותיים וערכי עבודה שונים, ובמקום העבודה ההטרונגי מבחינה תרבותית וחברתית קשה יותר להתאגד. במקביל, גם התחזקות הכלכלות הליברליות, המעודדת תחרות חופשית וגמישות ניהולית פגעו במעמד האיגודים המקצועיים (Hall – Jones, 2010; Thieblot, 2010).

מניתוח הריאיונות עולה, כי פעילות האיגוד המקצועי של חברת החשמל הייתה עשויה לתת מענה חלקי לתהליכים אלה. בעוד שאין בידי הוועד למנוע תהליכי מאקרו ברמת המשק כמו גלובליזציה ושינויים בגישה הכלכלית, הוא פעל ותרם לחיזוק ה"ארגון הישן": ארגון גדול, עם עובדים מאוגדים (ניתן היה לראות, שכמעט כל המרואיינים במדגם היו מאוגדים, למעט שני עובדים זמניים – נתון שעשוי להוות עדות לשיעור התאגדות גבוה מאוד בחברת החשמל), שמעניק לעובדים ביטחון תעסוקתי לא רק במונחים של המשך התעסוקה (דהיינו, שלא יפוטרו), אלא גם במונחים של תנאי העבודה (שכן הוועד פעל רבות למניעת הרעת התנאים, והעובדים היו מודעים לכך היטב ואף ראו בועד גורם שעשוי בבוא העת לבלום את ניסיונות ההנהלה להוציא לפועל תוכנית הבראה הפוגעת בתנאי העסקה). יתירה מזו: המהלך של הנחת התשתית האופטית שיזם ועד העובדים נועד להגן על עוצמתו הכלכלית ויתרונות התחרותי של הארגון הגדול הזה, ולהפוך אותו לחסין יותר מפני התחרות שהולכת ומחריפה בעידן הליברליזציה הכלכלית. ניתן היה לראות, כי המרואיינים מודעים היטב לאפשרות של הפרטת חברת החשמל, וכי חלקם תופסים את מהלך הוועד להגן על הארגון מפני התחרות הצפויה.

באותו הקשר, ניתן להתייחס גם לטענה כי בענפים המאופיינים בריבוי ארגונים קטנים, קשה במיוחד לאיגודים המקצועיים להגיע לכל מקומות העבודה ולגייס בהם עובדים תחת המגבלות התקציביות הקיימות (Booth & Fransesconi, 2002). ידוע כי בענף החשמל והאנרגיה מרבית הארגונים הנם גדולים, אך בתחום התקשורת בהחלט קיימת אפשרות של כניסת הארגונים

הקטנים לענף, וכן של פעילות ארגונים רזים הנשענים על מיקור חוץ לביצוע חלק ניכר מהפעולות. המרואיינים במחקר תפסו את ועד העובדים כגוף שהשכיל לפעול ליצירת יתרון תחרותי (בזכות התשתית הקיימת וגם בזכות היתרונות לגודל) בענף נוסף, ענף התקשורת. אם אכן יצליח לשמור על אחיזתו בענף ולהתפתח בו – יוכל למנוע את מגמת התפוררות האיגודים המקצועיים גם בענף זה.

עוד נטען, כי מעמד האיגודים המקצועיים נפגע בשל חקיקה ענפה, המגנה על זכויות העובדים. נטען בין היתר (Green, 2008; Hall – Jones, 2010), כי בגלל שזכויות העובדים מוגנות במידה רבה – יש פחות צורך בהגנות מהסוג שלמספקים האיגודים המקצועיים. אף על פי כן, מממצאי המחקר עלה כי העובדים ערים לכך שהזכויות הבסיסיות, המוגנות על ידי חקיקת המגן, לא רק מובטחות מעצם היותם מועסקים, אלא גם אינן מספיקות. כך, ניתן היה להסיק מדברי העובדים כי הם מייחסים חשיבות רבה לביטחון תעסוקתי אך מכירים בכך, שללא פעילות ועד העובדים הוא אינו מובטח להם. המרואיינים היו מודעים לכך שהם עלולים למצוא את עצמם מפוטרים כתוצאה מהתערבות ההנהלה (כאן המקום לציין, כי המרואיינים הציגו את ההנהלה באופן שיטתי כגוף אדיש לרווחת העובדים במקרה הטוב, שלא יהסס לקצץ בתנאי העבודה כדי לשפר את רווחיות הארגון, או כגוף נצלני במקרה הרע, שפועל להרעת תנאי העבודה כדי ליצור מקור לחלוקת בונוסים לבכירים). כמו כן, הם ייחסו חשיבות רבה להטבות שונות כדוגמת הצמדת השכר, השתלמויות ועוד. כל ההטבות הללו הגיעו להם מעצם היותם חברים בוועד העובדים, ובזכות פעילות הוועד, והם הכירו בכך.

מגמה אחרונה שתרמה לדעת העובדים להתפוררות האיגודים המקצועיים הייתה תחלופת עובדים גבוהה (Naus et al., 2007) והפופולריות העולה של העסקת עובדים בהסדרים לא סטנדרטיים (Booth & Fransesconi, 2002; Green, 2008). ראוי לציין כי במקומות עבודה שונים קיימת תחלופה גבוהה, ועובדים רבים מועסקים בהסדרים לא סטנדרטיים. למרות שמדובר בעובדים שזקוקים להגנה יותר מכל מגזר אחר – האיגודים המקצועיים אינם מציעים מסגרת כלשהי עבור עובדים זמניים/ עובדי קבלן וכדומה. תופעה זו קיבלה ביטוי גם במסגרת המחקר הנוכחי, שבו הלינו העובדים הזמניים על כך שועד העובדים אינו משרת את האינטרסים שלהם. בהקשר זה, דעתי היא כי אחד המבחנים האמיתיים של רלוונטיות האיגודים המקצועיים בכלל ושל ועד העובדים של חברת החשמל בפרט יהיה עמדתם כלפי מעמד העובדים בהסדרי תעסוקה לא סטנדרטיים, ומסוגלותם לעצב מסגרת חדשה, המגנה על זכויות העובדים הללו, המהווים המעמד המקופח ביותר של שוק העבודה במדינת הרווחה.

אך לצד התמיכה בעובדים בהסדרי העסקה לא סטנדרטיים, ניתן היה למצוא גם אפיקים נוספים שאליהם התפתחה פעילות האיגודים המקצועיים בעולם בעשור האחרון. מדובר בין היתר ביוזמות לקידום השוויון בעולם העבודה (Bennett, 2009; Köpsén, 2011). בשלב זה, לא ניתן היה למצוא בתשובות העובדים בריאיון עדויות לפעילותו של ועד עובדי חברת החשמל בתחום זה. הועד קידם את זכויות העובדים אך פעילותו לטובת המגזרים הספציפיים הנהנים מקיפוח בעולם העבודה הייתה זניחה. ניתן היה לציין את ארגון יום האישה ופעילות לטובת הגמלאים, אך מדובר

היה בפעילויות חד פעמיות, שלא התגבשו לכדי מדיניות וקו אסטרטגי ברור. בנוסף, בלטה היעדרותו של ועד העובדים בתחום קידום זכויות העובדים בהסדר העסקה לא סטנדרטיים.

מישור פעילות נוסף היו יוזמות של למידה, כאשר ועדי עובדים שונים תועדו כמקדמי למידה הן במקומות עבודה והן בקהילה (Cassell & Lee, 2007; Köpsén, 2011; Perrett & Martínez, 2008). לועד העובדים של חברת החשמל הייתה פעילות מסוימת בתחום זה: כך, הוא היה מעורב בפרויקטים קהילתיים שונים שהיו קשורים בעקיפין לבתי ספר (כמו התקנת מזגנים ללא תשלום בתי ספר – חלק מהמוראיינים ראו בכך מהלך פילנטרופי טהור וחלק סברו כי הוא נועד להגדיל את צריכת החשמל במדינה), וכן בקידום השתלמויות העובדים. אך כמו במקרה של קידום השויון במקומות העבודה, גם צעדים אלה לא התגבשו לכדי אסטרטגיית פעילות ברורה.

לבסוף, תועדו יוזמות האיגודים המקצועיים כדי להגן על זכויות העובדים על רקע שינוי ארגוני. בהקשר זה, התייחסו Naus, van Iterson & Roe (2007) לפעילות האיגוד המקצועי על רקע מיזוג, ואילו Zoogah (2009) התייחס לפעילות שורה של ארגונים על רקע הפרטה. כאן המקום להתייחס ליוזמת הנחת התשתית האופטית שהוביל הועד (בכל רחבי הארץ, תוך ניצול התשתית הקיימת של חברת החשמל). מדובר ביוזמה מרתקת וייחודית במינה, וזאת משום שועדים אחרים שפעילותם תועדה במחקרים נטו לרוב לפעול להגנה על זכויות העובדים על רקע שינויים ארגוניים (הפרטות ומיזוגים), כתגובה למהלכים שהובילה ההנהלה. לעומת זאת, ועד העובדים של חברת החשמל הוביל מהלך אסטרטגי – ארגוני בעצמו, במטרה (כפי שניתן להתרשם מפרשנויות המוראיינים) למנוע מצב שבו הארגון יופרט, או ייאלץ להתמודד עם התחרות, והדבר יפגע בסופו של דבר ביכולתו להבטיח תעסוקה לכל עובדיו, או להעניק להם תנאי עבודה טובים (במונחים של שמירה על תנאי העבודה הקיימים). מדובר בתופעה ייחודית בעולם האיגודים המקצועיים, שכן יוזמה זו של ועד הקדימה את יוזמת ההנהלה ונבעה מתוך חזון שיווקי – ביצועי שלם, שהגנה על זכויות העובדים הייתה חלק חשוב ממנו, אך בהחלט לא התוצאה החיובית האפשרית היחידה.

כעת, אתיחס לשאלת המחקר שהנה מהי מוטיבציית ועד העובדים של חברת החשמל לזום ולהוביל אירועים חיוביים בארגון? " מתשובות העובדים עלה, כי הם מייחסים לועד העובדים שני מקורות מוטיבציה: הדאגה לרווחת העובדים והשאפה לשמור על מעמדו כגוף וכיישות. נקל להבין, כי השמירה על זכויות העובדים אינה מקור מוטיבציה נפרד אלא מטרתו המוצהרת של כל איגוד מקצועי. אף על פי כן, ניתן לטעון כי המוטיבציה של ועד העובדים לפעול להגנה על זכויות המיוצגים באמצעות שיפור מעמדו התחרותי של הארגון (כדי שיהיו לו משאבים הנחוצים לאספקת תנאי עבודה טובים לעובדים) הייתה אידיאולוגית. במילים אחרות, ועד העובדים זיהה את עצמו עם אידיאולוגיית קידום זכויות העובדים, אך הוא הכיר בכך שסביבת העבודה השתנתה ולא ניתן יהיה לעשות זאת באמצעות דרכי הפעולה הישנות (כדוגמת שביתות, מו"מ קיבוצי ועוד). כמו כן, ניתן להעלות השערה כי ראשי ועד העובדים הכירו היטב את הטענות בדבר היעדר הרלוונטיות של איגוד מקצועי מודרני (Green, 2008; Stewart, 2010), וניסו לזהות דרכים יצירתיות להישאר רלוונטיים למרות השינויים. מה שנעשה במדינות אחרות על ידי יוזמות למידה, קידום השויון בעולם העבודה וכדומה – נעשה בישראל על ידי הובלת מהלך ארגוני בעל

חזון, שהיה בו כדי לתרום הן לחוזקת הארגון בעתיד (במונחים פיננסיים ובמונחי נתח שוק), וכן לשמירה על תנאי עבודה קיימים.

ביבליוגרפיה

1. בר מור, ה. (2000), "רקוויאם לקשר הקיבוצי" מאזני משפט א', 108 – 181.
 2. נתנון, ר. וזיסר, ג. (1997), "השפעת האיגודים המקצועיים בעידן של שינוי כלכלי", רבעון לכלכלה, עמ' 373-389.
 3. קליין, נ. (2002), בלי לוגו, תל אביב: בבל.
- Arnold, D. & K. Hewison (2005), "Exploitation in Global Supply Chains: Burmese Workers in Mae Sot", Journal of Contemporary Asia, 35(3); 319 – 340.
 - Bailey, M. (2009), "Can you hear us?: The effectiveness of European Works Councils as a mechanism of employee voice for Hungarian workers of PrintCo", Employee Relations, 31(2): 197-218.
 - Bennett, T. (2009), "New ways of promoting equality and diversity in the workplace: The role of the union equality representative", Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 28(5): 443-447.
 - Booth, A. L. & Francesconi, M. (2003), "Union coverage and non-standard work in Britain", Oxford Economic Papers. 55(3): 383 – 401.
 - Bulbeck, C. (2008), "Only 'Victim' Workers Need Unions? Perceptions of Trade Unions amongst Young Australians", Labour & Industry, 19(1/2): 49-71.
 - Cassell, C. & Lee, B. (2007), "Re-vitalising learning and development?: Exploring the role of the trade union learning representative", Personnel Review, 36(5): 781 – 795.
 - Farnham, D. (2008), "Beatrice and Sidney Webb and the intellectual origins of British industrial relations", Employee Relations, 30(5): 534-552.
 - Fernandes, L. (2003), "Labour Legislation and Trade Unions in India and Pakistan", The Journal of Asian Studies, 62(2): 648 – 667.
 - Fick, B. J. (2009), "Not just collective bargaining: the role of *trade unions* in creating and maintaining a democratic society", Working USA, 12(2): 249-264.
 - Fraser, W. & Hamish (1974), Trade Unions and Society (The Struggle for Acceptance, 1850 – 1880), New Jersey: Rowman and Littlefield.

- Green, B. (2008), "Organizing for Defeat: The Relevance and Utility of the Trade Union as a Legitimate Question", Labour, 62 : 153-169.
- Hall-Jones, P. (2010), Unionism and Economic Performance. Internet article & statistics.
- Huzzard, T. (2004), "Boxing and Dancing – Trade Union Strategic Choices", In Huzzard, T., Gregory, D., and Scott, R. (eds), Strategic Unionism and Partnership: Boxing or Dancing, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Jefferys, S. (1996), "Strategic Choice for Unions in France and Britain: Divergent Institutions with Converging Options", In Leisink, P., Van Leemput, J., and Vilrocx, J. (eds), The Challenges to Trade Unions in Europe, London: Edward Elgar.
- Kelly, J. (1996), "Union Militancy and Social Partnership", In Ackers, P., Smith, C. and Smith, P. (eds), The New Workplace and Trade Unionism, London: Routledge.
- Köpsén, S. (2011), "Learning for renewal; learning in a trade union practice", Journal of Workplace Learning, 23(1): 20-34.
- Lane, M. (2010), "Indonesia and the fall of Suharto: proletarian politics in the "planet of slums" era", Working USA, 13(2): 185-200.
- Leeson, R.A. (1971), United we Stand: British Trade Union Emblems, Bristol, SOM, United Kingdom.
- Marlow, J. (1985), The Tolpuddle Martyrs, Grafton Books.
- Martin, R.M. (1989), Trade Unionism: Purposes and Forms, Oxford: Oxford University Press.
- May, R., Walsh, P. & Otto, C. (2004), "Unions and Union Membership in New Zealand: Annual Review for 2003", New Zealand Journal of Employment Relations, 29(3): 83 – 96.
- Naus, F., A. van Iterson & Roe, R. (2007), "Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace", Human Relations, 60(5): 683-718.
- Perrett, R. & M. Martínez Lucio (2008), "The challenge of connecting and co-ordinating the learning agenda: A case study of a trade union learning centre in the UK", Employee Relations, 30(6): 623-639.

- Piewitt, M. (2010), "Participatory Governance in the WTO: How Inclusive Is Global Civil Society?", Journal of World Trade, 44(2): 467-488.
- Rachmawati, R. & A. de Ruyter (2006), Trade Union Development in Indonesia, Critical Labour Studies – Northumbria University.
- Qiao, J. (2010), "Between the state and market: Multiple roles of the Chinese trade unions from the perspectives of shop stewards", Employee Relations, 32(1): 28-41.
- Smith, A. (1786), An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations, London: Printed for A. Strahan and T. Cadell.
- Stephen, J. A. (2008), "Kin: A Collective Biography of a New Zealand Working-Class Family", Labour, 62 : 299-301.
- Stewart, P. (2010), "International trade union networks, European works' councils and international labour regimes", Employee Relations, 32(6): 533-537.
- Thieblot, A. (2010), "Unions, the rule of law, and political rent seeking", Cato Journal, 30(1): 23-44.
- Tuckman, A. (2010), "Defying extinction? The revival of the strike in UK employment relations", Working USA, 13(3): 325-342.
- Weinbren, D. (2006), "Beneath the All-Seeing Eye: Fraternal Order and Friendly Societies' Banners in Nineteenth- and Twentieth-Century Britain", Cultural and Social History, 3(2): 167
- Zoogah, D. B. (2009), "A multilevel analysis of the moderating role of trade union strength in the relationship between privatization and corporate governance", Advances in Competitiveness Research, 17(1/2): 53-71.

נספח א – טופס ריאיון

שם/ תפקיד _____

וותק בארגון ותפקיד בארגון _____

האם חבר/ת ועד כן/לא _____

האם את/ה מרוצה מפעילות ועד העובדים של חברת החשמל? מדוע? אנה פרטי

באילו פעילויות היה מעורב ועד העובדים של חברת החשמל בשלוש השנים האחרונות:

האם לדעתך ניתן להגדיר את הפעילויות הללו כהצלחה? מדוע? כיצד הן השפיעו על העובדים?

האם ועד העובדים נוטה ליזום אירועים ומהלכים, או בעיקר להגיב לפעולות ההנהלה
(דוגמאות)?

מה היא לדעתך המוטיבציה של ועד העובדים להוביל מהלכים מהסוג שהזכרת?

מה ידוע לך על התעקשות הועד לבצע פריסה של תשתית אופטית המשמשת לתקשורת בכל
ביצוע עבודת תחזוקה \ סלילה בחברה?

מה הייתה לדעתך המוטיבציה של ועד העובדים להוביל את המהלך לעיל?

מהן לדעתך המטרות העיקריות של ועד העובדים של חברת החשמל כיום ביחס לארגון וביחס
לתפקידו בארגון?

ריאיון - 1

שם/ תפקיד אנונמי

וותק בארגון ותפקיד בארגון אחמ"ש בקרה – 10 שנים

האם חבר/ת ועד כן

האם את/ה מרוצה מפעילות ועד העובדים של חברת החשמל? מדוע? אנא פרטי/י

די מרוצה מצד אחד הוועד דואג מאד לעובדים ולחברה, לשירות ברמה גבוהה, לפעילויות חדשות שייצרו מנועי הכנסה. מצד שני הוועד לא מצליח לשנות את התדמית שלו ושל העובדים בחוץ. באילו פעילויות היה מעורב ועד העובדים של חברת החשמל בשלוש השנים האחרונות? מעבר לפעילויות הרגילות של לדאוג לעובדי החברה, הוועד ניסה ליזום מספר פעילויות, חלקן ממוחזרות, כגון התקנת מזגנים בכיתות, שינוי בתצורת העבודה בכדי להגביר את בטיחות העובדים.

האם לדעתך ניתן להגדיר את הפעילויות הללו כהצלחה? מדוע? כיצד הן השפיעו על העובדים?

בגדול זה מתחלק חצי-חצי, בדברים שנוגעים ישר לעובדים הכל בסדר. בפעילויות יזומות לטובת החברה, לרוב ההנהלה חוסמת, מכיוון שאין להנהלה רצון לשפר את מעמדו של הוועד. האם ועד העובדים נוטה ליזום אירועים ומהלכים, או בעיקר להגיב לפעולות ההנהלה (דוגמאות)? הוועד קודם כל יוזם, בכל הגזרות, הבעייה היא שהחברה מעדיפה להבליט רק את הדברים "השליילים" שהוועד יוזם.

מה היא לדעתך המוטיבציה של ועד העובדים להוביל מהלכים מהסוג שהזכרת?

המוטיבציה של הוועד בכל מהלך, היא לדאוג לרווחת העובד וליציבות התעסוקתית שלו. גם מהלכים שהמטרה הראשונית שלהם היא לחזק את אחזית החברה בשוק או לחסוך עלויות, וגם מהלכים שהמטרה הראשונית שלהם היא לחזק את אחזית החברה בשוק או לחסוך עלויות, המטרה היא לשמור על חברי הוועד והעובדים האחרים.

הרי כבר מימיו הראשונים של הוועד, העובדים עזרו לחברה, עוד בהקמת התחנה הראשונה שנהרסה, אז הוועד הציע לבנות את כל התחנה מחדש.

מה ידוע לך על התעקשות הוועד לבצע פריסה של תשתית אופטית המשמשת לתקשורת בכל

ביצוע עבודת תחזוקה \ סלילה בחברה?

זה היה מהלך מבריק, שהביא לחסכון מיידי של עלויות ושמירה על האינטרס של החברה, מעין גרזן על הרגולטור למנוע הפרטה ולייצר מגן עבור החברה למצב שהפרטה אכן תתרחש. בשל כך שהמהלך היה מאד כלכלי עם עלויות מאד קטנות, ההנהלה לא יכלה לחסום אותו, היא פשוט ניכסה אותו כשלה.

בעקבות המהלך הזה, לחברה יש היום פריסה אופטית ברמה הגבוהה ביותר בארץ.

מה הייתה לדעתך המוטיבציה של ועד העובדים להוביל את המהלך לעיל?

המוטיבציה ברורה, לשמור על החברה במקרה של הפרטה, לאפשר לעובדים לשמור על התפקיד שלהם

מהן לדעתך המטרות העיקריות של ועד העובדים של חברת החשמל כיום ביחס לארגון וביחס

לתפקידו בארגון?

המטרות של הוועד במקור היו לשמור על החברה ועל העובדים, לצערי בשנים האחרונות, בכל חילוף הנהלה מגיע מנכ"ל שלא מבין כלום וישר מחפש לחתוך בעלויות עובדים בכדי שהוא יוכל למשוך את הבונוס השמן שלו.

מה שגורם לוועד להתנגח בו.

ריאיון 2

שם/ תפקיד _____ עובד כפיים

וותק בארגון ותפקיד בארגון _____ עובד קבוצה 11 שנים _____

האם חבר/ת ועד כן/לא _____ כן _____

האם את/ה מרוצה מפעילות ועד העובדים של חברת החשמל? מדוע? אנה פרטי/י

מרוצה – הועד יוזם רעיונות המועלים לחברה ומאפשרים יציבות תעסוקתית לעובדים, הועד נלחם על תנאי העסקה, ודואג לשמר את זכויותיו של העובד הפשוט, בנוסף לכך הוועד דואג לשפר את רווחת העובד על בסיס קבוע.

באילו פעילויות היה מעורב ועד העובדים של חברת החשמל בשלוש השנים האחרונות:

הועד ניסה להניע פעילות להתקנת מזגנים בכיתות בתי הספר בארץ. הרעיון היה שחח"י תתקין את המזגנים על חשבונה, בתמורה תהנה החברה מהגידול בהכנסות עקב צריכת החשמל. כמו גם מיצירת עבודה לחטיבת חל"ב (חיבור לבתים), עובדי החטיבה היו אמורים להיות אלו שיתקינו בפועל את המזגנים. המהלך היה אמור לתרום גם לתדמית החברה בעיני הציבור.

האם לדעתך ניתן להגדיר את הפעילויות הללו כהצלחה? מדוע? כיצד הן השפיעו על העובדים?

לא ניתן להגדיר את הפעילות כהצלחה מכיוון שבסופו של דבר הפעילות נפלה עקב התנגדות ההנהלה, כנראה שלא הצליחו לחשב כדאיות.

האם ועד העובדים נוטה ליזום אירועים ומהלכים, או בעיקר להגיב לפעולות ההנהלה

(דוגמאות)?

הוועד בעיקר יוזם פעילויות ומהלכים, אך בעת הצורך מגיב לפעולות ההנהלה

מה היא לדעתך המוטיבציה של ועד העובדים להוביל מהלכים מהסוג שהזכרת?

המטרה העיקרית של הוועד הייתה לשמר את כמות העבודה בחטיבה, כמו גם לשפר את תדמית עובדי החברה, לעובדים גם חשוב איך מסתכלים אליהם אנשים מחוץ לחברה. מהלך כזה היה משפר את תדמית החברה ומכאן גם את תדמית העובדים. לא רק פרזיטים הלוקחים חשמל חינם, אלא גם נותנים לחינוך ועתיד ילדנו

מה ידוע לך על התקשות הועד לבצע פריסה של תשתית אופטית המשמשת לתקשורת בכל

ביצוע עבודת תחזוקה \ סלילה בחברה?

בתחילת הדרך ההנהלה לא עודדה את המהלך, מכיוון שהיה מדובר בתוספת עלות, לאחר תקופה התחיל שיתוף פעולה, כל הפעילות הזו התרחשה מאחורי הקלעים וכמו פעמים רבות, יוזמות הוועד נרשמו כיזומת ההנהלה.

מה הייתה לדעתך המוטיבציה של ועד העובדים להוביל את המהלך לעיל?

פעילויות כאלו, מבטיחות יציבות בעבודה ומוסיפות עניין, היציבות של החברה תורמת ליציבות התעסוקתית בעיקר בגלל שהוועד חזק.

מהן לדעתך המטרות העיקריות של ועד העובדים של חברת החשמל כיום ביחס לארגון וביחס

לתפקידו בארגון?

ועד העובדים, מנסה לשפר את מצבה של החברה על מנת לשמור על היציבות התעסוקתית של העובדים, כמובן בניגוד לצורה של ההנהלה, לא על ידי חיתוך אכזרי ופגיעה בעובדים. הוועד מגן על יציבות ורווחיות החברה לאורך זמן, מול ההנהלות המתחלפות המעוניינות רק בטווח הקצר בשביל לקבל בונוסים שמנים.

ריאיון - 3

שם/ תפקיד – כספים וכלכלה

וותק בארגון ותפקיד בארגון : שנתיים וחצי

האם חברת/ ועד כן/ כן

האם את/ה מרוצה מפעילות ועד העובדים של חברת החשמל? מדוע? אנה פרטי

כן. אכפת להם מהעובדים

באילו פעילויות היה מעורב ועד העובדים של חברת החשמל בשלוש השנים האחרונות:

שביתות בכדי למנוע הרעת תנאים של עובדי חברת חשמל, לחגים- מתנות

האם לדעתך ניתן להגדיר את הפעילויות הללו כהצלחה? מדוע? כיצד הן השפיעו על העובדים?

פועלים לטובת העובדים

האם ועד העובדים נוטה ליזום אירועים ומהלכים, או בעיקר להגיב לפעולות ההנהלה

(דוגמאות)?

לא

מה היא לדעתך המוטיבציה של ועד העובדים להוביל מהלכים מהסוג שהזכרת?

מוטיבציה גבוהה

מה ידוע לך על התקשורת הועד לבצע פריסה של תשתית אופטית המשמשת לתקשורת בכל

ביצוע עבודת תחזוקה \ סלילה בחברה?

לא הרבה

מה הייתה לדעתך המוטיבציה של ועד העובדים להוביל את המהלך לעיל?

.....

מהן לדעתך המטרות העיקריות של ועד העובדים של חברת החשמל כיום ביחס לארגון וביחס

לתפקידו בארגון?

הועד הינו חזק ורוצה להישאר ככה, מאוד חשוב לו תנאי העובדים

ריאיון - 4

שם/ תפקיד _____ עובד כפיים

וותק בארגון ותפקיד בארגון _____ עובד קבוצה 7 שנים

האם חברת/ ועד כן/ לא _____ לא

האם את/ה מרוצה מפעילות ועד העובדים של חברת החשמל? מדוע? אנא פרטי/י
פעילות הוועד מגינה על העובד, תנאי העסקה, תנאי פיטורין, ודואגת לשמר את זכויותיו של העובד הפשוט.

באילו פעילויות היה מעורב ועד העובדים של חברת החשמל בשלוש השנים האחרונות:
הוועד היה מעורב בקבלת החלטה אסטרטגית לרישות והכנת תשתית אופטית תת קרקעית במקביל לקוי החשמל, ההחלטה נבעה משיקול של הכנת התשתית הפנימית של קשר בין מתקני החברה ותפעול מתקנים מרחוק, כמוכן על מנת לשמר תחרות עתידית הכנת תשתית אופטית ללקוח הקצה הינה יתרון שקיים לחברת חשמל לקראת תחרות עתידית בשוק התקשורת, כך דאג הוועד גם להתפתחות עתידית של החברה, חיזוק מעמדה העתידי בתחרות שתפתח בנושא התקשורת.

האם לדעתך ניתן להגדיר את הפעילויות הללו כהצלחה? מדוע? כיצד הן השפיעו על העובדים?
ההצלחה תימדד לאורך שנים, תפעול מתקדם של מתקני החברה בהווה, פיתוח עובדי החברה בעתיד בנושא התקשורת, שמירה על העובדים בעתיד והכנסות החברה במכירת קוי תקשורת, חיסכון מידי בעלויות תקשורת של פנים החברה.

האם ועד העובדים נוטה ליזום אירועים ומהלכים, או בעיקר להגיב לפעולות ההנהלה (דוגמאות)?

הוועד גם יוזם וגם מגיב לפעולות ההנהלה

מה היא לדעתך המוטיבציה של ועד העובדים להוביל מהלכים מהסוג שהזכרת?
העובדים רואים בעין יפה את נכונות החברה ומאמציה לשמר את עובדיה ככל שניתן ולדאוג לפיתוח עתידי.

מה ידוע לך על התעקשות הוועד לבצע פריסה של תשתית אופטית המשמשת לתקשורת בכל ביצוע עבודת תחזוקה \ סלילה בחברה?

מאחר והנושא משרת את הנהלת החברה ובמקביל את עובדיה לא נדרשה התעקשות בנושא. והוכח שיתוף פעולה פורה מול ההנהלה.

מה הייתה לדעתך המוטיבציה של ועד העובדים להוביל את המהלך לעיל?
להבטיח שלחברת החשמל יהיה מעמד חזק בשוק, גם אם היא תפסיק להיות מונופול. מהלך כזה יכול לשמור על נתח השוק שלה ולהבטיח את התרחבותה לתחומים נוספים.

מהן לדעתך המטרות העיקריות של ועד העובדים של חברת החשמל כיום ביחס לארגון וביחס לתפקידו בארגון?

אני מאמין שראשי הוועד מעוניינים לשמור על מעמדם ועל ההטבות הנלוות למעמד, אבל עם עושים את זה בדרכים שמועילות לכלל העובדים. למשל, המהלך עם פריסת התשתית האופטית נועד ליצור מצב שבו העובדים יתמכו בועד לא באופן עיוור, אלא בזכות מהלך מבריק שהצליח לשמר את מעמדה של החברה בשוק.

ריאיון - 5

שם/תפקיד אלי _____

וניתק בארגון ותפקיד בארגון 7 שנים עובד רשת _____

האם חבר/ת ועד לא _____

האם את/ה מרוצה מפעילות ועד העובדים של חברת החשמל? מדוע? אנה פרטי/י
פעילות הוועד מגינה על העובד, תנאי העסקה, תנאי פיטורין, ודואגת לשמר את זכויותיו של העובד הפשוט.
ועד העובדים לא קשור אליי, אני עובד זמני.

באילו פעילויות היה מעורב ועד העובדים של חברת החשמל בשלוש השנים האחרונות: אין לי מושג

האם לדעתך ניתן להגדיר את הפעילויות הללו כהצלחה? מדוע? כיצד הן השפיעו על העובדים?
אין לי מושג

האם ועד העובדים נוטה ליזום אירועים ומהלכים, או בעיקר להגיב לפעולות ההנהלה (דוגמאות)?

לפי הנראה לי הוועד מגיב לפעילות ההנהלה

מה היא לדעתך המוטיבציה של ועד העובדים להוביל מהלכים מהסוג שהזכרת?
לא רלוונטי אליי

מה ידוע לך על התעקשות הוועד לבצע פריסה של תשתית אופטית המשמשת לתקשורת בכל ביצוע עבודת תחזוקה \ סלילה בחברה?

לא ידוע לי

מה הייתה לדעתך המוטיבציה של ועד העובדים להוביל את המהלך לעיל?
לא ידוע לי

מהן לדעתך המטרות העיקריות של ועד העובדים של חברת החשמל כיום ביחס לארגון וביחס לתפקידו בארגון?

שימור מעמדם ותנאי תעסוקתם בחברה

ריאיון - 6

שם/ תפקיד _____ עובדת כ"א – אגף לוגיסטיקה ונכסים. _____
וותק בארגון ותפקיד בארגון _____ שנה וחצי _____
האם חברת/ ועד כן/ לא _____ כן _____

האם את/ה מרוצה מפעילות ועד העובדים של חברת החשמל? מדוע? אנה פרטי/י
ברמה הכללית אני מכירה בהימצאותם כתוצאה מההטבות שהוועד דואג לתת לעובדים במצבים
גון הסכמי עבודה / חופשות / שי לחג וכו'. ואני מרוצה. _

באילו פעילויות היה מעורב ועד העובדים של חברת החשמל בשלוש השנים האחרונות:
זכור לי התרמות דם שעשו במקום העבודה + יום האישה + השתלמויות + חופשות מאורגנות ימי
כיף לילדי עובדים החוגגים בר/בת מצווה ערב לעולים לכיתה א' וכו'.

האם לדעתך ניתן להגדיר את הפעילויות הללו כהצלחה? מדוע? כיצד הן השפיעו על העובדים?
_ניתן להגדיר כהצלחה מכיוון שבכל הפעילויות היתה נוכחות גבוהה של עובדים ורשמים חיוביים.

האם ועד העובדים נוטה ליזום אירועים ומהלכים, או בעיקר להגיב לפעולות ההנהלה (דוגמאות)?
כן חד משמעית. ברגע שיש איום פיטורים על קבוצה גדולה או הפחתה בהטבות לעובדים הם
מתערבים.

מה היא לדעתך המוטיבציה של ועד העובדים להוביל מהלכים מהסוג שהזכרת?
_הרושם העיקרי – לדאוג לזכויותיו של העובד. עפ"י חוק ניתן להתאגד במקום עבודה בכדי לדאוג
לאינטרסים של כלל העובדים ושל העובד כחיד. _

**מה ידוע לך על התעקשות הוועד לבצע פריסה של תשתית אופטית המשמשת לתקשורת בכל
ביצוע עבודת תחזוקה \ סלילה בחברה?**
לא ממש ידוע לי פרטים.

מה הייתה לדעתך המוטיבציה של ועד העובדים להוביל את המהלך לעיל?

אני מניחה הוזלה בעלויות . ברגע שהחברה מגיעה למצב שיש לה עלויות מאוד גבוהות בכל הנוגע
לתחזוקה זה בסופו של דבר מצריך קיזוז. והיום הכי קל לקזז בכח אדם. אני משערת שהוועד רצה
לחסוך בעלויות בכדי שלא ירצו לגעת בפיטורי עובדים.. אבל זו יכולה להיות השערה טיפשית
בלבד, אינני בקיאה בנושא. _

**מהן לדעתך המטרות העיקריות של ועד העובדים של חברת החשמל כיום ביחס לארגון וביחס
לתפקידו בארגון?**

מאחר וידוע לכולם שחברת חשמל בקשיים פיננסיים לדעתי המטרה של הוועד כרגע לשמור על שקט תעשיתי מבחינת כ"א . שלא יהיה מצב של התייעלות בקיזוז כ"א.

ריאיון - 7

שם/ תפקיד עובדת מחלקת כוח אדם
וותק בארגון ותפקיד בארגון שלוש שנים
האם חברת/ ועד כן/ לא כן

האם את/ה מרוצה מפעילות ועד העובדים של חברת החשמל? מדוע? אנא פרטי/י
אני מרוצה מפעילות הועד, בעיקר כי מדובר בועד חזק שתמיד נכון להגיב

באילו פעילויות היה מעורב ועד העובדים של חברת החשמל בשלוש השנים האחרונות:
זכור לי התרמות דם שעשו במקום העבודה + יום האישה + השתלמויות + חופשות מאורגנות ימי
כיף לילדי עובדים החוגגים בר/בת מצווה ערב לעולים לכיתה א' וכו'.

האם לדעתך ניתן להגדיר את הפעילויות הללו כהצלחה? מדוע? כיצד הן השפיעו על העובדים?
ניתן להגדיר כהצלחה מכיוון שבכל הפעילויות היתה נוכחות גבוהה של עובדים ורשמים חיוביים.

האם ועד העובדים נוטה ליזום אירועים ומהלכים, או בעיקר להגיב לפעולות ההנהלה
(דוגמאות)?

כן חד משמעית. ברגע שיש איום פיטורים על קבוצה גדולה או הפחתה בהטבות לעובדים הם
מתערבים.

מה היא לדעתך המוטיבציה של ועד העובדים להוביל מהלכים מהסוג שהזכרת?
הרושם העיקרי – לדאוג לזכויותיו של העובד. עפ"י חוק ניתן להתאגד במקום עבודה בכדי לדאוג
לאינטרסים של כלל העובדים ושל העובד כיחיד.

מה ידוע לך על התעקשות הועד לבצע פריסה של תשתית אופטית המשמשת לתקשורת בכל
ביצוע עבודות תחזוקה \ סלילה בחברה?
לא ממש ידוע לי פרטים.

מה הייתה לדעתך המוטיבציה של ועד העובדים להוביל את המהלך לעיל?
אני מניחה הוזלה בעלויות. ברגע שהחברה מגיעה למצב שיש לה עלויות מאוד גבוהות בכל הנוגע
לתחזוקה זה בסופו של דבר מצריך קיזוז. והיום הכי קל לקזז בכח אדם. אני משערת שהוועד רצה
לחסוך בעלויות בכדי שלא ירצו לגעת בפיטורי עובדים.. אבל זו יכולה להיות השערה טיפשית
בלבד, אינני בקיאה בנושא.

מהן לדעתך המטרות העיקריות של ועד העובדים של חברת החשמל כיום ביחס לארגון וביחס
לתפקידו בארגון?

מאחר וידוע לכולם שחברת חשמל בקשיים פיננסיים לדעתי המטרה של הוועד כרגע לשמור על
שקט תעשיתי מבחינת כ"א. שלא יהיה מצב של התייעלות בקיזוז כ"א.

ריאיון - 8

שם/תפקיד טל

וותק בארגון ותפקיד בארגון 4 שנים, בקרה

האם חבר/ת ועד לא

האם את/ה מרוצה מפעילות ועד העובדים של חברת החשמל? מדוע? אנא פרטי/י

לא לגמרי מרוצה, לועד העובדים אין שום תרומה לתנאי ההעסקה של העובדים הזמניים, כמוני, וגם אין מוטיבציה לעזור לעובדים כמוני לקבל קביעות. יחד עם זאת, הועד מקדם פעילויות שתורמות בעקיפין גם לעובדים זמניים, כמו למשל השתלמויות לעובדים.

באילו פעילויות היה מעורב ועד העובדים של חברת החשמל בשלוש השנים האחרונות:

יום האישה, השתלמויות לעובדים, מניעת פיטורין.

האם לדעתך ניתן להגדיר את הפעילויות הללו כהצלחה? מדוע? כיצד הן השפיעו על העובדים?

לא כל כך השפיעו עד עכשיו.

האם ועד העובדים נוטה ליזום אירועים ומהלכים, או בעיקר להגיב לפעולות ההנהלה

(דוגמאות)?

לדעתי יותר פעולות תגובה, ובעיקר כדי למנוע קיצוצים והרעה בתנאי עבודה של עובדים קבועים.

מה היא לדעתך המוטיבציה של ועד העובדים להוביל מהלכים מהסוג שהזכרת?

אני מניח שזה נועד להבטיח את זכויות חברי הועד.

מה ידוע לך על התעקשות הועד לבצע פריסה של תשתית אופטית המשמשת לתקשורת בכל

ביצוע עבודת תחזוקה \ סלילה בחברה?

אני יודע על התשתית האופטית, אבל לא על מעורבות ועד העובדים במהלך.

מה הייתה לדעתך המוטיבציה של ועד העובדים להוביל את המהלך לעיל?

אם הם אכן הובילו את המהלך, אז כפי הנראה הם רצו לשפר את רווחיות הארגון ולהסיר את האיום מהעובדים הקבועים (כל הזמן מדברים על הפיטורין כחלק מתוכנית ההבראה, התשתית עשויה לחזק את רווחיות הארגון ולא יהיה צורך בהבראה).

מהן לדעתך המטרות העיקריות של ועד העובדים של חברת החשמל כיום ביחס לארגון וביחס

לתפקידו בארגון?

כמו כל גוף, להצדיק את המשך פעילותו.

ריאיון - 9

שם/ תפקיד _____ מפעיל עגורן

וותק בארגון ותפקיד בארגון _____ עובד קבוצה 8 שנים _____

האם חבר/ת ועד כן/לא _____ כן _____

האם את/ה מרוצה מפעילות ועד העובדים של חברת החשמל? מדוע? אנה פרטי/י

מרוצה מאד – הועד מגן על האינטרסים של העובדים, הוועד משפיע על ההתנהלות של החברה, למרות התדמית השלילית, ככה צריך להיות בכל חברה בארץ.

באילו פעילויות היה מעורב ועד העובדים של חברת החשמל בשלוש השנים האחרונות:

הועד יזם הצמדה של קצבאות הגמלאים למדד.

האם לדעתך ניתן להגדיר את הפעילויות הללו כהצלחה? מדוע? כיצד הן השפיעו על העובדים?

ברור שמדובר בהצלחה, הועד הצליח לשמור על האינטרסים של הגמלאים וזה אומר שכל העובדים יותר בטוחים בתנאים שיקבלו בעתיד.

האם ועד העובדים נוטה ליזום אירועים ומהלכים, או בעיקר להגיב לפעולות ההנהלה

(דוגמאות)?

הוועד מגיב לדברים שעושה ההנהלה אבל גם יוזם פעילויות, לא תמיד יודעים מהם, אפילו העובדים לא מכירים ממש הכל

מה היא לדעתך המוטיבציה של ועד העובדים להוביל מהלכים מהסוג שהזכרת?

לוועד הכי חשוב שלעובדים תיהיה עבודה בתנאים טובים. הוא נלחם בהנהלה לא מעט ובסך הכל דואג שהשירות יהיה טוב, חבל שהעם בישראל מתסכל רק על מה שרע. ולא מכבד את האיכות שנותנים העובדים

מה ידוע לך על התעקשות הועד לבצע פריסה של תשתית אופטית המשמשת לתקשורת בכל

ביצוע עבודת תחזוקה \ סלילה בחברה?

שמעתי על זה קצת מעובדים אחרים, לא הייתי מעורב, הסיפור הוא שפעם היה כזה פעילות, הכל התחיל כשבזק רצו הרבה כסף כדי לחבר בין המוקדים של החברה, וגם האיכות של הקווים שלהם לא הייתה משהו, אז מישהו מהעובדים הציע לפרוס תשתית שלנו פרטית.

זה עבד, ואז הועד המליץ לעשות את זה בכל מקום. כדי שאם תיהיה הפרטה, לעובדים יהיה יותר בטחון, כי אז הממשלה תיתן לחברה להתחרות מול בזק והוט.

אבל ההנלה לקחה את כל הקרדיט על הסיפור בסוף.

בנתיים בכל מקום שפתחו כביש או מדרכה, מיד מגיעים צוותים לפרוש תשתית אופטית, אם אין כבר.

מה הייתה לדעתך המוטיבציה של ועד העובדים להוביל את המהלך לעיל?

כדי לשמור על העובדים, שתייהיה עבודה

כתבתי למעלה

מהן לדעתך המטרות העיקריות של ועד העובדים של חברת החשמל כיום ביחס לארגון וביחס

לתפקידו בארגון?

הועד רוצה שהחברה תצליח, ככה תמיד יש עבודה וכולם מרוצים
אם יש הרבה עבודה, והחברה מצליחה אפשר לדאוג יותר לעובדים.

ריאיון - 10

שם/תפקיד אבי

וותק בארגון ותפקיד בארגון מהנדס – 12 שנים

האם חבר/ת ועד כן

האם את/ה מרוצה מפעילות ועד העובדים של חברת החשמל? מדוע? אנא פרטי

מרוצה מאוד, כי מדובר בוועד חזק שמוביל הרבה פעילויות חשובות, שכוללות הגנה על זכויות העובדים מפני הרעות תנאי עבודה, קיצוצים ופיטורין; פעילות רווחה וחברתית כמו גיבושים, השתלמויות, ימי עובדים; וגם פעילות שיוצרת הכנסה.

האם לדעתך ניתן להגדיר את הפעילויות הללו כהצלחה? מדוע? כיצד הן השפיעו על העובדים?

בהחלט הצלחה, כמו שאמרתי – מדובר באחד הוועדים החזקים שמצליח להגן על העובדים מפני פיטורין, לבלום תוכניות הבראה מזיקות, וגם יש לו חזון לעתיד.

מה היא לדעתך המוטיבציה של ועד העובדים להוביל מהלכים מהסוג שהזכרת?

הדאגה לעובד, רווחתו התעסוקתית וגם יציבות ורווחיות של הארגון.

מה ידוע לך על התקשות הוועד לבצע פריסה של תשתית אופטית המשמשת לתקשורת בכל

ביצוע עבודת תחזוקה \ סלילה בחברה?

זאת דוגמה מצוינת לכך שלוועד העובדים יש חזון מצד אחד, היכולת להגדיר אסטרטגיה ניהולית שמקדמת את החזון מצד שני, ולבסוף גם היכולת להוציא את האסטרטגיה מהכוח אל הפועל. זה מהלך שהייתה צריכה להוביל וליזום הנהלת הארגון, אבל הוועד ביצע במקרה זה פונקציה ניהולית מובהקת, והוא עשה את זה ממקום של הבנת השוק.

מה הייתה לדעתך המוטיבציה של ועד העובדים להוביל את המהלך לעיל?

המוטיבציה הייתה להבטיח שלחברת החשמל יהיו מקורות הכנסה נוספים, שהיא תתרחב לתחומי פעילות חדשים, וכתוצאה לעובדים יהיה מקום עבודה מובטח ותנאים טובים.

מהן לדעתך המטרות העיקריות של ועד העובדים של חברת החשמל כיום ביחס לארגון וביחס

לתפקידו בארגון?

הוועד מעוניין לשמור על רווחת העובדים מצד אחד, והוא מעוניין להישאר הכתובת, הגורם האחראי לשמירה על רווחת העובדים, כדי שלא רק שיקולים ניהוליים – כלכליים יילקחו בחשבון כאשר עתיד העובדים מונח על כף המאזניים, אלא גם שיקולי רווחה.

ריאיון - 11

שם/ תפקיד תשתיות מתח גבוה

וותק בארגון ותפקיד בארגון 15 שנה בקבוצה

האם חבר/ת ועד כן

האם את/ה מרוצה מפעילות ועד העובדים של חברת החשמל? מדוע? אנא פרטי/י

סביר, הועד לא מצליח לעמוד מספיק חזק מול ההנהלה כמו פעם

באילו פעילויות היה מעורב ועד העובדים של חברת החשמל בשלוש השנים האחרונות:

הועד הניע פעילויות למען הקהילה, כגון אירוח ילדים חולים, משפחות במצוקה וכדו' במטרה לשפר את תדמית העובדים

האם לדעתך ניתן להגדיר את הפעילויות הללו כהצלחה? מדוע? כיצד הן השפיעו על העובדים?

לצערי לא, הפעילויות האלו אומנם עזרו למי שצריך לעזור, אבל לא הצליחו לייצר הד שמתגבר על התדמית השלילית של עובדי חברת חשמל

האם ועד העובדים נוטה ליזום אירועים ומהלכים, או בעיקר להגיב לפעולות ההנהלה

(דוגמאות)?

הועד יוזם לא מעט פעילויות וברוב המקרים בצורה טובה לחברה ובשיתוף עם ההנהלה. עד שזה מגיע לתנאים של העובדים, גם שם הוועד מנסה לשים לב לאינטרסים של החברה, כל עוד זה לא בהגזמה, גם לשמור עובדים עם ניסיון וידע בחברה זה אינטרס של החברה, הבעיה היא שזה לא תמיד אינטרס של ההנהלה שרוצה להראות תוצאות מיידיות בכדי לקבל בונוסים ולהמשיך הלאה אחרי כמה שנים.

מה היא לדעתך המוטיבציה של ועד העובדים להוביל מהלכים מהסוג שהזכרת?

המטרה של המהלכים האלו היא לשפר את תדמית העובדים והחברה על מנת לשמור אותה מביקורת ציבורית ופגיעה בעובדים.

מה ידוע לך על התקשות הועד לבצע פריסה של תשתית אופטית המשמשת לתקשורת בכל

ביצוע עבודת תחזוקה \ סלילה בחברה?

לפני כמה שנים הציעו העובדים לנצל את התשתיות הקיימות, כולל מנהרות, עמודים ועוד על מנת לפרוס רשת אופטית לטובת חסכון בתקשורת פנימית, משם זה התגלגל לפריסה כלל-ארצית. היו המון ויכוחים על מי לוקח קרדיט על הפעילות, בסופו של יום על הויכוחים לא ממש יודעים בחוץ, כי זה היה אינטרס משותף לכולם.

מה הייתה לדעתך המוטיבציה של ועד העובדים להוביל את המהלך לעיל?

הועד דחף את הפעילות, כי זה טוב לחברה ומה שטוב לחברה, טוב לעובדים, בעיקר בחסכון בעלויות שהם לא כח אדם ובטח ובטח כשמדברים על תוספת של עבודה ותחומים שמאפשרים לחברה להגדיל הכנסות

מהן לדעתך המטרות העיקריות של ועד העובדים של חברת החשמל כיום ביחס לארגון וביחס

לתפקידו בארגון?

הוועד רוצה להתנהל בנוחיות מול ההנהלה, מאינטרסים אישיים שלו, פעם הוא היה חלק מהחברה ודאג לחברה ולעובדים

ריאיון - 12

שם/ תפקיד – כספים וכלכלה

וותק בארגון ותפקיד בארגון : שנה

האם חברת/ ועד כן/ כן

האם את/ה מרוצה מפעילות ועד העובדים של חברת החשמל? מדוע? אנא פרטי

כן, בסך הכל הועד מגן על זכויות העובדים וגם מוביל פעילות קהילתית שאמורה לשפר את תדמית החברה בעיני הציבור.

באילו פעילויות היה מעורב ועד העובדים של חברת החשמל בשלוש השנים האחרונות:

שביתות ומשא ומתן עם האוצר במטרה למנוע הרעת תנאי עבודה, פעילות קהילתית התנדבותית, מתנות לעובדים בחגים.

האם לדעתך ניתן להגדיר את הפעילויות הללו כהצלחה? מדוע? כיצד הן השפיעו על העובדים?

הצלחה חלקית – הפעילות לטובת העובדים מצליחה, אבל פעילות תדמיתית היא כישלון, הציבור עדיין רואה את חברת החשמל כגוף טפילי שרק רוצה לקבל חשמל חינם ודואג למשכורות עתק לבכיריו.

האם ועד העובדים נוטה ליזום אירועים ומהלכים, או בעיקר להגיב לפעולות הנהלה

(דוגמאות)?

לא חושב שהוא יוזם מהלכים חדשים, זה יותר המשך של רוטינת פעילות או תגובה ליוזמות לפטר עובדים.

מה היא לדעתך המוטיבציה של ועד העובדים להוביל מהלכים מהסוג שהזכרת?

כמובן, להבטיח את רווחת העובדים ואת זכויותיהם.

מה ידוע לך על התעקשות הועד לבצע פריסה של תשתית אופטית המשמשת לתקשורת בכל

ביצוע עבודת תחזוקה \ סלילה בחברה?

זה מהלך שלא ברור למה מגיע קרדיט עליו, על פניו הוא משותף לועד או הנהלה.

מה הייתה לדעתך המוטיבציה של ועד העובדים להוביל את המהלך לעיל?

הייתה תשתית קיימת, ונוצרה הזדמנות לנצל אותה כדי ליצור מקור הכנסה חדש.

מהן לדעתך המטרות העיקריות של ועד העובדים של חברת החשמל כיום ביחס לארגון וביחס

לתפקידו בארגון?

לשמור על כוחו בעיקר, הועדים היום לא מה שהיו פעם והם זקוקים למאמצים רציניים כדי לשמור על מעמדם.