

## שופרסל – רשת קמעונאית לשיווק מזון

שופרסל הינה רשת קמעונאית בתחום המזון מהמובילות והוותיקות בישראל. הרשת הוקמה בשנת 1957 ונסחרת בבורסה בתל אביב החל משנת 1980. נכון לדצמבר 2016 החברה מחזיקה ברשותה 272 סניפי מזון כאשר מספר העובדים ברשת הסתכם ב – 13,900 עובדים. 9,500 מהעובדים מועסקים במשרה מלאה וכ – 4,400 מועסקים במשרה חלקית מתוכם כ – 1,000 עובדים המועסקים דרך חברות כוח אדם. המבנה הארגוני של החברה כולל עובדי סניפים הכוללים כ – 12,151 עובדים, עובדי שרשרת אספקה הכוללים כ – 973 עובדים, עובדי חברת הבת הכוללים כ – 505 עובדים ועובדי מטה החברה הכוללים כ – 269 עובדים. מספר העובדים גדל משיעור של 13,506 עובדים בשנת 2015 ל - 13,898 עובדים בשנת 2016. הגידול נובע בעיקרו מגידול בפעילות האון ליין ושרשרת האספקה במרכז הלוגיסטי החדש ששופרסל סיימה את בנייתה בשנת 2017. כ – 11,000 עובדים מועסקים דרך הסכמים קיבוציים מיוחדים שבמסגרתם חלים עליהם הטבות שונות הכוללות: חופשות חגים, חופשות מיוחדות, חופשות מחלה מוגדלות לפי וותק והפרשות סוציאליות בשיעורים הקבועים בהסכם הרלוונטי. כמו כן, קיימים הליכים קיבוציים לצורך יישוב סכסוכים וחילוקי דעות בין העובדים להנהלה. על פי חלק מההסכמים הקיבוציים ישנם עובדים הזכאים למענק בשיעור של 6% מהרווח התפעולי של החברה.

ענף קמעונאות המזון הפך לתחרותי מאוד בשנים האחרונות בעקבות מחאת המזון, רגולציה בתחום המזון וכניסתם של מתחרים רבים שביססו את מעמדם באמצעות מחירים זולים לצרכנים. בעקבות השינויים הרבים בענף קמעונאות המזון רשת מגה פשטה את הרגל לאחר שהייתה אחת מהמובילות בענף קמעונאות המזון בישראל בשנים האחרונות. מהלך זה אילץ רשתות מזון ותיקות וגדולות לבצע צעדי התייעלות לצורך התמודדות עם התחרות בענף קמעונאות המזון. צעדי התייעלות אלו באו לידי ביטוי בסגירתם של סניפים לא רווחיים שמשמעותו גם בפיטורי עובדים במיוחד בקרב עובדי סניפי הרשת שאינם חתומים על הסכמים קיבוציים שימנעו את פיטוריהם.

בעבודה זו נדון בשינוי ארגוני באמצעות צעדי התייעלות ופיטורי עובדים שהינם חיוניים להמשך פיתוחה האסטרטגי של החברה במיוחד לאור התחרות העזה בענף קמעונאות המזון. פיטורי עובדים כחלק מהשינוי הארגוני עלול להביא לתסיסה בקרב עובדים אחרים ובקרב וועדי העובדים שעשויים להגן על זכויותיהם של העובדים שאינם מעוגנים במסגרת הסכמים קיבוציים. לכן, האתגר העיקרי בשינוי זה הינו במציאת דרכים לרכך את ההתנגדות לשינוי בקרב ועד העובדים ולהציע פתרונות לביסוס השינוי הארגוני. לפיכך, בחרנו להשתמש במודלים הקשורים לכל הנושא של ההתנגדות לשינוי שעלול להגיע מצד וועדי עובדים לצורך מניעת פיטורי עובדים שאינם מעוגנים במסגרת הסכמים קיבוציים.

## הצעות להתערבות וסקירה תיאורטית

כאמור, נושא ההתערבות הינו השפעה על התנגדות בקרב עובדים לשינוי הארגוני אותו יוזמי השינוי מעוניינים. על פי פוקס (2007), שינוי ארגוני כולל גם היבטים של חלוקה מחדש של משאבי החברה לבעלי התפקידים בחברה. משאבים אלו כוללים משאבים פיננסיים, תגמולים שאינם פיננסיים, אמצעים טכנולוגיים או משאבים שאינם כספיים כגון: שינויים במצבת העובדים בחברה. שינוי שכזה עלול להביא לפיטורים של חלק מהעובדים בחברה, לקידום של עובדים אחרים או להעברת עובדים לתפקידים אחרים. לפי פוקס, ככל שהשינוי הארגוני יהיה מוצג כלא הוגן כך תגדל עוצמת השינוי של העובדים בחברה. שינוי ארגוני שאינו הוגן יכול להיווצר כתוצאה ממספר גורמים:

1. ערעור על חלוקת המשאבים בין העובדים – תחושת חוסר ההוגנות נוצרת כאשר עובדים מתוגמלים פחות למרות שתרומתם לחברה גדולה יותר. תגמול זה יכול לבוא לידי ביטוי בשכר, תנאים נלווים, עומס עבודה, סביבת עבודה, ציוד ואמצעים, אפשרויות קידום, פיתוח אישי וכיו"ב. תחושת חוסר ההוגנות עלולה להתחזק ככל שחלוקת המשאבים תשתנה בצורות קיצוניות יותר.
2. חלוקה שאינה הוגנת של מטלות בייחוד כאשר מוטלים מטלות לעובדים שאינם מיומנים לבצעם.
3. חלוקה שאינה הוגנת של יכולת ההשפעה על הארגון במיוחד ממניעים שאינם עניינים.
4. שינוי היוצר ניגוד לערכים מוסריים של העובדים. כגון: איכות הסביבה או ערכים דתיים.

לפי פוקס, לצורך הפחתת ההתנגדות לשינוי בכל הקשור לפיטורי עובדים, יש להציג לפני העובדים את ההוגנות שבתהליך הפיטורים. כלומר, על יוזמי השינוי שיהיו בדרך כלל המנהלים להציג בפני העובדים עקרונות ניטרליים, עקביים וקבועים שעל פיהם יתבצע השינוי כך שיחולו באופן שווה על כל העובדים. עיקרון נוסף שעל יוזמי השינוי לנקוט לצורך הפחתת ההתנגדות לשינוי הינו בתהליך שכנוע של העובדים שהפיטורין לא נבעו מאינטרסים אישיים או מתפיסות שאינם מקובלות. עיקרון נוסף לצורך הפחתת ההתנגדות לשינוי הינו חשיפת מקורות המידע בידי יוזמי השינוי שעליהם התבססו. בנוסף, יוזמי השינוי צריכים לפתוח ערוץ הדברות עם ועד העובדים והעובדים לצורך הבעת עמדותיהם והצעות לשיפורים ותיקונים. ככל שיתאפשר לעובדים להשפיע על מהות השינוי ומהלכו כך תקטן עוצמת ההתנגדות לשינוי. כמו כן בתכנון על השינוי על יוזמי השינוי להתחשב בצרכים והאינטרסים של כלל העובדים ושהחלטותיהם יתבססו על עקרונות מוסריים מקובלים. לפי פוקס, המרכיב העיקרי התורם ליחס של הוגנות שתקטין את עצמת ההתנגדות הינו פתיחותה של ההנהלה, יחס נאות והקשבה לעובדים.