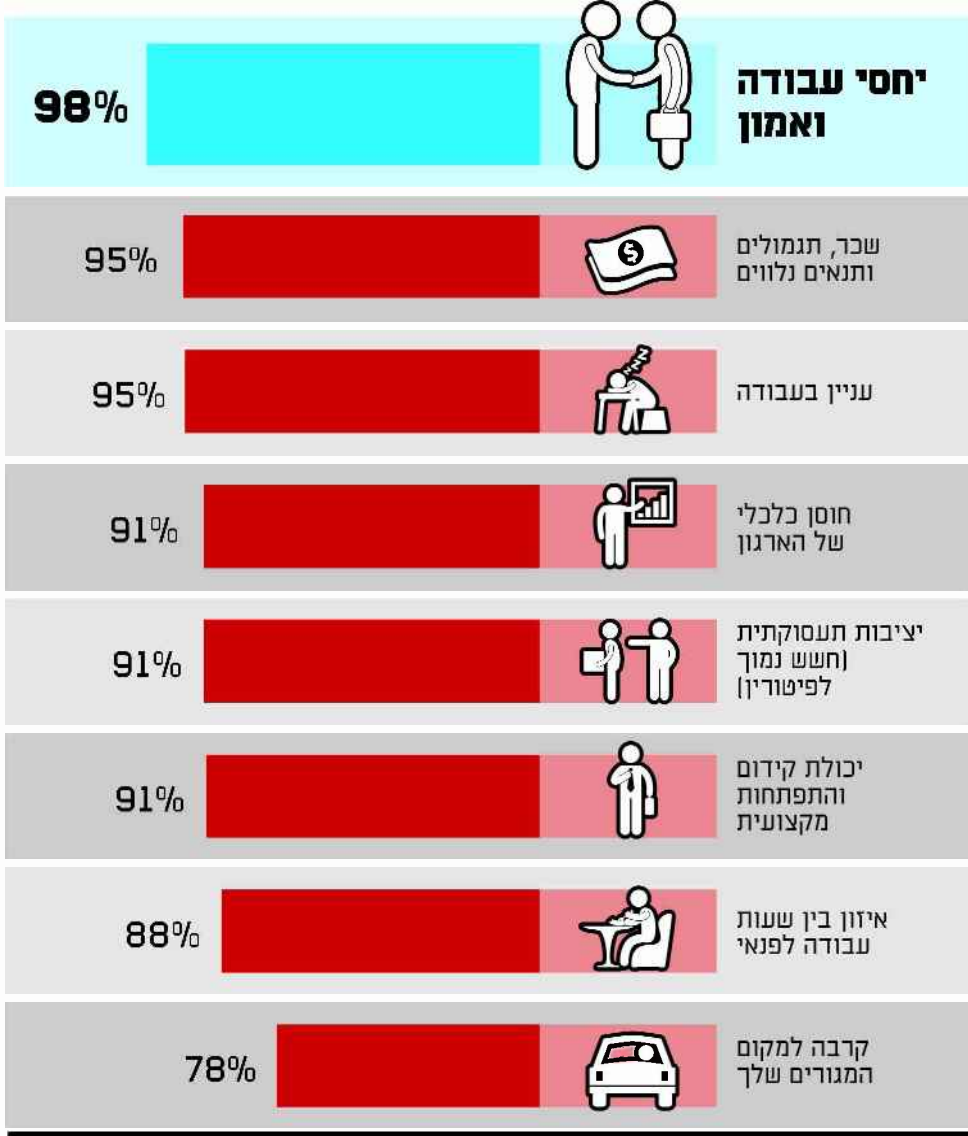


רק מילה טובה, או שתיים

סקר שבחן עמדות של עובדים לגבי מקום העבודה האידיאלי הניב תוצאות מפתיעות: יחסי עבודה ויצרניות תעסוקתית • איך יוצרים מקום עבודה עם יחסי עבודה נעימים ומהם היתרונות לארגון כשיש לו עובדים מרוצים / דפנה ברמלי-גולן

באיזו מידה חשוב לך שכל אחד מהגורמים הבאים יאפיין את המקום שבו תעבוד?



מקור הנתונים: סינריון מערכות וגיאוקרטוגרפיה

מעדיף להיות אצל מנהל שקשה לו איננו אצל אומר לי את האמת, מאשר אצל מנהל שמנסה לרצות ולמרוח אותי. בחברה שלנו ישנו דגש מאוד חזק על התפיסה כי מתן משוב, קשה ככל שיהיה, הוא למעשה סוג של מתנה שהמנהל יכול להעניק לעובדיו. המתנה היא לדעת איפה אני כעובד עומד, מה חושבים עליי, ההזדמנות לשנות באמת, לשפר את ביצועיי ואת הערכת המנהל כלפיי. כולנו יכולים לכעוס לפרק זמן מוגבל על משוב קשה שאנחנו מקבלים, אך כולנו יודעים שבסופו של דבר אנו מעריכים את מי שמעז לומר לנו את האמת."

ומה עוד תורם ליחסי עבודה ואמון במקום העבודה? עניין נוסף וחשוב שמדגישה סלטון הוא האווירה החברתית בין העובדים. "אנשים באים לעבודה גם לעבוד, אבל הם רוצים להרגיש טוב מבחינה חברתית והארגון שלהם צריך לאפשר להם לקיים אינטראקציה עם העמיתים שלהם. שלא יהיו דברים שפוגעים בהם או שמבדלים אותם מקבוצת העמיתים, שלא ילבינו את פניהם. הארגון צריך לתמוך באווירה חברתית חיובית, כי אדם שלא מרגיש טוב הוא לא במיטבו. עובד פחות מחויב ועם פחות מוטיבציה, פוגע בפרודוקטיביות של הארגון ואף עלול להזיק לו."

הערכת עובדים פעמיים בשנה. צריך לתת לעובד מקום להתבטא ולתת לו משוב על עבודתו, גם אם הוא שלילי."

בחברות רבות כבר מכירים בחשיבותו של המשוב והשקיפות ביחסי העבודה. לדברי שרית עולמי, סמנכ"לית משאבי אנוש של חברת אקס ליבריס הירושלמית והבינלאומית, העוסקת בפיתוח תוכנות לניהול ספריות אקדמיות, "גם כשאני מראינת עובדים והם שואלים על החברה, התפקיד והתנאים, מה שחשוב להם באמת הם יחסי העבודה והתרבות הארגונית. התרבות הארגונית אצלנו שקופה ואנחנו מדריכים את המנהלים לשקף לעובד מה מצפים ממנו ומה הוא עושה לא בסדר, להיות אמיתיים. זה עובד אצלנו מצוין. יש הרבה עובדים שנמצאים פה 15-10 שנה ואפילו 20 שנה. אני קוראת לחברה שלנו 'חברה נטולת אגו'. אצלנו אחוזי העזיבה נמוכים יחסית לשוק - בהלימה ליחסי העבודה התקינים."

גם חגית מלול, סמנכ"לית משאבי אנוש ב-eBay ישראל, מדגישה את חשיבות המשוב. "שיחה פתוחה וכנה היא כלי מפתח לשימור עובדים. אין בעיה שאינה ניתנת לפתרון כאשר הבעיה ידועה ומוגדרת. אחד העובדים אמר לי פעם, 'אני

של עובדת שהתקבלה לעבודה בחברת אסטרוניקס ולאחר שהתקבלה פנתה החברה למקום עבודתה הקודם, קיבלה עליה אינפורמציה שלילית וחזרה בה מהעסקתה - קבע בית הדין כי דווקא החברה התנהגה שלא בתום לב. השופטת כתבה כי "המיוחד ליחסי העבודה מעבר לקשר המיוחד בין הצדדים הוא שמדובר בקשר מתמשך ולא בעסקה חד-פעמית. יש דמיון בין יחסים אלה לבין יחסים בתוך משפחה, והם מהווים, לצד חיי המשפחה, את מרכז חיי האדם. לכל אחד מהצדדים חשוב לדעת את מרב הפרטים."

"מתנה של המנהל"

אחד הכלים החשובים ליצירת יחסי אמון בעבודה הוא המשוב. לדברי סלטון, עובד רוצה שייתנו לו קרדיט על העבודה שהוא עושה, וגם מילה טובה. "היום במיוחד לצעירים, דור ה-Y, חשוב משוב, הם רוצים לדעת איפה הם עומדים, להיות בדיאלוג. מנהל הרבה פעמים מגיב רק לבעיות או תקלות. אבל רוב העובדים רוצים לשמוע מה עובד פחות טוב ומה עובד היטב. המשוב החיובי לעתים מתפוגג בלחץ של העבודה השוטפת." תמיד אומר כי "יחסי עבודה והוגנות בעבודה צריכים לכלול

של המנהל הישיר", אומר אייל תמיר, סמנכ"ל פעילות בסינריון. "החוויה של האמון עם המנהל, שהעובד יודע שמה שסוכם איתו על שכר והתגמולים שהוא יקבל ועל העבודה שהוא יעשה - זה מה שיהיה, זה דבר מאוד חשוב. עובדים יכולים למצוא מקומות עבודה דומים עם תנאים דומים, אבל אחד הדברים שעוזרים לארגון לשמר את העובדים, הוא האמון המלא במקום העבודה ויחסי עבודה תקינים. אם אתה מגיע למקום עבודה שבו אתה לא רוצה לפגוש את המנהל הישיר שלך - בסוף אתה תעזוב. אם יש עובדים טובים ואין תחלופה כל הזמן - הארגון מרוויח". העמדה הזו מקבלת חיזוק גם בפסיקות משפטיות. לדברי עו"ד דפנה שמואלביץ', שותפה במשרד רובין שמואלביץ', המתמחה ביחסי עבודה, יחסי עובד-מעביד אינם יחסים חוזיים מסחריים רגילים. "חובת הנאמנות ביחסי עובד-מעביד, שמצאה את ביטוייה בפסיקה ובהצעת חוק חוזה עבודה, שונה מחובת תום הלב. קשה להצביע במדויק על השוני, אך נמצא כי חובה זו היא מעבר לחובת ה'קיום בתום לב'. 'היקפה של חובת הגילוי במשא ומתן לכריתת חוזה עבודה רחבה יותר ומטילה נטלים כבדים יותר למשא ומתן. בתוך כך, המעסיק נדרש לגלות לצד השני את תנאי העבודה על כל פרטיהם - שעות העבודה, משכורת וכדומה - אך חשוב לגלות לעובד פוטנציאלי את כל החסרונות הידועים למעביד והקיימים במקום העבודה, או קשיי קומוניקציה שיש למעביד עם עובדיו. לא די לנקוט גישה של 'יזהר הקונה', היינו, שהמועמד יבדוק בעצמו את העובדות. הוא הדין לגבי עובד פוטנציאלי, שעליו לגלות למעביד העתידי את כל מגבלותיו". בפסק דין שניתן לגבי תביעה

הו מקום העבודה האידיאלי עבור העובד? האם הוא מקום שבו העובד מרוויח הרבה כסף? האם הוא מקום שמאפשר לו קידום? האם העניין בעבודה הופך את מקום העבודה לאידיאלי, או שהחוסן הכלכלי של הארגון הוא מה שחשוב בעיני העובדים? ובכן, התוצאה מפתיעה מעט. מסקר שערך חברת סינריון מערכות, המתמחה במתן פתרונות תוכנה מתקדמים לניהול ההון האנושי בארגון, וגיאוקרטוגרפיה, עולה כי דווקא הפרמטר "יחסי עבודה ואמון" עקף את הפרמטרים הקשורים לשכר ולתנאים וזכה לציון הגבוה ביותר. 98% מהנשאלים בסקר ציינו אותו כדי חשוב או מאוד חשוב לעומת 95% מהנסקרים שציינו "שכר, תגמולים ותנאים נלווים" וגם "עניין בעבודה". אף שלכאורה מדובר בפער לא גדול בין הפרמטרים, לדעת היועצת הארגונית אפרת קרין סלטון, התוצאות מעידות על חשיבותו של הנושא בעיני העובדים. "עובדים מגיעים לעבודה כדי להתפרנס. אבל אם יחסי העבודה והאמון כל כך חשובים להם, כנראה שזה לא רק 'נחמד' שיש יחסי עבודה תקינים בארגון, אלא זה קריטי להצלחת ארגונים".

אז מה פירושה של יחסי עבודה ואמון? "נהוג לומר, שעובדים באים לארגונים מסיבות שונות, אך הם עוזבים בגלל פגיעה

"המיוחד ליחסי העבודה הוא שמדובר בקשר מתמשך. יש דמיון בין יחסים אלה לבין יחסים בתוך משפחה"