

היבטים מוסריים של שיטת מיקור חוץ

עבודה סמינריונית

קורס מסר ועסקים 10523

מדריכה ד"ר גלית ברנשטוק



תוכן העניינים

3	מבוא – הצגת הנושא	.1
4	מיקור חוץ – הגדרות	.2
4	שיטת מיקור חוץ – תפיסת תאוצה בתחומים שונים בארץ ובעולם	.3
7	מיקור חוץ בישראל – נתונים כללים	.4
8	מסגרת תיאורטית להתפתחות הסדרי ההעסקה גמישים בישראל	.5
10	ריסון ממשלתי והיבטים חוקיים של השיטה	.6
10	מגבלות הריסון הממשלתי	6.1
11	התייחסות בית הדין לעבודה לסוגיית העסקת עובדי מיקור חוץ	6.2
11	שיטת מיקור חוץ - בעד	.7
12	יתרונות לחברה	7.1
13	יתרונות לעובדים	7.2
13	שיטת מיקור חוץ - נגד	.8
13	חסרונות לחברה	8.1
15	חסרונות לעובדים	8.2
15	שיטת מיקור חוץ - דילמות מוסריות	.9
21	מעבר הארגון לשיטת מיקור חוץ - הערכה על פי עקרונות המוסר	.10
21	תועלתנות	10.1
22	הערות ביקורת לגישת תועלתנות	10.2
24	תורת קאנט - חובות וזכויות	10.3
25	הערות ביקורת לתורת קאנט	10.4
25	הסגולות הטובות	10.5
27	פתרון הבעיה המוסרית	.11
28	האחריות החברתית של המנהל	.12
29	סיכום ומסקנות	.13

1. מבוא והצגת הנושא

נושא העסקת העובדים באמצעות חברות מיקור חוץ שנוי במחלוקת. מחד לשיטת מיקור חוץ קיימים מתנגדים רבים, אשר טוענים כי העסקת עובדי מיקור חוץ פוגעות בזכויות העובדים, יוצרת בידול לא רצוי בתוך הארגון ואף גורם לניצול העובדים. מאידך קיימות דעות אחרות, אשר טוענות כי חברות מיקור חוץ מהוות "קרש קפיצה" עבור עובדים מוכשרים, עוזרות להם להיחשף למשרות אטרקטיביות ודואגות למקומות עבודה חלופיים במקרה של סיום הפרויקט או קיצוצים בחברה.

עבודה עיונית זו סוקרת תופעת מיקור חוץ בשוק העבודה הישראלי ודנה בהיבטים המוסריים של התופעה. העבודה מתמקדת בנושא העסקת עובדי מיקור חוץ בשוק העבודה הישראלי, ולפיכך סקירת הספרות אינה תדונה בסוגיית העברת מקומות היצור מן השוק המקומי לשווקים הבינלאומיים.

חלק הראשון של העבודה מתמקד בהגדרות של שיטת מיקור חוץ, מציג את הנתונים הכלליים של התופעה במשק הישראלי ודן בגורמים שונים, אשר הובילו לשינויים בהסדרי ההעסקה בשוק העבודה הישראלי ותרמו ליישום של שיטת מיקור חוץ בארץ. העבודה בוחנת היבטים חוקיים של השיטה תוך התייחסות ליכולותיו ומגבלותיו של הריסון הממשלתי בכל הנוגע להעסקת עובדי מיקור חוץ במשק הישראלי.

העבודה בוחנת את השלכותיה המוסריות של שיטת מיקור חוץ ובודקת את יתרונותיה ואת חסרונותיה הן מזווית הראיה של המעסיקים והן מזווית הראיה של העובדים. יתרונות וחסרונות של השיטה נבחנו ביחס לתקופת מיתון כלכלי, כאשר מחד העסקת עובדים חיצוניים מאפשרת לחברה גמישות ניהולית והתייעלות כלכלית, ומאידך השיטה מבטיחה לעובדי חברות מיקור חוץ סוג של יציבות תעסוקתית ופתרון לאבטלה השוררת בשוק העבודה בתקופת המיתון.

חלק השני של העבודה דן בדילמות מוסריות הטמונות בהעסקת עובדי מיקור חוץ, תוך בחינתם מנקודות מבט שונות על פי עקרונות המוסר בעסקים: גישת תועלתנות, חובות וזכויות וסגולות הטובות. במסגרת הדיון הוגדרו דילמות מוסריות הטמונות בשיטת מיקור חוץ.

מממצאי העבודה עולה כי למיקור חוץ בארץ פנים רבות – חלק מפעילותיו נעשות מחוץ לארגון, וחלקן נעשות בתוך הארגון עצמו, אך ברוב המקרים עובדי מיקור חוץ אינם נהנים מאותם תנאים (כלכליים, תעסוקתיים ועתידיים) הקיימים בארגון עבורו הם עובדים. שאלת המחקר הינה כיצד ניתן לקשור בין מטרות רווח לבין דרישות המוסר בעת מעבר הארגון לשיטת מיקור חוץ?

פרק הסיום של העבודה ודן בחובותיו של הארגון לשלב בין היעדים הכלכליים לבין חובותיו המוסריות במטרה לא לוותר על נורמות המוסר למען ההצלחה העסקית של תהליך המעבר לשיטת מיקור חוץ.

השערת העבודה הינה כי הטמעת כללי התנהגות ערכיים והגדרת נורמות מוסריות פנים ארגוניות לצד הקפדה על דרישות החוק, מונעת מהארגון, מבחינה מוסרית, להעסיק עובדים חיצוניים בתנאי ניצול וקיפוח. מכאן הטמעת דרישות המוסר מסיעת לארגון בהגדרת דרכי הפתרון של דילמות מוסריות וזיהוי האילוצים הטמונים במעבר לשיטת מיקור חוץ.

2. מיקור חוץ - הגדרות

בשנים אחרונות יותר ויותר חברות בארץ ובעולם מעבירות חלק מפעילותן לחברות מיקור חוץ - ניהול חיצוני. תהליך זה החל לפני כשלושה עשורים והוא תופס תאוצה רבה בתקופה האחרונה. גלין בעבודתה "מיקור חוץ (outsourcing) "מתמקרים" החוצה" (2000), הגדירה שתי צורות אופייניות למיקור חוץ אותנטי:

מיקור חוץ של פונקציות - בו מוצאים בשלמותם תחומים מוגדרים מן המסגרת הארגונית של המזמין. במקרים כאלה קבלן השירותים מבצע את העבודה במפעלו ואחראי לספק למזמין את המוצר המוגמר. העובדים הם עובדיו של הקבלן ומבצעים עבודתם עבור הארגון מקבל השירות.

מיקור חוץ של כוח אדם - בו הארגון המזמין עושה שימוש בעובדי חברת כוח אדם, אותם מעמיד לרשותו הקבלן. עובדים אלה מועסקים על ידי הארגון - המשתמש כל עוד הוא זקוק לשירותיהם. במקרה כזה מתבצעת העבודה בחצריו של הארגון מקבל השירות והעובדים נחשבים לעובדיו של הקבלן למרות הקשר בין העובדים לבין הארגון מקבל השירות.

החוקרים (Jiang, Frazier and Prater (2006), מציעים בעבודתם הגדרה נוספת לשיטת מיקור חוץ, על פי הגדרתם: מיקור חוץ הינו העסקת עובדים דרך סוכנים עצמאים, תוך שמירת הזכות להעסיקם תקופה מוגבלת בלבד, המספיקה לצורכי החברה. העסקת מומחים למטרות ספציפיות, לדוגמא, מומחה שיווק, מומחה מו"פ וכדומה. העסקת כוח אדם נוסף בעת הצורך בלבד, ל"עונות חמות".

לדעת רוב המומחים, בפעילות עסקית של כל חברה קיימות שתי רמות פעילות:

הרמה הראשונה - אלו הפעילות בהן מפגינה החברה עוצמה ויתרון.

הרמה השנייה - אלו הפעילות בהן אין לחברה יתרון יחסי ומומחיות.

מומחי ניהול התומכים בשיטת מיקור חוץ טוענים שעל החברות למקד את משאביהן בפעילויות עסקיות שיש בהן לחברה יתרונות יחסיים תחרותיים ולהתמחות בתחומים אלו, ואילו על פעילויות שאינן קריטיות לקיום החברה ולשמירת מעמדה בשוק יש להוציא למיקור חוץ - לחברות שמתמחות באותן פעילויות. במילים אחרות, מטרתו של מיקור חוץ, לאפשר לעסקים וחברות, רכישת שירותים ותהליכים (שאינם מהווים פעילות ליבתית) הנדרשים למימוש יעדי הארגון ממקורות חיצוניים (קרי מספקים חיצוניים) והתמקדות הארגון בפעילות הליבה של העסק (חברת S&B, 2008).

אולם, לטענת החוקרים (Lacity, Willcockc and Rottman (2008), לא קיימים כללים ברורים וחד משמעיים לצורך ההבחנה בין פעילויות הליבה לבין פעילויות ש"אינן קריטיות" לקיום החברה. לטענתם לעיתים פעילות מסוימת מש משת לכמה פעילויות אחרות, ולמרות תרומתה המועטה, עדיף שתישאר בידי החברה מכיוון שרק הפעילות הזו מביאה לרווחיות של פעילויות אחרות, לכן, לטענת החוקרים, ההחלטה אם להוציא פעילויות שירות או מכירות למיקור חוץ, או "להישאר בבית", היא מורכבת ולא פשוטה.

3. שיטת מיקור חוץ - תפיסת תאוצה בתחומים שונים בארץ ובעולם

הסביבה העסקית העולמית משתנה במהירות והיא מחייבת את החברות הגדולות להסתגל לשינויים במהירות (עושרי וקוטלרסקי, 2009). היום ארגונים רבים ברחבי העולם נעזרים בחברות מיקור חוץ

במטרה לצמצם בהוצאות, לנצל את מומחיות של הספקים החיצוניים ולמקד את עשיית הארגון בתחומי התמחותו.

חברות מיקור חוץ מספקות לארגונים שונים ברחבי העולם שירותים רבים ומגוונים: גיוס והשמת עובדים, שירותי תחזוקה וניקיון, עיבוד שכר והנהלת חשבונות, ניהול פרויקטים ותהליכים עסקיים (Business Process Outsourcing), ניהול המערכת הלוגיסטית, ניהול יחידת המחשב הארגונית, שירות לקוחות (CRM) ומוקדים טלפונים ועוד. תרשים הנ"ל, אשר הוצג בשנת 2001 בכנס בינלאומי בנושא מיקור חוץ, מפרט את התחומים הנפוצים, המועברים על ידי ארגונים שונים ברחבי העולם לחברות מיקור חוץ:

IT Leading As Most Active Area of Outsourcing



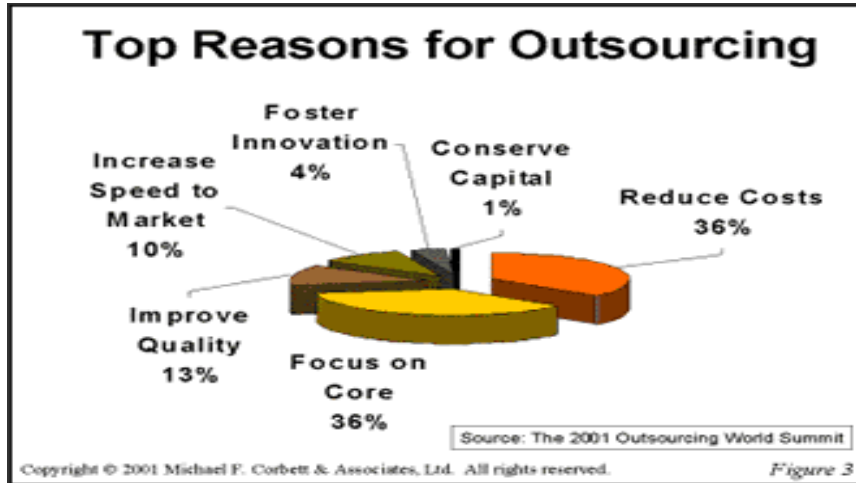
Source: The Outsourcing Institute

לדברי החוקרים (Harland, Knight, Lamming and Walker (2005) מגמת מעבר המשק לשיטת מיקור חוץ קיימת בארצות רבות, כגון: ארצות הברית, אוסטרליה, ניו זילנד ועוד.

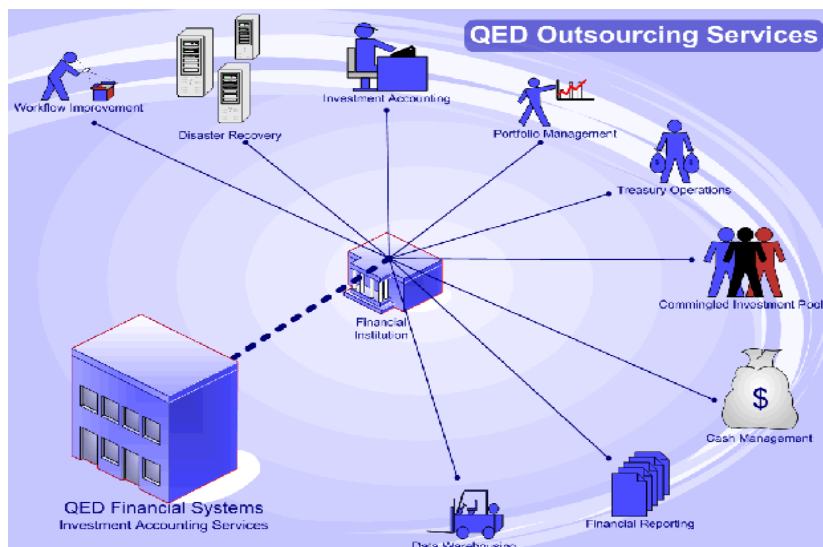
לדברי החוקרים (Beasley, Bradford and Pagach (2004), בתחילת שנות ה-80 רק חברות גדולות הביאו התעניינות בשיטת מיקור חוץ, אך מתחילת שנות ה-90 גם חברות בינוניות וקטנות החלו להעביר חלק מפעילות יתן לחברות מיקור חוץ. לדברי החוקרים, הדבר נובע בעיקר להתפתחות האינטרנט, המאפשר להעביר ל שיטת מיקור חוץ תהליכים שלמים בעיקר ברמת ניהול בינלאומי. כך, לדברי החוקרים, בין השנים 1997 עד 2003 רק בארצות הברית יותר מ-300 חברות העבירו תחומים שונים לחברות מיקור חוץ חיצוניות.

בהתאם למגמה העולמית גם בישראל שיטת מיקור חוץ תופסת תאוצה רבה. בשנת 2008 חברת "מנפואר ביזנס סולושנס" העוסקת בשירותי מיקור חוץ וניהול פרויקטים, דיווחה על עלייה של 30% בפניות מעסקים. באותה שנה חברת "מאיה מיקור חוץ וייעוץ", דיווחה על עלייה של 13% בביקוש - וזה רק קצה הקרחון (סולומון, 2008). הרוב המכריע של החברות בארץ, הוציאו או נמצאות בתהליכי הוצאת תחומים שונים של פעילויותיהן למיקור חוץ במטרה להשיג חיסכון בעלויות, התייעלות בזמן תגובה, שיפור איכות השרות וייעול תהליכים הניהוליים (חברת S&B, 2008).

מנתונים שהוצגו בשנת 2001 בכנס בינלאומי בנושא מיקור חוץ, עולה כי הסיבות המובילות לשימוש במיקור חוץ הן הקטנת הוצאות והתמקדות בפעילות הליבה:



החוקרים (2006) Jiang, Frazier and Prater ביצעו מחקר אמפירי המתבסס על נתונים של 51 חברות, אשר משנת 1990 ועד שנת 2002, בחרו להעביר חלק מפעילותיהן לשיטת מיקור חוץ. ממצאי המחקר מראים כי התפתחותן של חברות מיקור חוץ תורמת להעברת פעילויות פנמיות לחברות חיצוניות אשר אינן מהוות חלק מהארגון ומכאן שיטת מיקור חוץ מגדילה את כמות מקומות העבודה במשק ומצמצמת את שיעורי האבטלה. על פי ממצאי החוקרים, שיטת מיקור חוץ תורמת לצמיחת השוק ומגדילה את היקף הפעילות במשק. בניגוד למבנה הקלאסי של הארגונים, בהם כל הפעילויות התבצעו על ידי עובדים פנימיים של הארגון, בשיטת מיקור חוץ, הארגון רוכש חלק משירותים מספקים חיצוניים בעלות כלכלית נמוכה יותר. תרשים הבא מציג את אופן הביצועים של פעילויות פנים ארגוניות על ידי חברות מיקור חוץ, אשר אינן מהוות חלק מהארגון:



דוגמא הבולטת למגמת המעבר לשיטת מיקור חוץ הקיימת במשק הישראלי הינה אימוץ שיטת מיקור חוץ על ידי צה"ל. בשנים אחרונות התחיל צה"ל לרכוש שירותים מסחריים רבים מחברות מיקור חוץ ביעילות גדולה יותר מאשר צה"ל יכול לעשות זאת בעצמו (שיינין והרצוג, 2001). אם בעבר רוב המטלות בצה"ל התבצעו באמצעות חיילי חובה, היום משתמש צה"ל בחברות מיקור חוץ הפועלות באגף הלוגיסטיקה, בתחום הבניה, שירותי הסעדה ואימוני ספורט וכושר, הובלת דלקים וציוד צבאי במשאיות אזרחיות.

ד"ר נצר (2009) מעלה בעבודתו סיבה נוספת ליישום הרחב של שיטת מיקור חוץ בארץ ובעולם, לדבריו בשוקי העבודה בארצות המערב ובישראל מתהוות ומתרחבות בשנים האחרונות תבניות העסקה גמישות ודפוסי עבודה ארעיים לטווחים קצרים, זאת לאור התפתחויות חברתיות, כלכליות וטכנולוגיות המתרחשות בסביבה החיצונית לארגונים מחד ואילוצים פנים ארגוניים מאידך, המחייבים את הנהלות הארגונים לגלות גמישות ניהולית, לעצב מחדש את מבנה שוק העבודה ולהיערך לתבניות העסקה בלתי שגרתיות וגמישות. על פי ממצאי המחקר של החוקרים Martínez-Sánchez, Vela-Jiménez, de Luis-Carnicer and Pérez-Pérez (2007) השקעת הארגון ביצירת תבניות העסקה גמישות ולא סטנדרטיות באמצעות מעבר להעסקת עובדים בשיטת מיקור חוץ, משפרת את יעילותו ותפקודו של הארגון.

4. מיקור חוץ בישראל – נתונים כלליים

למרות הסיכונים הטמונים בשיטת מיקור חוץ, מעל 20 ממשלות באסיה, אירופה, צפון ודרום אמריקה תומכות בשיטה ומעודדות את מעבר המשק לחברות מיקור חוץ חיצוניות, כך עולה ממחקר של חברת "אקסנצ'ר", חברת הייעוץ והשירותים הטכנולוגיים מהגדולות בעולם. מהמחקר שפורסם באתר האינטרנט Bizportal, עולה שבכירים בממשלות שונות ברחבי העולם תומכות בשיטה בעיקר בשל תרומתה לצמיחת המשק ויצירת מקומות עבודה נוספים בשוק העבודה.

בישראל מעבר לשיטת מיקור חוץ זוכה לעידוד ותמיכה מצד הממשלה. בכנס עסקים שנערך באילת בספטמבר 2008, הציג בנימין נתניהו תוכנית להגדלת הצמיחה במשק, כאשר, על פי התוכנית, אחד השלבים החשובים והנחוצים להגדלת הצמיחה במשק הישראלי - הוא הגדלת היקף מיקור חוץ במדינה. חברות מיקור חוץ פועלות בכרמיאל, בשדרות, בעכו, והן מספקות מקור פרנסה לתושבי פריפריה. כך חברת כוח האדם "ל.מ." הקימה בשדרות קול סנטר הכולל כ- 20 עמדות, העובדות בשתי משמרות ומספקות מקום פרנסה לתושבי האזור. לדברי מנכ"ל החברה, מהלך זה הוזיל לחברת "ל.מ." את עליות השכירות ועלות אחזקת המבנים. ובנוסף, סיפק מקומות עבודה אטרקטיביים לסטודנטים רבים הלומדים במכללת ספיר בשדרות (קורן, 2010).

מעבודתה של טביביאן מזרחי (2007) עולה כי, נתוני "העסקה באמצעות קבלנים" של הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה כוללים בתוכם ארבע הסדרי העסקה באמצעות מתווכים: העסקה באמצעות קבלני כוח אדם, העסקה באמצעות קבלני שירותים, העסקה באמצעות עמותות, והעסקה באמצעות חברות מיקור חוץ.

על פי נתוני מרכז המחקר והמידע של הכנסת, בשנת 1985 שיעור ההעסקה של עובדים "באמצעות קבלנים" בישראל היה 0.5%. כבר בסוף שנות ה-90 שיעור ההעסקה של עובדים "באמצעות קבלנים"

נעמד בישראל על כ- 1.5% , כאשר ברוב המדינות המפותחות - 1.5% הינו שיעור הממוצע של עובדי הקבלן במשק הקיים היום. על פי אומדן של מרכז המחקר והמידע בכנסת , בשנת 2000 הגיעה מספר העובדים "המועסקים באמצעות קבלנים" לכ- 110,000, והם היו אז כ- 5.85% מכלל העובדים השכירים במשק. אחת ה טענות העיקריות נגד המחקרים המנסים להציג תמונת מצב כוללת של הסדרי ההעסקה "באמצעות קבלנים", היא שלא נכון להתייחס אל כלל העובדים המועסקים בהסדרי ההעסקה גמישים , כגון : חברות כוח האדם וחברות מיקור חוץ כמקשה אחת , שכן ההשפעה של ההסדרים השונים על שכרם של העובדים ועל תנאי העסקתם אינה אחידה . לדברי המתנגדים , אופן ההצגה אחיד של כלל הסדרי העסקה גמישים אינו מגמתי ואינו שיטתי . הצגה אחידה גורמת ל חוסר בהירות בהגדרות של מגוון הסדרי ההעסקה ויוצרת מרכז המחקר והמידע של הכנסת קושי באיסוף נתונים מדויקים.

5. מסגרת תיאורטית להתפתחות הסדרי ההעסקה גמישים בישראל

החוקרת טביביאן מזרחי ממרכז (2007), מעלה בעבודתה מספר גישות והסברים, אשר הובילו לשינויים בהסדרי ההעסקה הקיימים במשק הישראלי והובילו לאימוץ דפוסי העסקה גמישים , ביניהם שיטת מיקור חוץ. לדבריה, שינויים בהסדרי ההעסקה בישראל נובעים הן מתהליכים גלובליים והן מתהליכים פנימיים וייחודיים של מערכת יחסי העבודה בישראל. החוקרת מציגה בעבודתה מספר גישות עיקריות, המסבירות את הסיבות להתפתחות דפוסי ההעסקה גמישים בישראל:

גישת גלובליזציה - על פי הגישה , צמיחה וגידול בהסדרי ההעסקה החדשים הינם חלק מהתרחבות הקפיטליזם הגלובלי והשאיפה העולמית לרווח מקסימאלי . ראשית השפעת הגלובליזציה בישראל חלה בשנות ה-80, עם ביטול המגבלות על השקעות זרות ועל תנועות הון . פתיחת השווקים לסחר בין לאומי והסרת מכשולים ממשלתיים גרמו להתמוטטות של מסגרות הייצור המקומיות . גלובליזציה גרמה לביזור תהליכי הייצור וגרמה להיחלשות של כוחות העובדים. הטיעון הגלובלי יצר שפה עשירה במושגים כמו "גמישות ניהולית" ו"ארגון רזה" ומשמש הצדקה אידיאולוגית לשינויים בתחום העבודה.

גישת המהפכה הטכנולוגית - על פי הגישה , טכנולוגיות מידע חדשות שיפרו את יכולת התגובה של חברות לשינוי בביקוש ויצרה תחרות בין מדינות . בה בעת הובילה מהפכה זו לשינוי שיטות עבודה והעסקה, בשל הצורך של ארגונים פרטיים וציבוריים בגמישות פונקציונאלית ורצונם לקלוט כוח אדם עם מיומנויות ספציפיות לפי הצרכים המשתנים.

גישה דמוגרפית וחברתית - הגישה מסבירה את השינויים בהסדרי ההעסקה באמצעות השפעת הצעת כוח העבודה והעדפות של העובדים. על פי הגישה, כניסת נשים למעגל העבודה הוביל להתפתחות דפוסי העסקה לא סטנדרטים , אשר מאפשרות שילוב בין העבודה לבין מחויבויות משפחתיות . בשל כך ארגונים רבים השקיעו מאמצים ביצירת תבניות עבודה גמישות ויצירת משרות "ידידותיות לאמהות".

גישה נאו-ליברלית - הגישה מדגישה את תפקידה של המדינה בשינוי הסדרי ההעסקה ומערכת יחסי העבודה. על פי הגישה , גם בעידן הגלובלי יש למדינה תפקיד חשוב ומכריע , בקביעת יחסי העבודה

והסדרי העסקה במשק. גישה זו קובעת, כי כוחות השוק אינם מגדירות רפורמות, אלא משמשות גירוי שהמשלות מגיבות עליו.

לצד תהליכים גלובליים המוצגים בעבודתה של טביביאן מזרחי (2007), החוקרת מציגה בעבודתה גם תהליכים מקומיים, ייחודיים למשק הישראלי, אשר תרמו לצמיחת הסדרי העסקה גמישים בשוק העבודה בישראל:

שינוי מערכת יחסי העבודה - מאז ראשית שנות ה-80 התחוללו בשוק העבודה בישראל שינויים משמעותיים בשוק העבודה הישראלי. שינויים אשר גרמו לירידה במשקל המודל הקורפורטיסטי המתאפיין במשא ומתן קיבוצי תלת צדדי (מדינה, המעסיקים והעובדים). שינויים בשוק העבודה בישראל הובילו לירידה בכוחה של ההסתדרות מבחינה הן פוליטית והן כלכלית וייצוגית.

רגולציה - הינה תוכנית החירום הכלכלית לייצוב המשק. על פי התוכנית, בשנת 1985 החלה המדינה לדרוש ממשרדים הציבוריים לצמצם את התקציבים ואת מצבת כוח האדם. התוכנית תבעה קיצוץ של 2% בשנה בתקני כוח האדם, אף שבמקביל התרבו הדרישות לשירותים שמספק המגזר הציבורי, עקב הגידול הטבעי באוכלוסייה וגלי העלייה.

לטענת טביביאן מזרחי, יישום התוכנית יצרה שגרה של תקינה עקיפה: גופים ציבוריים, שלא יכלו לוותר על כוח האדם הדרוש להם, מצאו פתרונות תעסוקתיים בדמותן של רכישת שירותי כוח אדם. צורת העסקה זו אפשרה לגופים הציבוריים לחסוך בעלויות העבודה ובמקביל להציג ירידה בכמות העובדים, וזאת כי העובדים המועסקים באמצעות קבלנים חיצוניים אינם נרשמים כעובדי הארגון ומשכורתם אינה משולמת מתקציב כוח אדם של הארגון (ורצברגר, 2002).

במסגרת התוכנית החירום הכלכלית, החלו גופים ציבוריים להעסיק יותר ויותר עובדים זמניים. לימים ההעסקה של עובדי כוח אדם התגלתה ככדאית עבור כלל המעסיקים במשק והיא אומצה בשוק העבודה הישראלי.

לטענת מתנגדי התוכנית, תופעת העסקת עובדי כוח אדם השפיעה קשות על ההון הרוחני של הארגונים בארץ ועל מחויבויותיהם של המעסיקים להגן על זכויות העובדים, גם אשר אינם מעוסקים ישירות דרך החברה.

"חוזה בכירים" - בד בבד עם העסקת עובדי כוח אדם זמניים, השתרש במשק הישראלי גם דפוס מיוחד להעסקת הבכירים בארגון. עובדים אלה הועסקו לפי "חוזה בכירים" – חוזה מיוחד שנחתם עם בעלי תפקידים בראש ההיררכיה של הארגון ומאפשר להעניק להם תנאים משופרים.

מהלך זה יצר שתי קבוצות העובדים הנמצאים בשני קטבים של השוק העבודה הישראלי – העובדים הבכירים מחד והעובדים במשרות הנמוכות ביותר מאידך. לטענת טביביאן מזרחי (2007), למהלך זה יש השלכות רבות על המבנה של השוק העבודה הישראלי ועל אופיו, אולם יותר מכך יש לו השפעה ניכרת על האי שוויון הכלכלי והחברתי הקיים במשק הישראלי.

6. ריסון ממשלתי - היבטים חוקיים של שיטת מיקור חוץ

יישום "התוכנית החירום הכלכלית לייצוב המשק", אשר אושרה על ידי ממשלת ישראל באמצע שנות ה-80 הוביל לגידול מהיר בשיעור המועסקים באמצעות קבלני כוח אדם במשק והעלה צורך להסדיר ולקבוע תנאי עבודתם באמצעות חקיקת "חוק העסקת עובדי כוח אדם", אשר נוסד במדינת ישראל בשנת 1996.

לדברי ד"ר גבע (2000), מטרת חוקי העבודה הינה יצירת רשת ענפה ומגוונת של זכויות העובדים: שעות עבודה ומנוחה, חופשה שנתית, הגנת השכר, שוויון הזדמנויות בעבודה, דמי מחלה, פיצויי פיטורין ועוד. "חוק העסקת עובדי כוח אדם" (1996), הציב דרישות אישיות וכספיות למי שמבקש לעסוק בקבלנות כוח אדם. החוק קבע, כי תנאי העבודה של עובדי קבלן המועסקים במקום עבודה אחד יותר משלוש שנים, ישוו לתנאי העבודה של שאר העובדים במקום זה. תיקון לחוק משנת 2000 נועד להשוות את תנאי ההעסקה של עובדי קבלן לתנאי העסקה של העובדים הקבועים בארגון ולהסדיר את קליטתם בתום "תקופת אכשרה".

1.6 מגבלות הריסון הממשלתי

בספרה "מוסר ועסקים" ד"ר גבע (2000), מתייחסת למגבלותיו של הריסון הממשלתי. לדבריה אחת ממגבלות הריסון הינה הגדרת החוק בלשון כללי מדי. לדברי ד"ר גבע, קשה לחוקק חוקים שיהיו גם גמישים דיים לטיפול בכל מגוון המצבים העשויים להתרחש וגם פשוטים וברורים במידה הנדרשת לאכיפתם.

אחת מטענות הביקורות העיקריות כלפי "חוק העסקת עובדי כוח אדם" הינה שהחוק אינו מתמודד עם תופעת העסקת עובדים חיצוניים בכללותה. רצון המעסיקים לחמוק מהוראות החוק גרם לאימוץ הסדרי העסקה חלופיים במשק הישראלי, כגון: העסקת עובדי מיקור חוץ.

לדברי טביביאן וזרחי (2007), בשנים האחרונות במשק הישראלי ניכרת מגמת צמצום של היקף ההעסקה באמצעות קבלני כוח והרחבת היקף העסקת עובדי מיקור חוץ. החוקרת מייחסת בעבודתה את התופעה לשתי סיבות עיקריות: ראשית - חוק העסקת עובדי כוח אדם מטיל מגבלות רק על מי שמעסיק עובדים בהסדר זה, ואילו בשאר ההסדרים, כגון: מיקור חוץ, לא חלה על המעסיק כל מגבלה. הסיבה השנייה, לירידה בהיקף העסקת עובדי כוח אדם, הינה המהלך שביצעו קבלני כוח האדם במטרה לחמוק מדרישות החוק: קבלני כוח האדם חותמים על חוזים למתן שירותים ובכך הופכים לקבלני שירותים, אשר פטורים מחובות החוק. מהלך זה משרת את האינטרסים הן של הקבלנים, אשר פטורים את עצמם מדרישות החוק, והן של הארגונים במשק, אשר זוכים בשירותי עובדי מיקור חוץ שחוק "העסקת עובדי כוח אדם" אינו חל עליהם ואינו מחייב את המעסיק לקלוט אותם כעובדים מן המניין בתום 9 חודשים.

היום במדינת ישראל לא קיים אף גורם רשמי שבתפקידו לפקח על היקפים ותנאי ההעסקה של עובדי מיקור חוץ. ממשלת ישראל טרם נקבעה מדיניות בכל הקשור להמשך העסקתם ולגבי לאופן ההעסקה הרצוי.

על פי החוק, המעסיקים אינם מחויבים להשוואת את הזכויות של עובדי מיקור חוץ לתנאים וזכויות המקובלים בארגון בו הם מעוסקים. המשמעות היא שעובדי מיקור חוץ יכולים לעבוד גם מעבר לתשעה

חודשים כעובדים מן החוץ, והתנאים הסוציאליים שלהם לא ישוו לתנאיהם של שאר העובדים באותה חברה (סלומון, 2008).

לדברי ד"ר נצר (2009), משפט העבודה בישראל אינו מתואם עדיין למסגרת רות ודפוסי העסקה גמישים, בניהם שיטת מיקור חוץ. לדבריו, תבניות העסקה גמישות מעוררות שאלות רבות הנוגעות באחריות המעסיק וזכויות העובדים המועסקים במסגרתן. להערכתו של ד"ר נצר, במשפט העבודה הישראלי קיימות מספר סוגיות המחייבות דיון ועדכון: קיומם של יחסי עובד-מעביד, כגון: בהעסקת עובדי מיקור חוץ המוצבים בארגון במשך זמן ממושך. יכולת המעסיק לפקח על שעות העבודה והמנוחה של העובד המועסק בתבניות עבודה גמישות, בעיקר במצבים בהם מתבצעת העבודה מחוץ למקום העבודה. פיקוח על תשלום בגין עבודה בשעות לא שגרתיות ולא רציפות. ניצול ימי חופשה שנתית, תשלום דמי מחלה, אחריות המעסיק בקיום פקודות הבטיחות בעבודה ועוד.

ד"ר גבע (2000), מתייחסת לעובדה כי הסתמכות של המעסיק על החוק יכולה לשמש אצטלה לחוסר אחריות מוסרית. לדבריה החוק (או העדר חוק) מועד לשימוש נצלני, ולעתים גם ציני, בידי מנהלים הסבורים שאינם נושאים בשום אחריות כל עוד אין החוק קובע אחרת. לטענתה, ההסתמכות על החוק היא דרך בדוקה להשתמט מכל אחריות אישית ולהתחמק מאחריות חברתית ומוסרית.

2.6 התייחסות בית הדין לעבודה לסוגיית העסקת עובדי מיקור חוץ

סוגיית העסקת עובדי מיקור חוץ זכתה בשנים האחרונות ל התייחסותו של בית הדין לעבודה במספר פסקי דין שונים, כך בפסק דין צדקא נגד מדינת ישראל- גלי צה"ל, השופט אדלר מתייחס בפסיקתו למקרים בהם העובד מועסק באמצעות חברה חיצונית רק במטרה לאפשר למעסיק להתחמק מהענקת זכויות המוקנות לעובד על פי משפט העבודה. בלשון פסק הדין: *"הדבר דומה למקרה שבו העובד נאלץ על ידי המעביד להקים חברה של אדם אחד, היינו - "חברת אני בע"מ" זאת על מנת להשיג עבודה אצלו. מדובר ב"דמוי" יחסי חברה-חברה, כאשר היחסים האוטנטיים הם בין החברה (המעביד) לבין העובד"* (ע"ע שאול צדקא נגד מדינת ישראל- גלי צה"ל).

אולם, לצד ביקורת, בית הדין לעבודה מכיר את היתרונות הרבים הטמונים בשיטת מיקור חוץ, כך בפרשת דברת שוואב, קבע השופט אדלר כי: *"המעסיק רשאי למסור עבודה למיקור חוץ (outsourcing) ולקבל לידי את התוצרת המוגמרת. ישנם יתרונות לא מעטים למעסיק המבצע עבודה באמצעות חברות חיצוניות: הקטנת כוח העבודה של המפעל; גמישות; הפחתת עלות העבודה ועוד ... המדיניות המוצהרת של כלל ממשלות ישראל מאז אמצע שנות השמונים הינה העברת המשק הישראלי ממשק בשליטת המדינה למשק תחרותי .. בית הדין אינו צריך ואינו רשאי למנוע מדיניות זאת"* (ע"ע דברת שוואב נגד מדינת ישראל - משרד החקלאות ופיתוח הכפר).

7. שיטת מיקור חוץ – בעד

תומכי שיטת מיקור חוץ מזהים יתרונות רבים הטמונים בתוך השיטה. יתרונות, אשר לטענת התומכים, מביאים תועלת הן למעסיקים והן לעובדי חברות מיקור חוץ.

1.7 יתרונות לחברה

לטענת מומחי מיקור חוץ המניעים העיקריים להוצאת פעילויות החברה למיקור חוץ הינם : הקטנת הוצאות והתמקדות בפעילות הליבה.

מנתוני העבודה של כהן ואורבך (2005) עולה, שבעת מעבר לשיטת מיקור חוץ מקובל לדבר על הפחתה של כ-20% עד 30% בהוצאות החברה. הארגון העובר לשיטת מיקור חוץ עשוי להפחית עלויות, להקטין משאבים ולהגביר התייעלות. הארגון קובע לספק החיצוני את מדדי השירות ואת המחיר.

לדברי חברת S&B (2008), *אין ספק שגם המיתון הכלכלי אילץ ארגונים רבים לפנות למיקור חוץ כאמצעי לקיצוץ בעלויות*. מד בתקופת המיתון רוב הארגונים רוצים לקצץ בהוצאות, מאידך דווקא בתקופת המיתון גובר הצורך להישאר תחרותיים ולהמשיך לעבוד על הפרויקטים שעתידיים להכניס כסף לחברה. במקרה הזה הפתרון האפשרי עבור הארגון הינו מעבר לשיטת מיקור חוץ – פתרון זה מאפשר לארגון להמשיך להעסיק עובדים, אשר אינם תופסים את מצבת כוח אדם של החברה, כאשר משכורתם משולמת מתקציב ניהול הפרויקט. ארגון יכול להעסיק עובדים זמניים לצד עובדים קבועים ועל ידי כך להעניק לעצמו גמישות הנחוצה לו לצורך ביצוע התאמות לשינויים החלים בשוק (כהן ואורבך, 2005). לדברי ד"ר נצר (2009), בהוצאת משימות לחברות מיקור חוץ, הארגון מגדיל את הגמישות הניהולית בהעסקת העובדים ומשפר את הישגי החברה.

החוקרים Jiang, Frazier and Prater (2006) מתייחסים בעבודתם ליתרות נוסף שלשיטת מיקור חוץ: לדבריהם, השיטה מאפשרת לארגונים בינוניים וקטנים להעסיק על בסיס זמני מומחים בעלי תרומה מיוחדת, כגון: יועצים ארגונים, עורכי דין או יועצים שיווקים, כאשר עליות העסקתם על בסיס קבוע היו בלתי אפשריים מבחינת הארגון בשל הוצאותיהם השכר הגבוהות.

שילוב של עובדים קבועים לצד עובדי חברות מיקור חוץ מבטיח למעסיק את יכולתו להמשיך בפעילות הסדירה גם במקרה של עיצומים או שביתת ות של עובדי הארגון. על פי הגדרת החוק, עובדי מיקור חוץ אינם נחשבים לעובדי הארגון, ולפיכך הם אינם רשאים לקחת חלק בעת הכרזת סכסוך עבודה על ידי עובדי הארגון הקבועים. יתרון זה, הטמון בשיטת מיקור חוץ, נלקח בחשבון על ידי משרד האוצר בהחלטתו (1998) להעביר את פעילות יחידות המחשבים של משרדי הממשלה למיקור חוץ, בהחלטת משרד האוצר נכתב: *"לאחר מעבר למיקור חוץ אין בעיות עם איגודי עובדים אשר משביתים פעילות היחידה"*.

שבמקרה של התרחבות הארגון אינו נאלץ לרכוש שטחי עבודה וציוד נוספים. בשונה מעובדי חברות כוח אדם, המועסקים בפועל בחברה ורק מקבלים את משכורתם מחברות כוח אדם, עובדי מיקור חוץ עובדים כיחידה נפרדת ומנוהלים ישירות על ידי החברה שמספקת שירותי מיקור חוץ. ארגונים העושים שימוש בשירותי חברות מיקור חוץ פטורים מניהול יחסי עובד- מעביד עם העובדים. החברה החיצונית, שמספקת לארגון עובדי מיקור חוץ, היא זאת שאחראית להכשרתם, לפיקוח עליהם במהלך העבודה וכן לתשלום שכרם וזכויותיהם המגיעות להם על פי חוק. מבחינת הארגון עובדים החיצוניים מוגדרים "עובדי החברה למיקור חוץ" לכל דבר ועניין ואינם נכללים במצבת כוח אדם הרשמית של הארגון (סולומון, 2008).

2.7 יתרונות לעובדים

"העובדה שיותר ויותר חברות מוציאות חלק מפעילותיהן למיקור חוץ, היא בשורה קשה עבור עובדי אותן חברות, שימצאו את עצמם מחוסרי תעסוקה או יחושו ירידה בהיקף העסקתם. יחד עם זאת, מדובר גם בפתרון, ולו זמני, לעשרות עובדים שמצטרפים בימים אלה למעגל האבטלה ויכולים למצוא בחברות המציעות שירותי מיקור חוץ מקור פרנסה חלופי" (סולומון, 2008).

הראל (2008) מציג בעבודתו, המתמקדת בנושא מיקור חוץ, את נתוני הסקר שערך אתר אינטרנט JOBNET, מטרת הסקר הייתה לבחון את רצון העובדים לעבוד באמצעות חברות מיקור חוץ. התוצאות היו שכ- 38% מהמשיבים ציינו שיהיו מוכנים לעבוד בחברות מיקור חוץ וישמחו לגיוון. כ- 31.7% מהנשאלים ציינו שיהיו מוכנים לעבוד באמצעות חברות מיקור חוץ, למרות שהיו מעדיפים שלא. רק 30.3% השיבו כי עבודה מסוג זה לא מתאימה להם.

בתקופת המיתון, כאשר ארגונים רבים מוצאים את פעילויותיהן לחברות מיקור חוץ, עולה גם מספר העובדים המגויסים על ידי חברות מיקור חוץ. כך שבתקופות המשבר החברות החיצוניות עשויות לתת פתרון למפוטרים ולהבטיח להם סוג של יציבות תעסוקתית.

לדברי הראל, חברות מיקור חוץ מספקות לעובדיהם לא מעט יתרונות. ביניהם יתרונות הבאים: "קרש קפיצה" - באמצעות חברות מיקור חוץ העובדים יכולים להיכנס לתחום מקצועי שלא הכירו לפני זה ולקבל הכשרה מתאימה על חשבון חברת מיקור חוץ.

יציבות תעסוקתית - חברות מיקור חוץ מאפשרות ניידות בין הפרויקטים השונים ולכן העובדים יכולים לשמור על בטחון תעסוקתי, כי במקרה של קיצוצים או סיום הפרויקט, חברת מיקור חוץ דואגת שהעובד שלה יעבור מלקוח ללקוח.

חלק מהמשרות קיימות רק בחברות מיקור חוץ - הרבה משרות אטרקטיביות מגיעות ישירות לחברות מיקור חוץ ללא פרסום במקורות גיוס נוספים.

תהליך גיוס מהיר - גיוס העובדים בחברות מיקור חוץ הנו מהיר ובדרך כלל מתבצע באמצעות ראיון אישי ללא מבחני מיון מורכבים המקובלים בארגונים הגדולים.

שכר - חברות מיקור חוץ מנסות לגייס את המועמדים הראויים ולכן יתכן מצב שעובד של חברת מיקור חוץ יקבל שכר גבוה ותנאי העסקה משופרים מעובד החברה.

8 שיטת מיקור חוץ – נגד

לשיטת מיקור חוץ קיימים גם מתנגדים רבים, אשר טוענים, שלצד יתרונות השיטה, קיימים גם סכנות וסיכונים רבים הטמונים בתוך השיטה.

1.8 חסרונות לחברה

החוקרים (Beasley, Bradford and Pagach (2004) מראים בעבודתם נקודת ראייה ביקורתית כלפי שיטת מיקור חוץ. לדבריהם, בעת הוצאת פעילויות החברה לספקי מיקור חוץ, החברה מסכנת את עצמה בהיבטים שונים, כגון: סיכון טכנולוגי, סיכון הון אנושי, סיכונים רגולטורים, סיכון כלכלי, סיכון תפעולי, סיכון אסטרטגי ושיווקי.

בעבודתם החוקרים מתייחסים לסיכון נוסף, אשר עלול להתעורר בעת המעבר לשיטת מיקור חוץ – סיכון מוניתין, הנובע מפגיעה במוניטין ושם החברה עקב פיטורי העובדים הקבועים. לדברי החוקרים, המעבר לשיטת מיקור חוץ כרוך בפיטורי עובדי החברה, הליך זה גורם למחאות של העובדים ונציגיהם, להוביל לרעש תקשורתי ומכאן לגרום לפגיעה במוניטין החברה.



החוקרים מראים בעבודתם, כי ברוב המקרים עליות הפיטורים גבוהות יותר מאשר החיסכון שהארגון רצה להשיג באמצעות קיצוץ המשורות. לטענת החוקר, ההסבר טמון בעובדה כי פיטורי העובדים מורידים את הפיריון של הנשארים בארגון, בשל פגיעה במוטיבציה, מורל ואובדן הניסיון והכישורים החשובים לארגון.

על פי מחקרם של Harland, Knight, Lamming and Walker (2005) רק 5% מהארגונים, אשר בחרו לעבור לשיטת מיקור חוץ, השיגו באופן מלא את היעדים שהציבו לעצמם טרם המעבר. לדבריהם, הסיכונים העיקרים שהארגון לוקח על עצמו בעת העברת לשיטת מיקור חוץ הינם:

- תלות בחברת מיקור חוץ.
 - חשש מפני יציבות ושרידות הספק.
 - חשש שהספק יתפשר על רמה טכנולוגית נמוכה כדי לחסוך בהוצאות.
 - אובדן שליטה, אשר עלול להוביל לאיכות ניהול ירודה ופגיעה ברמת השירות ללקוח.
 - ניגוד אינטרסים בין הארגון לבין חברת מיקור חוץ.
 - חשיפה אפשרית של מידע רגיש למתחרים ובעיות באבטחת המידע.
 - פערים בתרבות ארגונית, אשר פוגעים בשיתוף פעולה בין עובדי הארגון לבין עובדי הספק.
 - תקשורת לקויה ותהליכי עבודה לא מסודרים בין הארגון לבין הספק.
 - חוסר כדאיות כלכלית עקב ציפיות לא ריאליות.
 - קשיים בניהול עובדי מיקור חוץ וקונפליקטים ביחסי עבודה.
- עשרי וקוטלרסקי (2009) מעלים בעבודתם חסרון נוסף של שיטת מיקור חוץ עבור הארגון, הטמון בכך שהפרויקטים המוצאים לספקים החיצוניים כרוכים לרוב בתקציבים נמוכים ובעבודה חדגונית, כך שהם נמצאים בעדיפות נמוכה עבור הספקים. לטענתם, פרויקטים אלה סובלים לרוב מתחלופת כוח אדם גבוהה, אשר גורמת לספקים להקצות עובדים בלתי מנוסים ולא להשקיע בתהליכים שמטרתם לבנות ולשמור ידע הקשור בלקוח.
- במאמר של חברת S&B (2008), העוסקת במתן שירותי מיקור חוץ, הוצג היבט נוסף של השיטה, הדורש התייחסות מעמיקה של המעסיק טרם המעבר למיקור חוץ הינו: יחסי עובד- מעביד, בין עובד חיצוני לבין המעסיק שלו (חברת מיקור חוץ) והארגון (הלקוח). לטענת חברת S&B, הניסיון מראה שלא פעם קיימת בעיית זהות עצמית אצל עובד הנובעת משאלות השייכות שלו. שאלות כמו באיזו חברה אני

עובד? למי נתונה הנאמנות שלי? מי הוא המנהל שלי? מי משפיע על ההעסק וההתקדמות המקצועית שלי? חוסר בטחון סוציאלי ותחושת האפליה שנוצרת לעיתים אצל עובדי חברות מיקור חוץ, הם, לדברי חברת S&B, בעיות מוכרות שבדרך כלל מתעוררות עם מעבר הארגון לשיטת מיקור חוץ.

2.8 חסרונות לעובדים

לדברי הראל (2008), מבחינת עובדי חברות מיקור חוץ, החיסרון הבולט של השיטה, הוא שהעובדים אינם נהנים מיחסי עובד- מעביד בחברות שבהן הם מועסקים בפועל, וכן הם תלויים במשך הזמן של ביצוע הפרויקט בו הם מועסקים. "מדובר בעובדים מוכשרים, בעלי השכלה, העוסקים בפעילות קריטית עבור הארגון, אך ברגע שיסתיים הפרויקט, תסתיים גם העסקתם. הם יאלצו לחזור לחברת מיקור החוץ ולהמתין לפרויקט אחר שיימצא להם בו יוכלו להשתלב מחדש".

לדברי ד"ר נצר (2009), "בתקופת מיתון כלכלי העובדים ש ודאי הכי נוח לשחרר ולשלוח הביתה הם עובדי מיקור חוץ". לטענתו, מעסיקים רבים עושים שימוש לרעה בתבנית עבודה זו ומנצלים את גמישותה הניהולית להעסקת עובדי מיקור חוץ בתנאי ניצול וקיפוח תוך הפרת זכויותיהם כעובדים בדרכים עוקפות. פרצות בחוק כוח אדם, אשר אינו חל על עובדי מיקור חוץ, והערפל סביב זהות המעביד מאפשרים פגיעה בזכויות ותנאי העסקת עובדי מיקור חוץ. במקרים רבים נשללות מעובדי מיקור חוץ זכויותיהם הקבועות בחוקי המגן של מדינת ישראל והם אינם זוכים להחזרי נסיעות, תשלום שעות נוספות, ימי חופשה ומחלה, ביטוחים פנסיוניים, פיצויי פיטורין ומרכיבי שכר נוספים אותם מקבלים עובדים מן המניין. לדברי ד"ר נצר, העדר תחושת שייכות וחוסר לויאליות למקום העבודה פוגעים במוטיבציית העובדים ויוצרים תחושות של קיפוח וחוסר הוגנות.

ממצאי המחקר של (Beasley, Bradford and Pagach, 2004) עולה, כי בארצות הברית פגיעות מתמשכות של המעסיקים בתנאי השכר והזכויות של עובדי מיקור חוץ הביאו למחאות העובדים ודרישותיהם לחקיקת חוק הגנה, על פיו המעסיק יחויב לשלם שכר זהה עבור משרות זהות ללא קשר לתבנית העסקה בה מועסק העובד הממלא את המשרה.

9. שיטת מיקור חוץ – דילמות מוסריות

מעבר הארגון לשיטת מיקור חוץ יוצר חלוקה למנצחים ולמנוצחים. עקב המעבר חלק מהעובדים עלולים לאבד את מעמדם או את נוחיותם. רצון הארגון להתייעל ולשרוד בתקופת המיתון עלול לגרום להעמדת פנים או מתן הבטחות חסרות בסיס לעובדיו. בעת המעבר חשש העובדים מאובדן מקום הפרנסה או פגיעה במעמדם עלול ליצור אווירה של אי ודאות ולהוביל לחרושת שמועות בתוך הארגון. שינוי אף פעם אינו רק שלילי, הוא גם הזדמנות, אך גם להזדמנות יש מחיר. המעבר לשיטת מיקור חוץ גורם לכולם, כולל המנצחים, לאבד משהו כתוצאה משינוי. גם אלו שמתרגשים מהאפשרויות החדשות שנפתחות בפניהם עקב המעבר לתבנית העסקה החדשה, ואלו שבחרים להשתתף בעידן החדש בציפייה שהשינוי יקדם את הקריירה המקצועית שלהם – גם הם באופן טבעי חוששים מהשינוי הצפוי. למעבר לשיטת מיקור חוץ יש מחיר עבור כל הצדדים. זה יכול להיות מחיר של אובדן העבר. אובדן של הרוטינה. אובדן של הנוחיות, של מוסרות, אובדן של מערכת יחסים חשובה ומשמעותית. מטרת הפרק זה של העבודה הינה להגדיר דילמות העולות בעת המעבר של הארגון לשיטת מיקור חוץ ולבחון את השלכותיהן המוסריות.

בפרק זה מוצגות מטרות כלכליות מוצהרות של הארגון שהוא רוצה להשיג באמצעות המעבר לשיטת מיקור חוץ לצד היבטים אנושיים- מוסריים העולים עקב המעבר לתבנית העסקה החדשה.

שיטת מיקור חוץ משפרת את הגמישות הניהולית של הארגון

לדברי ד"ר נצר (2009), הארגון יכול להתחיל את הליך המעבר לשיטת מיקור חוץ בשתי דרכים בסיסיות: 1. עובדי הארגון הקבועים הופכים להיות עובדים של חברת מיקור חוץ המספקת את השירותים.

2. ספקית השירותים מביאה את עובדיה ואילו עובדי הארגון הקבועים מפורטים מעבודתם (או לחילופין שילוב בין השתיים).

כל אחת מהדרכים מעמידה בפני הארגון בעיות רבות הן בהיבט המוסרי והן בהיבט הכלכלי. שטראובר (2003), מתאר בעבודתו את המורכבות של הליך כניסת מערך מיקור חוץ לארגון. לדבריו, כניסת שיטת מיקור חוץ לארגון גורמת לתסיסה של עובדים, החוששים מפגיעה בתנאי העסקתם. החלטת הארגון לעבור לשיטת מיקור חוץ יוצרת תחושת אי וודאות בקרב עובדי הארגון ועלולה לגרום למאבק כוחני בין נציגי העובדים לבין ההנהלה ומכאן לפגוע באווירה פנים ארגונית וברמת המורל של הארגון.

לטענת ד"ר נצר, לעיתים תכופות מדי הארגון דן בבעיות אלה רק בשלב מאוחר בתהליך קבלת ההחלטות, ולפעמים הארגון מתייחס אליהן רק בדיעבד.

העסקת עובדי מיקור חוץ מאפשרת לארגון לצמצם בהוצאות השכר

אחת הדילמות המשמעותיות ביותר בתחום העברת פעילות הארגון לשיטת מיקור חוץ, היא סוגיית יחסי העבודה.

תנאי השכר אשר מקבלים עובדים במשק הישראלי מתחילים לשני סוגים:

1. תנאי שכר הקבועים בחוק - חופשות, דמי מחלה והחזר נסיעות.
2. תנאי העסקה נלווים, אשר אינם קבועים בחוק - זכויות פנסיוניות, קרן השתלמות, החזר שיחות טלפון, השתלמות מקצועית ועוד (ורצברגר, 2002).

הסקרים, אשר בוצעו בקרב עובדי חברות מיקור חוץ, מראים כי הן לגבי תנאי העסקה קבועים בחוק והן לגבי תנאי העסקה נלווים - שיעור העובדים המועסקים באמצעות חברות מיקור חוץ הזוכים להם אינו גבוה. לדברי קידר (2004), הארגון "הכלכלי" אשר רואה רק את שורות המאזן עלול לראות לדואג לביטחון ורווחה של עובדיו אשר לא מעוסקים ישירות דרכו. לטענת קידר, "הפקדת בטחוננו של העובד בידי חברות מיקור חוץ הינה חסרת אחריות מצד הארגון. לצורך השגת יעדים עסקיים, על הארגון לדאוג לקשר מוסרי ומחבק עם עובדיו".

ברוב המקרים המעבר לשיטת מיקור חוץ גורם לפיטורי העובדים, פגיעות בשכר וזכויותיהם של עובדי הארגון ומוביל למחאות ועדי העובדים המתנגדים לפיטורים ופגיעה בתנאי העסקה של עובדי הארגון. החוקרים (Beasley, Bradford, and Pagach (2004) מתארים בעבודתם תופעה הקיימת בארצות הברית, כאשר במסווה של התייעלות, מעסיקים רבים מגדירים את עובדיהם כעובדי מיקור חוץ במטרה לחסוך בהוצאות השכר. על פי ממצאי המחקר, העובדים ממשיכים את עבודתם בתוך הארגון, אך בתנאי העסקה נחותים תוך פגיעה בתנאים הסוציאליים. במקרה הזה הפרדה בין הרובד הגלוי והמוצהר

של המעבר – התייעלות הארגון לבין הרובד ה סמוי והנסתר – רצון המעסיק לקצץ את גובה השכר של עובדיו, יוצר מערכת כפולה של המסרים המועברים לעובדים ופוגע במורל ואמון העובדים.

לאחר המעבר לשיטת מיקור חוץ הארגון מקבל תוצר סופי ללא התערבות באופן השימוש בתשומות החוקרת טביביאן מזרחי (2007) מביאה תגובות של חלק ממנהלים, אשר אמרו, בתשובה לשאלות על עובדים החיצוניים בארגון: "הם אינם מעניינים אותנו". אומנם, לדברי החוקרת, כוונת דבריהם היא שלפי הגדרות החוק עובדים חיצוניים אינם נמצאים בתחום האחריות של הארגון, אולם דבריהם המשתמעים מאמירה זו מטרידים מאוד מבחינה אנושית, מוסרית וחברתית.

שיטת מיקור חוץ מאפשרת לארגון להקטין את עליות הגיוס של העובדים

העסקת עובדי מיקור חוץ יוצרת תבנית העסקה משולשת: העובד, המשתמש וחברת מיקור חוץ. ויוצר קושי מסרי ומשפטי בקביעת "זהות המעביד". תבנית העסקה משולשת מעלה שאלות רבות, כגון: כיצד מוגדרים היחסים בין הצדדים? מי מקבל את העובד לעבודה? מי מעביר אותו מתפקיד לתפקיד? מי קובע את גובה שכרו ותנאים הנלווים? מי נותן חופשות לעובד? ומי מפקח על עבודתו? שאלות אלו פוגעות בלואליות של העובדים כלפי הארגון ויוצרות קושי בהגדרת זהות המעביד, כאחראי ישיר כלפי עובדיו. קידר (2004), מציג בעבודתו "דוגמא מהחיים", כאשר ביום כיף של החברה, הארגון משאירים בחוץ חלק מהעובדים, כי אינם משתייכים לחוזה ההעסקה הנכון. לדברי קידר, השלכות המוסריות של המעשה יעלו לארגון הרבה יותר משיווי הכספי של השתתפות העובדים ביום כיף.

שימוש בשיטת מיקור חוץ תורם להתייעלות הארגון

בעבודתה "העסקת עובדי קבלן ונותני שירותים מן החוץ במשרדי הממשלה" החוקרת טביביאן מזרחי (2007) מתייחסת לעובדה, כי לא קיימת דרך ממשית לחשב את כדאיות המעבר של הארגון לשיטת מיקור חוץ. לדברי החוקרים (Harland, Knight, Lamming and Walker (2005), יתכן ומגמת מיקור חוץ הינה "אופנה חולפת" ו"אידיאולוגיה עסקית חדשה", אשר אינה מביאה תועלת אמיתית, אך למעשה מעמיקה את פערי האי שוויון במשק.

לטענת החוקר Cooper (1999), שנות ה-90 של מאה הקודם התאפיינו ביצירת תבניות העסקה גמישים, ביניהם שיטת מיקור חוץ. שינויים אלו בתבניות ההעסקה גרמו לפגיעה בביטחון התעסוקתי והסוציאלי של העובדים, יצרו תחושת חוסר וודאות בקרב העובדים ויצרו מספר רב של דילמות מוסריות הקשורות לסוגיית העסקת העובדים. על פי ממצאי המחקר, יצירת מקומות עבודה גמישים פגע בין היתר ביכולתם של המעסיקים לפקח על שעות הנוספות של עובדיו. כתוצאה מכך בעשור האחרון חלה עליה חדה בכמות שעות הנוספות. על פי ממצאי המחקר בו השתתפו 5,000 עובדי מיקור חוץ – 77% הצהירו כי עובדים שעות נוספות רבות, 54% מתוך הנשאלים נאלצים לעבוד משמרות ערב נוספות, 34% עובדים באופן קבוע בסופי השבוע. על פי ממצאי המחקר, עליה בשעות הנוספות, עקב המעבר לתבניות העסקה גמישות, פוגעת בבריאות העובדים, שמה את הדאגה לביטחון הסוציאלי במקום הראשון ומכאן יוצרת סדרי עדיפויות שונים, מובילה לנתק בין בני הזוג ובין ההורים לבין הילדים. לדברי Cooper, תפיסה הקיימת בחלק מחברות מיקור חוץ ב כל הנוגע לשעות הנוספות הינה "הרבה-משמעות יעיל". לטענת החוקר, לאורך זמן תפיסה זו לא מוכיחה את עצמה.

Cooper מעלה בעבודתו שאלה: "האם זה מוסרי לצורך התייעלות ארגונית, להעסיק פחות עובדים, אך להכריחם לעבוד הרבה?" לטענת החוקר, מעסיק הדואג לשמור על ערכים המוסריים של חיי המשפחה של עובדיו ודואג לבריאותם הפיזי והנפשי משיג בו זמנית גם יעילות ואפקטיביות ארגונית.

עובדי מיקור חוץ הינם עובדים זמניים המשמשים בעיקר לביצוע פרויקטים קצרי טווח

לדברי התומכים בשיטת מיקור חוץ, טיעון עיקרי להצדקת העסקת עובדי מיקור חוץ הינו כי עובדים החיצוניים משמשים בעיקר כעובדים זמניים למילוי משימות זמניות ופרויקטים קצרי טווח או לחילופין לצורך תגבור כוח האדם בתקופות הלחץ, אך מנתוני עבודתה של טביביאן מזרחי (2007), עולה כי חלק לא מבוטל מעובדי מיקור חוץ המועסקים בארגונים שונים אינם זמניים כלל ועיקר. החוקרת מציגה בעבודתה נתונים, על פיהם רוב עובדי מיקור חוץ במשק, מועסקים באופן רציף באותו ארגון במשך חמש שנים או יותר. לדברי הירשאוגה וברקוביץ (2009), "העסקה רציפה על פני פרק זמן ארוך שכזה מצביעה על כך שבעסקת עובדי מיקור חוץ הארגון לא בהכרח משיג את המטרות המוצהרות של המעבר - הקטנת עלויות גיוס, העסקת העובדים לפרקי זמן קצרים, והשמה דינמית".

לנוכח נתונים אלה, טביביאן מזרחי מעלה בעבודתה שאלה: "אם לא היה יעיל יותר מבחינה כספית ובעיקר מבחינה מוסרית לקלוט את העובדים האלה, כך שיהיו חלק אינטגרלי מהארגון?"

שיטת מיקור חוץ מאפשרת לארגון להעסיק עובדים חיצוניים לצד עובדים קבועים של הארגון

רוב המחקרים מראים, כי מאפיין העיקרי המבדיל בין עובדים חיצוניים לעובדים קבועים הינו טבע החוזה הפסיכולוגי השורר בין המעביד לעובד. עובדים קבועים ועובדים חיצוניים נבדלים בתפישותיהם לגבי הגדרת החוזה הפסיכולוגי עם מעסיקיהם. תפישות שונות אלו משפיעות על התנהגות העובדים ועמדותיהם בנוגע לעבודתם. התנגשות בין התרבויות גורמת לקונפליקטים בתוך הארגון. העסקת עובדים קבועים לצד עובדים חיצוניים עלולה לגרום לבידול פנים ארגוני, לגרום לתחושת אפליה, חוסר הוגנות וקיפוח בקרב עובדים החיצוניים.

על פי הגדרת החוקר, עובדי מיקור חוץ אינם נחשבים לעובדי הארגון, לפיכך במקומות עבודה מאורגנים נציגי העובדים אינם יכולים להציג את האינטרסים של העובדים החיצוניים ולדואג לזכויותיהם. מבחינה משפטית הנהלת הארגון אינה מחויבת לתת לעובדי מיקור חוץ תנאים וזכויות זהים לאלו שהושגו עם נציגי העובדים, הדבר גורם להעמקת פערי אי שוויון בתוך הארגון ועלול מוביל לקרע ביחסים בין העובדים הקבועים לבין העובדים החיצוניים.

שיטת מיקור חוץ מאפשרת עסקת עובדים חיצוניים לצורכי התגבור

החוקרים (Khatari and Budhwar 2002), מציגים בעבודתם, כי כל ארגון בנוי על מספר רב של קשרי אורך וקשרי רוחב העוברים בין הגורמים השונים בתוך הארגון. לטענתם, העסקת עובדים זמניים ברוב המקרים בלתי מיומנים לצד עובדים הוותיקים ומיומנים יוצרת מספר סוגיות מוסריות, אשר עלולות לפגוע באווירה פנים ארגונית ובתקשורת תקינה בין העובדים. לטענת החוקרים, מחד עובדי מיקור חוץ, המועסק לצורכי התגבור על מסיס זמני אינם יכולים להיחשף לקשרים הפנים ארגוניים הקיימים במקום העבודה. מאידך עובדים הוותיקים אינם מודעים להבדלים תרבותיים, סוציאליים, והבדלים מהותיים ברמת החיים הקיימים בינם לבין העובדים החיצוניים המועסקים על בסיס זמני בארגונים. חוסר מודעות פוגעת בשיתוף הפעולה בין העובדים וגורם לקונפליקטים בין העובדים.

החוקרים (Gregory and Prifling, 2009), אשר בין השנים 2003-2008 ראינו כ- 150 עובדי בנק, מצאו כי בין העובדים הוותיקים לבין העובדים החיצוניים קיים שוני מהותי ברמת החיים והבדלים סוציאליים וחברתיים. בעבודתם החוקרים מתייחסים לתשובתו של אחד מהעובדים הוותיקים בנוגע לתפיסתו כלפי עובדי מיקור חוץ המועסקים בארגון: "לקח לנו הרבה זמן להבין מדוע ישיבות משותפות לא יכולות להתקיים אחרי שעה מסוימת. בעבר זה יצר להרבה מתחים ואי הבנות. רק בהמשך נודע לנו שזה קשור לשעת ההסעה של עובדי מיקור חוץ, אשר אינם זכאים לרכב של החברה ומגיעים לעבודה בהסעות. מתברר שזאת הייתה דרך היחידה שלהם להגיע לעבודה ולחזור הביתה".

לדברי החוקרים, חוסר מודעות של העובדים הוותיקים ל הבדלים במעמד ושוני ברמה סוציאלית, תרבותית וחברתית הובילו מחד תחושת חוסר התחשבות אי הבנה מצד העובדים הוותיקים ומאידך גרם תחושת אי שוויון וחוסר הוגנות בקרב עובדי מיקור חוץ המועסקים על בסיס זמני באותו ארגון.

שיטת מיקור חוץ מאפשרת לארגון העסקת מומחים בעלי תרומה מיוחדת

תומכי השיטה מציינים כי שיטת מיקור חוץ המאפשר לארגונים להעסיק על בסיס זמני מומחים בעלי תרומה מיוחדת, כגון: יועצים ארגונים, עורכי דין או יועצים שיווקים, כאשר עליות העסקתם על בסיס קבוע היו בלתי אפשריים מבחינת הארגון.

מתנגדי השיטה טוענים, כי יתרון זה מאפשר לארגון "להבריח" עובדים מן השורה תחת סעיף "עובדי מיקור חוץ". לטענתם, באמצעות הגדרת העובדים כ "עובדי מיקור חוץ", הארגון יכול להימנע מהצגת מצבת מעודכנת של כוח האדם ולהסתיר את נתוני השכר האמיתיים של בכירי הארגון. השיטה מאפשרת להנהלת הארגון לעקוף את מנגנוני בקרת השכר ומאפשרת תשלום שכר גבוה לעובדים המקורבים במסווה של העסקתם כמומחים חיצוניים. כך מממצאי דו"ח ביקורת על רשויות מקומיות (2006), עולה כי בכירי עיריית פתח תקווה פנו לעורכי דין חיצוניים במקום לפנות למחלקה המשפטית של העירייה וזאת ללא הנמקה וללא קיום מכרזים. לטענת משרד מבקר המדינה, הליקויים העולים מהדו"ח מצביעים על רצון העירייה להסתיר את רמות השכר האמיתיות הקיימות במחלקה המשפטית של העירייה וזאת באמצעות הגדרת יועצים משפטיים של העירייה כעורכי דין חיצוניים. על פי ממצאי הדו"ח עלות עורכי הדין החיצוניים עולה על העלות של המחלקה המשפטית של העירייה ומגיע למיליוני שקלים בשנה.

לטענת המתנגדים, ניצול כזה של שיטת מיקור חוץ מגדיל את הפערים בתנאי ההעסקה ורמות השכר של האוכלוסיות השונות בתוך הארגון. ויוצר בתוך הארגון חלוקה פחות מוסרית ופחות שוויונית ל"עובדים המקורבים" ול"עובדים מן השורה", אשר אינם זכו להשתייך לקבוצות כוח בתוך הארגון.

לטענת טביביאן מזרחי (2007), בישראל בשנים האחרונות העסקת עובדי מיקור חוץ במגזר הציבורי הפכה ל מנגנון עוקף מסלול השירות הציבורי הסטנדרטי. עובדים חיצוניים המועסקים בהסדר של

מיקור חוץ, עשויים להשיג בהסדר זה שכר גבוה שלא היו זוכים לקבל אילו היו מועסקים כעובדי השירות הציבורי על פי סולם הדרגות המקובל. לטענת החוקר, הדבר גורם לגידול בפערי השכר בתוך הארגון ויוצר מערכת יחסי עבודה לא שיוונית, כאשר עובדי הארגון "מן השורה" מעוסקים בהתאם לרמות השכר המקובלות במגזר הציבורי ואילו "העובדים המקורבים" זוכים להטבות השכר מופלגות הנקבעות ללא פיקוח וללא התערבותו של הממונה על השכר. בנוסף לטענת החוקר, בזמן שעובדים הקבועים נמנים במצבת הרשמית של כוח האדם בארגון, עובדי מיקור חוץ זוכים ל"חסיונות" במקרה של פיטורים היות ואינם נחשבים לעובדי הארגון.

ניצול כזה של שיטת מיקור חוץ מעלה דילמות מוסריות ב כל הנוגע לאחריות המנהל להעניק לעובדי יחס זהה, הוגן ומכבד ולא ליצור חלוקה לא שוויונית על בסיס השתייכותם של העובדים לקבוצות כוח שונות בתוך הארגון.

כניסת מערך מיקור חוץ לארגון משפר את תפקודם של יחידות השונות בארגון

לדברי שטאובר (2003), המעבר של יחידות השונות של הארגון לשיטת מיקור חוץ אינו פשוט , בעיקר בשלבי ההטמעה הראשוניים. העברת הפעילויות השונות של הארגון לידי של ספק חיצוני , יוצר ציפיות גבוהות מצד עובדי הארגון לקבלת שירותים טובים בהרבה ממה שהורגלו בעבר . לטענת שטאובר , *"כאשר ציפיות אלה אינן מתממשות במציאות – נוצרת בעייתיות"*.

עובדי הארגון מצפים לעלית מדרגיה במקצועיות ו בשירות, עקב כניסתה של חברה מקצועית חיצונית . משתמש סופי זה אינו מצוי בכל פרטי ההתקשרות החדשים , ולכן הוא צפוי פעמים רבות להתאכזב , כאשר בשלבי העבודה הראשוניים לא יבחין בשינוי מהותי. הדבר עלול לפגוע בתקשורת בין עובדי הארגון לבין עובדי הספק וליצור אווירה של מתח חוסר הבנה בקרב עובדי הארגון.

שיטת מיקור חוץ בכל הנוגע למוצרים הציבוריים משפרת את איכות השירות לאזרחים

המניע העיקרי המוצהר למעבר לשיטת מיקור חוץ בסקטור הציבורי בישראל הינו רצון הארגונים הציבוריים לשפר את איכות השירות לאזרחים . אך מממצאי המחקר שנערך באוניברסיטת בר אילן על ידי ד"ר גלברד וקוריאט (2009), עולה שהעברת אחריות הניהול לחברות החיצוניות אינה מוליכה לשיפור כלשהו בנושא שיפור איכות השירות לאזרחים בכל הנוגע להספקת מוצרים ציבוריים , כגון: תחזוקת המבנים, קווי תחבורה, שירותי בריאות ועוד.

לדברי החוקרים (Harland, Knight, Lamming and Walker (2005) אין זה תפקידה של המדינה להפוך ל- holding companies המשקיפות על המוכרים , אשר מספקים מוצרים ציבוריים שונים לאזרחיה. לדברי החוקרים, שימוש בשיטת מיקור חוץ במגזר הציבורי מוביל לחוסר פיקוח ממשלתי, הנחוץ במיוחד בתחומים רגשיים הקשורים בהספקת מוצרים ציבוריים, כגון: שירותי הבריאות, בטחון, תחזוקה ושמירה ועוד. לדברי החוקרים שימוש בשיטת מיקור חוץ , אשר מוביל להסרת פיקוח ממשלתי בנוגע להספקת מוצרים ציבוריים פוגעת בצרכים הקולקטיביים של האזרחים.

המדיניות הניאו-ליברלית ליצירת משק תחרותי תומכת בהפרטת המשק ויישום שיטת מיקור חוץ

בכתבתו של שקד "זה אורג אותנו" (2010) , מעלה שקד שאלה : *"כיצד יתכן שעקב רצון האוצר להוזיל עליות, משרד הביטחון של מדינת ישראל מתחיל לחשוב איפה יהיה לו זול יותר לרכוש מדים עבור צה"ל?"* לדברי שקד מדיניות מיקור חוץ , אשר אומצה על ידי ממשלת ישראל, גרמה לסגירת מפעלים רבים, בניהם מפעל "מוליתן" בנהריה. שקד מצטטת בכתבתו את דברי יו"ר של ועד העובדים במפעל : *"אנחנו שישים שנה עובדים פה . אולי זה לא תרנגולת שמטילה ביצי זהב , אבל זה טקסטיל , בסדר , מרווחים ועובדים . כמעט מאה אנשים עובדים פה – אומנם משכורת מינימום – אבל עובדים ... אם זה כל כך זול, תביאו גם את השוטרים מסין, למה רק את המדים? זה בטוח יהיה יותר זול"*.

לאור מדיניות המוצהרת של מדינת ישראל התורמת בהפרטת המשק , מעלה שקד שאלה : *"איפה המאמץ הלאומי, האישי, המצפוני לשמירת התעסוקה בפרפריה ? אידיאולוגיה נאו-ליברלית, שהאוצר והעיתונות הכלכלית מטיפים לה, הופכת את כל אזורי הפרפריה של ישראל לאזורים חרבים"*.

לדברי שקד, מדיניות ההפרטה גרמה למדינת ישראל לוותר על ענף הטקסטיל כמו על רוב ענפי התעשייה הבסיסים האחרים ולהשאיר אלפי אזרחי המדינה ללא מקור הפרנסה ללא בטחון תעסוקתי וסוציאלי.

שיטת מיקור חוץ תורמת לצמיחת המשק

בישראל מדיניות העסקת עובדי מיקור חוץ טרם הוגדרה באמצעות החקיקה ומנגנוני ריסון הממשלתי אין סמכות ושליטה בכל הקשור ל העסקת עובדי מיקור חוץ במשק. העדר מידע מבוסס ומלא על היקף ההעסקה של עובדי מיקור חוץ בישראל מקשה על ההערכות המדיניות ואינו מאפשר להתמודד עם התופעה ולפקח על תנאי העסקה של עובדי מיקור חוץ.

העדר חקיקה בנוגע להעסקת עובדי מיקור חוץ מאפשר לחלק מארגונים שימוש ציני בתבנית העסקה זו מתוך הנחה שאינם נושאים בשום אחריות משפטית, מוסרית וחברתית כל עוד אין חוק הקובע אחרת.

01. מעבר החברה לשיטת מיקור חוץ - הערכה על פי עקרונות המוסר

בעת החלטת הארגון להוציא חלק מפעילותיה לחבר ות מיקור חוץ עולות שאלות ניהוליות ומוסריות רבות ומורכבות, כגון: פיטורים של חלק מעובדי החברה, קליטת עובדים חיצוניים, אשר אינם מעוסקים ישירות על ידי החברה, תחושת אפליה ובידול לא רצוי בקרב העובדים - הם רק חלק מהשאלות אותן יש לבחון מהיבטים מוסריים שונים וזאת בנוסף להיבטים הכלכליים וניהוליים המשפיעים על החלטת הארגון לעבור לשיטת מיקור חוץ או "להישאר בבית".

עקרונות המוסר עשויים לשמש לארגון כלי יעיל לזיהוי בעיות מוסריות העולות בעת המעבר לשיטת מיקור חוץ. באמצעות עקרונות המוסר הארגון יכולה לבחון את דרכי הפעולות השונות, לקבל או לדחות את החלטתה ולהסבירה לאחרים.

לדברי ד"ר גבע (2000), אין באפשרותו של עקרון מוסרי יחיד למצות את כל שאלות של עולם העסקים ולספק לארגון הנחיה נורמטיבית לאופן הפעולה בעת קבלת ההחלטות.

מטרת הפרק הינה לבחון דילמות מוסריות העולות מסוגיית העסקת עובדי מיקור חוץ, תוך בחינתם מנקודות מבט שונות על פי עקרונות המוסר בעסקים: גישת תועלתנות, חובות וזכויות וסגולות הטובות, כאשר לכל אחד מהעקרונות יש מגבלות משלו וכל עקרון תורם תרומה סגולית למציאת דרכי הפתרון והגדרת האילוצים.

1.01 תועלתנות

על פי גישת התועלתנות, הנציגה המובהקת של הגישה הטלאולוגית, הערך המוסרי של מעשה נמדד בכמות האושר שהוא תורם למאזן האושר של החברה. ביסוד גישה זו עומדת הנחה שאפשר להשתמש בטכניקות ניתוח כלכליות של עלות-תועלת לצורך ההערכה המוסרית של מעשה מסוים (גבע, 2000).

על פי הגישה, ניתן למדוד את כל ההנאות הכרוכות במעשה, לצרפן לסך הכולל ולחסר מסכום זה את כמויות הנזק שהוא עשוי לגרום לכל הנוגעים בדבר. על פי עקרון זה, בגישת תועלתנות ניתן לדרוש מהפרט להקריב את תועלתו האישית אם יתרום בכך לטובת הרבים.

תומכי גישת תועלתנות סבורים שיש אמת-מידה אחת לכל התנהגות מוסרית – אושר והיפוכו. הם מניחים שאפשר להכין סולם של הפעולות מוסריות הרצויות והבלתי רצויות לפי קנה מידה אחד ויחיד (מגי, 2004).

על פי עקרון תועלתנות, ניתן לקבוע כי החלטת הארגון להעביר חלק מפעולותיו לשיטת מיקור חוץ מובילה להנאות הבאות: התמקדות בפעילות הליבה, שיפור ברווחיות הארגון, התייעלות וגמישות ניהולים, חיסכון בעלויות השוטפות, עליה בסיכויי הארגון לשרוד בתקופת המיתון. מכאן, במסגרת גישת תועלתנות, החלטת הארגון לעבור לשיטת מיקור חוץ תורמת להנאה ולסיפוק של בעלי החברה ושל עובדים הקבועים הממשיכים את עבודתם בארגון המקורי, אך עלולה לעלות בכאב ופגיעה בעובדים שיפוטרו או ימשיכו את העסקתם כעובדי חברת מיקור חוץ בתנאים נחותים יותר. בחישוב האושר המידי הכרוך בהחלטת הארגון לעבור לשיטת מיקור חוץ - ההחלטה עלולה להיתפס כלא מוסרית. אך אם ניקח בחשבון את השפעתה ארוכת טווח, כגון: המשך ההעסקה של העובדים הקבועים ומתן מקור פרנסה חלופי לעובדים החיצוניים. בנוסף, ניתן לצרף לסך "ההנאות מהמעשה" את תרומתה של ההחלטה ליכולת הארגון לשרוד בתקופת המיתון - ועל פי הגישה, המאזן האושר יתהפך והחלטת הארגון לעבור לשיטת מיקור חוץ תיחשב כמוסרית. לפי גישת תועלתנות המעשה הראוי הוא זה שעל פי תחשוב ההנאות תורם את תרומתו הגדולה ביותר לרווחת הכלל. בחישוב זה יש להביא בחשבון לא רק תוצאות ישירות ומיידיות של המעשה, אלא גם תרומתה של ההחלטה ליצירת מקומות עבודה נוספים בשוק העבודה ותרומתה לצמיחת המשק ושגשוג הכלכלי של הארגון.

2.01 הערות ביקורת לגישת תועלתנות

מתנגדי גישת התועלתנות יאמרו שהאפשרות לתרגם תועלת לערכים כספיים אינה יכולה לשמש להגנת התיאוריה. הכסף הוא אמצעי להשגת מטרה, ואין האמצעי קובע את ערך המטרה, אלא להיפך - המטרה היא שקובעת את ערך האמצעי (גבע, 2000). הערך שאדם מייחס לתועלת מסוימת משתקף במחיר שהוא מוכן לשלם בעבורה, גם למוצרים בלתי סחירים כמו: בטחון סוציאלי ותעסוקתי, זכויות ותנאי העסקה הוגנים, שמירה על חוקי המגן ויחסי עובד-מעביד תקינים - יש מחיר. מכאן, מתנגדי הגישה מזהים קושי בתרגום תועלות הנ"ל לערכים כספיים. לטענתם, על פי עקרון תועלתנות אין אפשרות לקבוע באופן חד משמעי אם התוצאות הסופיות הינן טובות ומביאות לגידול בעושרם והנאה של הפרטים ושל המשק כולו. התועלתנות בוחנת כל מעשה לפי תרומתו לטובת כל בני האדם הנוגעים בדבר, אבל האם מותר לטובת הכלל לרמוס זכויות של יחידים או קבוצות בתוך הארגון? דילמות מוסריות רבות עולות מכתבתו של ביאור (2007) שפורסמה בעיתון "The Marker": "העובדים של מפעל 'אי.סי.איי' בירושלים התבשרו על פיטוריהם מעבודתם במפעל, אבל הבה נדייק: לגבי חלק גדול מהעובדים אין מדובר בפיטורים במשמעות הרגילה של המילה, הם יועסקו בחברה אחרת שתספק שירותים ל'אי.סי.איי' - מה שמכונה מיקור חוץ. בסך הכול צפויים כ- 700 מ- 900 העובדים לעבור לסטאטוס החדש ותנאי העסקתם ישתנו פלאים, ולרעה: שכרם ותנאיהם הסוציאליים הנלווים ירדו, הביטחון התעסוקתי ממנו נהנו עד כה ייעלם כליל. חברת 'אי.סי.איי' עושה מהלך שיחסוך לה עשרות מיליוני שקלים במונחים שנתיים, אבל מי ידאג למזער את הפגיעה במאות עובדי 'אי.סי.איי' לשעבר העומדים לעבור למסגרת החדשה של מיקור חוץ". גישת תועלתנות עשויה להצדיק את הפגיעה בזכויות העובדים הכרוכים במעבר לשיטת מיקור חוץ - מעשה שנראה כבלתי מוסרי בעליל - בטענה שמעשה עומד במבחן העליון של התורה, שכן תוצאתו היא

הגדלת תועלת כלל: המשך תעסוקה לעובדים הקבועים, גידול ברווחים לבעלי המפעל, מתן מקום פרנסה חילופי כאלטרנטיבה לפיטורים לעובדי המפעל שימשיכו את העסקתם כעובדי מיקור חוץ, מתן מקומות עבודה לעובדים החיצוניים, צמצום שיעור האבטלה במשק ומכאן תרומה למשק כולו. על פי ד"ר גבע (2000), במטרה לגשר בין הפערים בהגדרת האמצעים והמטרה, בשנים האחרונות פותחה גרסה חדשה של גישת תועלתנות המבחינה בין תועלתנות כלל ובין תועלתנות אקט. תועלתנות כלל - מתמקדת בשאלה: "מהו הכלל המוסרי שיביא למרב התועלת, אם רוב בני החברה ינהגו לפיו?" לדברי ד"ר גבע, כלל כזה פוסל בתוקף את כשרותם של מעשים כמו פגיעה בזכויות העובדים.

תועלתנות אקט - מתמקדת בשאלה: "מהו המעשה שתרומתו לתועלת החברה היא הרבה ביותר?" על פי דוגמת מפעל "אי.סי.איי" מכתבתו של ביאור שלעיל, ניתן לראות שבגדר מעשים כאלה יכולים לבוא גם מעשים פסולים, כמו פגיעה בתנאי העסקה של העובדים או פגיעה בביטחון סוציאלי ותעסוקתי של עובדי המפעל. כאשר לצד רצון הארגון להתייעל ולחסוך בהוצאות, החלטתו להעביר חלק מפעילותו לחברות מיקור חוץ, כרוכה בפיטורי העובדים ופגיעה בזכויותיהם ובתנאי העסקתם. על פי גישת תועלתנות אקט, החלטת הארגון להעביר חלק מפעילותו לחברות מיקור חוץ תיחשב כי מוסרית, כתורמת תרומה רבה לתועלת החברה על ידי יצירת מקומות עבודה חדשים ומתן תעסוקה לעובדים החיצוניים. אך על פי גישת תועלתנות כלל, החלטה זו תחשב כי פחות מוסרי, כי גורמת למעשים פסולים, כגון: פיטורי העובדים, פגיעה בביטחונם הסוציאלי ותעסוקתי. גישת תועלתנות שופטים את כלל הפעולות, כגון המעבר לשיטת מיקור חוץ, על פי יכולתן להשיג תוצאות טובות. כל נזק שנגרם ליחיד מפעולה המעבר, יכול להיות מוצדק על ידי רווח שנגרם לרבים כתוצאה ממנה. זאת גם במקרים בהם הנזק שנגרם ליחיד הוא גדול, והרווח לרבים הוא זניח, כמו במקרה של המעבר לשיטת מיקור חוץ. כאשר עובדים רבים עלולים לאבד את מקור פרנסתם ואחרים ממשיכים את עבודתם בתנאי ההעסקה נחותים.

גישת התועלתנות עלולה להתפס מנוגדת לגישה לפיה לכל אדם ישנן זכויות אדם שאינן ניתנות להפרה. לטענת מתנגדי גישת התועלתנות, חישוב גודלה של התועלת אינו פשוט, כי לא די בכך שהטוב ישפיע על די אנשים, אלא שמידתו תהיה גדולה. לטענת המתנגדים, יש למדוד את התועלת בפעולת הארגון על פי הכמות הכוללת של טוב שהיא מייצרת, ולא על פי מספר האנשים שעליהם היא משפיעה. כך, למשל, אפילו אם אדם אחד נפגע בעת המעבר לשיטת מיקור חוץ ומאה אנשים מרוויחים מכך, הרי שניתן שזקו של האדם הוא כה גדול, והרווח לאחרים כה קטן, שפעולת המעבר תיחשב בסופו של דבר כבלתי תועלתנית במונחי עלות-תועלת.

ראייה זו של התועלתנות, המתעלמת מהיחיד ומזכויותיו, ומכפיפה אותם לדעת הכלל, מנוגדת לתורות שונות במדע המדינה, ובמיוחד לליברליזם, הרואה בזכויות היחיד את הבסיס שעליו יש להשתית את החברה. ג'ון סטיוארט מיל, שהיה אף הוא תועלתן, יצר את "עקרון הנזק", שלפיו אין לפגוע בזכויות הפרט של היחיד, אלא במידה שיש בה כדי למנוע ממנו להזיק לאחרים.

מנהל העומד בפני השאלה "האם לעבור לשיטת מיקור חוץ או להמשיך את העסקת עובדי הארגון במתכונת הרגילה?" יכול להיעזר ב"עיקרון הנזק" של מיל במטרה לשקול ולהעריך את מידת האושר והנזק הטמונים בהחלטתו.

10.3 תורת קאנט - חובות וזכויות

במוסר של זכויות וחובות נוטים לקבוע את ערכם המוסרי ים של המעשים לא על פי תועלתם או נזקם ליחיד או לחברה, אלא על פי שיוכם לכללים של עשה ולא עשה (גבע, 2000). על פי קאנט, המעשה הוא טוב לא בגלל תוצאותיו הטובות, או מפני שהוא משה נכון, אלא מפני שה וא נעשה מתוך ציות לחוש חובה פנימי, אותו חוש מוסרי שאינו בא מתוך ניסיון האישי, אלא מחוקק ומצוות על כל בני האדם בעבר, בהווה ובעתיד (דיראנט, 1972).

זכות - מבטאת הכרה באינטרס מסוים של האדם ובסמכות הנתונה לו לפעול למען מימושו להגן עליו מפני פגיעת אחרים.

חובה - דורשת מהאדם לקיים את הזכות ולא לסכלה.

על פי הגישה, כל זכות יוצרת חובה, כגון: זכות העובד להתפרנס בכבוד ולקבל יחס עובד- מעביד הוגן מטילה על הארגון חובה לספק לעובד תנאי עבודה הוגנים. ובמקביל, כל חובה יוצרת זכות – חובת המעביד לדאוג לזכויות ותנאי העבודה של עובדיו מקנה להם זכות לדרוש שמירה על זכויותיהם במקום העבודה.

על פי מוסר של זכויות וחובות, אינטרסים של אחרים אינם יכולים לשמש בסיס להתערבות במימוש זכויותיו של האדם.

על פי עקרונות המוסר, בכל חברה בנוסף לזכויות וחובות משפטיות קיימות גם חובות וזכויות מוסריות. זכויות וחובות משפטיות - מוגדרים על ידי חוקי המדינה והן שונים ממקום למקום.

זכויות וחובות מוסריות - מבוססים על העקרונות המוסריים והן אוניברסאליות באופיין ומתייחסות לאדם באשר הוא אדם ללא שים לב לשייכותו הלאומית או המדינית (גבע, 2000).

מוסר זכויות וחובות מחייב את המעסיק לספק את מרב הזכויות לעובדים גם במקרה של היעדר חקיקה ברורה. על פי הגישה, על המעסיק להשוות את התנאים של עובדי מיקור חוץ לתנאים של שאר עובדי הארגון, גם אם אינו נדרש לכך על פי הוראות החוק.

במצב הזה, מתנגדי גישת זכויות וחובות מזהים התנגשות בין נורמות שונות – מחד הגנה על זכויות העובדים ומאידך שמירה על זכות המעסיק למקסם את רווחיו ולנהל את חברתו על פי ראות עיניו כל עוד אינו סותר את חוקים המשפטיים.

לטענת ד"ר גבע (2000), ניתן לבחון את הסוגיה זו על פי הגישה הדאונטולוגית. נציג המובהק של הגישה זו היה עמנואל קאנט. על פי תפיסתו של קאנט, האדם שולט ברצונו ולכן הוא נושא באחריות מלאה להחלטותיו, מה שאין כן לגבי תוצאות למעשיו, התלויות גם בגורמים חיוניים שאינם נתונים לשליטתו. הגישה הדאונטולוגית הציעה להפוך את נקודת המבט, ובמקום לשאול: "מה מטרת המעשה?" היא שואלת: "מה הם החוקים המוסריים?" חוקים, אשר צריכים להנחות את התנהגותנו של מקבל ההחלטות ללא תלות בתוצאות.

במסגרת הדאונטולוגית, קאנט הציעה "עקרון על" – הציווי המוחלט: "עשה מעשיך רק על פי אותו כלל מעשי אשר, בקבלתך אותו, תוכל לרצות גם כן כי יהיה לחוק כללי". על פי קאנט, זהו הצו הקטגורי של בני האדם, הציווי של המצפון ללא תנאי (דיראנט, 1972). כלומר, רק פעולות המודרכות על ידי רצון חף מסתירות פנימיות הן פעולות מותרות מבחינה מוסרית.

הרצון הארגוני להתיעל, למקסם את רווחיו, לקלוט עובדים החיצוניים ובה בעת פגיעה במעמדם של העובדים הממשיכים את בארגון בסטאטוס שונה, לצד הפיטורים של עובדים הוותיקים וקליטת עובדים

החדשים בתנאי העבודה נחותים תוך יצירת הבידול במקום העבודה סותר את עקרונות המוסר הקאנטיאני ומכאן אינו יכול לעמוד במבחן הציווי המוסרי המוחלט. במקרה הזה, על פי קאנט, על המנהל לדחות את ההחלטה ועל פי עקרון הרצון הטוב עליו ללכת בדרך החוק המוסרי. בין אם היא בכך רווח לעצמו ובין אם יהיה הפסד. "אל תשים לב לאושרך – עשה את חובתך".

על פי גישת זכויות וחובות, החלטת המנהל לעבור לשיטת מיקור חוץ תהפוך את החיים החברתיים של עובדי הארגון לבלתי אפשריים. על פי הפילוסופיה של קאנט, כלל מוסרי המתקבל על הדעת הרציונאלית הוא בהכרח כזה שכל יצור רציונאלי י יוכל לאמץ אותו (מגי, 2004). מוסריות של גישת חובות וזכויות כופה על המנהל והארגון תנאים להתנהגות, התובעים הסכמה מצד כל קהילה אפשרית של אנשים רציונאליים.

הציווי המוחלט השני של קאנט המוכר כ "נוסח האדם כתכלית: *"עשה פעולתך שהאנושות, הן בכך הן בכל איש אחר, תשמש לך לעולם גם תכלית ולעולם לא אמצעי בלבד"*. נוסח זה קובע הבדל בין חפצים לאנשים, כאשר האדם, בניגוד לחפץ, הוא בעל ערך עצמי פנימי ואינו בעל המרה (גבע, 2000).

שיטת מיקור חוץ מאפשרת לארגון להתייחס אל עובדיו כאל משאבים העומדים לרשותו ו שניתן באמצעותם לנהל ולייעל תהליכי ניהולים וכלכליים.

על פי הגישה הקנטיאנית, בהחלטת הארגון להעביר חלק מפעילותו לשיטת מיקור חוץ חסרה דאגה לחירות וזכויות העובדים. ההחלטה פוגעת ביכול העובד לבחור באופן חופשי את התבנית התעסוקתית המתאימה לו. לפיכך, על פי הגישה הקנטיאנית, מעשים הללו מורידות את בני האדם לדרגת של אמצעי בלבד. ולכן, לטענת הגישה, ההחלטה תיחשב כפסולות מבחינה מוסרית.

4.01 הערות ביקורת לתורת קאנט

מתנגדי תורת המוסר של קאנט טוענים כי התורה מעמידה בסיס מוצק למושגי החברה, אך בו זמנית משאירה כמה שאלות פתוחות. אחת מהן היא השאלה כיצד יש להכריע בין שתי חובות. בעולם הניהול המודרני רוב ההתלבטויות אינן בין פעולה או הימנעות מפעולה אלא בין שתי חובות (גבע, 2000).

לדוגמא, במקרה של המעבר לשיטת מיקור חוץ מחד קיימת חובתו המנהל להגדיל את הרווחים של בעלי העניין, מאידך חובתו לדאוג לאינטרסים של העובדים ולמנוע פגיעה בזכויותיהם.

לטענת מתנגדי הגישה הקאנטיאנית, הגדרות של קאנט מעמידות בסימן שאלה את עצם האפשרות לקשור בין עולם העסקים לבין מוסר. שכן, אם עולם העסקים מבוסס על תועלת ואילו המוסר שולל את התועלת, קיים חיץ בלתי עביר בין שני התחומים (גבע, 2000).

לדברי דיוראנט (1972), גישתו הצדקנית של קאנט וחיו הפרטיים של חובה מתמדת והנאות נדירות, הקנו לו נטייה מוסרית: לבסוף הוא הגיע לידי הטפה למילוי החובה לשמה. כאשר דילמות ניהוליות של העולם העסקים המודרני, בניהן דילמות הטמונות במעבר לשיטת מיקור חוץ, מחייב את הארגון למצוא את האיזון בין החובות המוסריות לבין החובות הכלכליות והניהוליות.

5.01 הסגולות הטובות

לטענת ד"ר גבע (2000), תורת התועלתנות ותורת הדאונטולוגיה מציעות עקרונות ההתנהגות וכללים ומופשטים. הן אינן דנות כלל במאפיינים המובהקים של ההתנהגות הארגון. לדברי ד"ר גבע, קיים הבדל יסודי בין תפיסת האדם באשר הוא אדם לבין תפיסת האדם כחבר בארגון. השוני הטבוע בין ההתנהגות

ארגונית קולקטיבית ובין ערכי המוסר של האדם כפרט , פנו כמה חוקרים למסו רת הפילוסופית של הסגולות הטובות (virtue ethics), השואבים את מושגיהם ממחשבת המוסר של אריסטו.

בזמן שרוב הפילוסופים פותחים את תורת המוסר בשאלה "מה היא חובתי?" או "מה היא חובתי המוסרית?" אריסטו פותח בשאלה כללית הרבה יותר "מה פירוש לנהל חיים אנושיים טובים?" הדבר מאפשר לו לחקור תחומים שקשורים במוסר לא רק מצד עצמם אלא גם בזיקה לתחומים אחרים של מעשי האדם – כמו, מחויבות חברתית, ידידות בין בני אדם, וכך לשאול שאלות מורכבות על היחסים הפנימיים בין התחומים האלה. בניגוד לגישת תועלתנות, אריסטו מסרב לצמצם את הדברים הרבים בעלי הערך לאמת-מידה אחת. בתורתו הוא מבקש להדגיש שבכל תחום ותחום אינך יכול לבחון הקשר מורכב מזווית ישירה אחת (מגי, 2004).

החוקר Solomon (1992) דן בעבודתו בעיקרי גישת האריסטוטלית בניהול. לדברי החוקר, בניגוד לגישות ניהוליות רבות, הגישה הניהולית של אריסטו אינה מנסה ליצור הפרדה בין תפיסת האדם כפרט לבין תפיסתו כחבר בארגון. לטענת Solomon, בימינו ההגדרה העצמית של רוב בני האדם הבוגרים מתבטאת דרך תפיסתם כחבר ים בארגון, אשר מחפשים בעבודתם תועלות אישיות. הגישה האריסטוטלית אינה מנסה לשנות את האיזון הקיים. על פי הגישה, בעולם העסקים המודרני אין אפשרות ליצור הפרדה בין צורכי האדם כפרט לבין צרכיו כחבר בארגון. לדברי Solomon, גישתו של אריסטו מחייבת את המנהל להכיר באיזון ובשילוב האינטרסים של עובדיו ולדאוג לרווחת עובדיו לפני דאגתו לרווח הכלכלי של ארגונו.

במונחי זמננו מושג הסגולות הטובות משלב יחד שלושה ממדים של ההתנהגות: הרגשי, ההכרתי, וכפעולתי. סגולות הטובות הוא אפוא לא רק נטייה התנהגותית, אלא גם כושר לשפוט מהי הפעולה הראויה בנסיבות המצב (לפי הזמן, ההקשר, האמצעים והתוצאות) ומה ראוי להרגיש.

בעל הסגולות הטובות הוא מי שמסוגל להגיע לר אייה מאוזנת ולמצוא את שביל הזהב. לטענת אריסטו, שביל הזהב אינו ממוצע מתמטי, שהוא הבינוני המדויק בין שני קיצונים מחושבים בדיקנו. ת. לדברי אריסטו, שביל הזהב מרפרף עם המקרים הצדדיים של כל מצב ומצב ומתגלה רק לשכל בוגר וגמיש (דיוראנט, 1972). זוהי התכונה שמצפים למ צוא אצל מי שראוי לשמש כמנהל. כאשר מנהל רואה את

עצמו אך ורק כמומחה בתחום מסוים הוא מתמקד בשאלות של יעילות ופרודוקטיביות ועשוי לאבד בהדרגה את יכולת ההבחנה בצד המוסרי של עולם המקצועי. לעומת זאת, מנהל בעל סגולות טובות שואל לא רק מה היא הפעולה המתחייבת מעקרון זה או אחר בסיטואציה הנידונה, אלא גם מהי הפעולה שמבטאת את תפיסת החיים שלו (גבע, 2000).

על פי עקרון הסגולות הטובות, בעת קבלת ההחלטה ניצב המנהל לשני סוגי הבעיות:

דילמה מוסרית אמיתית – התלבטות בין חובות או בין עקרונות מוסריות.

כך בעת קבלת ההחלטה האם להעביר חלק מהפעילות הארגון ל שיטת מיקור חוץ ניצב המנהל מול דילמה מוסרית אמיתית: מחד פיטורי העובדים ופגיעה ב זכויותיהם ובתנאי העסקתם ומאידך הצורך בהתייעלות והתאמת פעילות הארגון לדרישות של הסביבה הכלכלית המשתנה.

בעיית התרצות – הבעיה נוצרת, כאשר המנהל מתקשה למלא את חובתו בשל אינטרסים עצמים, נאמנות קבוצתית או התנגדות של בעלי עניין חזקים.

דוגמא לבעיית התרצות הינה צמצומים בכמות כוח אדם במסווה של התייעלות ארגונית וכביכול מעבר לשיטת מיקור חוץ, כאשר בפועל המניעה העיקרי העומד כנגד עינו של המנהל הינו לנצל את ההזדמנות

לצורך הצמצום וחיסול ענפים לא רווחים בחברה. במקרה הזה המנהל יודע שחובתו למנוע פגיעה בזכויות העובדים, אך מתקשה למלא את חובתו עקב דרישה של בעלי העניין לצמצם בכמות הכוח אדם. דוגמא אחרת לבעיית התרצות הינה קליטת העובדים מן השורה במסווה של עובדי מיקור חוץ במטרה להימנע מיצירת חובות משפטיות הטמונות ביחסי עובד-מעביד. במקרה הזה באמצעות הגדרת העובדים כעובדי מיקור חוץ הארגון יכול לעקוף את חוקי העבודה ולא להעניק את מלאו הזכויות לעובדיו. כאן המנהל מודע לאחריותו המוסרית, אך הוא ניצב מול בעיית התרצות ומתקשה למלא את חובותיו בשל אינטרס עצמי או השתייכותו לקבוצות בעלות השפעה בתוך הארגון.

דילמות מוסריות הטמונות בשיטת מיקור חוץ הופכות את החלטות המנהל בעת המעבר למורכבות ולא פשוטות. כפתרון לבעיה מוסרית אמתית אריסטו השתמש בדימוי הזה: *"כשם שהארכיטקט לא ינסה למדוד עמוד קמור ומורכב בסרגל ישר, כך גם שופט המוסר לא ישתמש במערכת כללים פשוטה וקשיחה בשביל מורכבויות של מצב מעשי... כשאנו נקלעים למצב מוסרי מורכב, חושינו צריכים להיות ערים ורגישים, ועלינו להיות מוכנים להתאים את עצמנו לדרישות המורכבות, ואולי הייחודיות והחד פעמיות, של המצב הפרטי הזה"* (מגי, 2004).

מתנגדי הגישה האריסטוטלית בניהול טוענים כי אריסטו מתאר תמיד חיים הרמוניים ומאוזנים. לדברי המתנגדים, בגישתו אריסטו מצייר תמונה של חיים שיש בהם רכיבים רבים ועשירים מאוד בערכים מסוגים שונים, אבל הכול בהם מאוזן ומתוכנן יחד בהרמוניה. כאשר בחיים האמיתיים חלק מרכיבים מסוימים יכולים לזעזע את כל האחרים (מגי, 2004). כך לטענת מתנגדי הגישה, גם מנהל בעל סגולות טובות וראייה מאוזנת עדיין עלול לגרום לכאב ואובדן של ביטחון תעסוקתי וסוציאלי לעשרות ואף מאות מעובדיו בעת המעבר לשיטת מיקור חוץ.

11. פתרון הבעיה המוסרית

בעת קבלת ההחלטה האם להוציא חלק מפעילות החברה לשיטת מיקור חוץ יש צורך להכריע בין שני עקרונות המוסרים: התועלתנות וחובות.

החשבון התועלתני מכריע לטובת המעבר כי דרך יעילה להשגת גמישות ניהולית ושיפור ברווחיות החברה. על פי גישת תועלתנות, יש לצרף למאזן האושר כי המעבר עשוי לשפר את סיכוי החברה להצליח בתקופת המיתון ומבטיחה המשך העסקתם של העובדים הקבועים ומתן מקומות פרנסה לעובדים החיצוניים.

השיקול הדאונטולוגי מוליך למסכנה הפוכה: המעבר יפגע בזכויות העובדים, יגרום לפיטורים חלקם, העובדים החדשים יקלטו בתנאים ההעסקה נחותים והמהלך יגרום ליצירת אפליה ובידול בתוך הארגון. לדברי ד"ר גבע (2000), זהו מצב מובהק של דילמה מוסרית.

הדרך להיחלץ מהדילמה היא לשנות את השאלה או למצוא פתרון יצירתי – זוהי תרומתו המובהקת של הסגולות הטובות לקבלת החלטות מוסריות. כך על ידי יישום הסגולות הטובות, הארגון יכול לאתר פתרונות יצירתיים המהווים אלטרנטיבות לפיטורים העובדים. הפתרונות הינם מגוונים ויכולים לכלול בין היתר: תכנית פרישה טבעית, מעבר למשרות חלקיות, יצירת מקומות עבודה גמישים או עבודה בקבלנות.

על פי הסגולות הטובות, במקום לשאול: "מהו הכלל שצריך לכוון את המעשה?" על הארגון לשאול: "מהו המעשה שמבטא את דמותנו המוסרית ואת מהות תפקידנו החברתי כמוגדר ב"אני מאמין שלנו?"

דוגמא להצגת דרכי פתרון של הדילמות המוסריות הטמונות במעבר לשיטת מיקור חוץ, יכולה לשמש הצגת המקרה של שתי חברות היי טק בישראל: חברת "פיליפס" וחברת "סיסקו", אשר בשל המשבר בענף ההיי טק בארץ נאלצו לעבור להעסקת עובדי מיקור חוץ בפרויקטים שונים של החברה.

לאחר מעבר לשיטת מיקור חוץ, חברת "פיליפס" פיטרה את רוב העובדים הוותיקים בעלי חוזים אישיים וקלטה במקומם עובדים חיצוניים בתנאי העסקה נחותים בהרבה מתנאיהם של העובדים הוותיקים אשר נותרו בחברה. הבדלי השכר בין העובדים הקבועים לבין עובדי חברות חוץ בעלי אותם כישורים וממלאים תפקידים זהים היו עצומים ויכלו להגיע עד פי שלושה. עובדי מיקור חוץ לא היו זכאים לקבל החזרי נסיעות או להצטרף להסדרי ליסינג, הם לא היו רשאים לאכול בחדר האוכל של החברה, לא יכלו להשתתף בימי גיבוש, ונדרשו להזדהות באמצעות כרטיס עובד בעל עיצוב שונה מעיצוב הכרטיסים של העובדים הקבועים של חברת "פיליפס".

אופן העסקתם ותנאי השכר של עובדי מיקור חוץ בחברת "פיליפס" יצרו תחושת אפליה וגרמו לניקור ומתיחות ביחסים בין העובדים הקבועים לבין העובדים החיצוניים, הדבר השפיע רבות על האווירה הארגונית בתוך החברה. וגרם לעזיבתם גם של העובדים הוותיקים בעלי תנאי עבודה משופרים בשל החשש מפיטורים ואווירה פנים ארגונית לא מעודדת. העסקת עובדי מיקור חוץ בחברת "פיליפס" פגע בהון המקצועי והרוחני של החברה ויצר תחושות אפליה, חוסר הוגנות ואי וודאות הן בקרב עובדים הקבועים והן בקרב עובדים החיצוניים.

באותה תקופה גם חברת "סיסקו" ישראל נאלצה לקלוט בעובדי מיקור חוץ בחלק מהפרויקטים שלה. בניגוד לחברת "פיליפס", חברת "סיסקו" דרשה מספקיה להעניק לעובדי מיקור חוץ תנאים עבודה הוגנים ללא הבדלים מהותיים מתנאי העסקה של העובדים הקבועים של הארגון. חברת "סיסקו" סיפקה לעובדי מיקור חוץ המועסקים בפרויקטים של החברה את המרב הזכויות ותנאים הנלווים. עובדים החיצוניים השתתפו בכל פעילויות הגיבוש, תרבות והרווחה של החברה ויכלו להצטרף להסדרי ליסינג והסעדה הקיימים בחברה. עובדים החיצוניים המוכשרים קיבלו הבטחה מהנהלת החברה להיקלט כעובדי החברה מין המניין כעבור תקופה קצרה. דאגה לתנאי לביטחון התעסוקתי והסוציאלי של העובדים, מתן מרב הזכויות ושילוב של עובדי מיקור חוץ בתוך הפעילות השוטפת של החברה תרם לאווירה ארגונית משתפת ומעודדת, ומנע יצירת תחושת אפליה ובידול בתוך הארגון.

21. האחריות החברתית של המנהל

בעולם העסקים המודרני הולך וגובר תהליך של הפרדה בין הבעלות על העסק לבין ניהולו. מבנה החדש של ניהול עסקים מעורר שאלות רבות לגבי דרכי הפעולה ונורמות ההתנהגות של המנהל (גבע, 2000). האם בעת קבלת החלטת התייעלות באמצעות המעבר לשיטת מיקור חוץ המחויבות הבלעדית של המנהל היא לדאוג להעשרת בעלי המניות או שמוטלת עליו אחריות גם כלפי עובדיו והציבור בכללו? גישת האחריות החברתית דורשת מן הארגונים לכלול שיקולים חברתיים ומוסריים בדרך עבודתם הניהולית.

על פי גישת האחריות החברתית, על המנהל לאזן בין השיקולים הסותרים לעתים של רווחי החברה, סיפוק רצון העובדים וטובת הציבור. החוקר (1995) Brenkert מתייחס בעבודתו לקושי ביישום גישת האחריות החברתית בארגוניים אשר הוקמו למטרת ההצלחה החומרית. כפיתרון לקושי מציעה החוקר למנהל לפעול על פי נורמות של דמוקרטיה, ליצור זרימת מידע ופיזור אחריות מלמעלה למטה ומלמטה למעלה תוך הגברת שיתוף פעולה בין הגורמים השונים בארגונו.

שתי חלוצות ביישום גישת האחריות החברתית בעסקיים הן: חברת הגלידה "בן אנד ג'רייס" וחברת התמרוקים "בודי שופ".

חברת "בן אנד ג'רייס", אשר הוקמה בשנת 1978, יישמה גישת האחריות החברתית ו מאז הקמתה תורמת 7.5% מכל רווחיה לשורה ארוכה של מטרות חברתיות. בנוסף, החברה יצרה לעצמה מוניטין של חברה שוויונית מבחינת יחסי עובד- מעביד. במשך שנים רבות קבעה החברה מדיניות השכר על פיה השכר הגבוה ביותר המשולם לעובד בחברה לא יהיה יותר מפי חמישה מן השכר הנמוך ביותר שהיא משלמת (קוטלר והורניק, 2000).

מייסדת חברת "בודי שופ" אניטה רודיק, אשת העסקים החלוצית, יסדה את חברתה בשנת 1976 תוך יישום מדיניות של "קפיטליזם עם אחריות חברתית". אניטה רודיק, חלוצת גישת האחריות החברתית הגדירה את גישת עובד-מעביד בחברתה כ"חיפשו עובדים ובמקום עובדים הגיעו אלינו אנשים". אולם יישום גישת האחריות החברתית בעולם העסקים המודרני גורר ביקורת נגדית. מתנגדי הגישה טוענים כי רוב הארגונים בעלי "מצפון חברתי" אינם מצדיקים את המוניטין שלהם.

החוקר (2000) Paine, מתייחס בדאגה ליישום גישת האחריות החברתית מתוך הנחה כי "המוסר משתלם" ו"כדאי להיות מוסרי". לטענת החוקר, הצגת תמונה הרמונית שבה מוסר וכלכלה מוצגים כבני ברית נראית מעוותת ובלתי מציאותית. תמונה זו מתכחשת למציאות שבה לעתים מציבים המוסר והכלכלה דרישות סותרות. לטענת החוקר, ההשלכה המסוכנת ביותר היא זניחת הגישה המוסרית לנוכח משבריים כלכליים.

בהתאם לטענות החוקר, המקרה של העסקת עובדי מיקור חוץ בחברת "פיליפס ישראל" יכול ללמד כיצד משבר בענף ההיי-טק אילץ את מנהלי הארגון לזנוח את הערכים הרשמיים של החברה, על פיהם על המנהלים "לפתח אנשים" ו"לסמוך אחד על השני" תוך יצירת ארגון מאוחד - One Philips (www.philips.com). המשבר הכלכלי גרם לחברת "פיליפס ישראל", בניגוד לערכיה המוצהרים, להעסיק עובדי מיקור חוץ בתנאי השכר נחותים תוך הפרת זכויותיהם ויצירת פגיעה באווירה פנים ארגונית.

3.1 סיכום

החלק הראשון של העבודה דן בגורמים שונים, אשר הובילו ליישום שיטת מיקור חוץ במשק הישראלי ומציג את ההיבטים החוקיים של השיטה. העבודה דנה ביתרונות וחסרונות הטמונים בשיטה הן מזווית הראיה של המעסיקים והן מזווית הראיה של העובדים.

החלק השני של העבודה מראה כי לצד הרובד הגלוי של השיטה – גמישות ניהולית והתייעלות כלכלית, לשיטת מיקור חוץ קיים גם הרובד הסמוי – כאשר במסווה של מעבר לשיטת מיקור חוץ מנהלים יכולים לצמצם בכוח אדם, לחסל פרויקטים לא רווחיים, או להסתיר את נתוני השכר של הבכירים בארגון.

ממצאי העבודה מלמדים כי שיטת מיקור חוץ מעלה היבטים מוסריים רבים, כגון: פגיעה בביטחון התעסוקתי של עובדי הארגון, פגיעה בזכויות ותנאי העסקה, נזק וכאב שיגרם לעובדים אשר יפוטרו בעת המעבר או יאלצו להמשיך את עבודתם במעמד נחות יותר ועוד.

ההיבטים המוסריים של שיטת מיקור חוץ, מעלים את שאלת אחריות המנהל, אשר מחד מחויב לשמור על זכויות העובדים ומאידך מחויב לדואג להישרדות הארגון בתקופת המיתון תוך התאמתו לתבניות העבודה המקובלות בשוק העבודה.

החוקר (Soubel 2009) מתאר בעבודתו כיצד מוניטין הארגון, הדוגל בגישת האחריות החברתית, עלול להיפגע במקרה של תחילת עבודתו עם ספק מיקור חוץ, אשר אינו מקפיד על הערכים החברתיים שהארגון דוגל בהם. בעבודתו Soubel מדגיש כי בעיני הציבור ספקי מיקור חוץ נתפסים כחלק בלתי נפרד מהארגון. מכאן, על המנהל המכניס מערך מיקור חוץ לארגונו, לדרוש מספקיו לעמוד בסטנדרטים אתיים נוקשים, בכל הנוגע לגיוס העובדים, גיוון וקבלת האחר, זכויות העובדים, פערי שכר, פיטורין, הכשרה ופיתוח עובדים, תקשורת פנים, בריאות ובטחון, איזון בין חיים לעבודה, ותמיכתו של הספק החיצוני בתרבות אתית של עובדיו (כהן, 2009).

מנהל העומד מפני קבלת ההחלטה האם להציע חלק מפעליות הארגון לשיטת מיקור חוץ, חייב לפעול על פי ראייה מאוזנת ולמצוא את הפתרון של שביל הזהב, כאשר הסגולות הפנימיות שצריכות להנחות אותו הן דאגה, אחריות ונאמנותו לערכים. מנהל הפועל על פי המוסר של דאגה ואחריות יראה בארגון הכלכלי לא רק מערכת חוקים ונהלים, ומכונה ליצירת רווח, אלא מערכת תומכת והדדית הפועלת למען מטרות משותפות ומימוש עצמי. לדברי חברת S&B, הפתרון של הבעיות המוסריות של שיטת מיקור חוץ טמון ביחס הוגן כלפי עובדים החיצונים, השקעת הארגון בפיתוח אישי ומקצועי של העובדים החיצוניים, תגמול הוגן המתייחס לניסיונם וכישוריהם של עובדי מיקור חוץ והתאמת תנאי העסקתם לתנאים המקובלים בשוק.

מנהל הפועל על פי מוסר של דאגה ואחריות בעת המעבר לשיטת מיקור חוץ יהיה מסוגל למצוא את הפתרון של שביל הזהב אשר מחד משפר את יעילות החברה ותורם לגידול ברווחים ומאידך ממזער פגיעה בזכויות העובדים ודואג להמשך הוגן של חסי עובד – מעביד.

ביבליוגרפיה

עברית

- ביאור, ח' (31 לאוקטובר 2007), "מיקור חוץ – הדבר (הרע) הבא בשוק העבודה הישראלי", *The Marker*.
- גבע, א'. (2000), "מוסר ועסקים מושגים ועקרונות", *בית ההוצאה לאור של האוניברסיטה הפתוחה*.
- גלברד, ר'. וקוריאט, נ'. (2009), "מרכז החשכ"ל – פיס כלכלי כתוצאה מחולשה ניהולית", *תוכנית מערכות מידע, ביה"ס למוסמכים במנהל עסקים, אוניברסיטת בר-אילן*.
- דיראנט, ו'. (1974), "גדולי ההוגים חייהם ודעותיהם (קורות הפילוסופיה)", *הוצאת ספרים אחיאסף בע"מ, תל אביב*.
- גלין, א'. (1997-2000), "מיקור חוץ (Outsourcing)", *"מתמקרים" החוצה*, ספר ברנוון (קובץ), 2 : 603-625.
- הירשאוה, א'. וברקוביץ א'. (17 לאוגוסט 2009), "מחקר : שימוש בשיטת מיקור החוץ בממשלה בזבזני" ונעשה "מטעמים שגויים", *The Marker*.
- הראל, מ'. (05 למאי 2007), "מיקור חוץ – outsourcing", <http://itbananas.com/outsourcing>.
- ורצברגר, ר'. (2002), "העסקת עובדים בחברות כוח-אדם", *מוגש לוועדה לקידום מעמד האישה, הכנסת, מרכז מחקר ומידע*.
- חוק העסקת עובדים באמצעות קבלני כוח אדם, התשנ"ו 1996.
- טביביאן מזרחי, מ'. (2007), "העסקת עובדי קבלן ונותני שירותים מן החוץ במשרדי הממשלה", *הכנסת, מרכז המחקר והמידע* www.knesset.gov.il/mmm.
- כהן, א'. ואורבך י'. (2005), "דגשים בביקורת מערכות מידע ממוחשבות בסביבת מיקור חוץ", *רואה חשבון*, 54(1) : 43-46.
- כהן, א'. (2009), "על אחריות תאגידית ומשאי אנושי", *משאבי אנוש*, 255-256 : 18-27.
- מאמר חברת S&B - Smart and Better חברת ייעוץ וליווי עסקי לחברות ועסקים, (2008), "Outsourcing", www.smartandbetter.co.il/_Article/asp?categoryID=155.
- מגי, ב'. (2004), "הפילוסופים הגדולים. מבוא לפילוסופיה המערבית", *הוצאה לאור מיסודן של ידיעות אחרונות וספרי חמד*.
- מבקר המדינה, (2007), "עיריית פתח תקווה : הוצאות לפיתוח העיר והתקשרות עם עורכי דין". *דו"ח על ביקורת בשלטון המקומי*. 469-490.
- מיל, ג.ס'. (תשל"ב), "התועלתיות", *הוצאת הספרים ע"ש י"ל מאגנס, האוניברסיטה העברית ירושלים*.
- משרד האוצר - אגף החשב הכללי ועדת האינטרנט הממשלתית, (1998), "מיקור חוץ", www.itpolicy.go.il.

- נצר, מ'. (2009) "דפוסי עבודה גמישים", *משאבי אנוש: ירחון*, 255-256 : 44-47.
- סולומון, ע'. (15 לדצמבר 2008), "משבר: לא במיקור חוץ", *The Marker*.
- ע"ע 273/03 דברת שוואב נגד מדינת ישראל - משרד החקלאות ופיתוח הכפר.
- ע"ע 300274/96 שאול צדקא נגד מדינת ישראל וגלי צה"ל.
- עשרי, א'. וקוטרסקי, י'. (2009), "מה יעלה בגורלה של הבת החורגת?", *סטטוס: הירחון לחשיבה ניהולית*, 212 : 40-41.
- פאוזנר, ש'. (25 למאי 2003) "אקסנצ'ר: מיקור חוץ – הבחירה של ממשלות בעולם", www.bizportal.co.il/web/webnew/shukhahon/
- קוטלר, פ'. והורניק, י'. (2000), "ניהול השיווק. המהדורה הישראלית", *בית ההוצאות לאור של האוניברסיטה הפתוחה*.
- קורן, ג'. (25 לינואר 2010), "שכירי חרב", *ידיעות אחרונות*.
- קידר, י'. (2004), "העברה לניהול חיצוני (אוטסורסינג) של מערך המחשוב בארגון והשלכותיו על מערכת יחסי העבודה בו", *משאבי אנוש: ירחון*, 192 : 6-8.
- שטראובר, י'. (2003), "העברה לניהול חיצוני (אוטסורסינג) של מערך המחשוב בארגון והשלכותיו על מערכת יחסי העבודה בו", *משאבי אנוש: ירחון*, 191 : 56-61.
- שיינין, י'. והרצוג, ח'. (2007), "התייעלות צה"ל באמצעות מעבר למיקור חוץ (outsourcing)", *המכון הישראלי לתכנון כלכלי*.
- שקד, ר'. (22 לינואר 2010), "זה אורג אותנו", *ידיעות אחרונות*.

אנגלית

- Beasley, M., Bradford, M. and Pagach, D. (2004), "Outsourcing? At your own risk". *Strategic Finance Magazine*. 86 (1): 23-30.
- Brenkert, G.G. (1995), "The environment, the moralist, the corporation and its culture". *Business Ethics Quarterly*. 5(4): 675-697.
- Cooper, C.L. (1999), "Can we live with the changing nature of work?". *Journal of Managerial Psychology*, 14 (7/8): 569-572.
- Economics of Outsourcing, PLU, (2009)
<http://www.plu.edu/~econ331/policy/home.html>

Gregory, R. and Prifling, M. (2009), "The role of cultural intelligence for the emergence of negotiated culture in IT offshore outsourcing projects". *Information Technology & People*. 22 (3): 223-24.

Harland, C., Knight, L., Lamming, R. and Walker, H. (2005). "Outsourcing: assessing the risks and benefits for organizations, sectors and nations". *International Journal of Operations & Production Management*. 25 (9/10): 831-850.

Jiang, B., Frazier, G. V. and Prater, E.L. (2006), "Outsourcing effects on firms' operational performance an empirical study". *International Journal of Operations & Production Management*. 26 (12): 1280-1300.

Khatri, N. and Budhwar, P.S. (2002), "A study of strategic HR issues in an Asian context", *Personnel Review*, 31(2): 166-188

Lacity, M.C., Willcockc, L.P. and Rottman, J.W. (2008). "Global outsourcing of back office services: lessons, trends, and enduring challenges". *Strategic Outsourcing: An International Journal*. 1(1):13-34.

Martínez-Sánchez, A., Vela-Jiménez, M.J., de Luis-Carnicer, P. and Pérez-Pérez, M. (2007), "Managerial perceptions of workplace flexibility and firm performance". *International Journal of Operations & Production Management*. 27 (7): 714-734.

Paine, L.S. (2000), "Does ethics pay?". *Business Ethics Quarterly*. 10(1): 319-330.

Solomon, R.C. (1992), "Corporate roles, personal virtues: An Aristotelian approach to business ethics". *Business Ethics Quarterly*. 2(3): 317-339.

Soubel, A. (2009), "Ethical Challenges of Working with Third Party Operators", *Federal Ethics Report*. 16(8):7.

www.philips.com - Mission, vision, values