

החברה החליפה הנהלה חמש פעמים בשלוש שנים. פלא שלא רוצים לעבוד שם?

המשבר הפוליטי בלם את היקפי גיוס העובדים למשרדי הממשלה ■ בתקופת אי־ודאות, לפעמים עדיף לא לקבל החלטה – כל עוד המנכ"ל מוגן מהפיכה ■ ומדוע עצמאים קטנים משלמים יותר מסים מהעשירים? ■ כל מה שצריך לדעת משבוע העבודה שחלף

ירדן בן גל הירשהורן 09 במאי 2024 **דמרקר**

כיצד מרגישים עובדים הנמצאים בחברה שאמורה להחליף בעלים בזמן הקרוב – בשבוע הבא, בעוד חודשיים, או בעוד שנה? האם המנהלים ינסו לגייס עובדים חדשים או להניע פרויקטים, כשהם יודעים שהם עלולים לאבד את עבודתם בכל רגע? כיצד משפיעה תחושת הארעיות הזאת על המוצר או על השירות שהיא נותנת ללקוחותיה? ואילו אנשים ירצו להמשיך לעבוד שם – כשיש אלטרנטיבות אחרות בחוץ?

נניח שבחברה הזאת התחלפה ההנהלה חמש פעמים בשלוש שנים, תוך סכסוכי הנהלה חריפים – שמתנהלים מול העובדים והלקוחות בלי טיפת חשאיות או ממלכתיות. נניח שהמנכ"ל המכהן יודע שלא משנה מה יעשה, זמנו קצוב, משום שיש מתחרים פוליטיים שפועלים מחוץ לחברה כדי להדיחו. בלשכתו כולם מסומנים כחשודים, השירות של החברה נשחק, המוצר מקרטע, על גיבוש תקציב בכלל אין מה לדבר – אבל לפחות יש מנכ"ל על הכיסא.

"את מגיעה למשרד בבוקר ומגלה כל יום משהו אחר", ["סיפרה השבוע ל TheMarker-עובדת מדינה"](#). זה הלך, זה הוצנח, זה מקבל תפקיד ממלא מקום במקום לצאת למכרז קבוע. התוכניות שאת אמונה עליהן וההמלצות המקצועיות שלך, שעליהן עבדת לפעמים במשך חודשים, פשוט לא מעניינות אף אחד."

איך חברה כזאת מנהלת את תהליכי קבלת ההחלטות בתקופת אי־ודאות? הרי אין צורך להגדיר את הבעיה, משום שהאחרים אשמים; איסוף נתונים וניתוח קר שלהם לא יועיל, משום שמי שעמל על הנתונים בשנים האחרונות התגלה כאויב – ונשלח הביתה. גיבוש חלופות לא יעזור, משום שהמנכ"ל לא רוצה להציב מנהל על תקן "איפכא מסתברא", כי אולי הוא יקבל רעיונות, יפתח שאיפות – ולבסוף יסתבר שהוא יתהפך על החברה. הדרך הטובה ביותר היא פשוט לא לקבל החלטה.

"את מגלה שמקום העבודה שלך מנוהל על ידי נאמנים שלא מבינים כלום בתחום שלך, וזה גם לא ממש אכפת להם", הוסיפה עובדת המדינה. "עבורם, המשרד הוא רק מקפצה לתפקיד הבא, ותפקידם הוא לדאוג שהשר או השרה יקבלו תפקיד בכיר בהמשך. לשם כך חייבים לעבוד עבור השר, לא עבור כלל ישראל."

המוכר תמיד עדיף על החדש

כדי לא לעשות טעויות, משאירים את המצב על כנו. הנחת העבודה היא שהמוכר תמיד עדיף על החדש. השבוע פורסם דו"ח הממונה על השכר במשרד האוצר לשנים 2021-2022 – שיא המשבר הפוליטי, וההתאוששות ממשבר הקורונה. תקציב מדינה לא היה שם, הרכבי ממשלות התחלפו תדיר, ותקנים במשרדי הממשלה הוקפאו. למעשה, בשנתיים האלה –

בעוד חל זינוק בהעסקה של עובדים חדשים במגזר הציבורי, במשרדי הממשלה חלה ירידה. חיכו ליום שבו כל הכוכבים יסתדרו, ועד אז, [אנשים חדשים לא יגויסו](#).

הנטייה הזאת, להחליט שלא להחליט, מאפיינת לא מעט חברות בתקופות של אי-ודאות. אבל כשהמוצר הוא מדינה והלקוחות הם אזרחים – ההשלכות הרסניות. שיקולי העלות-תועלת שבוצעו על ידי מקבלי ההחלטות מאז 2020 הביאו בחשבון רק את ההשפעות הפוליטיות של ההחלטה – ולא את ההשפעה שלה על האזרחים, על הביטחון האישי שלהם או על השירות שהם מקבלים. את ההשלכות של המסמוס והדחייה חוותה ישראל ב-7 באוקטובר – הן במחדל הביטחוני, והן בהיעדרה של המדינה.

בהיעדר שדרה ניהולית מתפקדת, או תקציב, [ההון האנושי הלך ודעך](#). הציון הממוצע לנבחנים בשירות המדינה צנח בשנתיים האחרונות ב-42%. מספר המועמדים פר משרה צנח עד 50%. מספר המכרזים הפומביים, שאליהם יכולים לגשת גם אנשים מחוץ לשירות מדינה, צנח – במקביל לעלייה במכרזים הבינמשרדיים, שמכשירים את המעבר של עובדי מדינה מתפקיד אחד לאחר. אבל גם שם, המוטיבציה בשפל – על כל משרה פנימית יש רק 2.4 מועמדים, ולמעשה, בתקופת אי-ודאות פוליטית, גם העובדים הקיימים מעדיפים לא לזוז, כי לכי תדעי את מי ינחיתו עליך במשרד השני. המוכר תמיד עדיף על החדש.

נקודת השבירה

בחברה כזאת יש כמה סוגי עובדים, שיכריעו לאן היא תלך. יש את העובד שמקבל על עצמו בהכנעה את השינויים בחברה, כל עוד המשכורת נכנסת כסדרה. יש את זה שהבין את האירוע, החליט שהמאבק לא שווה לו, ייקח את הרגליים – ויעבור למקום הבא במינימום חיכוכים. עובדת אחרת [תפגין התנגדות](#), תילחם על סמכויות, תתריע על בעיות, אולי תעבור התעמרויות – ובסוף תחליט להרים ידיים ולקבל שכר כפול במגזר הפרטי. אבל פה שם, בתוככי המשרדים, ניתן לזהות את העובדת שנשארת כדי להרים את השברים.

"באחרונה שמעתי מעובדת בכירה שהיא לא מוכנה ללכת הביתה, כדי 'לא לתת להם את הפרס'", אמר השבוע עובד מדינה ותיק. "הרי ברור לה ולי שאם היא תלך, הם יביאו עובד דרדל'ה שיעשה מה שהם מבקשים. חשוב להבין שעובדי מדינה מקצועיים [חונכו לתת שירות](#), ומאמינים בתפקידם. הם מתייחסים לעצמם כאל שומרי סף, והיום התחושה הזאת חזקה עוד יותר. לחלקם ברור שהם מגינים על המעט שעוד נותר לשמור ברמת המינהל התקין. הם לא ילכו גם אם הם משלמים מחיר אישי לא פשוט, אבל לכל אחד יש נקודת שבירה."