



## מאגדים לא שגרתיים – איגוד עובדים בענף ההייטק הישראלי<sup>1</sup>

בן פישר

<sup>1</sup> מאמר זה פורסם בראשונה באנגלית בשם "Unlikely unionists - Organized Labour in the Israeli ICT sector", כחלק מפרויקט "Trade unions in transformation 4.0" של קרן פרידריך אברט <http://library.fes.de/pdf-files/iez/16631.pdf>

## 1. הקדמה

בשנת 2014 החל גל התאגדויות חסר תקדים בקרב עובדי הייטק<sup>2</sup> בישראל. נחתמו כמה הסכמים קיבוציים בין עובדים ומעסיקים, והוועדים הראשונים בענף הוקמו. תנופת התאגדות זו נרשמה דווקא על רקע שחיקה עקבית בשיעור המאגדים הכללי בישראל. מאמר זה בוחן את המהלכים ואת שיטות הפעולה, שננקטו על ידי האיגוד המקצועי הישראלי שטיפל בנושא זה ("הסתדרות העובדים הכללית החדשה") בעשור האחרון על מנת להגדיל את מספר המאגדים בהייטק – שיטות שפותחו, בין היתר, כתגובה לעניין גובר והולך מצד עובדי הענף בהתאגדות במקומות העבודה שלהם. המאמר מתאר את המאפיינים של שוק העבודה הייחודיים לענף ההייטק, שהיו הרקע לתהליכים אלה, וכן את התמורות המבניות בענף בעשור האחרון, דן בשינויים בחוקי העבודה בישראל שהיו משמעותיים למגמת ההתאגדות, ומנתח את מהלכי ההתחדשות בתוך ההסתדרות ואת השימוש האפקטיבי במקורות הכוח של העובדים ושל האיגוד עצמו. כמו כן מבאר המאמר את הגורמים להצלחת העובדים וההסתדרות, וחותרם בסקירת ההשלכות הקצרות וארוכות הטווח של הצלחה זאת.

המאמר מבוסס על מחקר איכותני, בעיקר ראיונות עם פעילי האיגוד המקצועי ועובדי הייטק, שנעשו לראשי ועדים במקומות עבודתם. תשעה ראיונות פתוחים ומוכּנים-למחצה נערכו בין נובמבר 2017 לנובמבר 2019, והם מתווים את קורות ההתאגדות בשש חברות הייטק ישראליות. את המידע שהתקבל בראיונות השלמתי בבחינה של הסיקור התקשורתי בנושא וניתוחו. כל המראיינים, להוציא אחת, היו גברים בגילאי 35-47; זאת אחת ממגבלות המחקר, והיא נדונה בפרק הסיכום של המאמר.

השתמשתי בגישת "מקורות הכוח של האיגודים" (Schmalz & Dörre, 2014) ("Power Resources Approach") כמסגרת תיאורית, והמאמר מסביר באמצעותה כיצד פיתחו העובדים המתאגדים והאיגוד שלהם את מקורות הכוח שעמדו לרשותם, והשכילו להפעילם באפקטיביות במגעם עם המעסיקים. המאמר מצביע על שני מרכיבים בעבודת האיגוד המקצועי, שהיו מהותיים להשתלשלות העניינים: הראשון הוא העובדה שהאיגוד המקצועי (ההסתדרות) דחף והוביל לשינויים בחוקי העבודה בישראל. עובדי ההייטק המתאגדים ניצלו את השינויים הללו, שהקנו להם יתרונות מסוימים במהלך הקמת הוועדים שלהם. חיזוק העבודה המאורגנת באמצעות חקיקה הוא דוגמה מובהקת לשימוש יעיל במקור הכוח **המוסדי (Institutional)**. המרכיב השני נוגע לכך שהאיגוד המקצועי חידש ורענן את שיטות הפעולה שלו לאיגוד עובדים חדשים. יישומן של שיטות אלה סייע באופן בולט בהקמת ועדי עובדים חדשים בענפים ששיעור המאגדים בהם היה אפסי, בעיקר במגזר הפרטי. כך הועצם מאוד הכוח **הארגוני (Associational)** של העובדים. התחזקות הכוחות המוסדי והארגוני באה על רקע שחיקה מתמשכת בכוחם **המבני (Structural)** והחברתי **(Societal)** של העובדים בישראל.

האירועים המפורטים להלן מאתגרים את התפיסות המקובלות בנוגע לעובדי הייטק ובנוגע לעבודה מאורגנת בכלכלה הדיגיטלית בכלל, ומעלים את הסברה שתחת לחצים או איומים על רווחתם כעובדים, עובדי הייטק בהחלט מעוניינים ומסוגלים להתאגד. כתוצאה מכך, גם איגודים מקצועיים יכולים לבנות מחדש את הרלוונטיות שלהן בשוק העבודה של הכלכלה הדיגיטלית ולעשות שימוש יצירתי במקורות הכוח שלהם על ידי שילוב של שיטות פעולה מסורתיות עם גישות מתחדשות, המותאמות לעובדי ההייטק.

<sup>2</sup> ברחבי העולם מכונה ענף זה ICT (Information and Communication Technologies), אך בישראל השתרש הביטוי "הייטק" ובו אשתמש לאורך המאמר.

בעת כתיבת שורות אלה, שיעור המאגדים בענף ההייטק הישראלי עדיין נמוך מאוד: אלפים בודדים מתוך תעשייה המונה יותר מ-300 אלף עובדים. יחד עם זאת, הקמתם של ועדי עובדים ראשונים במגזר זה – שנטה בעבר להפגין אדישות ואף עוינות לתפיסת העבודה המאורגנת – עשויה להיות אינדיקטור מעניין לבחינת מגמות בשוק העבודה של הכלכלה הדיגיטלית, תהליכי התחדשות ארגונית ורעיונית באיגוד המקצועי ושימוש יצירתי ב"מקורות הכוח" של העובדים. מרכזיותו של תחום ההייטק במשק הישראלי, והמאמצים שננקטו על ידי האיגוד המקצועי לקידום פריצת דרך בהתאגדות בתחום, הופכים את ועדי העובדים החדשים בהייטק הישראלי למקרה מבחן, שהא גם עדכני וגם רב-ערך.

## 2. הכלכלה הדיגיטלית ומגזר ההייטק הישראלי

במוקד מאמר זה ניצבים עובדי מגזר הטכנולוגיה, האינפורמטיקה והטלקומוניקציה הישראליים (ICT – information and communication technologies) – אנשי מקצוע בעלי הכשרה וכישורים מתקדמים, שמתכנתים, מנתחים מידע, מפתחים ומיישמים מכשירים דיגיטליים חדשים, ומנהלים היבטים שונים של טכנולוגיות תקשורת ומידע מתקדמות.

הנחה קיימת היא שעובדי הייטק, הפועלים בליבה של הכלכלה הדיגיטלית, אשר צמחה ושגשגה על רקע משטר הייצור של הקפיטליזם הניאו-ליברלי (כפי שהדגים הארווי, Harvey 2005), נוטים להפנים ולהסכים עם העקרונות של שוק העבודה הניאו-ליברלי. מאז היווסדו נשען ענף ההייטק על יחסי עבודה בלתי-מסורתיים, דוגמת חוזי העסקה קצרי-טווח ומבוססי פרויקטים ומוביליות גבוהה של עובדים בין מרכזי ייצור שונים (United States General Accounting Office, 2000).

במקור, אופני העסקה חדשים אלו שיקפו מצב, שבו עובדי הענף נהנו מתנאי העסקה אטרקטיביים, בנוסף לדרגות חופש כלכליות אינדיבידואליות גבוהות במיוחד, מה שהפך את רעיון ההתאגדות לפחות קורץ בעבורם. (Hossfeld, 1995; Robinson & McIlwee, 1989). אכן, בספרות הקיימת על עובדי הייטק נטען, כי ישנה סבירות נמוכה מאוד, שעובדים אלה יגלו עניין בהקמת ועדים, מאחר שהם מסתייגים באופן כללי ממנגנוני שוק עבודה מסורתיים ו"פורדיסטיים", ונוטים להתנגד למסגרות להגנת תעסוקה, כגון איגודים מקצועיים (Milton, 2003, Rothstein, 2018) – נטייה המשתקפת היטב בשיעור המאגדים הנמוך בעליל בקרב עובדי הייטק ברחבי העולם.<sup>3</sup>

בישראל ההייטק הוא נדבך מרכזי בכלכלה ואחד מענפי היצוא הראשיים במשק. עובדי הענף בארץ נהנים מתנאי העסקה דומים למקביליהם במדינות מערביות, משכר גבוה והטבות מעסיק רבות, שמלווים מאידך בחוסר יציבות תעסוקתית ובשיעור מאגדים זעום (Fisher & Fisher, 2019a, 2019c). תאגידי טכנולוגיה בינלאומיים רבים מחזיקים בישראל אתרי מחקר ופיתוח, בהם אפל, IBM, מיקרוסופט, PayPal, אמאזון, גוגל, פייסבוק, סיסקו ואינטל – האחרון הינו המעסיק הפרטי הגדול בישראל עם יותר מ-10,000 מועסקים (רבט, 2017). בישראל מצוי הריכוז הגבוה ביותר בעולם של מהנדסים לנפש, וכן מספר חברות ההייטק הגבוה ביותר בעולם ביחס לגודל

<sup>3</sup> נתונים עדכניים של לשכת הסטטיסטיקה האמריקנית לענייני עבודה מראים, שמתוך כ-4.3 מיליוני אמריקאים המועסקים בענפי הייטק, רק 166 אלף – 3.9% – הם חברי איגוד מקצועי, בהשוואה לממוצע ארצי של 10.7% בכלל המגזרים (BLS, 2017). באירופה מצטיירת תמונה דומה (UNI Global Union, 2017), כאשר בגרמניה רק 4-5% מעובדי ההייטק מאוגדים (לעומת 18% במשק כולו), פחות מ-15% בבריטניה (לעומת 25% מאוגדים במדינה בכלל), ופחות מ-5% בבליה (לעומת 55% בשאר המשק).

האוכלוסייה: בשנת 2014 היו רשומות בישראל 5,900 חברות טכנולוגיה – חברה על כל 1,448 אזרחים (IMFA, 2009, הופמן, 2014). התמיכה הממשלתית בענפי ההייטק (כאחוז מהתמ"ג) מציבה את ישראל בראש רשימת מדינות ה-OECD (Senor & Singer, 2009). ב-2019 הועסקו בענף 307 אלף עובדים, שהם 9.2% מכלל המועסקים במשק (למ"ס, 2017; רבט, 2019). בסוף 2017 משכורת ממוצעת לעובד הייטק בישראל עמדה על 26,644 ₪ בחודש – יותר מפי 2.5 מהשכר הממוצע במשק.

רובם המוחלט של העובדים בהייטק הם גברים, בעוד הנשים הן כ-28% מסך המועסקים, ובכך ניתן ביטוי להטיה המגדרית המוכרת במקצועות הטכנולוגיים והמתמטיים. פערי השכר בתעשייה בין גברים ונשים נעים בין 16% ל-26% לטובת הגברים; פערי השכר המוקצנים ביותר הם בענפי ההייטק, שבהם אחוז הנשים המועסקות הוא הנמוך ביותר, כגון הנדסת שבבים או ביטחון סייבר (יבלונקו, 2019). בישראל ניתן להתחקות אחר שורשיה של הטיה מגדרית זו במידת דיוק מפתיעה, כאשר בודקים את הרכב היחידות הטכנולוגיות בצה"ל, המשמשות כמערך הכשרה בלתי-רשמי לתעשיית ההייטק האזרחית. ביחידות אלה נשים הן 27% מהמשרתים (אך רק 17% ביחידות העילית הטכנולוגיות, העוסקות בלוחמת סייבר). יש לומר עם זאת, כי כמות הנשים ביחידות הצבא הטכנולוגיות הכפיל את עצמו בחמש השנים האחרונות, מה שמוליך בהתאמה לעלייה יציבה בכמות הנשים, המועסקות בתעשייה האזרחית (יבלונקו ואלוני, 2020). גידול זה ניכר בעיקר בחברות הזנק (סטארט-אפ) קטנות, המתאפיינות בסביבת עבודה פחות היררכית ופטריארכלית, המאפשרת לעובד/ת יתר גמישות בביצוע העבודה, דבר התומך ביכולת לשלב משפחה וקריירה.

מעמדו הרם של ההייטק הישראלי נשחק בשנים האחרונות לאור שינויים גלובליים במקצועות הנדרשים ובאופי ההכשרה של העובדים בענף, ובראשם הזינוק האדיר בביקוש למפתחי יישומים וחומרה לטלפונים ניידים, מדעני נתונים ומומחי שיווק מקוון, במקביל לצניחה בביקוש להתמחויות אחרות, כמו מהנדסי חומרה בענף הטלקומוניקציה (כלכליסט, 2013). תמורות אלה ביטאו מניה וביה מגמה של הבניה מחדש של תעשיית ההייטק העולמית. זאת, כאשר מחד גיסא, חדירתן של טכנולוגיות המידע המתקדמות ליותר ויותר תהליכי ייצור וצריכה הובילו לגידול בביקוש לכוח עבודה מיומן, ומנגד האצת הליברליזציה של שוקי העבודה איפשרה את העתקתם של מרכזי ייצור ופיתוח לאתרים מרוחקים זה מזה על פני הגלובוס (offshoring), בעיקר בכלכלות המתפתחות. ביסוסן של תשתיות תקשורת דיגיטליות מתקדמות וכוח אדם איכותי במדינות המתפתחות, בצד המגמה הטכנולוגית של הפרדת הפיתוח של תחומי החומרה והתוכנה, העניקה בראשונה לעובדים בכלכלות אלה אפשרות להחליף את מקביליהם בעולם המערבי (Noronha & D'Cruz, 2020).

התפתחויות אלה גרמו לחברות רבות לעדכן את מוצריהן ואת דרכי הייצור שלהן על מנת להתאים את עצמן לתחרות הגלובלית, מה שהפך עובדים רבים למיותרים מבחינתן, ועמד ביסוד תופעה חסרת תקדים בהייטק הישראלי – גלי פיטורים המוניים. רוב מהלכי ההתאגדות המוצגים במאמר זה אירעו בדיוק בחברות אלו – "ספינות הדגל" של התעשייה המקומית, שפנו לקיצוצים חדים בכוח האדם, ובכך דרבנו את עובדיהם להתאגד במטרה להגן על מקומות העבודה, או לדרוש פיצויים נדיבים יותר מהמעסיקים.

השינויים בענף ההייטק הישראלי ניתנים להבנה גם באמצעות גישת "מקורות הכוח": העתקתם של אתרי ייצור מישראל למדינות מתפתחות הפחיתה משמעותית את מקור הכוח ה"מבני" (Structural) של העובדים הישראליים, הואיל ובמצב זה מעסיקיהם נעשו הרבה פחות רגישים לצעדים כמו סכסוכי עבודה והפרעות למהלך העבודה. בהיעדר קשרים ושיתופי פעולה בין ארגוני עובדים במקומות שונים לאורך שרשראות הייצור הגלובליות, ובשל היווצרותה של תחרות מסוג חדש בין עובדים בכלכלות מפותחות ומתפתחות, הוחמר

הסיכון שמפעלים ואתרי מו"פ יועברו בקלות מישראל למקומות אחרים; במקביל, היות שהעובדים בהייטק הישראלי אינם מאוגדים, נבצר מהם לממש את כוחם ה"ארגוני" (Associational).

### 3. תהליכי התחדשות – חיזוקם של הכוח המוסדי והכוח הארגוני

#### איגודים מקצועיים בישראל

העבודה המאורגנת בישראל החלה ב-1920 עם הקמת ה"הסתדרות הכללית של הפועלים בארץ ישראל". לאורך עשוריה הראשונים של המדינה (1948-1977), זכתה העבודה המאורגנת לגיבוין של ממשלות שמאל סוציאליסטיות וסוציאל-דמוקרטיות, ושיעור המאגדים במשק עמד על כ-80%, עם שיעור דומה של עובדים המכוסים בהסכמים קיבוציים (בסול, 2017). ההסתדרות הצליחה לשמור על גודלה גם אחרי המהפך הפוליטי בשנת 1977, שהביא לקיצה את ההגמוניה של מפלגת מפא"י הסוציאל-דמוקרטית ששלטה עד אז, ולעלייתה לשלטון של מפלגת הליכוד הלאומית-ליברלית, שהנהיגה מהלכי ליברליזציה כלכלית ופוליטית. בשנת 1994 עברה ההסתדרות שורת רפורמות ארגוניות עמוקות, במהלכן הופרדו פעולות הליבה של האיגוד המקצועי משאר השירותים שסיפקה לחבריה, ובראשן קופת החולים של ההסתדרות. מנותקת ממקור מימון מרכזי זה, ומופרדת מחברי ההסתדרות רבים, שהיו חברים בקופת החולים שלה, החלה ההסתדרות לצעוד בנתיב המוכר של איגודים מקצועיים בעולם המערבי בעשור האחרון של המאה הקודמת, וכמות החברים בה נפלה דרמטית. בשנת 2000 עוד היו חברים בהסתדרות 43% מהעובדים במשק; ב-2012 מספרם צלל ל-23%. במספרים מוחלטים, מספר החברים בהסתדרות קרס מכשני מיליוני חברים ב-1994 לכ-400 אלף ב-2012 (שטאובר, 2017).<sup>4</sup>

בשיטת יחסי העבודה הנהוגה בישראל, משמשים ארגוני העובדים המוכרים מעין "ארגוני מטריה" לאיגודים ענפיים או סקטוריאליים, בעוד גופים אלה מיוצגים במקומות העבודה על ידי ועדי עובדים. בשביל לנהל משא ומתן עם מעסיק באופן קולקטיבי עובדים מוכרחים להצטרף לאחד מארגוני העובדים המוכרים ולהקים ועד במקום העבודה – צעד, המקנה מעמד "יציג" לאיגוד, כלומר קובע כי האיגוד מייצג את כלל העובדים במקום העבודה אל מול המעסיק. במלים אחרות, הגנה משפטית ותמיכה במהלכי התאגדות יכולות להיעשות רק במסגרת איגוד עובדים מוכר. בישראל ועדי עובדים (במפעל או בחברה) ואיגודים מקצועיים שלובים זה בזה, כאשר האיגוד אחראי בדרך כלל על משא ומתן קולקטיבי עם המעסיק, או עם קבוצת מעסיקים בענף, וועד העובדים אמון על מתן מענה לצרכים היום-יומיים של העובדים במקום העבודה.

#### תהליכי התחדשות בעולם האיגודים המקצועיים

המונח "תהליכי התחדשות" מתייחס לתהליכים פנימיים ולאסטרטגיות, שנוקטים ארגונים אלה בשביל לבנות מחדש את כוחם ולהגדיל את היקף החברים בהם, כמו גם ליצירתן של בריתות חדשות לפי קווי מתאר ענפיים, אזוריים, לאומיים ובין-לאומיים (Laroche & Dufour, 2017). בבואם לרענן את אופני פעולתם ולהרחיב את השפעתם, יכולים איגודים לגוון את הרכב החברים בהם על ידי פנייה למגזרים עסקיים עם שיעור מאגדים נמוך ולהציע לעובדים במגזרים אלה להתאגד (Heery, 2003).

<sup>4</sup> בישראל פועלים כיום שלושה איגודי עובדים נוספים (ההסתדרות הלאומית, כוח לעובדים ומען) המייצגים יחדיו 140 אלף עובדים – כ-4% מסך העובדים במשק.

כאשר אנו מנתחים את הדרך שבה השתמשו האיגוד המקצועי מצד אחד, והעובדים המתאגדים מצד שני, ב"מקורות הכוח" שלהם, וכן את האופן שבו עלה בידם להגביר את כוחם בעזרת התחברות האחד למקורות הכוח של האחר, קשה להפריד בין שני הגורמים, מאחר שב ישראל רק ארגון עובדים מוכר, כאמור, רשאי לייצג ולנהל משא ומתן בשם העובדים. כורח משפטי זה מבטל היתכנות של יוזמות עובדים מקומיות או "אוטונומיות" המנותקות מאיגודים, ומאלץ יוזמות אלה לחבור למוסדות פורמליים. בניסיונם להתנגד לגלי הפיטורים בענף ההייטק הישראלי, לא היה ביכולתם של העובדים להגיע לתוצאות מבלי להסתמך על כוחה הארגוני והמוסדי של ההסתדרות, וללא ההנחיה והליווי, שקיבלו מנציגיה. מקורות כוח אלה (המוסדי והארגוני) הופעלו ביעילות על ידי ההסתדרות באמצעות אימוץ אסטרטגיות אקטיביות ליצירת התאגדויות עובדים חדשות ועיצוב שיטות פעולה מתחדשות, התומכות בהתאגדויות אלה. כוחה המוסדי של ההסתדרות הורחב על ידי קידום תיקונים לחוקי העבודה בישראל, שהעניקו לוועדים החדשים מנפוי לחץ מול המעסיקים. כוחה הארגוני של ההסתדרות הורחב על ידי פיתוח ויישומן של שיטות מתחדשות להקמת ועדים במקומות העבודה, שהלמו את צרכיהם ואופיים של עובדי ההייטק בישראל. ניתוח פעולות והישגי ההסתדרות מראה, כיצד השכילה ליצור סביבה מזמינה יותר לעובדים בלתי-מאוגדים במגזר הפרטי, בהם עובדי ההייטק, וכיצד "הזריקו" עובדים אלה צרכים חדשים ותפיסות חדשות בחזרה אל תוך האיגוד, בעת שהקימו בעצמם ועדים במקומות העבודה.

בנייתו של הכוח המוסדי תתואר דרך שני אירועים משמעותיים: הקמת ממשלת האחדות ב-2009, שהנהגת ההסתדרות תיווכה ותמכה בהקמתה, ופסיקת בית הדין לעבודה בשנת 2013 בנושא סכסוך העבודה בחברת "פלאפון". בנייתו של הכוח הארגוני תתואר דרך הקמתו של "האגף לאיגוד עובדים" במטה ההסתדרות ועל ידי בחינת טכניקות ההתאגדות המתחדשות, שפותחו בארגון כחלק מהניסיון לאגד את עובדי ההייטק.

## ממשלת האחדות של 2009 וחלקה של ההסתדרות בתיווך במגעים – חיזוקו של הכוח ה"מוסדי"

בפברואר 2009 נערכו בחירות כלליות בישראל, שבהן זכתה ה"ליכוד" ב-22% ממושבי הכנסת, והייתה למפלגה הגדולה ביותר. מפלגת "העבודה" הגיעה לתוצאה הגרועה ביותר שלה בכל הזמנים עם 11% מהמושבים בכנסת, המפלגה הרביעית בגודלה. עופר עיני, שכהן אז בתור יו"ר ההסתדרות, מונה על ידי מפלגת העבודה לעמוד בראש צוות המשא ומתן הקואליציוני שלה עם הליכוד. עיני צידד בהקמתה של ממשלת אחדות בתמורה להישגים בנושאי זכויות עובדים והעבודה המאורגנת (Ynet, 2009; דנש, 2009; פלד ואמסטרדמסקי, 2009; מועלם, 2009; גלובס, 2009). בעקבות דרישה זאת כללו הסכמי ממשלת האחדות תקנה חדשה, המחייבת מעסיקים לנהל משא ומתן קיבוצי עם עובדיהם, היה ואלה הצליחו להתאגד ולהקים ועד במקום העבודה<sup>5</sup>. תקנה זו נתנה משנה תוקף לזכות ההתארגנות המוכרת בחוק, הגבירה את כוחם המוסדי של העובדים, והתבררה כמכרעת להצלחתן של יוזמות ההתאגדות, שקמו בשנים שלאחר מכן, היות שמנעה מהמעסיקים להתעלם מדרישות העובדים, ותבעה מהם לשבת לשולחן המשא ומתן.

יש להעריך הישג זה של ההסתדרות בקונטקסט של דעיכתה הפוליטית והארגונית של תנועת העבודה בשנים שקדמו לכך, ששיאה בתוצאת השפל בבחירות הכלליות למפלגת העבודה ובירידה תלולה ועקבית בשיעור המאוגדים בהסתדרות מאז 1994. בצל מצבה העגום

<sup>5</sup> על פי חוקי העבודה בישראל, הקמת ועד עובדים דורשת את הסכמתם של לפחות שליש מעובדי החברה, ובכך מקבל הוועד את מעמד היציגות בעל התוקף המשפטי. לאחר קבלת היציגות רשאי הוועד – באמצעות האיגוד המקצועי אליו הוא משתייך – לנהל משא ומתן קיבוצי בשם כלל עובדי החברה.

של העבודה המאורגנת בישראל לפני כעשור, החליטה הנהגת ההסתדרות כי היכולת לאגד עובדים חדשים (בעיקר בענפי משק, שלא הייתה בהם נוכחות הסתדרותית משמעותית) היא חיונית לשם הפיכת המגמה ובלימת השחיקה בכוחה של ההסתדרות. שאיפה זו של הנהגת הארגון להגדיל את כמות המאגדים עשויה להיראות מובנת מאליה במבט ראשון לחוקרי יחסי עבודה ופעילים חברתיים, המצפים מאיגודי עובדים לפעול בכל מקום ובכל עת נגד הירידה בכוחם. למעשה, מעורבות זו של ההסתדרות בעיצוב ההסכמים הקואליציוניים סימנה מעבר מתפיסה הגנתית (האטת קצב הקיטון במספר החברים) לגישה אקטיבית, שהתמקדה בהנחת מסד משפטי לאיגוד עובדים חדשים במגזרים חדשים. מעורבות זו לא התקבלה בתמימות דעים, והנהגת ההסתדרות ספגה קיתונות של ביקורת מתוך המחנה הסוציאל-דמוקרטי בישראל. הטענה הראשונה הייתה, שבשמשו כמתווכת בין מפלגות הליכוד והעבודה, איפשרה ההסתדרות את הקמתה של ממשלת מרכז-ימין בראשות נתניהו (מערך פוליטי אשר עומד בעינו גם היום, בעוד נתניהו מציין את שנתו ה-11 ברציפות כראש ממשלת ישראל). עניין זה עורר עוינות רבה נגד ההסתדרות בשמאל הישראלי.

טענה שנייה נגד הנהגת ההסתדרות נעוצה בווייתו כבד משקל, שעשתה ההסתדרות במגעים: היא הסכימה לקיצוץ שנתי של 50% בדמי ההבראה של כל עובדי המגזר הציבורי לשנת 2009. הנהגת הארגון החליטה בעצם לזוטר על מחצית מן ההטבות, שלהן זכאים עובדי המאגדים (בעיקר עובדי המגזר הציבורי), בתמורה לשינוי בחוקי העבודה, שיוביל להקמתן של התאגדויות חדשות במשק. החלטה זו גררה ביקורת חריפה מתוך הארגון ומחוצה לו, והנהגתו הואשמה בהעדפה של שיקולים ארגוניים צרים על פני רווחת החברים בהסתדרות.

בעיצוב תוכנם של הסכמי ממשלת האחדות העצימה ההסתדרות את כוחם המוסדי של העובדים, וזאת על ידי חיזוק התשתית החוקית הקיימת בתקנה חדשה, שהעלתה את סיכויי ההצלחה של איגוד עובדים חדשים במגזר הפרטי. ואולם, במהלכים אלה נחשפה הנהגת ההסתדרות לביקורת רבה, ובכך פגעה במקור הכוח ה"חברתי" שלה, שהיה רעוע עוד קודם. יש מקום להניח, כי תרומתה השנייה במחלוקת של ההסתדרות להקמת ממשלת האחדות ב-2009 שיקפה החלטה מודעת של הנהגת הארגון לבדל את עצמו ממערך הכוחות הסוציאל-דמוקרטי, שחשיבותו נראתה פחותה לעומת חיזוק כוחו המוסדי.

ויתוריה של ההסתדרות במשא ומתן מצביעים על שימוש יעיל ומעניין במקור הכוח ה"ארגוני": המבנה הפדרטיבי של ההסתדרות, המונהגת על ידי גוף נבחרים מרכזי אחד, הניח להנהגת הארגון "להקריב" אינטרסים קצרי-טווח של קבוצת עובדים אחת (עובדי המגזר הציבורי – הקבוצה הגדולה ביותר בהסתדרות) למען הישגים לקבוצת עובדים אחרת (עובדי מגזר פרטי בלתי-מאגדים). הכוח הארגוני מבוסס כאן, בכך שאלה הם העובדים המאגדים עצמם, שמשלמים מחיר מסוים על מנת לשפר את היכולת של עובדים אחרים להתאגד; עובדי המגזר הציבורי למעשה סללו את הדרך לעובדים בלתי-מאגדים במגזר הפרטי להצטרף להסתדרות.

לסיכום, ההסתדרות מילאה תפקיד מרכזי בהשגתו של שינוי חקיקתי כחלק מאסטרטגיה אקטיבית, שעיקרה איגוד עובדים חדשים במגזר הפרטי. לצורך כך היא השתמשה בכוחה הארגוני בתור איגוד פדרטיבי כלל-ארצי עם הנהגה מרכזית כדי להרחיב את כוחה המוסדי. החלטה זו נתקלה בתרעומת קשה, ושחקה את מקור הכוח ה"חברתי" של הארגון. קשה לאמוד את היקף הפגיעה בהסתדרות בגין

פעולות אלה, אך אין ספק שההחלטה מיצבה את הארגון בניגוד ישיר לגורמים אחרים בשדה הסוציאל-דמוקרטי הישראלי, שהתנגדו בנחרצות להקמת ממשלת האחדות.

## הקמת "האגף להתאגדות עובדים"

בשנת 2010, מעט אחרי חתימת ההסכמים הקואליציוניים, ובכללם השינוי החקיקתי שהוצג לעיל, ייסדה ההסתדרות אגף חדש, המוקדש כולו להקמתם של ועדים חדשים – "האגף להתאגדות עובדים" (שטאובר, 2017).

בשנים עברו עובדים שביקשו להקים ועד, הופנו למשרדי ההסתדרות במרחבים הגיאוגרפיים השונים לשם קבלת ייעוץ וליווי משפטי וארגוני. כעת, עם הקמתו של האגף, רוכזה פעילות זו במטה הארצי של ההסתדרות בתל אביב, ועל צוות צעיר ומקצועי של מלווי התאגדויות חדשות (בגילאי 24 עד 30) הוטלה המשימה לפתח ולחדש את טכניקות הפעולה של ההסתדרות בכל הקשור ליצירת ועדים חדשים. במקביל השיקה ההסתדרות קמפיין תקשורתי כלל-ארצי, שכוון לעובדים בלתי-מאוגדים מהמגזר הפרטי, ונועד להעלות את המודעות לאפשרות להקים ועד במקום העבודה, וכן נפתח מוקד טלפוני לפניות עובדים, והושק אתר אינטרנט ייעודי. פעילי "האגף להתאגדות עובדים" קיבלו פניות באתר ובטלפון, והזמינו את המתעניינים לפגישות ייעוץ במשרדי הארגון, בהן התבצעו בדיקות היתכנות של אופציית ההתאגדות בחברה, ותוכננו הצעדים הבאים. מיקומו של האגף החדש במטה ההסתדרות בתל אביב (ולא בשלוחות השונות) איפשר תקשורת ישירה, תדירה ובלתי-מסוננת בין פעילי האגף להנהגת ההסתדרות. מאחר שהתאגדויות חדשות היו נדירות מאוד בעשורים האחרונים, נאלצו פעילי האגף לרענן ולשכלל את שיטות הפעולה של ההסתדרות ביחס לאיגוד עובדים חדשים, ואף להמציא שיטות חדשות, המותאמות לשוק העבודה הנוכחי. לאחר תהליך הכשרה עצמית בן חודשים ספורים, שנשען במהותו על איסוף הידע והניסיון שנצבר לאורך השנים בהסתדרות, החל צוות האגף לכתוב את "קוד הפעולה" שלו - קוד שהגיע לרמתו המפותחת ביותר (עד כה) במפגשם של פעילי האגף עם עובדי הייטק, שביקשו לכונן ועד במקום עבודתם ב-2014.

ב-2012, לאחר שנתיים של עבודת הכנה קדחתנית של פעילי האגף להתאגדות עובדים, באה פריצת הדרך הראשונה. עובדים באחת מחברות התקשורת הסלולרית הגדולות בישראל, "פלאפון", פנו להסתדרות, והביעו את רצונם לאגד את העובדים בחברה. מהלך ההתאגדות עצמו הוכתר בהצלחה, וכך נהפך ועד עובדי פלאפון לוועד הראשון, שמוקם בענף הסלולר. זמן קצר לאחר התחלת המשא ומתן בין ההסתדרות להנהלת החברה על הסכם קיבוצי, החלה הנהלת "פלאפון" להפעיל לחצים על עובדים בחברה לוותר על חברותם בהסתדרות בכוונה למוסס את ההתארגנות ולפגוע ביציגות המשפטית של ועד העובדים החדש. ההסתדרות פנתה לבית הדין לעבודה, שפסק בהחלטה תקדימית, כי מרגע שהחלו פעולות התאגדות בקרב עובדים, אסור להנהלת החברה להתערב או להקשות עליהן בשום אופן, ועליה להניח חופש פעולה מלא למאגדים ולנציגי האיגוד (פלד, 2012; ביאור, 2013). בשנת 2014 ערערה "התאגדות המעסיקים בישראל" על החלטה זו בבית המשפט העליון, אך הערעור נדחה על הסף (ברמלי, 2014; פלד, 2014).

סכסוך העבודה ב"פלאפון" ותוצאותיו המשפטיות היו אבן יסוד במגמת ההתאגדות במגזר הפרטי שבאה לאחר מכן, לרבות ההתאגדות בקרב עובדי הייטק בישראל, משום שהם נגעו בפחד עמוק ובסיסי הקיים בקרב עובדים בלתי-מאוגדים במגזר הפרטי, המבקשים להקים ועדים – הפחד מפני רדיפה ונקמנות מצד המעסיקים שלהם. סיומו המוצלח של המאבק המשפטי הגביר את הכוח ה"מוסדי" של העובדים, שהופעל לאחר מכן בקידום ובהגנה על יוזמות התאגדות חדשות ובהגדלת שיעור המאוגדים במשק. ההחלטה להעמיד את הקמתם של ועדים חדשים בעדיפות גבוהה, אגב הקצאת משאבים, משרדים ומשרות, שיוכלו לסייע להתאגדויות אלה, תבעה שינויים



ארגוניים וקונספטואליים מצד ההסתדרות. החלטה זו הסתברה כמוצדקת, שכן מאז הקמת האגף, ובראשונה מאז המשבר הגדול בהסתדרות ב-1994 (אז צנח בחדות שיעור החברים בארגון), הוקמו ועדי עובדים חדשים במגזר הפרטי. בין השנים 2010-2017 הצטרפו להסתדרות כמאה אלף חברים, לאחר שהקימו ועדים חדשים במקומות עבודה בלתי-מאוגדים (כהן, 2017). ב-2016 שיעור המאוגדים במשק עמד כבר על 27.1% - זינוק של 17% במספר החברים בארגון מאז 2012. מגמה זו של מהלכי התאגדות נצפתה בעיקר בענפי משק עם שיעורי התאגדות נמוכים (בנק ישראל, 2013) – בפרט במגזר השירותים הפרטי.

## הקמת איגוד ה"אינטרנט, הסלולר וההייטק" בהסתדרות – חיזוק הכוח ה"ארגוני" של עובדי ההייטק

בתחילת 2014 הופיעה סנונית ההייטק הראשונה – קבוצת עובדים מחברה, המספקת תמיכה טכנית ושירותי IT בפריסה כלל-ארצית (חברה א')<sup>6</sup> פנתה להסתדרות לשם הקמת ועד במקום העבודה. באותה עת היה לפעילי האגף ניסיון מועט מאוד עם עובדי הייטק. בנוסף, הייתה זו הפעם הראשונה שבה עובדי ההייטק עצמם היו היוזמים של ההתאגדות, והיו גם רוב העובדים בחברה (להבדיל מחברות אחרות, כגון "פלאפון", שבה התאגדו יחדיו מהנדסים, אנשי שיווק, אנשי שירות לקוחות וכיו"ב). עובדי חברה א' זעמו על פגיעה מתמשכת בתנאי ההעסקה שלהם, והחליטו להקים ועד עקב אבדן האמון שלהם במחויבותה של הנהלת החברה לעובדיה (ראו טבלה 1, המפרטת את ניסיונות ההתאגדות השונים).

שבועות אחדים לאחר מכן קבוצת עובדים נוספת פנתה להסתדרות. עובדים אלה הועסקו באחת מחברות ההייטק המצליחות בישראל (חברה ב'), שתכננה פיטורים המוניים במקביל להעברת פרויקטים למיקור חוץ (מחוץ לישראל – offshoring). חודשיים מאוחר יותר הגיעה קבוצת עובדים שלישית (חברה ג'), שהועסקו באתר מו"פ ישראלי של ענקית תוכנה בינלאומית. עובדים אלה מחו נגד החלטת ההנהלה לקצץ 10% מכוח האדם הבינלאומי ולסגור את אחת המעבדות בישראל.

בעקבות ריכוז גבוה של פניות מצד עובדי הייטק, ייסדה ההסתדרות ב-2014 את איגוד ה"אינטרנט, הסלולר וההייטק", והפקידה בידיה את ליווי מאבקי העובדים, הקמת הוועדים וניהול המשא ומתן עם המעסיקים. החלטת ההסתדרות (המשמשת ארגון גג לאיגודים מקצועיים שונים) ליצור איגוד מקצועי חדש וייחודי לענף ההייטק והסלולר הגבירה את כוחם ה"ארגוני" של העובדים במגזרים אלה, הואיל ובכך ניתן מקום ותשומת לב לצרכים והבעיות הייחודיים שלהם. בה בשעה, הקמת האיגוד החדש שלחה מעין "מסר" מההסתדרות לעובדים בלתי-מאוגדים, לפיו ההסתדרות יכולה ומוכנה להתאים את עצמה כדי לענות על צרכיהם. במהלך שלוש השנים הבאות (2014-2016) שלוש קבוצות עובדי הייטק נוספות פנו להסתדרות בבקשה לאגד את מקום העבודה (חברות ד', ה' ו-ו'). בכל המקרים הרקע להתאגדות היה צמצומים ניכרים בכוח האדם, יחד עם העברת פרויקטים למדינות זרות, שהניעו את העובדים להתאגדות.

## מה ניתן ללמוד ממהלכי ההתאגדות בהייטק?

השוואת מהלכי ההתאגדות השונים בענף ההייטק הישראלי מעלה כמה נקודות דמיון, אשר מסייעות להבין את מקור הכוח הארגוני של עובדים אלה. ראשית, כפי שצוין במבוא למאמר זה, כל החברות שעובדיהם ניגשו להתאגדות, היו בעברן "ספינות דגל" של התעשייה

<sup>6</sup> שמות מקומות העבודה והפעילים הם אנונימיים כדי להבטיח דיסקרטיות ולהגן על עובדים ו/או על מהלכי התאגדות פעילים.

המקומית ומקור גאוותה, ועבודה באחת מהן הייתה שאיפתו של כל מהנדס או מתכנת צעיר, שביקש להבטיח לו תעסוקה יציבה, משכורת נאה ומעמד חברתי נחשק. ניתן להניח כי ישנו מתאם מסוים בין ציפיות גבוהות של עובדים ממעסיקיהם לבין אי שביעות רצון עמוקה, כאשר ציפיות אלו אינן נענות. שנית, היו אלה העובדים הוותיקים יותר, בדרך כלל מעל גיל 40, שעמדו בחזית ההתאגדות בחברות שלהם. חלקם היו בדרג ניהולי זוטר (בחברות ב', ג', ד' וה'), ומקצתם עובדים מן המניין (חברות א' ו-ו'). בכל המקרים העובדים המבוגרים חשו מאוימים לנוכח גלי הפיטורים יותר מהצעירים, והיו נכונים יותר ליזום מהלכי התאגדות, או להצטרף אליהם. במספר מקרים התגלע קרע בין עובדים צעירים לוותיקים, כאשר הראשונים היו פחות מוטרדים מפיטורים או מקיצוצים אפשריים, בהעריכם כי יוכלו למצוא מקום עבודה חדש בקלות, ואולי אפילו תנאי שבר משופרים.

חברה	א	ב	ג	ד	ה
דאגות מרכזיות של העובדים	אבדן אמון בהנהלת החברה	שחיקה בביטחון התעסוקתי	שחיקה בביטחון התעסוקתי	שחיקה בביטחון התעסוקתי	שחיקה בביטחון התעסוקתי
		מיקור חו"ל		מיקור חו"ל	מיקור חו"ל
				אובדן אמון בהנהלת החברה	אובדן אמון בהנהלת החברה
מניע למהלך ההתאגדות	פגיעה בשכר ובתנאי העסקה	העברת פרויקטים ומשרות למדינה אחרת	קיצוץ 10% מכוח העבודה הגלובלי	קיצוץ 80% במספר העובדים באתר החברה בישראל	קיצוצים נרחבים במספר העובדים
תחילת מהלך ההתאגדות	מרץ 2014	מאי 2014	ספטמבר 2014	מרץ 2015	ספטמבר 2015
משך פעולת ההתאגדות	שישה שבועות	נכשל	ארבעה ימים	יום אחד	יום אחד
סטטוס	מו"מ בין האיגוד להנהלה נמשך	ההתאגדות נכשלה	נחתם הסכם קיבוצי	נחתם הסכם קיבוצי	מו"מ בין האיגוד להנהלה נמשך
הישגים לעובדים			תוכניות פרישה מרצון	ביטחון תעסוקתי לכלל העובדים למשך שנתיים	תוכניות פרישה מרצון
				פיתורים מתוכננים בוטלו	הארכת תקופת הודעה לפני פיטורין
				העסקה מחדש של עובדים שפוטרו	קיצוצים עתידיים מותנים בהסכמה בין הוועד להנהלה

**טבלה 1 – השוואת מהלכי ההתאגדות בענף ההייטק הישראלי (מקורות: ראיונות וסיקור תקשורתי)**

דמיון נוסף ניתן לאתר ברשימת המניעים של העובדים להתאגד. בארבע מתוך שש חברות העובדים ציינו מהלכי מיקור חוץ ומיקור חו"ל בתור מניע מרכזי, שדחף אותם להתאגד. בחברה ב' ההתאגדות יצאה לדרך לאחר הודעה על תוכנית החברה לפטר 25% מהעובדים בישראל ולהחליפם בעובדים זולים יותר בהודו; בחברה ד' הייתה זו תוכנית לקצץ את כוח האדם בישראל ב-80% על אף המשך העסקה מלא של העובדים באתרים אחרים ברחבי העולם; בחברה ג' 10% מעובדי החברה בישראל פוטרו לאלתר וללא התראה, מבלי שניתנה להם האפשרות לפרוש מרצון, או לצאת לפנסיה מוקדמת; חברה ה' צמצמה את מצבת העובדים בישראל מ-1300 ל-650 בשנתיים; בחברה ו' 60% מהעובדים פוטרו בשנים 2007-2013.

המתאם המובהק ביותר במחקר, שנערך על התאגדויות עובדים בהייטק, הוא בין שחיקת היציבות התעסוקתית (כפי שנתפסה על ידי העובדים) לבין נכונות העובדים להתאגד ולהקים ועדים. חשוב לציין כי שאיפתם של עובדי הייטק ליציבות תעסוקתית סותרת את הספרות האקדמית הקיימת בנושא זה. מחקרים קודמים בתחום טוענים, כי עובדים בענפים אלה לא ימקמו "יציבות תעסוקתית" במקום גבוה במדרג הציפיות שלהם ממקום העבודה, מפני שבישוריהם וכוח המיקוח האינדיבידואלי הגבוה שלהם הופך אותם ל"מרוויחים" משוק העסקה גמיש, דינמי וליברלי, וכי הם מזדהים עם ההיגיון הפנימי של השוק במתכונתו זו. בהקשר זה, פער הציפיות שצוין לעיל בין עובדים ותיקים לצעירים מעיד על כך ש"עובדי הייטק" אינם מקשה אחת, והם חלוקים בינם לבין עצמם ביחס לנושאים אלה, כאשר השינוי הגילאי מעובד "צעיר" ל"וותיק" מסמל גם מעבר מן הצד ה"מרוויח" משוק העסקה גמיש לצד ה"מפסיד".

## לאגד את ענף ההייטק – שיטות פעולה מסורתיות ומתחדשות

נכון לכתיבת שורות אלה, שיעור המאגדים בענף ההייטק הישראלי עודנו שולי. איגוד "האינטרנט, ההייטק והסלולר" מייצג כ-20 אלף עובדים, שכ-60% מהם חברים בהסתדרות (והשאר מיוצגים על ידה מתוקף היותם מועסקים בחברות, שבהן הוקמו ועדים). נתונים אלה כוללים עובדים מכלל החטיבות של החברות, כגון מהנדסים, מתכנתים אנשי מכירות, יועצים, אנשי תמיכה טכנית וכן הלאה, כך שמספרם של עובדי "ליבת" ההייטק (מתחומי הנדסת המידע, האינפורמטיקה והטלקומוניקציה) עומד על אלפים בודדים מתוך כ-300 אלף עובדי ההייטק בישראל. ואולם, הרלוונטיות והחיוניות של מקרה מבחן זה אינה נובעת משיעור המאגדים, אלא מהצעד חסר התקדים של הקמת ועדי עובדים בענף הידוע בגישתו האנטי-איגודית, שלא הייתה בו להסתדרות דריסת רגל. ההצלחה היחסית של מהלכים אלו הניחה את הקרקע ליוזמות עובדים נוספות במגזר הפרטי, ותרמה למיצובם מחדש של האיגודים כנחוצים ומשמעותיים לעובדי השוק הפרטי.

ניתוח שיטות הפעולה של ההסתדרות במגעה עם עובדים בלתי-מאגדים במגזר הפרטי מגלה שילוב של גישות מסורתיות עם גישה מתחדשת ואדפטיבית. עיון בניסיונות ההתאגדות בחברות השונות מצביע על כמה דפוסים ייחודיים, המאפיינים את עבודת האיגוד המקצועי בענף זה, לצד דפוסים אחרים המדגישים דווקא את נקודות הדמיון בין עובדי הייטק לעובדי מגזרים אחרים.

## יוזמת ההתאגדות מגיעה מהעובדים, ומונהגת על ידם

מרכיב בסיסי בכל מהלכי ההתאגדות שנבחנו היה היווצרותה של קבוצת הנהגה אותנטית מקרב העובדים. הקמת הוועדים לא הייתה יוזמה חיצונית של ההסתדרות, אלא צמחה תמיד מקבוצת עובדים, שפנתה להסתדרות וביקשה ייעוץ והכוונה. פעילי ההסתדרות ראו במרכיב זה את אחד מעמודי התווך של פעולתם, וכן מקור כוח וסמכות לוועדים החדשים. היבט שני של ה"אותנטיות" של הוועדים היה בכך שהיו אלה העובדים עצמם (ולא פעילי ההסתדרות), שניסחו את צרכיהם ותביעותיהם מהמעסיקים, ותביעות אלה היו בסיס למשא ומתן הקיבוצי, שנערך לאחר מכן. ההחלטה לקדם הנהגה אותנטית נשענה גם על שיקולים פרקטיים – פעילי ההסתדרות האמינו, כי רק עובדי הייטק עצמם יוכלו להגדיר בצורה אפקטיבית ומדויקת את צרכיהם, ושצרכים אלה עשויים להיות שונים מאלה של קבוצות עובדים אחרות. פעילי ההסתדרות, שליוו את העובדים, האמינו שפטרונות בסגנון "גזר-הדבק" לא יתאימו לעובדי ההייטק.

סיבה נוספת להתעקשות על מנהיגות מבוססת-עובדים הייתה, שפעילי ההסתדרות היו מודעים היטב לדימוי השלילי שדבק בארגון אצל עובדי ההייטק. באקלים הפוליטי הניאו-ליברלי הקיים, איגודי עובדים (וההסתדרות בראשם) מתויגים כארגונים מיושנים ומושחתים,

המיועדים לפועלי צווארון כחול בריונים, המבקשים להגן על תנאי ההעסקה שלהם בכל מחיר – תפיסה העומדת בסתירה מוחלטת לאתוס של "עולם העבודה החדש", שההייטק הוא ממייצגיו הבולטים ביותר. לכן, יוזמות ההתאגדות נסמכו באורח בלעדי על המוטיבציות וכושר הארגון של עובדי ההייטק עצמם ועל יכולתם לתווך את דרישותיהם ולשכנע את עמיתיהם לעבודה בצדקתן. במילותיהם שלהם, פעילי ה"אגף להתאגדות עובדים" ואיגוד "האינטרנט, הסלולר וההייטק" תיארו את עצמם בתור יועצים ומלווים גרידא, המספקים למובילי ההתאגדות ידע משפטי וטכניקות להקמת ועדים. אנשי ההסתדרות עמדו בקשר בלתי-פוסק עם העובדים, היו זמינים לצרכיהם, ונכחו בכל שלב משלבי ההתאגדות – גם בשעה שלא היה ברור מהם הצעדים שיש לנקוט, מתי והיכן. בכך ביקשו פעילי ההסתדרות להעמיד את עצמם בשורה אחת עם העובדים המתאגדים, והיה חשוב להם להראות כי הם (נציגי ההסתדרות) אינם "ספקי שירות" חיצוניים, כי אם שותפים מלאים למאבקים.

### חשאיות ודיסקרטיות

בכל מאמצי ההתאגדות הוקפד על דיסקרטיות בכל שלבי התכנון על מנת למנוע ממעסיקים לפעול להכשלת היוזמות בטרם עת. ההכנות נשמרו בסוד, וההתארגנות נהפכה לפומבית רק ב"יום ההתאגדות" עצמו, כאשר מובילי ההתאגדות החלו להחתים את חבריהם למקום העבודה על טפסי הצטרפות להסתדרות. במקרים מסוימים הכינו מובילי ההתאגדות רשימות של "תומכים" (עובדים אשר הביעו הזדהות עם רעיון ההתאגדות, אך חששו לקחת חלק פעיל בהקמת הוועד) בכוונה להפעילם ביום ההתאגדות ולאחריו, וזאת כדי לאפשר למובילי המהלך להשיג את תמיכתם של יותר ויותר עובדים. חשאיות זו פעלה גם לרעתם של המאגדים, משום שהקשתה עליהם להבטיח מראש מעגל רחב יותר של תומכים, ובכך הגבירה את אי הוודאות בקרב מארגני ההתאגדות.

### פעולת התאגדות מהירה

למרות העובדה כי חוקי העבודה בישראל אוסרים על מעסיקים להפריע להתאגדות, הנהלות ומעסיקים מצאו דרכים בלתי-ישירות להכביד על המאגדים ולהפעיל לחץ על העובדים, על מנת לסכל את מהלכיהם (באחד מששת המקרים המופיעים במחקר הצליחו לבסוף תמרוני ההנהלה, וההתאגדות נכשלה). לאור זאת נדרשו המאגדים להגיע במהירות המרבית להצטרפותם של שלישי ממספר העובדים בחברה להסתדרות – הרף החוקי להכרה ביציגות הוועד, המחייב את המעסיקים לנהל משא ומתן עם נציגי העובדים. אשר על כן, כל מהלכי ההתאגדות התאפיינו בפעולת החתמה מקיפה ומהירה. תכנון מקדים, הכנת רשימות טלפונים וכתובות אימייל של עובדים בחברה, הרכבת קבוצת הנהגה מגוונת, שתספק למובילי ההתאגדות נוכחות משמעותית בכל ענפי ומשרדי החברה, וניסוח רשימת דרישות ברורה וקלה, המבוססת על מצוקות העובדים – כל אלה היו חיוניים לעמידה ביעדי הפעולה המהירה.

בארבע מתוך שש ההתאגדויות שנסקרו, המאגדים הגיעו ליעד העובדים המאוגדים בתוך כמה ימים; בחברה אחרת נדרשו שישה שבועות להשלמת המהלך. אך בכך לא הסתיימה עבודתם של המאגדים: היות שעובדים בענף ההייטק נוטים לתנודתיות גבוהה בין מקומות עבודה, ומכיוון שהמשא ומתן בין הוועד למעסיקים נמשך חודשים ואף שנים, ריחפה סכנה תמידית מעל מעמד היציגות של הוועדים החדשים (מצב בו כמות המאוגדים תרד מתחת לרף השלישי המצוין בחוק). לפיכך ביקשו המאגדים להציב רף מאוגדים שאפתני יותר בשביל לבטח את עצמם במקרה של תחלופת עובדים, והגיעו לבסוף לתמיכה ממוצעת של כ-60% מעובדי החברה. הגדלת מספר המאוגדים מעבר לדרישה המינימלית הקבועה החוק אמנם הייתה חשובה לביצור כוחם ה"ארגוני" של העובדים, אך הייתה משנית

לאילוץ המשפטי שהוזכר לעיל. אילוץ זה היה מקור לדאגה מתמדת, ונציגי המעסיקים נהגו לערער לעתים קרובות בפני בית המשפט על תוקף היציגות של הוועד החדש בניסיונם לטרפד או לעכב את המשא ומתן עם העובדים.

זוהי דוגמה רבת-עניין ליחסי הגומלין, המתקיימים בין מקורות הכוח ה"מוסדי" וה"ארגוני", המראה כיצד הראשון תלוי תמיד בקיומו האפקטיבי של השני – הכוח ה"מוסדי", המעוגן בחוקי עבודה ובתקנות, נסמך בפועל על יכולתם של העובדים עצמם לגייס תמיכה בקרב חבריהם ולבנות את בסיס הכוח שלהם כנציגי העובדים. במקרים בהם הכוח ה"ארגוני" נחלש, הוועדים החדשים נעשו פגיעים להתקפות מצד המעסיקים, שקראו תיגר על הלגיטימיות המשפטית שלהם.

## קווים מנחים ומגבלות

פעילי ההסתדרות (נציגי "האגף להתאגדות עובדים" ונציגי "איגוד האינטרנט, הסלולר וההייטק") היו אחראים לסימון הקווים המנחים של פעולות ההתאגדות והגדרת גבולות הפעולה. קו מנחה ראשון היה ציות לחוק והימנעות מכל צעד בלתי-חוקי, בין אם מדובר בחוקי העבודה, החוק האזרחי או הפלילי. דרישה זו נבעה הן מסיבות פורמליות (פעילות בלתי-חוקית עשויה להביא לפיזורו של הוועד או לקנסות על האיגוד), והן מסיבות פנימיות (הימנעות מהשחרת פני הוועד, או פגיעה בלגיטימיות שלו בעיני עובדים אחרים). כאשר הוועד הכריז על סכסוך עבודה, או פעל לשבש את מהלכה התקין של העבודה בחברה, הדבר נעשה בהלימה לחוקי העבודה ולאחר נקיטת הצעדים המשפטיים הדרושים. פעילי ההסתדרות נאלצו לעתים לא לאפשר למובילי ההתאגדויות לבחור בדרכי מחאה, שהיו עלולות להיגרר לאלימות או לאבדן שליטה, ולהבטיח כי כל הפעולות והעיצומים עומדים בדרישות החוק.

קו מנחה שני היה שפעילות הוועד לא תסכן את רווחיותן של החברות, שבהן מנסים העובדים להתאגד. בכך ביקשו פעילי ההסתדרות לשמור על תדמיתם של הוועדים החדשים ולא להזין את הטענה השגורה בקרב עובדי הייטק, כי איגודים פוגעים בפרודוקטיביות. מלזו ההתאגדויות החדשות תמכו בקיום פעולות מחאה, המפעילות לחץ על בעלי ומנהלי החברות, אך מנעו פעולות העשויות לגרום נזק ארוך-טווח.

לסיכום, אנו רואים כי פעילי ההסתדרות פיתחו שיטת פעולה, שהתאימה לצרכי איגוד עובדים בענף הייטק הישראלי. מאפייניה המרכזיים היו ביסוסה של קבוצת הנהגה אותנטית מבין העובדים, שהובילה את מהלכי ההתאגדות; חשאיות על מנת להבטיח מקדם הפתעה, להקנות למארגנים חופש פעולה מרבי ולצמצם את יכולתם של המעסיקים ללחוץ על עובדים נגד ההתאגדות; עם סיום ההכנות החשאיות ובוא "יום ההתאגדות", החתמת העובדים בוצעה במהירות והשגת מעמד היציגות הושלמה בתוך שעות עד ימים; פעילי ההסתדרות היו במגע ישיר ותכוף עם מובילי ההתאגדות מקרב העובדים, וסיפקו להם יעוץ ארגוני ומשפטי ואף תמיכה רגשית; היה זה תפקידם של הפעילים לוודא, כי כל מעשי הוועד עולים בקנה אחד עם החוק כדי להגן על מעמדו של הוועד ועל סמכותו בעיני שאר העובדים.

#### 4. הישגי העובדים המאוגדים במהלך המו"מ ובהסכמים הקיבוציים

בחמישה מתוך שישה מקרים מהלך ההתאגדות הושלם במהרה, וזמן קצר אחר כך נפגשו נציגי הוועד עם המעסיקים, ופתחו במשא ומתן קיבוצי לשיפור תנאי ההעסקה. ההתאגדות השישית נכשלה, לאחר שהנהלת החברה הצליחה לעכב את פעולות המאגדים בטיעונים משפטיים שונים, אגב הפעלת לחץ עקיף על עובדים לבטל את חברותם בהסתדרות. בעקבות הכישלון להקים ועד במקום עבודתם, התפטרו שניים מראשי המהלך (עובדי החברה), ובכך גוועה היוזמה. מהלך דברים זה מלמד שוב על תפקידו המכריע של הכוח "הארגוני". לאחר שמקור זה נחשף בחולשתו בשל אבדן המומנטום וחוסר היכולת של מובילי ההתאגדות לסחוף את מרבית העובדים לתמיכה במהלך, לא היה ביכולתו של הכוח ה"מוסדי" לפצות על היעדרו של כוח "ארגוני".

בכל המקרים שנסקרו, דאגתם העיקרית של העובדים הייתה לשקם את היציבות התעסוקתית שלהם על ידי סיכול פיטורים עתידיים, על ידי הצעת תוכניות פרישה מרצון בנסיבות שבהן פיטורים נתפסו כבלתי-נמנעים, ועל ידי הארכת תקופת ההודעה המוקדמת לפני פיטורים, כך שהעובדים יוכלו להתכונן ולהתחיל לחפש עבודה חדשה.

מכיוון שהמשכורות בענף ההייטק הישראלי גבוהות ממילא, לא התעקשו העובדים על הישגים משמעותיים בתחום השכר. כאשר כבר התקיימו דיונים בנושאי שכר בהסכמים הקיבוציים, הם היו בדרך כלל בעלי חשיבות צדדית, וכללו העלאה סימבולית במשכורות ובנוס שנתית. בחלק מהחברות הושגו הארכת חופשת לידה ומתן אפשרות להורים טריים להפחית את היקף המשרה באופן זמני.

נכון להיום, הסכמים קיבוציים נחתמו בשלוש מתוך שש החברות (חברות ג', ד' ו-ו'). בשתי חברות אחרות השיגו הוועדים הטבות שונות כבר במשא ומתן עם המעסיקים, לאחר שהעובדים פתחו בעיצומים בתגובה ל"גרירת רגליים" מצד ההנהלה. עיצומים אלה נעו בין "שיחות הסברה" בנות שעה לכלל העובדים (שנערכו במשרדי החברה ובזמן העבודה) לבין שביתות אזהרה של יום אחד. במקרים אחדים כללו העיצומים מניעת הכשרה מקצועית מעובדים חדשים, או עצירה של התמיכה הטכנית ללקוחות החברה. במקרים שבהם הקמת הוועד אירעה על רקע מהלך רה-ארגון בחברה, הצליחו חברי הוועד להתנות את המשך השינויים הארגוניים בהקפאת הפיטורים המתוכננים, עד שייחתם הסכם בין החברה לוועד העובדים המסדיר את תנאי ואופן הפיטורים.

חשש מרכזי של עובדי ההייטק בישראל לאור גלי הפיטורים הייתה האפשרות של סיום עבודה מידי וללא זמן היערכות. עם זאת, בהיותם נאמנים לאתוס העבודה המריטוקרטי של עולם ההייטק, לא התקוממו העובדים נגד רעיון הפיטורים ההמוניים עצמו. במקום, הם דרשו תקופות מוארכות של הודעה לפני פיטורים, שיוכלו לנצלן לחיפוש מקום עבודה חדש. כאשר הסכימו חברי הוועד, כי הפיטורים הם מחויבי המציאות, דרשו להציע לעובדי החברה תוכניות פרישה מרצון. במקרים אחרים דרש הוועד התחייבות, שיהיו תקופות מוגדרות, שבהן הקיצוצים יוקפאו. כשביקשה הנהלת החברה להחליף עובדים קבועים בעובדי קבלן, עלה בידי הוועד להקטין את מספר עובדי הקבלן, או לבטל את המהלך כליל, ועובדים אלה הוחלפו בעובדים קבועים, או נעשו קבועים בעצמם.

## 5. סיכום

כפי שאמרנו, עד שנת 2014 לאיגודים המקצועיים לא הייתה כל אחיזה בהייטק הישראלי - ענף שצמח והתבסס בד בבד עם עלייתו של משטר כלכלי נאו-ליברלי, ובתקופה בה שיעור המאגדים במשק היה בירידה מתמדת. לפני כעשור החליטה הנהגת האיגוד המקצועי הגדול בישראל – ההסתדרות – לאתגר מציאות זאת ולהקים ועדים חדשים במגזר הפרטי. ההסתדרות נחלה הישגים משפטיים ופוליטיים, שחיזקו את כוחם ה"מוסדי" של העובדים, וסללו את הדרך ליוזמות התאגדות חדשות. יוזמות אלה התבססו על טכניקות מתחדשות, ותרמו לבניית כוחם ה"ארגוני" של המתאגדים החדשים.

פעילי ההסתדרות ב"אגף להתאגדות עובדים" וב"איגוד האינטרנט, הסלולר וההייטק" פיתחו ויישמו טכניקות התאגדות מתחדשות, שנבעו מתוך מגעם עם עובדי ההייטק, שפנו אל ההסתדרות בשנים 2014-2018 בשביל להקים ועדים ולהגן על מקומות עבודתם. בעודם מבקשים להקים ועדים בסביבה עוינת מבחינה אידאולוגית ובעלת שיעור מאגדים אפסי, נתקלו פעילי ההסתדרות באתגר כפול, שכן עוינות זו נבעה הן מהמעסיקים והן מהעובדים עצמם, שבאופן מסורתי הפגינו עניין מועט מאוד בהקמת ועדים, ונטו לראות בהם גופים מיושנים, מושחתים ומיותרים, המתאימים לפועלי צווארון כחול בלבד.

האיגוד עיצב שיטת פעולה, שהותאמה לצרכיהם ולאופיים של עובדי ההייטק הישראליים, שעיקרה: מנהיגות אותנטית, מגוונת ומבוססת עובדים; העובדים הם אלו שניסחו את בעיותיהם ותיבעותיהם, בעוד פעילי ההסתדרות מתפקדים כ"יועצים"; משקל רב ניתן לחשאיות, שתכליתה להוציא לפועל מהלך התאגדות מפתיע ומהיר; ופעילי ההסתדרות היו זמינים מסביב לשעון לצרכי ההתאגדות, וליוו מקרוב את מובילי המהלך, תוך התווית קווי הפעולה הכלליים והמגבלות החוקיות. פעולות אלה הובילו להקמתם של הוועדים הראשונים ולחתימת ההסכמים הקיבוציים הראשונים בהייטק הישראלי, כמו גם להגדלה משמעותית של כוחם ה"ארגוני" של העובדים.

כאשר הוקמו הוועדים, צומצם מרחב הפעולה של המעסיקים: פיטורים המוניים נדחו או בוטלו, עובדים זכו להארכת תקופת ההודעה המוקדמת לפני פיטורים ולתוכניות פיצויים מוגדלות, ולעתים הוצעו להם תוכניות פרישה מרצון. הישגים אלה הם יוצאי דופן כשמדובר בתעשייה בעלת שיעור מאגדים אפסי עד לאחרונה. למרות הצהרות ואיומים חוזרים ונשנים מצד מעסיקים וראשי התעשייה, כי התאגדויות עובדים בענף יעודדו את ענקיות הטכנולוגיה העולמיות לעזוב את המשק הישראלי, לא נרשמה כל תופעה כזאת על רקע הקמת הוועדים החדשים.

מאמר זה טוען, כי בניגוד לתפיסה הרווחת, רתיעה מאיגודי עובדים איננה מאפיין קבוע של ענף ההייטק, אלא מאפיין דינמי: כשהם ניצבים תחת לחץ מספק, וכאשר איגודי עובדים פונים אליהם באופן שמתאים להם, עובדי ההייטק יכולים ואף פונים לפעולה קולקטיבית בדמות הקמת ועדים, ויש ביכולתם להשתמש במקורות הכוח שלהם ביעילות.

סיפורם של ועדי ההייטק החדשים ושל האיגוד המקצועי שלהם חושף כמה תובנות מאלפות על מקורות הכוח של העובדים ויחסי הגומלין בין מקורות כוח שונים: לאחר כרסום רב שנים בכוחה הארגוני (ירידה בשיעור המאגדים והיחלשות הוועדים), המבני (מהלכים פוליטיים להגבלת זכות השביתה) והחברתי (שחיקת הלגיטימציה של ההסתדרות והיחלשות המערך הסוציאלי-דמוקרטי), בחרה הנהגת

ההסתדרות לסכן עוד יותר את תדמיתה בתמורה לחיזוק כוחה המוסדי, עת קידמה את הסכמי ממשלת האחדות של 2009; הסכמים אלה הקלו על הקמתם של ועדים חדשים, שבתורם הפיחו חיים חדשים בשורות האיגוד המקצועי. עם זאת, אבן הראשה של שינוי זה נותר מקור הכוח הארגוני – יכולתם של עובדים לשכנע את חבריהם לעבודה בנחיצות הקמת ועדים, שיגבילו את המעסיקים בכל הנוגע לשאלות של שכר, פיטורים ומהלכים ארגוניים. בכל עת בה נדמה היה שכוחם הארגוני של המאוגדים התרופף, הסתערו עליהם המעסיקים במאמץ לקעקע את מעמדם, ופעם אחת אף הצליחו, והביאו לפירוקו של ועד העובדים.

כיום ממשיך איגוד "האינטרנט, ההייטק והסלולר" לפעול כחטיבה מקצועית בתוך ההסתדרות, ופעילי האיגוד ממשיכים לעסוק במשא ומתן עם נציגי המעסיקים בחברות השונות ובהידוק הקשרים בין קבוצות העובדים השונות המאוגדות תחתיו – מהנדסים, ספקי תמיכה טכנית, מפתחי חומרה ומתכנתים, מומחי תקשורת סלולרית ועוד. הוועדים בחברות השונות עוסקים בענייני היומיום של העובדים, וגם אחראים לכך ששיעור המאוגדים לא יירד מתחת ל שליש המתחייב בחוק. מאז 2018 לא נרשמה יוזמת התאגדות חדשה בהייטק הישראלי, על אף שמספר קבוצות עובדים פנו להסתדרות בשנים האחרונות בגישושים ראשוניים, שלא הבשילו לכלל התאגדות.

הזווית המגדרית בולטת בהעדרה בוועדי ההייטק החדשים. רוב המרואיינים במחקר הם גברים (היות שרק גברים הובילו את מהלכי ההתאגדות במקומות העבודה), וכך גם הרוב המוחלט של המעסיקים, היועצים המשפטיים ופעילי ההסתדרות, וזוהי אחת המגבלות של המחקר. יש לחקור ולתאר את החוויות השונות של נשים בתעשיית ההייטק לצרכי אמינות אמפירית ומחקרית, וכן על מנת לתת לאיגודים מקצועיים כלים לפנות בצורה נכונה לעובדים בענף, שבו שיעור הנשים עולה בהתמדה. כמו בכל שוק עבודה ממוגדר, גברים ונשים עשויים לחוות את מקומות העבודה שלהם באורח שונה מאוד – וזוהי שונות שיש לבחון לעומקה.

אבקש לסכם בהארת משמעות נוספת ועקיפה של הקמת וועדי עובדים בענף ההייטק הישראלי: בחתירתם להגדיל את שיעור המאוגדים בענפי ה"כלכלה הדיגיטלית" החדשה, מגשרים האיגודים המקצועיים הלכה למעשה בין קבוצות עובדים, שהיו עד לא מזמן מבודלות ומנותקות זו מזו, ומכניסים אותם למסגרת משותפת – פועלי צווארון כחול, ספקי שירותים, עובדי הוראה, עובדי תעשיית המידע, עובדי קבלן, עובדי המגזר הציבורי וכו'. כדי לזכות שוב ברלוונטיות ולהרחיב את היקף החברים בהם, יוצרים האיגודים בריתות ושותפויות חוצות מגזרים – בריתות שניתן להשיגן רק על ידי צירוף עובדים מכל ענפי המשק. זהו הישג משמעותי ביותר לעבודה המאורגנת – הישג שאין להמעיט בחשיבותו.



## 6. ביבליוגרפיה

### עברית

- Ynet (2009). נחתמה עסקת החבילה במשק. Ynet, 23/06/2009.
- ביאור, ח. (2013). פסק דין פורץ דרך: למעסיק אסור להתערב בהתארגנות של עובדיו. TheMarker, 02/01/2013.
- ברמלי, ד. (2014). ארגון מחדש: איך ישפיע פסק דין פלאפון הסופי על המעסיקים? גלובס, 14/7/2014.
- גלובס (2009). אהוד ברק מינה צוות למשא-ומתן עם הליכוד לגיבוש הסכם בין המפלגות. גלובס, 22/03/2009.
- דנש, ל. (2009). נחתמה עסקת החבילה במשק. NRG, 23/06/2009.
- הופמן, צ. (2014). ההיי-טק בישראל: 269 אלף עובדים, 5,900 חברות. גלובס, 29/07/2014.
- ואזנה, ד. (2017). מאגדים. הוצאת שחקים.
- יבלונקו, י. (2019). שווייני בהייטק? לא בטוח: פער השכר המגדרי נע בין 16%-26%. גלובס, 03/02/2019.
- יבלונקו, י., אלוני, ט. (2020). לאן נעלמות הנשים בהייטק: מעצמת הסייבר בצה"ל פונה לגברים. גלובס, 09/03/2020.
- כלכליסט (2013). שוק העבודה מתכווץ: פיטורים, צמצומים והקפאת גיוסים. כלכליסט, 28/10/2013.
- למס (2017). סקר כוח האדם - השתתפות בשוק העבודה, רבעון רביעי ומידע שנתי לשנת 2017.
- מועלם, מ. (2009). מנהיג העובדים, עופר עיני, דאג שאהוד ברק לא יהיה מובטל. הארץ, 24/03/2009.
- פלד, מ. (2012). הקרב בין ועד עובדי פלאפון להנהלה מחייב את השופטת ארד להכרעה עקרונית. כלכליסט, 21/10/2012.
- פלד, מ. (2014). בג"ץ דחה עתירת המעסיקים נגד "פסק דין פלאפון". כלכליסט, 07/07/2014.
- פלד, מ., אמסטרדמסקי, ש. (2009). סוכמו פרטי עסקת החבילה בין ההסתדרות לאוצר. כלכליסט, 16/06/2009.
- רבט, ה. (2017). מנכ"ל אינטל ישראל: נגיים עוד 1,500 עובדים בארץ. כלכליסט, 20/07/2017.
- רבט, ה. (2019). רשות החדשנות: ב-2018 הצטרפו 19,000 עובדים למגזר ההייטק. כלכליסט, 27/08/2019.
- שטאובר, ש. (2017). המאבק על הועד. הוצאה עצמית.

### אנגלית

- Bsoul, J., (2017). Israeli Workers Uniting in Masses? The Numbers Tell a Different Story, Haaretz, 22/5/2017
- Bureau of Labor Statistics. (2017). Union Members – 2017. U.S. Department of Labor. Retrieved from <https://www.bls.gov/news.release/pdf/union2.pdf> on 2/2/2018
- Fisher, B., & Fisher, E. (2019). When push comes to shove: dynamics of unionising in the Israeli high-tech sector. *Work Organisation, Labour & Globalisation*, 13(2), 37-56.
- Fisher, E. (2008). The Classless workplace: The Digerati and the new spirit of Technocapitalism. *WorkingUSA*, 11(2), 181-198.
- Fisher, E., & Fisher, B. (2019). Shifting Capitalist Critiques: The Discourse about Unionisation in the Hi-Tech Sector. *tripleC: Communication, Capitalism & Critique. Open Access Journal for a Global Sustainable Information Society*, 17(2), 308-326.
- Harvey, D. (2005). *A Brief History of Neoliberalism*, Oxford: Oxford University Press.
- Heery, E. (2003). "Trade Unions and Industrial Relations." In *Understanding Work and Employment*, edited by Peter Ackers and Adrian Wilkinson, 278-304. New York: Oxford University Press.
- Hossfeld, K. J. (1995). Why Aren't High-Tech Workers Organized? Lessons in Gender, Race, and Nationality from Silicon Valley. Cornford, D. A. (Ed.). (1995). *Working people of California*. Univ of California Press.
- Huws, U. (2016). 'Logged labour: A new paradigm of work organisation?' *Work Organisation, Labour and Globalisation*, 10 (1):7-26.
- Israel Ministry of Foreign Affairs (IMFA) (2009). *ECONOMY: Sectors of the Israeli Economy*, Israeli Ministry for Foreign Affairs. Retrieved at <http://mfa.gov.il/MFA/AboutIsrael/Economy/Pages/ECONOMY-%20Sectors%20of%20the%20Economy.aspx> on 12/2/2018
- Laroche, M., & Dufour-Poirier, M. (2017). Revitalizing Union Representation through Labor Education Initiatives: A Close Examination of Two Trade Unions in Quebec. *Labor Studies Journal*, 42(2), 99-123.
- Noronha, E., & D'Cruz, P. (2020). The Indian IT industry: A global production network perspective (No. 134/2020). Working Paper.

- Robinson, J. G., & McIlwee, J. S. (1989). Obstacles to unionization in high-tech industries. *Work and Occupations*, 16(2), 115-136
- Rothstein, S. A. (2018). Unlikely activists: building worker power under liberalization. *Socio-Economic Review*.
- Schmalz, S., & Dörre, K. (2014). Der Machtressourcenansatz: Ein Instrument zur Analyse gewerkschaftlichen Handlungsvermögens. *Industrielle Beziehungen/The German Journal of Industrial Relations*, 217-237.
- Senor, D., & Singer, S. (2009). Start-up nation: The story of Israel's economic miracle. McClelland & Stewart.
- UNI Global Union (2017). Europa ICT Organizing Network Meeting Notes. Bucharest, Romania | 24-25/10/2017
- United States General Accounting Office (2000). Contingent Workers: Incomes and Benefits Lag Behind Those of Rest of Workforce. Report to Edward M. Kennedy and Robert G. Torricelli, U.S. Senate.

## על מחבר המחקר:

בן פישר הוא חוקר יחסי עבודה ופעיל חברתי ישראלי, בוגר תכנית בית המדרש למורי-עם במכללה האקדמית בית ברל. הוא מחזיק בתואר ראשון בחינוך בלתי-פורמלי ותואר שני ביחסי עבודה וגלובליזציה מאוניברסיטת קאסל ובית הספר הגבוה לכלכלה ומשפט בברלין, גרמניה. בשנים האחרונות חוקר פישר מגמות ודפוסי התאגדות בקרב עובדי ענף המידע וההייטק בארץ ובעולם.

## IMPRESSUM

קרן פרידריך אברט ישראל (FES)  
ת.ד. 12235, הרצליה פיתוח 4673334 ישראל

<http://www.fes.org.il>

האחראי:  
ד"ר פאול פש  
מנהל קרן פרידריך אברט בישראל

עריכה: רמי לבני

הדעות המובעות בפרסום זה אינן משקפות בהכרח את דעותיה של קרן פרידריך אברט. שימוש מסחרי בפרסומים של קרן פרידריך אברט ללא אישור בכתב של הקרן אסור בהחלט.