

מעסיקים בישראל ויחסי עבודה קיבוציים: מצב קיים, עמדות והעדפות

יצחק הברפלד

ינון כהן

גיא מונדלק

יצחק ספורטא

על המחברים

פרופ' יצחק הברפלד, מלמד בחוג ללימודי עבודה באוניברסיטת תל אביב. מחקריו עוסקים בסוגיות הקשורות ביחסי עבודה, קביעת שכר והגירה.

פרופ' ינון כהן, מלמד בחוג לסוציולוגיה ובחוג ללימוד עבודה באוניברסיטת תל אביב. מחקריו עוסקים באי שוויון כלכלי וחברתי, הגירה ויחסי עבודה.

פרופ' גיא מונדלק, מלמד בפקולטה למשפטים ובחוג ללימודי עבודה באוניברסיטת תל אביב. מחקריו עוסקים במשפט עבודה, יחסי עבודה ומדיניות רווחה.

ד"ר יצחק ספורטא, מלמד בפקולטה לניהול באוניברסיטת תל אביב. מחקריו עוסקים ביחסי עבודה, אי שוויון בשוק העבודה ובמערכת החינוך

ברצוננו להודות לעו"ד יוסי גטניו על שסייע בהבנת חלק מהסוגיות העולות בנייר זה.

| | |
|-----------|--|
| 3 | מבוא |
| 7 | המעסיקים אשר השתתפו בסקר – והבחנות יסוד לגבי השתייכות מעסיקים למסגרת יחסי העבודה הקיבוצית |
| <u>11</u> | <u>חלק א – זיקת המעסיקים למערכת יחסי העבודה הקיבוצית</u> |
| 13 | סיווג מעסיקים לפי זיקתם למערכת יחסי העבודה הקיבוצית בישראל |
| 19 | נתונים דמוגרפים על המעסיקים בקבוצות הזיקה : היכן מתרכזת מערכת יחסי העבודה הקיבוצית בישראל? |
| <u>23</u> | <u>חלק ב' – מתיאור המצב בהווה לקראת הבנת העתיד</u> |
| 27 | מה חושבים מעסיקים על איגודים מקצועיים וארגוני מעסיקים? |
| 28 | מה חושבים מעסיקים על איגודים מקצועיים וארגוני מעסיקים? |
| 31 | הסדרת נושאים ספציפיים |
| 34 | עמדותיהם של כלל המעסיקים |
| 35 | השוואה בין עמדות המעסיקים בקבוצות השונות |
| 37 | סיווג מעסיקים – המצוי והרצוי |
| 38 | סיווג מעסיקים – המצוי והרצוי |
| 39 | איזה אופי של נציגות עובדים היו מעדיפים המעסיקים? |
| 43 | קבוצת "הענפיים בכפיה" והסיבה למתאם בין מיצוב בהווה להעדפות לעתיד |
| 47 | סיכום ממצאים |
| 49 | מקורות |

מבוא

מערכת יחסי עבודה הינה מערכת חברתית שבה (א) עובדים וארגוניהם; (ב) מעסיקים וארגוניהם; ו-ג) המדינה נמצאים בתהליך מתמיד של משא ומתן על מנת ליישב קונפליקטים ולזהות אינטרסים משותפים (Dunlop 1958). המשא ומתן מתנהל ברמות שונות (כלל-ארצית, ענפית, מפעלית) ולמטרות שונות (לחתום על הסכם קיבוצי, להניע שינויים פוליטיים, לתאם בנושאים המצריכים פעולה משותפת דוגמת הכשרה מקצועית ועוד). מערכת יחסי עבודה אם כן מתאפיינת הן ב"שחקנים" הפועלים בה, והן בתכנים בהם היא עוסקת.

מערכת יחסי העבודה בישראל עברה תהפוכות רבות מאז תחילת שנות השמונים. תהפוכות אלה תועדו במאמרים שונים. אחד מהאינדיקטורים לשינוי שחל בישראל הוא זה של שיעור ההתאגדות/כיסוי (union density) של העובדים. שינוי זה בולט בישראל שכן חלה ירידה משמעותית בשיעור ההתארגנות של העובדים ובשיעור כיסויים של הסכמים קיבוציים. ירידה זו תועדה על ידינו במחקר קודם (Cohen, Haberfeld, Mundlak, and Saporta 2003). על אף הקשיים הרבים באיסוף המידע על התארגנות עובדים, הרי שמחקרים בנושא נערכו עוד מלפני קום המדינה ונמשכים עד היום. לעומת זאת, על ארגוני המעסיקים לא נערך מחקר של ממש המאפשר הבנת התהליכים שהם עוברים לאורך זמן, ואף אין בידינו נתונים מעודכנים המפורסמים על ידי הארגונים עצמם או על ידי רשויות המדינה.

חשיבותם של מעסיקים במערכת יחסי העבודה הודגשה הן בגישה האנגלו-אמריקאית לניתוח יחסי עבודה (Kochan, Katz and McKersie 1994) והן בגישות לניתוח יחסי עבודה קורפורטיסטים (Wallerstein, Golden and Lange 1997) אשר דמו לאלו שהיו קיימים בישראל עד לראשית שנות השמונים.

במסגרת מאמר זה ננסה לתת תמונה לגבי מצבם הנוכחי. אי לכך, מטרות ניר זה הינן: (א) לתת לראשונה תמונת מצב תיאורית של שיעור התארגנות המעסיקים, המתבססת על מחקר בלתי תלוי (להבדיל מנתוני לשכת התיאום של הארגונים הכלכליים); (ב) להציע הבחנה בין קטגוריות שונות של מעסיקים אשר תוכל לסייע במיצובם ביחס למערכת יחסי העבודה; (ג) לראות האם וכיצד סיווג המעסיקים מסייע להבין את עמדותיהם ביחס למערכת יחסי העבודה, לארגוני העובדים והמעסיקים, ולמו"מ קיבוצי. מטרה זו ממשיכה קו מחקרי שבדק

את עמדות המעסיקים בשאלות אלה, ושהדוגמא הבולטת ביותר שלו בארה"ב הינה מחקרם של Freeman and Rogers (1999).

המחקר הנוכחי ממשיך את מחקרנו הקודם לגבי ארגוני עובדים ונשען באופן חלקי על המסגרות המושגיות שפותחו בו. עם זאת ישנם הבדלים בין ארגוני עובדים לארגוני מעסיקים והסוגיות העולות בהקשר לכל אחד מאלה הינן שונות. ארגוני עובדים ומעסיקים אינם גופים סימטריים (Offe 1985). "מעסיק" הינו בדרך כלל התאגדות של בעלי המניות, ולכן ארגון מעסיקים הינו התארגנות של ארגונים, בעוד שארגון עובדים הינו התארגנות של פרטים. הקשר בין מעסיקים הינו בעיקרו חוזי, וחברות בארגון מעסיקים הינה וולונטרית. שילוב שני מאפיינים אלה מבטיח כי מעסיק שחל עליו הסכם קיבוצי הינו מעסיק שחתם על ההסכם באופן עצמאי (הסכם קיבוצי מיוחד) או מעסיק שארגון המעסיקים בו הוא חבר חתם על ההסכם בשמו (הסכם קיבוצי כללי). ולכן, בעוד שבקרב העובדים נאלצנו להבחין בין חברות בארגון עובדים ובין תחולה של הסכם קיבוצי, הרי שפיצול שכזה אינו קיים ביחס למעסיקים.

עם זאת, יש גם נקודת דמיון בין ניתוח זיקת המעסיקים וזיקת העובדים למערכת יחסי העבודה הקיבוצית. גם בהסדרים החלים על מעסיקים ניתן לאתר היבטים של כפייה אשר מקורם בתפישה הקורפורטיסטית שרווחה בישראל בעת חקיקת חוק ההסכמים הקיבוציים. בעיקר הדבר מתייחס לצווי הרחבה המרחיבים הסכמים קיבוציים כלליים. ישנם מעסיקים אשר צווי הרחבה חלים עליהם גם אם הם לא הצטרפו לארגון מעסיקים (או הצטרפו על תקן של "עמית" – ראו להלן), ובמקרה זה אף חלה עליהם חובה לשלם דמי טיפול ארגוני לארגון המעסיקים אשר חתם על ההסכם. ולכן, על אף שוולונטריות מאפיינת את זיקת המעסיקים למערכת יחסי העבודה יותר מאשר את זיקת העובדים, הרי שגם בקרב המעסיקים יש להבחין בין זיקות שמקורן בהסכמה וזיקות שמקורן בחיוב סטטוטורי.

**המעסיקים אשר השתתפו סקר – והבחנות יסוד לגבי
השתייכות מעסיקים למסגרת יחסי העבודה הקיבוצית**

למסגרת יחסי העבודה הקיבוצית

המחקר מתבסס על סקר מדגמי שוטף של כ- 2,500 מעסיקים מהסקטור הפרטי, אשר נעשה במסגרת סקרי המעסיקים התקופתיים של הרשות לתכנון כוח אדם במשרד העבודה והרווחה (כיום במשרד התמ"ת). במסגרת המחקר נשאלו בין אוגוסט 2003 ומרץ 2004 כל 1307 המעסיקים עם יותר מ-20 עובדים שאלות בנושאי יחסי עבודה. 873 מהם ענו על כל השאלות האלו או על חלקן – שיעור תגובה של 67 אחוזים. בבדיקה שערכנו לא נמצאה סלקציה שיטתית של מעסיקים אל קבוצת הלא משיבים על משתנים כמו גודל, ענף כלכלי, וכו'. איסוף הנתונים התבצע בעזרת סקר טלפוני שנוהל על ידי חברה שמתמחה בכך ושירותיה נשכרו לצורך זה. השאלות הופנו אל נושא התפקיד שאחראי על ניהול העובדים בארגון. 41% מהמשיבים היו בעליה של הפירמה או המנכ"ל שלה, 42% נוספים היו עובדים המשתייכים ליחידת הכספים, ו-11% הזדהו כמנהלים.

מתוך כלל המעסיקים אשר נעשה שימוש בנתונייהם, 328 ארגונים (38%) קשורים לארגוני מעסיקים. עם זאת, בקרב קבוצה זו יש להבחין בין **החברים** (250) ובין **העמיתים** (78). להבחנה בין חברות מלאה ובין סטטוס של עמית חשיבות מיוחדת בהקשר לסקר זה שכן "עמית" הינו סטטוס חדש יחסית (מאז אמצע שנות התשעים) אשר מאפשר למעסיקים הרוצים להצטרף לארגון המעסיקים לעשות זאת מבלי שהסכמים קיבוציים כלליים עליהם חתום הארגון יחייבו אותם. למעשה, סטטוס "עמית" מאפשר למעסיקים לקחת חלק בפעילות כללית המותאמת לענף ללא שיקחו חלק ביחסי העבודה הקיבוציים. לכן, כשרוצים לדעת על היקף הזיקה שבין מעסיקים ומערכת יחסי העבודה הקיבוצית בישראל על דרך בחינת שיעורי חברות, אין לקחת בחשבון את העמיתים. ניתן לומר אם כן שרק 250 מעסיקים (29%) קשורים לארגוני המעסיקים בכל הנוגע ליחסי עבודה קיבוציים.

בעבר עיקר יחסי העבודה הקיבוציים בישראל התרכזו ברמה הכלל-ארצית והענפית. במהלך שנות התשעים חל תהליך של ביזור ביחסי העבודה, אשר הביא לעליית החשיבות של המשא ומתן המפעלי (זוסמן 1995; קריסטל 2002). תהליך זה גם נצפה במדינות אחרות (Katz 1993). אי לכך לא ניתן עוד להניח כי מעסיקים הלוקחים חלק ביחסי עבודה קיבוציים מעורבים בהכרח ברמה הענפית או הכלל-ארצית. לשם הערכת מעורבות המעסיקים ברמה המפעלית נבחנו שני משתנים – חתימה של מעסיק על הסכם קיבוצי מיוחד, וקיומו של ועד

עובדים במפעל. מתוך כלל המעסיקים אשר השתתפו בסקר, 113 (13%) דיווחו כי חתמו על הסכם קיבוצי מיוחד, ו-147 מעסיקים (17%) דיווחו כי יש אצלם ועד עובדים. לעומת הרמה המקומית, על 324 (38%) מעסיקים חל הסכם קיבוצי ענפי, אם כי ככל הנראה בקרב 100 מתוכם ההסכם חל מכוח צו הרחבה, שכן מעסיקים אלה דיווחו כי הם אינם חברים בארגון מעסיקים או שהם עמיתים בלבד.

ככלל – 386 מעסיקים (45%) דיווחו כי חל עליהם הסכם קיבוצי כללי (חלקם כתוצאה מחברותם בארגון מעסיקים וחלקם, יש לשער, כתוצאה מצו הרחבה), ו/או שהם חתומים על הסכם קיבוצי מיוחד ו/או שיש בארגונם ועד עובדים. שאר המעסיקים (473 או 55%) אינם צד להסכם קיבוצי מיוחד, אין אצלם ועד עובדים, ולא חל עליהם הסכם קיבוצי כללי. ייתכן כי על חלק ממעסיקים אלה חלים צווי הרחבה ענפיים, ובוודאי שחלים עליהם צווי הרחבה כלל ארציים (ולדוגמה – תוספת יוקר, ימי אבל וכיוב'), אך ארגונים אלה הם מחוץ ליחסים הקיבוציים ככל שהדבר תלוי בהם, וככל שהם תופסים את מיצובם ביחס למערכת היחסים הקיבוצית.

רק 45% מהמעסיקים בסקטור הפרטי קשורים למערכת יחסי העבודה הקיבוצית, בעוד ש-55% מהמעסיקים אינם קשורים אליה עוד.

**חלק א' –
זיקת המעסיקים למערכת יחסי
העבודה הקיבוצית**

**סיווג מעסיקים לפי זיקתם למערכת יחסי
העבודה הקיבוצית בישראל**

הנתונים המצרפיים שהוצגו עד כה מגדירים היטב את היקף המעסיקים הנמצאים מחוץ למערכת יחסי העבודה הקיבוצית, ונתון זה הינו בעל חשיבות רבה שכן הוא מצביע על שיעור ניכר של מעסיקים אשר אינם מהווים עוד חלק ממערכת אשר בעבר הקיפה כמעט את כל המשק הישראלי. אולם, הנתונים בדבר שיעור המעסיקים הקשור למערכת יחסי העבודה הקיבוציים מצביע על השיעור המקסימלי, והוא כולל בחובו מעסיקים אשר זיקתם חזקה ורב מימדית (לדוגמה – חל עליהם הסכם קיבוצי כללי ומיוחד כאחד), ומעסיקים אשר זיקתם היחידה ליחסי העבודה הקיבוציים היא שהוחל עליהם צו הרחבה ענפי ונדרש מהם לשלם כתוצאה מכך דמי חבר לארגון מעסיקים. הבחנה בין מעסיקים אלה מצריכה מסגרת מושגית מורכבת יותר. לשם כך מציג לוח מס' 1 הבחנה בין 24 קבוצות אשר ממצות את כלל האפשרויות של (1) חברות בארגון מעסיקים; (2) תחולת הסכם קיבוצי ענפי; (3) קיומו של ועד עובדים; ו-(4) קיומו של הסכם קיבוצי מיוחד. קבוצות אלה קובצו לארבעה טיפוסים של מעסיקים בהתאם לעוצמה ולאופי הזיקה שלהם למערכת יחסי העבודה הקיבוצית בישראל (חיצוניים, פנימיים, ענפיים בכפייה וענפיים מרצון).

לוח 1: חלוקת האוכלוסייה לפי חברות בארגון מעסיקים, תחולתו של הסכם קיבוצי ענפי,

הסכם קיבוצי מיוחד וקיומו של ועד עובדים. (n=859)

| חברות מעסיקים בארגון | הסכם ענפי כך 324 | וועד כך 147 | הסכם מיוחד כך 113 |
|----------------------|---------------------|----------------|----------------------|
| חבר 250 | כך 224 | כך 65 | כך 36 [1] |
| | | | לא 29 [2] |
| | | לא 159 | כך 12 [3] |
| | | | לא 147 [4] |
| | לא 26 | כך 4 | כך 3 [5] |
| | | | לא 1 [6] |
| | | לא 22 | כך 1 [7] |
| | | | לא 21 [8] |

המשך לוח 1: חלוקת האוכלוסייה לפי חברות בארגון מעסיקים, תחולתו של הסכם קיבוצי

ענפי, הסכם קיבוצי מיוחד וקיומו של ועד עובדים. (n=859)

| חברות מעסיקים | בארגון | הסכם ענפי כן 324 | וועד כן 147 | הסכם מיוחד כן 113 |
|---------------|--------|---------------------|----------------|----------------------|
| עמית 78 | כן 6 | לא 6 | כן 0 | כן 0 [9] |
| | | | לא 0 [10] | |
| | | | כן 0 [11] | |
| | לא 72 | לא 60 | כן 12 | לא 6 [12] |
| | | | לא 3 [14] | כן 9 [13] |
| | | | כן 1 [15] | לא 59 [16] |
| לא חבר 531 | כן 94 | לא 72 | כן 22 | כן 9 [17] |
| | | | לא 13 [18] | לא 13 [18] |
| | | | כן 5 [19] | כן 5 [19] |
| | לא 437 | לא 403 | כן 34 | לא 67 [20] |
| | | | לא 7 [22] | כן 27 [21] |
| | | | כן 10 [23] | לא 7 [22] |
| | | | לא 393 [24] | כן 10 [23] |

קטגוריות:

פנימיים מפעליים: 1, 2, 3, 5, 6, 7, 13, 14, 15, 17, 19, 22, 23

ענפיים מרצון: 4

ענפיים בכפיה: 12, 18, 20

חיצוניים: 8, 16, 24

על מנת לאפשר תמונת מצב ברורה יותר של זיקת המעסיקים בישראל למערכת יחסי העבודה הקיבוצית ניתן לאפיין ארבעה דפוסים עיקריים של מעסיקים.¹

¹ ההבחנה לארבעה סוגים של מעסיקים נעשתה על בסיס ניתוח של Cluster Analysis שעשה שימוש במידע אודות חברות בארגון מעסיקים, תחולתו של הסכם קיבוצי ענפי, הסכם קיבוצי מיוחד וקיומו של ועד עובדים. חלוקות מפורטות יותר לא הוסיפו טיפוסים ייחודיים של מעסיקים.

קבוצה א: "החיצוניים" (55%) (473)

בקצה האחד של רצף זיקת מעסיקים ליחסי העבודה הקיבוציים נמצאת קבוצת החיצוניים. אלו הם מעסיקים אשר אין להם כל קשר ליחסי עבודה קיבוציים. בין אם הם חברים, עמיתים או לא-חברים, אין להם הסכם ענפי ואף לא מיוחד, וגם לא ועד. גם אלה אשר חברים בארגון מעסיקים, אין לכך כל השלכה על זיקתם ליחסי עבודה קיבוציים. נראה כי לחברותם אין כל השפעה על יחסים קיבוציים וכל תנאי ההעסקה במקומות אלה מתנהלים במישור האינדיבידואלי (למעט תחולה של צווי הרחבה כלל ארציים אשר אינם נלקחים בחשבון במחקר זה). בקבוצה זו נכללים 473 ארגונים (תאים 8, 16, 24) שהם 55.0% מן הארגונים במדגם.

קבוצה ב1: "הפנימיים" (8.9%) (77)

בקצה השני של רצף זיקת המעסיקים ליחסי עבודה קיבוציים נמצאת קבוצת הפנימיים. המעסיקים המשתייכים לקבוצה זו הם חברים בארגוני מעסיקים, וגם חל עליהם הסכם קיבוצי כללי. לחלקם יש ועד עובדים ו/או הסכם מיוחד. בקבוצה זו חברים 77 (8.9%) מעסיקים. רק ל-12 מעסיקים בקבוצה זו אין ועד, ול-29 אין הסכם מיוחד. קבוצה זו מבטאת את היחסים הקולקטיביים המרביים (תאים 1,2,3).

קבוצה ב2: "מפעליים" (8.8%) (76)

על קבוצה זו של מעסיקים לא חל הסכם קיבוצי כללי. חלקם חברים בארגון מעסיקים (אך ייתכן כי זה לא חתם על הסכם קיבוצי כללי רלוונטי להם), וחלקם אינם חברים בארגון מעסיקים (כלומר, הם אינם חברים או שהם עמיתים). אי לכך – אין הסדרה קיבוצית כללית החלה על מעסיקים אלו. לעומת זאת, ליחסים קיבוציים בקבוצה זו יש אחיזה ברמת המפעל. בתוך קבוצה זו שתי קטגוריות. האחת היא של מעסיקים עם הסכם קיבוצי מיוחד בלבד. השנייה היא של מעסיקים אשר אין להם הסכם קיבוצי כללי, אך הם דיווחו על קיומו של ועד עובדים. הגם אם ועד עובדים אינו יכול לחתום על הסכם קיבוצי, והגם אם מעמדו של ועד עובדים שכזה אינו ברור בהעדר הסכם קיבוצי, עצם ההתייחסות לקיומו של ועד עובדים במפעל מלמדת על תפישה קיבוצית כלשהי אשר אינה מכלילה קבוצת ביניים זו בקרב החיצוניים.

I – מפעלים עם הסכם המיוחד: תת-קבוצה זו מונה את המעסיקים להם יש הסכם קיבוצי מיוחד, אך לא ענפי (להבדיל מקבוצה א' שיש בה את שניהם; ולכן כל מעסיק שיש לו את שניהם נכנס לקטגוריה א). סך הכל בתת-קבוצה זו: 65 (7.5% מן המדגם) ארגונים (תאים 5, 7, 13, 15, 17, 19, 21, 23).

II – מפעלים עם ועד עובדים: תת קבוצה זו מונה מעסיקים אשר אין להם הסכם ענפי ואף לא הסכם מיוחד, ובכל זאת דיווחו על קיומו של ועד עובדים. סך הכל בתת-קבוצה זו: 11 (1.3%) ארגונים (תאים 6+14+22).

סך כל המעסיקים המשתייכים לקטגוריה זו (II + I) – שהם 8.8% מכלל המדגם.

בין שתי הקבוצות הברורות של הפנימיים-מפעליים והחיצוניים יש עוד 233 מעסיקים. [27.1%].

קבוצה ג: ענפיים בכפייה (10%) (86)

המעסיקים המשתייכים לקבוצה זו אינם חברים בארגון מעסיקים (כלומר – אינם חברים כלל או עמיתים). הם גם לא חתמו על הסכם קיבוצי מיוחד והם דיווחו כי אין בארגונם ועד עובדים. ולכן, עד כמה שהדבר נראה תלוי ברצון הנהלת הארגון – העדפתם היתה כי מערכת יחסי העבודה במפעל תהיה ברמה האינדיבידואלית בלבד. עם זאת, המעסיקים בקבוצה זו דיווחו על כך שהסכם קיבוצי כללי חל עליהם. אנו מניחים כי הדבר נובע מצווי הרחבה שכן הסכם כללי חל אך ורק על חברי ארגון המעסיקים אשר חתם על ההסכם. סך הכל בקבוצה זו: 86 ארגונים, שהם 10.1% מכלל המדגם (תאים 18+12+20).

קבוצה ד: ענפיים מרצון (17.1%) (147)

קבוצה זו של מעסיקים מונה מעסיקים החברים בארגוני מעסיקים. בעצם חברותם הם מביעים את נכונותם לקבל על עצמם הסכמים ענפיים. ייתכן שלעיתים הם תופסים את הדבר כמחויבות, ולעיתים החברות נובעת מרצון להיות פעיל במוסדות הארגון ובשתדלנות מול הכנסת, או רצון לקבל שירותים מהארגון. עם זאת, להבדיל מהפנימיים, מעסיקים אלה אינם עושים דבר מעבר לתחולת ההסכם הענפי. אין אצלם הסכם מיוחד ואף לא ועד עובדים ולכן אין הם שחקנים פעילים ביחסים הקיבוציים. סך הכל בקבוצה זו: 147 ארגונים (17.1%) (תא 4).

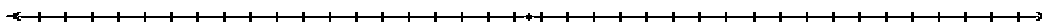
סיווג מעסיקים לפי זיקתם למערכת יחסי העבודה הקיבוצית בישראל

ניתן לסווג את המעסיקים על פי זיקתם למערכת יחסי העבודה הקיבוצית על פני רצף:

| חיצוניים | ענפיים בכפיה | ענפיים מרצון | מפעליים | פנימיים |
|----------|--------------|--------------|---------|---------|
| 55% | 10% | 17.1% | 8.8% | 8.9% |

זיקה חזקה

זיקה חלשה



**נתונים דמוגרפים על המעסיקים בקבוצות הזיקה: היכן
מתרכזת מערכת יחסי העבודה הקיבוצית בישראל?**

העבודה הקיבוצית בישראל?

יש לשער כי התפלגות המעסיקים על פני ציר הזיקה למערכת יחסי העבודה הקיבוצית איננו אקראי. ולכן, את התפלגות המעסיקים בין ארבע הקבוצות ניתן אולי להבין על רקע נתוני הפירמות המשתייכות לכל אחת מהקבוצות. אלה מוצגים בלוחות 2 ו-3.

לוח 2: גיל המעסיקים וגודלם - עפ"י ארבעת סוגי המעסיקים (ממוצעים וסטיות תקן)

| פנימיים ומפעליים | מרצון | בכפייה | חיצוניים | |
|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------------|
| 1970.7 (19.5) | 1980.9 (12.6) | 1979.4 (16.0) | 1987.5 (11.8) | שנת ייסודו של הארגון |
| 331.7 (772.7) | 156.7 (253.8) | 197.8 (241.3) | 111.8 (155.3) | מס' עובדים בארגון |
| 139 | 147 | 100 | 472 | N |

כפי שניתן לראות מלוח 2, המעסיקים הפנימיים והמפעלים הם הוותיקים והגדולים ביותר.² המעסיקים החיצוניים לעומת זאת הם הצעירים והקטנים ביותר.

לוח 3: הענפים הכלכליים בהם פועלים המעסיקים עפ"י ארבעת סוגי המעסיקים (אחוזים)

| ענף | חיצוניים | בכפייה | מרצון | פנימיים ומפעליים | סך הכל |
|----------------|----------|--------|-------|------------------|--------|
| חקלאות | 1.7 | --- | 0.7 | 2.2 | 1.4 |
| תעשייה | 18.6 | 35.0 | 46.6 | 43.2 | 29.3 |
| בניה | 5.1 | 2.0 | 21.8 | 5.0 | 7.6 |
| מסחר | 17.3 | 8.0 | 10.9 | 11.5 | 14.1 |
| מסעדות והארוחה | 5.5 | 9.0 | 6.1 | 8.6 | 6.5 |
| תחבורה ותקשורת | 7.0 | 6.0 | 5.4 | 4.3 | 6.2 |

² קיים מספר מסוים של ארגונים (כ-6) גדולים במיוחד (עם יותר מ-1000 עובדים) - עובדה המעלה הן את הממוצע של מספר העובדים בהם, והן את סטיית התקן שלו.

המשך לוח 3: הענפים הכלכליים בהם פועלים המעסיקים עפ"י ארבעת סוגי המעסיקים

(אחוזים)

| ענף | חיצוניים | בכפייה | מרצון | פנימיים ומפעליים | סך הכל |
|-----------------|----------|--------|-------|------------------|--------|
| שירותים כספיים | 4.9 | 3.0 | - | 2.9 | 3.6 |
| שירותים עסקיים | 18.6 | 19.0 | 6.8 | 10.1 | 15.3 |
| שירותים חברתיים | 15.0 | 12.0 | 0.7 | 7.9 | 11.1 |
| שירותים אחרים | 6.1 | 5.0 | 0.7 | 4.3 | 4.8 |
| N | 473 | 100 | 146 | 139 | 858 |

התבוננות בהתפלגות הענפית של כלל המעסיקים שהשתתפו בסקר בהשוואה להתפלגות כלל העובדים בסקטור העסקי (ישראל, 2003) מלמדת שיש במדגם ייצוג-יתר לענף התעשייה, וייצוג-חסר לענפי החקלאות, ובמידה מועטה יותר גם בניה ומסחר.

גם לוח 3 מצביע על הבדלים בהתפלגות הענפית של סוגי המעסיקים השונים. החיצוניים מתבלטים בייצוג הנמוך שלהם בתעשייה, ובייצוג הגבוה יחסית שלהם במסחר ויחד עם המעסיקים בכפייה גם בענפי השירותים השונים. לפנימיים/מפעליים ולמעסיקים מרצון ייצוג יתר בתעשייה. האחרונים בולטים מאד גם בענף הבניה.

**חלק ב' –
מתיאור המצב בהווה לקראת
הבנת העתיד**

מיפוי זיקת המעסיקים למערכת יחסי העבודה מספק תמונה כללית לגבי עוצמתה (או חולשתה) של המערכת הקיבוצית כיום. ההנחה היא שבחירת המעסיקים בנוגע למיקומם בה משקפת את רצונם לגבי קיומה של מערכת קיבוצית, ושרצון זה משקף את הבנת המנהלים (ובאופן פחות - דירקטוריונים) לגבי חשיבות היחסים הקיבוציים למפעל, ואולי אף לפירמה ככלל. בעוד שהנחות אלה אינן תקפות ביחס לשאלת כיסוי הסכמים קיבוציים על עובדים, שכן תחולת הסכמים קיבוציים איננה תלויה באופן ישיר ברצון העובדים, הרי שאין כך הדבר לגבי מעסיקים. כאמור, מעסיקים אשר אינם רוצים בהסכמים קיבוציים, ובעיקר אלו שחושבים כי הדבר פוגע ברווחיות החברה, לא יצטרפו כחברים לארגון מעסיקים, יסרבו לחתום על הסכם קיבוצי, וישמרו על מרחק ממערכת יחסי העבודה הקיבוצית.

כפיית יחסים קיבוציים תתאפשר רק באחת משתי הדרכים הבאות. האחת, על דרך של צו הרחבה על מעסיקים אשר אינם חברים בארגון המעסיקים הרלוונטי, וגביית דמי טיפול ארגוני בשל "הנאתם" מהצו. והשנייה, הפעלת לחץ על המעסיק מצד העובדים, בדרך של שביתה וצעדים ארגוניים אחרים.

העדפה ליחסים קיבוציים בקרב חלק מהמעסיקים יכולה לנבוע משני סוגים של גורמים. סוג אחד של גורמים מתייחס למאפיינים וטעמים שמקורם **חיצוני** ליחסים הקיבוציים עצמם, כגון: שיעור ההתארגנות בענף כולו, שיטות יצור, אופי התחרות בענף ועוד. סוג שני של גורמים מתייחס למאפיינים הנובעים **מתוך** מערכת יחסי העבודה הקיבוצית עצמה, ולמשל: התנסות חיובית במו"מ קיבוצי בעבר.

ניתן היה להניח כי בין אם הטעמים הם פנימיים או חיצוניים למערכת יחסי העבודה הקיבוצית, התוצאה הצפויה אחת היא – מידת התאמה גדולה בין זיקת המעסיקים למערכת יחסי העבודה הקיבוצית בהווה ובין העדפותיהם לעתיד. אולם כזכור, ישנם מעסיקים שנכפו עליהם היחסים הקיבוציים (קבוצת "הענפיים בכפיה", ואף חלק מהמפעלים אשר "נאלצו" לחתום על הסכם קיבוצי כתוצאה מלחץ כלכלי של העובדים). אם יתרוונת יחסי העבודה הקיבוציים נלמדים מהתנסות, יש לשער כי יהיה בקרב חלק מהמעסיקים בקבוצות אלה רצון לחזק את זיקתם למערכת הקיבוצית. לעומת זאת, אם הטעמים של מעסיקים אלו הם חיצוניים למערכת, אזי חוסר הרצון של מעסיקים אלה לקבל את יחסי העבודה הקיבוציים

לא ישתנה כתוצאה מכפיית היחסים הקיבוציים, והם יראו את תפקיד היחסים הקיבוציים בשלילה ויגיבו באופן דומה גם להצעה לקדם יחסים קיבוציים במפעלם בעתיד.

על רקע האמור לעיל, נבקש לבחון את ההשערות הבאות:

1. מעסיקים בעלי זיקה חזקה יותר למערכת יחסי העבודה הקיבוצית יראו ביחסים קיבוציים משום יתרון למקום העבודה ולחברה ככלל, יותר מאשר מעסיקים בעלי זיקה חלשה. [ראו סעיפים 5א, 5ב למאמר]
2. מעסיקים בעלי זיקה חזקה יותר למערכת יחסי העבודה הקיבוצית ירצו ביחסים קיבוציים יותר מאשר מעסיקים בעלי זיקה חלשה. [ראו סעיפים 6א, 6ב, 6ג למאמר]

ולבחון את השאלה הבאה:

3. בחינת המעסיקים אשר נכפתה עליהם מערכת יחסי העבודה הקיבוצית תאפשר להבין האם גישת המעסיקים ביחס למערכת יחסי העבודה הקיבוצית נובעת מטעמים פניימים (יראו את מערכת יחסי העבודה באור חיובי יותר וירצו יותר בקידום יחסי העבודה הקיבוציים במפעלם), או חיצוניים (יראו את מערכת יחסי העבודה באור שלילי יותר וירצו פחות בקידום יחסי העבודה הקיבוציים במפעלם). [ראו סעיף 7 למאמר].

**מה חושבים מעסיקים על איגודים מקצועיים
וארגוני מעסיקים?**

(א) מה חושבים מעסיקים על איגודים מקצועיים וארגוני מעסיקים?

לוח 4 בוחן את עמדותיהם של מעסיקים במגוון נושאים הקשורים לשכר, יעילות, שוויון ודמוקרטיה של ארגוני העובדים והמעסיקים על פי החלוקה של המעסיקים לקטגוריות השונות. ככלל ניתן לומר כי ההשערה הראשונה התאמתה רק בחלקה.

לוח 4: עמדות המעסיקים לגבי פעולתם של איגודים מקצועיים וארגוני מעסיקים עפ"י סוגי המעסיקים (אחוזים שענו "מסכים בהחלט" ו"מסכים" לעומת "לא מסכים" ו"בכלל לא מסכים")*

| סה"כ | פנימיים ומפעליים | מרצון | בכפייה | חיצוניים | |
|------|------------------|-------|--------|----------|---|
| | | | | | איגודים מקצועיים (N=797-815): |
| 45.2 | 50.7 | 43.1 | 41.1 | 45.0 | מעלים את שכר העובדים |
| 34.5 | 43.5 | 31.9 | 35.2 | 32.6 | תורמים לדמוקרטיה הישראלית |
| 33.7 | 36.4 | 42.2 | 30.7 | 30.8 | מקדמים שוויון בין עובדים |
| 15.7 | 15.1 | 15.6 | 19.1 | 15.2 | תורמים ליעילות ולפיריון במקום העבודה |
| 13.1 | 21.1 | 14 | 10.3 | 11.1 | נוהגים באחריות לגבי הכלכלה הישראלית |
| | | | | | ארגוני מעסיקים (N=679-728): |
| 60.2 | 61.0 | 68.2 | 54.1 | 58.1 | מסייעים לעמוד בפני דרישות האיגודים (שכר, תנאים) |
| 35.0 | 44.8 | 42.1 | 25.3 | 31.3 | תורמים לדמוקרטיה הישראלית |
| 27.9 | 26.3 | 31.8 | 24.7 | 27.6 | מקדמים שוויון בין מעסיקים גדולים וקטנים |
| 50.4 | 61.3 | 43.5 | 41.6 | 51.1 | תורמים ליעילות ולפיריון בפירמות החברות |
| 48.8 | 58.3 | 49.6 | 39.5 | 47.3 | נוהגים באחריות לגבי כלכלת המדינה |

* "עד כמה אתה מסכים שהאמירות הבאות מתארות את מה שאיגודים מקצועיים/ארגוני מעסיקים עושים"

מלוח 4 עולה כי במצרף (הטור השמאלי) – המעסיקים אינם מגלים עמדה חיובית או "אוהדת" כלפי ארגוני העובדים והמעסיקים. עם זאת, קשה להעריך את הנתונים בהעדף נקודת התייחסות – בין אם זו השוואתית למדינות אחרות, או לעמדות המעסיקים בישראל בעבר. שתי התייחסויות אלה אינן בנמצא. אי לכך נתמקד בהשוואה בין ארבע קבוצות המעסיקים השונות.

ואכן, השוואה כזו מעידה על כך שעמדות המעסיקים בעלי הזיקה הקרובה למערכת יחסי העבודה הקיבוצית מעידות על גישה חיובית יותר הן לארגוני העובדים והן לארגוני המעסיקים.

קבוצת הפנימיים/מפעליים גילתה עמדות חיוביות יחסית (ביחס לממוצע כלל המעסיקים) לגבי איגודים מקצועיים ביחס למשתנים "מעלים שכר", "תורמים לדמוקרטיה" "מקדמים שוויון" ו- "נוהגים באחריות לגבי הכלכלה הישראלית". יש לציין כי בניגוד למשוער, עמדת המעסיקים הפנימיים/מפעליים לגבי סוגית השוויון אמנם גבוהה מהממוצע של כלל המעסיקים אך נמוכה מעמדת המעסיקים בקטגורית "הענפיים מרצון". גם ביחס לארגוני המעסיקים גילתה קבוצת הפנימיים/מפעליים עמדה יחסית חיובית בכל אחד מהמשתנים, למעט "מקדמים שוויון". מענין אם כן שעל אף שככלל קבוצת הפנימיים/מפעליים הצביעה על עמדה חיובית לגבי פועלם של ארגוני עובדים ומעסיקים, הרי בסוגית השוויון היא הביעה עמדה מסויגת הן בצד ארגוני העובדים והן בצד המעסיקים. במילים אחרות - המשא ומתן הקיבוצי לא נתפס בידי אלה אשר מקיימים אותו בפועל כמקדם שוויון דווקא, והדבר משתלב עם גישות המצביעות על כך שמשא ומתן קיבוצי מעניק פרמיה למאורגנים, וכתוצאה מכך מגדיל את הפער ביניהם לבין אלה עליהם לא חל הסכם קיבוצי (Lewis 1986; Blanchflower and Freeman 1992). לנקודה זו חשיבות רבה שכן המשא ומתן הרחב שהתקיים בישראל בעבר נמצא כמקדם תרומה של ממש לצמצום אי השוויון בשוק העבודה (קריסטל 2002). ייתכן שעמדת המעסיקים הפנימיים משקפת התפתחות עדכנית אשר יוצרת פערים בין קבוצות מכוסות ולא-מכוסות, לאחר ירידת תפקידו של המשא ומתן הכלל ארצי.

גם עמדות קבוצת החיצוניים תואמות בדרך כלל את ההשערה. לגבי כל השאלות, למעט אחת, עמדות החיצוניים היו נמוכות מממוצע כלל המעסיקים, ולעיתים באופן משמעותי. באופן מפתיע, השאלה היחידה בה עמדת המעסיקים החיצוניים היתה חיובית מהממוצע היא –

"האם ארגוני המעסיקים תורמים ליעילות ולפריון בקרב הפירמות החברות". מאחר ועמדתם בסוגיה זו כל כך חיובית קשה להבין מדוע מעסיקים חיצוניים אינם מצטרפים לארגוני המעסיקים, ובעיקר כאשר פתוחה בפני חלקם לפחות האופציה של הצטרפות כעמית (ולא כחבר).

עמדות שתי קבוצות הביניים פחות חד משמעיות. על אף שניתן לראות אימות חלקי של ההשערה בדבר המתאם בין זיקה למערכת יחסי העבודה לעמדה לגבי ארגוני עובדים ומעסיקים, לא ניתן לומר כי בכל המשתנים מצטייר קו עולה שבצידו הנמוך קבוצת החיצוניים ובצידו השני הפנימיים. דבר אחד אשר כן בולט הוא התייחסותם השלילית של המעסיקים בקבוצת ה- "ענפיים בכפייה" לארגוני המעסיקים. ביחס לכל אחת מהשאלות דורגו ארגוני המעסיקים בצורה המחמירה ביותר על ידי המעסיקים בקבוצה זו. ניתן להסביר התייחסות שלילית זו בעובדה שמעסיקים עליהם חל הסכם ענפי דרך צווי הרחבה מרגישים כי הדבר נכפה עליהם, ולכן גישתם היא שלילית יותר בהשוואה לאלה אשר אינם מושפעים מהסכמים קיבוציים כלל (חיצוניים) ומאלה אשר קיבלו עליהם את ההסכם הקיבוצי באופן וולונטרי ("ענפיים מרצון", "מפעליים" ו- "פנימיים"). יש לזכור גם שכאשר הסכם קיבוצי מוחל על מעסיק מכוח צו הרחבה, על המעסיק לשלם דמי טיפול ארגוני לארגון המעסיקים שחתם על ההסכם הקיבוצי. התייחסותם השלילית של קבוצת ה- "ענפיים בכפייה" דווקא לארגוני המעסיקים בולטת ביחס להתייחסותם האמביוולנטית לארגוני העובדים. ניתן לומר כי הם משייכים את "האשם" לכפייה לארגוני המעסיקים דווקא, ולא למדינה או לארגוני העובדים.

בסך הכל, ההבדלים בין הקטגוריות השונות של מעסיקים אינם נראים גדולים. במבחן סטטיסטי שערכנו (ניתוח שונות חד-כיווני, נתונים לא מוצגים) ושבנו נבחנו ההבדלים בין הקבוצות נמצא שבחמש השאלות הנוגעות לאיגודים מקצועיים נמצא הבדל מובהק רק באחת מהן (נוהגים באחריות לגבי הכלכלה), בשאלה נוספת, (מקדמים שוויון בין העובדים), נתגלה הבדל מובהק ברמה של 7.8% שהוא הבדל גבולי. עם זאת, בשני המקרים – ההבדלים המובהקים אינם תואמים באופן מלא את ההשערה המקורית כפי שהוסבר לעיל. הבדלים מובהקים יותר בין הקבוצות התגלו ביחס לארגוני מעסיקים. כאן נמצא שלשתי השאלות "תורמים לדמוקרטיה הישראלית", ו- "תורמים ליעילות" נתקבלו תשובות שונות, כך

שההבדלים נמצאו מובהקים, גם לשאלה העוסקת באחריות לגבי כלכלת המדינה נמצא הבדל קרוב לרמת המובהקות המקובלת של 5% (6.1%).

(ב) הסדרת נושאים ספציפיים

על עמדות המעסיקים לגבי מערכת יחסי העבודה ניתן ללמוד גם מהתייחסותם לשאלה בדבר האחריות לזכויות העובדים. בשאלה זו ניתנו למעסיקים שלוש אפשרויות המשקפות את דרכי ההסדרה העיקריות בשוק העבודה: הסדרה רגולטיבית בה האחריות היא על המדינה, הסדרה חוזית בה האחריות היא על המעסיקים (ועל העובדים - הכל על פי תכתיבי השוק), ודרך הביניים של הסדרה קיבוצית שבה מיוצגים העובדים על ידי ארגון או ועד. לוח מס' 5 מסכם את התייחסויות הנשאלים ביחס לשלוש אפשרויות אלה.

לוח 5: על מי לדעתך צריכה להיות מוטלת האחריות העיקרית לדאוג לזכויותיהם של

העובדים, באופן כללי? (באחוזים; N = 855)

| סך הכל | פנימיים ומפעליים | מרצון | בכפיה | חיצוניים | |
|--------|------------------|-------|-------|----------|------------------------------|
| 52.3 | 47.3 | 47.9 | 50.0 | 55.6 | הנהלה |
| 11.7 | 24.4 | 9.2 | 12.5 | 8.6 | ועד עובדים / איגוד מקצועי |
| 36 | 28.2 | 43 | 37.5 | 35.8 | המדינה (כולל המערכת המשפטית) |
| 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | סה"כ |

במצרף, וגם בקרב כל אחת מהקבוצות בנפרד, המעסיקים מצביעים על העדפה ברורה להסדרת שוק, ולתפישה לפיה הדאגה לזכויות העובד מוטלת על המעסיק (52.3%). בהינתן מספר התשובות המצומצם שניתן למרואיינים, ניתן להבין העדפה ברורה זו בדרכים שונות. היא יכולה לבטא תפישה השוללת את מושג "זכויות העובדים" ומכפיפה את הזכויות לצרכים הניהוליים של הארגון. העדפה שכזו יכולה גם לבטא אתוס של ניהול משאבי אנוש, לפיו האינטרסים המשותפים למעסיק ולעובדים מחייבים את המעסיק לטפח את עובדיו. לעומת

ההעדפה להשארת הנושא באחריות המנהלים, שיעור ניכר (36%) סבר כי הדבר צריך להיות באחריות המדינה. רק שיעור מצומצם מבין המשיבים סבר כי זכויות העובדים הן עניין להסדרה קיבוצית במשא ומתן עם ארגוני העובדים. כצפוי, ניתן לראות הבדל משמעותי בין הקבוצות, ובעיקר בולט הפער בין הפנימיים והחיצוניים בנוגע לתפקיד ארגוני העובדים (24.4% לעומת 8.6% בהתאמה).

הממצאים העולים מלוח 5 מעידים על גישה עוינת יותר כלפי ארגוני העובדים מאלה העולים מלוח 4. הסבר אפשרי לכך הוא שבעוד שבלוח 4 ריבוי המימדים אפשר למעסיקים לספק תשובה מורכבת יחסית, המבחינה בין מימדים שונים של פעילויות ארגוני העובדים והמעסיקים, הרי שלוח 5 הציע אפשרויות אשר חייבו בבחירה של דרך הסדרה אחת על פני האחרות. בחירה שכזו איננה מחויבת במציאות, שכן ניתן גם להבין עמדה הגורסת כי בנושאים מסוימים האחריות צריכה להיות בידי המעסיק, בעוד שבנושאים אחרים האחריות היא בידי המדינה או ארגון העובדים. אי לכך נשאלו המעסיקים גם לגבי האופן בו צריך להסדיר היבטים מסוימים של קשר העבודה: שכר, פיטורים (מחמת צמצום – פיטורים בעלי אופי קיבוצי; פיטורי אי-התאמה – פיטורים בעלי אופי אינדיבידואלי), פנסיה, בטיחות תעסוקתית, אפליה והטרדה מינית.

בעבר התפישה הייתה כי חלק מסוגיות אלה שייכות להסדרה בהסכמים קיבוציים. הדבר היה נכון בראש ובראשונה לשכר והגנה בפני פיטורים שנתפשו כיסוד האיתן של מערכת יחסי עבודה קיבוצית. ואכן גם ארגוני מעסיקים וגם ארגוני העובדים התנגדו בעבר להתערבות המדינה בסוגיות אלה. המדינה מצידה לא הטילה ספק בצורך להסדיר נושאים אלה בהסכמים קיבוציים דווקא. הדבר בלט גם לגבי המערכת הפנסיונית אשר לא רק שהיתה שייכת למערכת הקיבוצית, היא אף נשלטה על ידי ההסתדרות הכללית. לעומת זאת, בטיחות וגהות תעסוקתית היו תמיד תחום רגולטיבי בישראל, ומעורבות הצדדים המאורגנים בנושא זה היתה מצומצמת. הנושאים של איסור אפליה ומניעת הטרדה מינית הם נושאים חדשים יחסית אשר מתחילת דרכם הוסדרו בעיקר על ידי המחוקק. בכל אחד מהתחומים לגביהם נשאלו המעסיקים יש מחלוקת במערכת יחסי העבודה לגבי האופן הרצוי להסדרת הנושא. כאמור, יש מקום לשער כי מעסיקים אשר בחרו באופן רצוני להיות מעורבים ביחסים קיבוציים יצביעו על עדיפות גבוהה יותר להסדרה קיבוצית דו-צדדית על פני הסדרה ניהולית

מה חושבים מעסיקים על איגודים מקצועיים וארגוני מעסיקים?

חד-צדדית ועל פני הסדרה רגולטיבית. בלוח 6 מפורטות עמדותיהם של מעסיקים הנוגעים להסדרת נושאים שונים במקום העבודה.

לוח 6: עמדות המעסיקים לגבי הדרך העדיפה להסדרת הנושאים הבאים במקום העבודה, באופן כללי (לאו דווקא במפעל שלהם) (אחוזים)*

| סך הכול ומפעליים | פנימיים | מרצון | בכפייה | חיצוניים | | |
|------------------|---------|-------|--------|----------|--------------|--------------------------------|
| 81.4 | 67.2 | 81.4 | 77.1 | 86.5 | הנהלה | שכר N = 859 |
| 12.5 | 25.5 | 10.3 | 12.5 | 9.4 | הנהלה/קיבוצי | |
| 6.0 | 7.3 | 8.3 | 10.4 | 4.1 | מדינה | |
| 74.7 | 52.2 | 79.3 | 71.6 | 80.5 | הנהלה | פיטורי צמצום N = 857 |
| 24.1 | 46.3 | 19.3 | 26.3 | 18.6 | הנהלה/קיבוצי | |
| 1.2 | 1.5 | 1.4 | 2.1 | 0.9 | מדינה | |
| 88.1 | 81.8 | 87.7 | 85.4 | 90.6 | הנהלה | פיטורי אי התאמה N = 860 |
| 11.5 | 18.2 | 11.6 | 12.5 | 9.2 | הנהלה/קיבוצי | |
| 0.5 | 0.0 | 0.7 | 2.1 | 0.2 | מדינה | |
| 57.8 | 63.1 | 47.7 | 53.2 | 60.7 | הנהלה | פנסיה N = 722 |
| 1.1 | 2.7 | 0.8 | 2.5 | 0.5 | הנהלה/קיבוצי | |
| 41.1 | 34.2 | 51.5 | 44.3 | 38.8 | מדינה | |
| 50.4 | 45.9 | 59.4 | 49.5 | 49.1 | הנהלה | בטיחות N = 843 |
| 29.2 | 40 | 20.3 | 29.0 | 28.8 | הנהלה/קיבוצי | |
| 20.4 | 14.1 | 20.3 | 21.5 | 22.1 | מדינה | |
| 35.1 | 32.6 | 31.5 | 41.5 | 35.7 | הנהלה | אפליה N = 829 |
| 29.4 | 39.3 | 23.1 | 26.6 | 29.0 | הנהלה/קיבוצי | |
| 35.5 | 28.1 | 45.5 | 31.9 | 35.3 | מדינה | |
| 34.5 | 39.1 | 28.1 | 34.4 | 35.0 | הנהלה | הטרדה מינית N = 811 |
| 22.8 | 30.8 | 20.7 | 18.9 | 21.8 | הנהלה/קיבוצי | |
| 42.7 | 30.1 | 51.1 | 46.7 | 43.2 | מדינה | |

*"כיצד לדעתך עדיף להסדיר את הנושאים הבאים במקום עבודה, באופן כללי (לאו דווקא בחברתך)?"

הנהלה: עדיף שההנהלה תקבע או שתנהל דיון עם על עובד בנפרד

הנהלה/קיבוצי: עדיף שההנהלה תנהל דיון עם נציגות העובדים

מדינה: עדיף שהמדינה תקבע

עמדותיהם של כלל המעסיקים

מהתבוננות בממצאים המצרפיים (לגבי כלל המעסיקים – הטור השמאלי), בולטת במיוחד החלוקה המסורתית בין נושאים של שכר ופיטורים מצד אחד ונושאים אחרים מהצד השני. אלא שאם בעבר ההנחה היתה ששכר ופיטורים צריכים להיות מוסדרים ביחסים קיבוציים, הרי שעתה עמדת המעסיקים היא כי נושאים אלה שייכים בראש ובראשונה לצד הניהולי, אשר אין לערב בו את המדינה או ארגוני העובדים. פשוט ככל שיהיה, **ממצא זה מגלם באופן ברור את המהפך שחל במערכת יחסי העבודה בישראל** מתפישה קורפורטיסטית של שיתוף לתפישה אנגלו-אמריקאית של כוח ניהולי. בנושאים אחרים ניתן לראות כי דווקא למדינה שמור מקום חשוב בקרב המעסיקים, אם כי ניתן לשער שיש הבדל בסיבות לעמדות אלה ביחס לתחומים של פנסיה, בטיחות ואפליה. פנסיה הוא תחום שהיה שמור בעבר למו"מ קיבוצי ונתפש כעת כראוי לאחריות של המדינה. ניתן להסביר זאת על רקע הרפורמה מרחיקת הלכת בתחום הפנסיוני אשר ארעה בתקופת עריכת הסקר, ואשר הגדילה את מעורבות המדינה, צמצמה באופן משמעותי את תפקידה של מערכת יחסי העבודה בהסדרת התחום הפנסיוני, ויצרה מציאות מורכבת אשר מעסיקים ככל הנראה מרגישים שהיא חורגת מגבולות המפעל ואולי גם מיכולתם לנהלה. לגבי בטיחות, תחום שהיה מאז ומתמיד רגולטיבי, הרי שדווקא בו המעסיקים רוצים להגביר את מעורבותם הניהולית. בתחום של אפליה והטרדה מינית חלוקים המעסיקים בין שמירה על כוח ניהולי ובין מתן לגיטימציה למעורבות המדינה, והדבר מעיד על מתח הקיים כיום לגבי מידת הגבולות הראויים של מעורבות המדינה בנושאים אלה (עבודה, חברה ומשפט כרך י"א).

בעוד שבעבר תפקיד ההסדרה הקיבוצית היה מרכזי במערכת יחסי העבודה הישראלית, הרי ששיעור המעסיקים שסבר שהדרך הראויה להסדרה של מימד **כלשהו** היא על דרך של משא ומתן קיבוצי הוא קטן ביותר. במיוחד זועק הדבר בתחומי השכר ופיטורים, אך גם בנושא הפנסיה – אחד מהמעוזים החשובים של ההסתדרות הכללית בעבר אשר נועד בין השאר לחזק את המו"מ הקיבוצי ואת האיגוד המקצועי. כלומר, גם בתחומים שבאופן מסורתי היו שייכים למשא ומתן קיבוצי או מחוצה לו (אפליה) – המקום של משא ומתן קיבוצי אמנם קיים, אם כי רחוק מאד מהתפישה שרווחה בעבר לגבי מרכזיות המשא ומתן הקיבוצי.

השוואה בין עמדות המעסיקים בקבוצות השונות

ההשערה בדבר הקשר בין זיקת המעסיק למערכת יחסי העבודה הקיבוצית ובין עמדות המעסיק התאמתה כאן בדרך כלל. בניתוח שונות חד כיווני שנערך (הממצאים לא מוצגים) התברר שבחמישה משבעת הנושאים שנבדקו יש הבדלים מובהקים בין הקבוצות. רק בנושאי בטיחות בעבודה ואפליה נמצא שאין הבדל בין הקבוצות. מעסיקים השייכים לקבוצת הפנימיים/מפעליים העניקו משקל רב יותר למשא ומתן הקיבוצי ביחס לכל אחד ואחד מהתחומים עליהם הם נשאלו. הגם אם המשקל שנתנו המעסיקים בקבוצה להסדרה הקיבוצית אינו משתווה למרכזיות מעמד המשא ומתן הקיבוצי בעבר, הרי שעדיין הוא גבוה יותר מזה שנתנו מעסיקים בקבוצות האחרות.

סיווג מעסיקים – המצוי והרצוי

(א) סיווג מעסיקים – המצוי והרצוי

בעוד שישנם עובדים המכוסים על ידי הסכמים קיבוציים על אף שלא רצו בכך, ועובדים אחרים רוצים במסגרת קיבוצית אך לא יכולים להגיע אליה (Cohen et al. 2003), היה מקום לשער כי בעיה דומה לא תתעורר בקרב מעסיקים. מעסיקים אשר אינם רוצים במסגרת הקיבוצית יכולים לפרוש מארגון המעסיקים, או לשנות את מעמדם ל- "עמית". כמובן שמעסיקים אשר לא היו מאורגנים בעבר אינם חייבים להתארגן. אי לכך יש להניח כי מעסיק הרוצה בהסכם קיבוצי חתם עליו או הצטרף לארגון מעסיקים, בעוד שמעסיק שאינו רוצה בהסכם קיבוצי פשוט לא חתם, או שפרש, מהמסגרת הקיבוצית כרצונו. על פי ההשערה השניה, זיקה של מעסיק למערכת היחסים הקיבוצית בהווה תואמת את הזיקה הרצויה בעתיד. לוח 7 מצביע על הקשר בין המעמד הנוכחי של המעסיקים שהשתתפו במדגם ובין זה בו הם רוצים.

לוח 7: העדפתם של מעסיקים בנוגע ליחסי עבודה קיבוציים ואינדיווידואליים.³

| | מצב רצוי | | סה"כ |
|----------------------------|----------------------------|---------------------|------|
| | יחסי עבודה אינדיווידואליים | יחסי עבודה קיבוציים | |
| | מצב מצוי | | |
| יחסי עבודה אינדיווידואליים | 335 | 35 | 370 |
| יחסי עבודה קיבוציים | 100 | 264 | 364 |
| סה"כ | 435 | 299 | 734 |

כפי שעולה מלוח 7, מרבית המעסיקים מבטאים העדפה התואמת את מצבם הנוכחי. שיעור אי-ההתאמה הינו 18% בלבד. מממצאים אלו לגבי המעסיקים שונים מן הממצאים שפורסמו במאמר קודם לגבי העובדים, שם שיעור אי ההתאמה עמד על כ- 56% מהעובדים (מהם

³ מעסיקים שלהם יחסי עבודה קיבוציים נשאלו האם היו מעדיפים להמשיך בהם או לעבור ליחסי עבודה יותר אינדיווידואליים. מעסיקים שלהם הסכמים אינדיווידואליים נשאלו האם היו רוצים להמשיך בהם או לעבור ליחסי עבודה יותר קיבוציים (ועד, ארגון מעסיקים ו/או הסכמים קיבוציים). מקבוצת המעסיקים החיצוניים שלהם הסכמים אינדיווידואליים הושמטו המעסיקים ששייכים לתאים 8 ו-16 של לוח מס' 1 מכיוון שבעת איסוף הנתונים הם לא סווגו ככאלו. המראיינים פנו אליהם כאל מעסיקים שיש להם רכיב כלשהו של הסכמים קיבוציים (בשל השתייכותם לארגון מעסיקים).

כמחצית רצו יותר ייצוג, וכמחצית פחות). ממצא זה תואם את ההשערה בדבר רמה גבוהה יחסית של מתאם בין זיקתם הנוכחית של המעסיקים למערכת יחסי העבודה ובין העדפותיהם.

כמו כן יש להדגיש כי בקרב המעסיקים אשר מתשובותיהם עולה אי-התאמה, החלק הניכר הינו של מעסיקים אשר היו רוצים לעזוב את המערכת הקיבוצית, בעוד שרק חלק קטן ביטא רצון לקחת חלק גדול יותר ביחסים קיבוציים. הבדל זה נובע כנראה מכך שקל יותר לשער מצב בו המעסיק אינו רוצה ביחסים קיבוציים אך קיומו של ארגון עובדים ומסורת ארגונית בארגון מקשה עליו להביא לסיום היחסים הקיבוציים. על אף שאנו שואלים כאן מה רוצים המעסיקים, הרי שקיומה של מערכת קיבוצית תלוי ברצונם של כל אחד מהצדדים ומהאינטראקציה ביניהם. הסבר זה יכול גם לעזור להבין את המעסיקים אשר היו רוצים יותר יחסים קיבוציים. ייתכן כי אלה מעסיקים אשר אין בארגונם איגוד מקצועי, ואין הם רוצים או יכולים להניע את עובדיהם להתארגן. הנתונים מראים שקבוצת מעסיקים שכזו קיימת, אך על רקע מכלול הנתונים, אין להתפלא שאין היא גדולה במיוחד.

(ב) איזה אופי של נציגות עובדים היו מעדיפים המעסיקים?

העדפה ליחסים קיבוציים איננה מעידה על רצון במתכונת ברורה ומוגדרת, שכן ספק אם עדיין קיימת מתכונת שכזו כיום. הדבר בולט בעיקר לגבי ייצוג קיבוצי במשא ומתן המתנהל ברמה המפעלית. בעוד שבעבר שעור העובדים שהיו מיוצגים על ידי ועד עובדים במקום עבודתם היה גבוה ועמד על כ-80 אחוזים ויותר (Cohen et al. 2003), הרי שב-1992 צנח שיעור המיוצגים על ידי ועד עובדים לכ-55 אחוזים (זוסמן, 1995). סביר מאד להניח ששיעור זה נמוך עוד יותר היום. להבדיל ממדינות אירופאיות רבות, ועדי העובדים בישראל לא הוקמו מכוח חוק כי אם מכוח הסכמים קיבוציים. עם ירידת כוחה של ההסתדרות הכללית ועם ירידת משקלם של ההסכמים הקיבוציים, הקמתו של ועד עובדים כבר איננה מובטחת. ייתכן גם שישנם מעסיקים הרוצים בנציגות של עובדים אך לאו דווקא במסגרת ההסתדרותית הקיימת. תופעה דומה ארעה במדינות אחרות עם מערכת יחסי עבודה הדומה באופייה לזו השוררת בישראל, ובעיקר בארה"ב (Barenberg 1993).

בעוד שבמסגרת לוח 7 ניתן לראות את התייחסות המעסיקים באופן כללי ל- "יותר" או "פחות" מסגרת קיבוצית, יש מקום לברר (א) מה רוצים המעסיקים המבכרים מסגרת קיבוצית, ו- (ב) האם מעסיקים אשר אינם רוצים מסגרת קיבוצית דוחים מכל וכל מוסדות קיבוציים ביחסי עבודה, או שמא הם היו מוכנים לקבל מסגרות השונות באופיין מזו ההסתדרותית המוכרת.

על מנת ל ענות על שאלה זו, ניתנו למעסיקים מספר אפשרויות לגבי האופי הרצוי של נציגות מקומית, כאשר בקצה האחד מוקמה נציגות של ועד עובדים במתכונת המוכרת (כאורגן של ארגון עובדים גדול) ובקצה השני האופציה המוכרת החליפית – העדר נציגות עובדים. בתוך - שלוש אפשרויות המייצגות את האפשרות לשיתוף פעולה קיבוצי מחוץ למתכונת הקיימת כיום.

לוח 8: עמדות המעסיקים לגבי האופי של נציגות עובדים שהיו רוצים לראות במקום

עבודתם (אחוזים; N = 870)*

| סך הכול | פנימיים ומפעליים | מרצון | בכפיה | חיצוניים | |
|---------|------------------|-------|-------|----------|--|
| 14.5 | 36.0 | 10.9 | 16.2 | 8.9 | [א] ועד עובדים הנבחר ע"י העובדים |
| 4.1 | 2.9 | 2.7 | 6.1 | 4.5 | [ב] נציגות נבחרת שאינה וועד ולא קשורה לאיגוד המקצועי |
| 23.9 | 38.8 | 19 | 24.2 | 21.0 | [ג] נציגות מוסכמת על העובדים וההנהלה |
| 3.4 | 3.6 | 4.1 | 1.0 | 3.6 | [ד] נציגות הממונה ע"י ההנהלה |
| 31.4 | 45.3 | 25.8 | 31.3 | 29.1 | [ב+ג+ד] – נציגות עובדים כלשהי |
| 54.1 | 18.7 | 63.3 | 52.5 | 62.0 | [ה] אין צורך בנציגות עובדים |
| 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | סה"כ |

*מהו האופי של נציגות עובדים שהיית רוצה לראות במקום העבודה שלך?!"

תשובות המעסיקים לשאלה זו תואמות באופן כללי את תשובותיהם הקודמות שכן למעלה ממחציתם אינם רוצים בנציגות עובדים כלל. עם זאת שיעור המתנגדים לנציגות עובדים קטן יותר בשאלה זו בהשוואה לשאלות קודמות, וכרבע מהמעסיקים הביעו רצון בנציגות פריטטית מוסכמת של המעסיק והעובדים. אם נוסף לכך גם את שתי אפשרויות הביניים האחרות (שורה 5 של הטבלה) – הרי שמדובר בכ- 30 אחוזים מהמעסיקים. נראה שקבוצת המעסיקים המעוניינת באפשרות זו כוללת מעסיקים אשר קודם הביעו התנגדות ליחסים קיבוציים, אך גם מעסיקים אשר הביעו רצון ביחסים קיבוציים. כלומר – יש מעסיקים אשר היו רוצים לראות פיתוח של מודל שונה של יחסים קיבוציים. מעניין כי בקרב אלה אשר היו רוצים לראות פיתוח של מודל שונה, ההעדפה היתה לנציגות פריטטית של עובדים והנהלה ולא דווקא למסגרת הקו-אפטיבית של נציגות הממונה על ידי ההנהלה. כלומר – אלה הרוצים במודל חדש מחפשים יותר שיתוף פעולה ופחות "ארגון עובדים" במובן המסורתי. יחד עם זאת הם גם מקבלים את הנחות היסוד של יחסי עבודה המדגישות את קיומו של קונפליקט ואת הצורך ליישבו בהסכמה.

כצפוי ניתן לראות הבדלים בין קבוצות המעסיקים השונות ואלה בדרך כלל תואמות את ההשערה בדבר הקשר בין זיקת המעסיקים למערכת יחסי העבודה הקיבוצית בהווה והעדפותיהם לעתיד. גם כאן, כמו בשאלות הקודמות, הממצאים ברורים יותר כאשר מדובר בקבוצות הקצה, ופחות חד משמעיים כאשר מדובר בקבוצות הביניים. יחד עם זאת יש להדגיש שתי מגמות. ראשית, ההתנגדות למסגרת קיבוצית הינה רחבה בקרב כל הקטגוריות למעט זו של הפנימיים/מפעליים.

שנית, בקרב כל קטגוריות המעסיקים, אלה המגלים העדפה למסגרת קיבוצית כלשהי, מעדיפים בראש ובראשונה מודל חדש של יחסי עבודה על פני המודל המוכר של ועד עובדים. הפערים בהקשר זה הם זניחים בקרב הפנימיים/מפעליים, אך משמעותיים יותר בקרב שאר הקבוצות.

**קבוצת "הענפיים בכפיה" והסיבה למתאם בין
מיצוב בהווה להעדפות לעתיד**

מה מסביר את עמדות המעסיקים? כאמור, ניתן לסבור כי העדפות מעסיקים מקורן בתנאי שוק, סוג הענף וכיוצא באלה תנאים חיצוניים עליהם אין למעסיק שליטה של ממש. אך ניתן גם לסבור כי מקורו של טעם "קיבוצי" הוא בהתנסות קיבוצית חיובית בעבר. את הפער בין שני הסברים אלה ניתן לבחון בצורה הבולטת ביותר בקרב הענפיים בכפיה. אם הסיבות להימנעות מיחסים קיבוציים נובעות מתנאים "חיצוניים" כמו אופן ארגון העבודה בענף, תחרות גלובלית וכו' – אזי כפיית ההסכם הקיבוצי עליהם אינה צפויה לשנות את התנגדותם זו. לעומת זאת, אם הסיבה להימנעות מיחסים קיבוציים הינה "פנימית" (כגון, שהדבר נראה רחוק, מנוכר ויקר), הרי שהתנסות ביחסים שכאלה, ולו אפילו במסגרת של צווי הרחבה, יכולה לשנות את התנגדותם זו.

בחינה של קבוצת הענפיים בכפיה על פני הלוחות שהוצגו עד כה מצביעה על כך שהמדובר בקבוצה לא גדולה (10% מכלל המדגם). מבחינת מאפייניה – גיל הענפיים בכפיה דומה יותר לקבוצת הפנימיים, אך גודלם דומה יותר לקבוצת החיצוניים. מבחינת השתייכות ענפית – הרי שהקבוצה הטרוגנית ובחלקה דומה לפנימיים (לדוגמה – תעשייה), ובחלקה דומה לחיצוניים (שירותים עסקיים, חברתיים והאחרים). אי לכך – אין בכך משום תמיכה להנחה שנתונים חיצוניים (גיל, גודל או ענף) מעידים על התאמה גבוהה יותר ליחסים קיבוציים.

בחינת העמדות של המעסיקים בקבוצת הענפיים בכפיה מגלה כי בדרך כלל אלה דומות יותר לעמדות המעסיקים החיצוניים מאשר לעמדות הפנימיים. אמנם יש חריגים לכך. חלקם נראים מעט "תלושים" מההקשר (ולדוגמה – התמיכה הגבוהה בהיגד לפיו ארגוני העובדים תורמים רבות לפריון ולתפוקה). במקרים מסוימים עמדות הענפיים בכפיה אף מחמירות יותר מאשר של אלה החיצוניים, ובעיקר בולט הדבר ביחס של קבוצה זו לארגוני המעסיקים. לכך ניתן כבר הסבר הנשען על ההשלכות האפשריות של הכפייה על עמדות הנשאלים – ההתנגדות נובעת מעצם הכפייה, ולא דווקא מתוכן ההסדר הנכפה. חריג שלישי מתייחס לכך שקבוצת הענפיים בכפיה היו פתוחים יותר מהחיצוניים (ואף מהענפיים מרצון) לאפשרות של כינון נציגות עובדים בתצורה של ועד עובדים או של מסגרת קיבוצית אלטרנטיבית.

עמדות אלה מעידות על כך שבדרך כלל ההתנסות של המעסיקים בקבוצה זו ביחסים קיבוציים איננה משנה את גישתם ליחסי עבודה קיבוציים באופן משמעותי, אם כי היא מעלה

מעט את נכונותם ליחסים קיבוציים מרצון, הגם אם באופן חלקי. גם אם יש העדפה ליחסים קיבוציים במתכונת כלשהי, הרי שזו איננה כוללת את ארגוני המעסיקים. היא ממוקדת ביחסים הפנים-מפעליים, והיא מושתתת על יחסים שהם עמוקים ומחייבים פחות מהיחסים הקיבוציים במתכונת המוכרת.

לאור ההשוואה של קבוצת הענפיים בכפיה עם קבוצות החיצוניים והפנימיים ניתן לומר כי שתי ההנחות המקדמיות לא התאמתו. את הרכב של קבוצה זו ואת עמדותיהם לא ניתן להסביר אך ורק על סמך נתונים חיצוניים (גיל, גדול או ענף), וגם לא על סמך עמדות פנימיות (דיספוזיציה חיובית או שלילית למו"מ קיבוצי). לממצא זה השלכות על הניסיון להבין את העתיד הצפוי לארגוני מעסיקים ולמו"מ קיבוצי ככלל.

סיכום הממצאים

הממצא הראשון שראוי להדגשה הינו היקפה של מערכת יחסי העבודה הקיבוציים בסקטור הפרטי בישראל. כ-45% מהמעסיקים בלבד בסקטור זה משתייכים אליה. בהתאמה עם היקף זה של המערכת הקיבוצית, מצביעים המעסיקים על העדפה ברורה להסדרת שוק, ולתפישה לפיה הדאגה לזכויות העובד מוטלת על המעסיק. למעלה ממחציתם אינם רוצים בנציגות עובדים כלל. כך, בעוד שבעבר הייתה הסכמה ששכר ופיטורים צריכים להיות מוסדרים ביחסים קיבוציים, הרי שעתה עמדת המעסיקים היא כי נושאים אלה שייכים בראש ובראשונה לצד הניהולי, אשר אין לערב בו את המדינה או ארגוני העובדים. ממצא זה מגלם אולי יותר מכל את המהפך שחל במערכת יחסי העבודה בישראל. התפישה הקורפורטיסטית של שיתוף בין הנהלות, עובדים, ומוסדות מדינה פינתה מקומה לתפישה אנגלו-אמריקאית של כוח ניהולי. בנושאים אחרים ניתן לראות כי המעסיקים מוכנים להעניק למדינה (ולא לנציגויות העובדים) מקום חשוב. כצפוי, נמצא שעמדות מעסיקים בעלי זיקה קרובה למערכת יחסי העבודה הקיבוצית מעידות על גישה חיובית יותר הן לארגוני העובדים והן לארגוני המעסיקים.

ולבסוף, כרבע עד שליש מהמעסיקים הביעו רצון בנציגות פריטטית מוסכמת של המעסיק והעובדים ולא דווקא למסגרת של נציגות הממונה על ידי ההנהלה. כלומר – יש מעסיקים אשר היו רוצים לראות פיתוח של מודל שונה של יחסים קיבוציים. אלה הרוצים במודל חדש מחפשים יותר שיתוף פעולה ופחות "ארגון עובדים" במובן המסורתי. יחד עם זאת הם גם מקבלים את הנחות היסוד של יחסי עבודה המדגישות את קיומו של קונפליקט ואת הצורך ליישבו בהסכמה.

מקורות

זוסמן, צבי, 1995. "מהסכמים קיבוציים לחוזים אישיים: שכר, יחסי עבודה וההסתדרות" *רבעון לכלכלה* 42(1), עמ' 17.

ישראל (2003). *שנתון סטטיסטי לישראל 2003* (מס' 54) לוח 18.2. ירושלים: הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה.

קריסטל, טלי (2002). "ביזוריות הסכמי השכר הקיבוציים בישראל, 1957–1998". *עבודה חברה ומשפט*, ט', 17 – 42.

Barenberg, Mark (1993). "The Political Economy Of The Wagner Act: Power, Symbol, And Workplace Cooperation" *Harvard Law Review* 106: 1379-1496.

Blanchflower, David G. and Freeman, Richard, B. (1992). "Unionism in the United States and other advanced OECD countries." *Industrial Relations*, 31(1), 56-79.

Cohen, Yinon, Haberfeld, Yitchak, Mundlak, Guy, and Saporta, Ishak (2003). "Unpacking union density: Membership and coverage in the transformation of the Israeli industrial relations system." *Industrial Relations*, 42: 692-711.

Dunlop, John T. (1958). *Industrial Relations Systems*. New York: Holt.

Freeman, Richard B. and Rogers J. (1999). *What Workers Want*. New York: Cornell University Press and Russell Sage Foundation.

Haberfeld, Yitchak (1995). "Why do workers join unions? The case of Israel." *Industrial and Labor relations Review*, 48(4), 656-670.

Katz, Harry C. 1993. "The Decentralization of Collective Bargaining: A Literature Review and Comparative Analysis". *Industrial and Labor Relations Review* 47(1), pp. 3-23.

Kochan, Thomas A., Katz, Harry C., McKersie, Robert B. (1994). *The Transformation of the American Industrial Relations System*. Ithaca: ILR Press (2nd ed).

Lewis, H. Gregg (1986). *Union Relative Wage Effects: A Survey*. Chicago: U. of Chicago Press.

Wallerstein, Michael, Golden, Miriam and Lange Peter (1997). "Unions, Employers' Associations and Wage Setting Institutions in Northern and Central Europe 1950-1992". *Industrial and Labor Relations Review* 50(3), pp. 379-401.