

# מהפכה בתאורה לחיסכון באנרגיה / אהרון בן חורין

דברי ברכה של אהרון בטרם גזירת הסרט - 21.6.1991

בוקר אור,



מנכ"ל חברת החשמל - המהנדס משה כץ, אנשי חברת החשמל, אנשי ניסקו, אורחים יקרים, ברוכים הבאים! בבוקר כזה ניתן עוד יותר לומר "בוקר אור" בשעה שאנחנו עומדים בפני חנוכה רשמית של פתיחת קו המוצרים של מתאמי האוריון.

הפתיחה היום היא סיום למאמצים רבים, בני שנה ויותר, של עבודה מאומצת, הן של מחלקת הפיתוח שלנו והן של כלל העובדים – החברים.

אותם, את עצמנו, אני מברך קודם כל. את כל המשכימים קום ובאים לכאן יום יום, הוותיקים המסורים כל-כך, הצעירים, חברים ושכירים, ובהם גם עולים חדשים, שזה מקרוב באו, ועושים כאן עמנו צעדים ראשונים. לכולכם מגיעה התודה והברכה!!

הקשר שלנו עם חברת החשמל נמשך שנים רבות, כשכל הזמן אנו מנסים, בעזרתכם, למצוא דרכים חדשות בייצור ופיתוח אביזרי עזר למאור, ובעיקר למאור חסכוני. בשנים האחרונות, עם התגברות המודעות לחסכון באנרגיה, הרחיב המפעל את תחום מוצריו בשטח זה. גולת הכותרת היא האוריון, שעליו אנחנו מברכים היום.

בפיתוח הפרוייקט הושקעו כחצי מיליון שקל, כאשר חלק מן ההשקעה בא מן המדען הראשי. את האוריון תשווק חברת "ניסקו", שעימה אנו עובדים בשיתוף פעולה.

כל זמן העבודה על הפיתוח, עמדנו בקשר הדוק עם המחלקה לייעול הצריכה של חברת החשמל וקיבלנו ממנה עידוד רב לפיתוח האוריון, המאפשר את החלפת נורות הליבון הבזבזנית וקצרות החיים בנורות החוסכות 75% מהוצאות החשמל, ושאוך חייהן גדול פי עשר.

מטרתנו להחליף מחצית מנורות הליבון במדינה תוך כחמש שנים, דבר שיביא לחסכון רב במשאבים ובכסף. החלפת נורות ליבון בנורות חסכוניות, באמצעות השימוש באוריון, הינה השקעה כדאית ביותר, המחזירה את עצמה בתוך זמן קצר.

המוצר אושר על ידי מכון התקנים בישראל והוא מעורר התעניינות רבה בארץ ובחו"ל. אני שמח לבשר כי עומדת להיסגר עיסקת ייצוא עם חברה אמריקנית בהיקף של מאות אלפי דולרים.

בימים אלא אנחנו רשאים לציין בגאווה, כי המפעל הקיים 24 שנים, והמייצר בהיקף של שמונה מיליון דולר, מהווה מרכיב חשוב ומשמעותי להכנסות הקיבוץ, ומקום עבודה ופרנסה למאה עובדים.

בתקווה להישגים והתקדמות נוספת, אני מסיים ומזמין את מנכ"ל חברת החשמל, משה כץ, לשאת את דבריו.

## **הנכס הגדול ביותר הוא הצוות האנושי – ראיון עם אהרון בן חורין**

**ראיינה: בתיה רזניק**

שעת צהריים מאוחרת, במשרדו של אהרון בן חורין האווירה נינוחה ונעימה. על הקירות ומסביב שפע של מוצרים, לוחות תצוגה, לוחות שנה, תעודות ודגלונים, וניכרת תשומת-לב לכל פרט ופרט. אהרון, ישוב בנחת על הכורסה, מנסה להסתדר עם שני טלפונים בו-זמנית, כשחיוך רחב על פניו... מנקודה זו, אנו מתחילים בסקירה מקיפה של המפעל, על כל צדדיו ומרכיביו. הדברים מוגשים ברצף ובבהירות, כך שהשאלות הן כמעט ומיותרות:

**ש. ממפעל קטן, 20 פועלים, מוצרים פשוטים – אל "משנקים" של היום. 25 שנה! במה נפתח?**

אנו מרגישים, עם כל האחריות, כמפעל המוביל כיום בעין-השופט. ראשית, מן הבחינה החשובה של תרומה למשק. הידיעה שישנה תרומה נכבדת מוסיפה הרבה להרגשה ולמוטיבציה. מרכיבים אלה חשובים ביותר אם עובדים כל כך הרבה שעות יחד. האנשים בצוות שלנו אוהבים ונהנים לעבוד יחד, וזהו מעגל סגור וחיוני לנו. בכלל, הצוות האנושי של המפעל הוא הנכס הכי גדול שלנו, לא פחות חשוב מהציוד, מהמבנה, מהמכונות הכי משוכללות. השכלנו לגדל "גרעין נושא" של המפעל, שמדי פעם מתחדש, משתנה ומתבגר. גרעין זה נושא את המכלול מבחינה תפעולית וחברתית.

**ש. המפעל הוקם גם על מנת לתת פתרון לנושא של הוותיקים. מה תוכל לספר בנושא זה היום?**

כיום, עובדים כ- 25 חברים מבוגרים במפעל. הקבוצה הזו מהווה כוח רציני ביותר. יכולתם לתרום בייצור היא מרשימה, ומבחינה חברתית יש להם השפעה רבה. העובדה שהאנשים הללו נכנסים למפעל בזמן, שכוחם בהחלט עמם, ורוכשים ניסיון ומיומנות בעבודה מאפשרת להם לתרום ולהמשיך לעבוד ולייצר גם אחר-כך, כשהקשיים גדלים והולכים. המפעל, מצידו, עושה כל מאמץ על מנת שיוכלו להישאר ולעבוד בכבוד. במאמר מוסגר אומר אהרון, בהערכה רבה, כי למקימי המפעל הייתה ראייה מרחיקת לכת לחשוב על מפעל מן הסוג הזה. ועל כך, יש להסיר את הכובע בפניהם! באולם הייצור ישנו היום הרבה כוח צעיר. וכיוון שאחוז הוותיקים יורד, הרי הם יכולים להרגיש טוב עם הגיל הממוצע הנמוך!... כולנו תקווה, שיהיה לוותיקי המפעל כוח להמשיך בעבודתם עוד שנים טובות.

**ש. מה בנושא הצעירים?**

אנו קולטים כל הזמן צעירים, והרבה. חלקם סטודנטים, חלקם לפני לימודים. ניתנת להם תשומת לב רבה ואני מאמין שהם מרגישים "פידבק חיובי". אנו מנסים להשקיע בהם ולכוונם לטווח ארוך לחשוב ולהתקדם כמונו בנושא המפעל. עם חלקם בנינו תוכניות ארוכות טווח, לשנים קדימה, של מה שנוכל להציע להם בכיוון ההתפתחות.

**ש. בזמנו, הייתה תכנית של "נוער טכנולוגי" – להכשיר בני מוסד לעבודה בתעשייה. התכנית נפלה. היכן עומד העניין היום?**

אמת, לתוכנית הנ"ל לא היה המשך. היא התנגשה עם פעולות אחרות של המוסד וסבלה מנפילתה של המגמה הטכנולוגית ב"יד לבנים". המגמה שהחליפה אותה שמה לה למטרה לתת לרבים נפח ממשי יותר של נושא התעשייה – במקום להשקיע שנים רבות במעטים\*.

**ש. מה עם המוסדניקים?**

קיימת תמיד קבוצה של מוסדניקים בעבודה במפעל, אך יש לנו קצת בעיה בתחרות מול ענפי החקלאות. אין הרבה עבודות "מעניינות" עבורם. וכיצד אפשר להתמודד מול ג'יפים וטרקטורים ומרחבי השדות?

**ש. ומה בנושא השכירים במפעל?**

בשנים בהן אני מכהן כמנהל המפעל קיבלו השכירים מעמד שונה. מעמדות של עובדי ייצור בעמדות ה"פרובלמטיות" או בתחומים מקצועיים ספציפים, היום הם גם מנהלי מחלקות ואחראים על תחומים מרכזיים של המפעל. שוררת אווירה נוחה ויחסים טובים עם השכירים. הם שותפים להישגים ולבעיות ולא רק בנושא השכר. מבליים שעות ביחד והקשר החברתי נמשך גם אחרי שעות העבודה. חשוב לציין, בנושא

האנושי, כי יש הרבה תמיכה ו"כיסוי" בין התחומים במפעל. אין תחום התלוי באדם אחד. כולם חשובים ויש גיבוי מתמיד בכל נושא.

## **ש. לאחר שהקפנו את הנושא החברתי-אנושי או עוברים לתחום המקצועי יותר, וראשית - נושא הייצור ודרישות השוק:**

הנושאים הנ"ל, תלויים בדרך כלל בצרכי השוק המקומי. רוב הייצור עומד מול דרישה של יצרני גופי התאורה. מצד שני, פיתחנו והרחבנו מגוון נוסף של מוצרים, הבאים במקום הייבוא שהיה – כך הצלחנו להגדיל את המחזור. במחלקת הכבישה שקדנו על פיתוח והמחלקה הפכה להיות מפעל בפני עצמו (בדומה למפעל הציפוי המסונף למיברג). במחלקה זו מפתחים מוצרים ייחודיים, בעיקר לייצוא או למפעלים העובדים לייצוא. המפעל עבר, בשנים האחרונות, תהליך גדול של אוטומציה, שבאה ליעל את הייצור ולהעלות את טיב המוצר. אוטומציה זו באה גם במקום צמצום כוח האדם הוותיק.

## **ש. מה עם המבנה?**

היום אנו מוצאים את עצמנו במבנה לוחץ ומעיק, שאינו מתאים יותר לצרכים. קיבלנו "נשימה קטנה" עם קבלת מוסך ההובלה (לשעבר), המשמש אותנו כמחסן, אך יש לתת את הדעת בהקדם על מנת למצוא פתרון לבעיה זו.

נושא חדש הוא מוצרי האוריון (בשפה מקצועית: "מתאם לנורת פלורוסנט קומפקטית" וגופי תאורה לנורות פלורוסנט קומפקטיות). בנושא ה"אוריון" זוהי רק ההתחלה, וציפיותינו עולות על מה שנעשה כרגע.

## **ש. מה עוצר?**

בעיקר נושא שיווק המוצרים. זוהי הפעם הראשונה שאנו מתמודדים עם מוצר של "צרכן סופי". כל הדבר הוא בגדר ניסיון, שנבדק. חייבים להיות אופטימיים. ראינו זאת במוצרים קודמים שלנו, שלקח זמן עד שקידמנו אותם כרצוננו. הסבלנות... משתלמת! בנושא השיווק בכלל, יש מקום לאנשים נוספים ואנו עובדים על כך.

## **ש. ומה בנושא המתחרים?**

(אהרון בורר היטב את מילותיו בנושא זה – והדבר מובן...).

בזכות ריכוז צוות אנושי הנדסי, ובזכות השקעות גדולות, שהמפעל לא פחד לעשות למטרות פיתוח וקידום – יצרנו פער גדול ממתחרינו. היום אנו מובילים עם מעט מאוד מתחרים – לטוב ולרע. נשארנו עם איום הייבוא. אם בעבר היו מגבלות על היבוא, שאיפשרו הגנה מכסית על מחירינו – היום אנו עובדים בתקופה של חשיפה מלאה לייבוא. הדבר מחייב יעילות רבה על מנת שיישאר רווח מהייצור.

## **ש. מה עם הייצוא?**

בשטח זה איננו מרכז במפעל. בכל זאת אנו מייצרים כ- 1.5 מיליון דולר. חלק זה מוצרי כבישה, וחלק משנקים.

## **ש. מהם כיווני ההתפתחות והפיתוח?**

מחלקת הפיתוח עובדת בצורה מסודרת והכיוונים מתקדמים ב-3 נקודות:

1. אביזרי חשמל

2. התחום האלקטרוני

3. המשך פיתוח מוצרי הכבישה

יותר לא נפרט על מנת להימנע מחשיפה למתחרים פוטנציאליים.

## **ש. כמה מילים על היחסים עם "מברג":**

אנו בקשר טוב עם "מברג". יש ניצול הדדי של אמצעים בתחום מחלקת האחזקה, הציפוי ותחומים נוספים. יש שיתוף פעולה והתייעצות ברמה האנושית. ישנם מוצרים משותפים לייצוא (דורדיין). בנושא ההובלה והמשלוחים קיימת התארגנות משותפת.

קיים קושי אובייקטיבי של מרחק פיזי בין שני המפעלים. עובדה זו חוסמת אפשרויות נרחבות יותר לשיתוף פעולה הדדי (משרדים, אחזקה וכו'). כמוכן, יש תחרות סמויה בין שני המפעלים, שהם מובילים וחזקים, ושל קיבוץ אחד. אך זה רק לטובה! מפעל אחד מהווה סיכון במקרה של מיתון בשטח מסויים. שניים שונים – מפחיתים את הסיכון. יש תחרות על אנשים, בעיקר בשטח הטכני גם בתחום האירגוני – מנהלי ייצור ומנהלי מחלקות. בסך הכל המתח ירד ומערכת היחסים טובה.

תשומת-לב מיוחדת ניתנת למחשבה בנושא "איכות הסביבה" במפעל. הנושא מקיף גם מחשבה בתחום האנושי ("למשוך את האנשים) על ידי יצירת סביבה נעימה, נוחה ויפה.

זכינו בכל התארים האפשריים בתחום התעשייה היפה - ב- 1987 בדגל היופי. ב- 1991 כוכב הזהב (שפירושו - זכייה של 5 פעמים רצופות בכל 5 כוכבי יופי!).

### **ש. ולסיכום:**

כשהגעתי למפעל (אהרון בתפקיד זה השנה השישית) מכרנו כ- 3 מיליון דולר. היום אנו מוכרים כ- 8 מיליון דולר (!). הדבר לא פשוט, זוהי מלחמה יום-יומית על השוק, הפרנסה, המלחמה בתקלות ועוד הכלל. אך בזכותם של אנשי המפעל, שנותנים את כל הלב והנשמה - המפעל ממשיך בהצלחה. אנו תקווה שמפעל ימשיך להתפתח לפחות בקצב הזה, ושנמצא את עצמנו בעבודה מתמדת בכל הנושאים בהם אנו עוסקים. מכיוון שאנו יודעים היטב שלא כל המפעלים מצליחים בכך, בעתיד יש להשקיע בכמה דברים: לתת דגש ולעשות מאמצים בנושא השיווק, ובעיקר בשיווק לייצוא במוצרים הקיימים ובמוצרים חדשים, שצריך לפתח, ולהקטין את התלות בשוק המקומי. הלוואי ונצליח!

\* תכנית להכשרה תעשייתית במובן הרחב של התעשייה, כולל את האספקטים, נמצאת בתכנון עם איגוד התעשייה הקיבוצית (הופיעה בתוכנית המשק).

\*\*\*\*\*

## **דברי ראובן טל באירוע הסיום של אהרון כמנהל המשנקים**

27.8.1993

אהרון ידידי,

לאחר 7 שנים של עבודה בצמידות יומיומית אינטנסיבית רואה אני זכות לומר מספר מילים. חושבני ש"בילינו" יחד יותר מאשר המשטרה מרשה, ומתוך היכרות ממושכת זו זכיתי להעריך ולהוקיר את פועלך למפעל המשנקים יותר ויותר. כניסתך למפעל, שלא היטבת להכיר קודם, לוֹנְתָה בהערכות שונות אצל כולנו. אני זוכר שאחת הפעולות הראשונות שלך הייתה לשנות את המינוח "רכז" / "מנהל" למנכ"ל. השינוי לא היה סמנטי. הוא ביטא, הלכה למעשה, את השקפת עולמך הניהולית. היית מעורה ומעורב בנעשה במפעל. בכתב ריצת התרנגולת שלך (זה למעשה הדבר היחידי שלא חל בו שום שיפור במהלך התקופה), רשמת לך תזכורות כדי ששום נושא או בעיה לא יישכחו עד שמוצו עד תום.

מה שהפתיע אותי תמיד הייתה התכונה שלך גם לחדד עפרון ולרדת לפרטי הפרטים של מחירים/עלויות/תחשיבים, וגם לתת מבט מקיף ורחב על אסטרטגיות ופרספקטיבות חובקות עולם.

ידענו במהלך 7 השנים האחרונות שנים רזות יותר ושמנות יותר, אולם קו ההתפתחות היה רצוף ואתה ניווטת את המפעל בהצלחה רבה. אין זה ממנהגנו (בעיקר לא ממנהגי) לומר את שבחו של אדם בפניו, אך ניתן לחרוג מדי פעם גם כאן. בנית את קונספציית הניהול שלך על איזה מודל יפני (כנראה שקראת איזה ספר בהקשר זה) ותמיד שאפת והצלחת לקבל החלטות על-ידי קונצנזוס ולא על-ידי רוב כזה או אחר. תכונה זו נתנה לנו תחושה של שותפים ולא כפופים, ומנעה במשך כל אותן שנים היווצרות מתחים מיותרים, המאפיינים בדרך-כלל חברה בעלת אופי היררכי. תכונה נוספת, הראויה להערצה, הייתה האופטימיות הבלתי נדלית שלך, כשבכל סיטואציה ראית את חצי הכוס המלאה (אך לא הסתפקת בכך).

השכל, המוטיבציה, העמלנות, חוסר הנכונות לקיצורי דרך, החיוך החם, הטפיחה האדירה על השכם - כל אלו ועוד עשו אותך לאדם שזכה להערכה גבוהה בקרב אלו שעבדו איתך - לקוחות, ספקים, גורמי מימשל ואחרים. לאחר כל אותן 7 שנים ארוכות ומעניינות, אני מרגיש שלמדתי ממך המון ונהניתי לעבוד במחיצתך. אני מקווה שעוד נזכה לשתף פעולה גם בעתיד... מילה לרחל - תודה על תמיכתך באהרון לאורך כל הדרך באופן שאיפשר לו להיות ממוקד 100% (ויותר) במפעל. אני מצטרף למאחלים לאהרון כל טוב בהמשך דרכו. תזכור שבכל עת תהיה אורח רצוי לעצה, עדכון, סתם רכילות של מקום עבודה.

בידידות ובהערכה,

ראובן

\*\*\*\*\*

## ברכה לאהרון מאת ותיק / שמואל בן צבי

27.8.1993

לפני כמה שנים הגיע אלי קרוב משפחה בטכסס שהיו לו קשרי מסחר. הפגשתי אותו עם אהרון ועם הנהלת משנקים. אחרי הפגישה שאלתי אותו איך התרשם מהמנהל? תשובתו: "אם המפעל שלכם נראה כה טוב כמו שנראה המנהל, אין לכם מה לדאוג".

אני הצטרפתי לענף לפני 20 שנים, בעת מלחמת יום הכיפורים. כבר אז נשמעה הדעה מכל צד: "הלוואי שהמשנק יחזיק מעמד 5 שנים. השינויים במוצר הם כה גדולים שמשהו אחר יבוא במקומו". אחרי 20 שנים לא רק שהמשנק מחזיק מעמד, אלא בינתיים גדל, התרחב והתגוון בצורה מרשימה.

לנהל מפעל תעשייתי כיום בקיבוץ, כאשר כל העולם נהפך לשוק כפרי עולמי, דורש כישורים מיוחדים. השינויים הם מתמידים: שינויים בערך המטבע ביחס ליון, למרק הגרמני, לדולר האמריקני וללירה סטרלינג הבריטית. שינויים מתמידים במחירי חומר הגלם: פח חשמלי, חוטי נחושת, לכה, הוסטפן וכו'.

המצב הכלכלי באירופה הוא כעת בשפל המדרגה: חוסר עבודה וחוסר צמיחה. יש סכנה של הצפה מהשוק ממזרח אסיה ומארצות מזרח אירופה. בתנאים כאלה עומדת השאלה: איך לשמור על המוצר שלנו, בנישה הקטנה בארץ שלנו?

לא פעם אני שואל את עצמי - איך מצליחים להחזיק מעמד כאשר כרישים קפיטליסטיים ענקיים מתמוטטים? הנה התבשרנו השבוע שחברת המחשבים אי.בי.אם הפסידה השנה שישה מיליארד דולר, שבמשך השנים האחרונות פיטרה 80,000 פועלים, והמנהל החדש, שבא להציל את החברה, הודיע מיד על עוד קיצוץ של 35,000 פועלים.

בתוך המערבולת הזאת, ובסיכונים האלה, משנקים, במשך שבע השנים האחרונות שאהרון עמד בראשה, לא רק החזיקה מעמד אלא גדלה, הרחיבה את מוצריה, הכפילה את מכירותיה ביותר מכפליים, העסיקה כ- 20,000 י"ע לשנה ונהנתה מערך מוסף של 46-47%, שזה הישג לכל מפעל.

אהרון בניהולו, הוכיח שקט נפשי, קור רוח, אופטמיזם, כושר הקפה של כל היבטי המפעל ויכולת הכרעה, וזה ייאמר לשבח.

בתור ותיק אני רוצה להוסיף כמה מילים כדי לבטא את הרגשתי, ואולי הרגשת ותיקים אחרים. ל"קלוב הוותיקים" שלנו נכנסים רק חברים שעברו את גיל ה-80. הוותיקים רגישים מאוד למקום העבודה, ומעריכים שיש להם מקום עבודה מכניס, בשעה שבשוק קשה לאדם מעל גיל 50 להתקבל לעבודה.

ובענייני ניהול - כמעט כולנו עבדנו בעבר בענף חקלאי, שם היו עובדי הענף נפגשים יום יום בשעה 6:00 בבוקר, משוחחים על בעיות ומתחלפים כל שנתיים בריכוז הענף. שררה אינטימיות רבה מאוד בין החברים לענף. המעבר למפעל תעשייתי היה לפעמים טראומטי, בעיקר בגלל הנטייה בתנועה הקיבוצית לחקות את הדגם של המנהל האמריקני מראשית המאה, היכול לנהל את הכל על סמך המאזן של החברה ולהוריד הוראות למטה. שינוי עצום חל בשנים האחרונות לאור הצלחת הניהול היפני, המבוסס על תורתו של DEMING, המטיף להקשבה מתמדת לצרכים של הקונה, להפיק תועלת מן היידע והיוזמה הטבעית של העובדים, ולנווט את הארגון כולו לאמות מידה גבוהות יותר ויותר של איכות, מצויינות וחדשנות מתמדת.

אנו מקבלים בחיוב את הדגש על האיכות ועל העובד – שיטת ה-TOTAL MANAGEMENT QUALITY. בחודשים האחרונים נעשה הניסיון להפגיש כל חוג עובדים עם אנשי המקצוע כדי להגביר את היידע ולתת לעובדים את האפשרות לבטא הרגשתם ואת ניסיונם מתוך העבודה. נעשתה רק ההתחלה ויש לקבוע דפוסים להמשך הפעולה, שתהפך לחלק אורגני של חיי העבודה.

אני מברך את אהרון שיצליח בכל מעשיו. הוא יוצא כעת ללמוד אנגלית, ואם ייוצר פסק-זמן בין גמר לימודיו וכניסתו לניהול המפעל הבא, אנו מזמינים אותו ברצון לעבוד איתנו במפעל.

**בהצלחה !**



# ברכה לאהרון המסיים את ניהול המפעל מאת ותיק / שמואל בן

צבי

27.8.1993

לפני כמה שנים הגיע אלי קרוב משפחה בטכסס שהיו לו קשרי מסחר. הפגשתי אותו עם אהרון ועם הנהלת משנקים. אחרי הפגישה שאלתי אותו איך התרשם מהמנהל? תשובתו: "אם המפעל שלכם נראה כה טוב כמו שנראה המנהל, אין לכם מה לדאוג".

אני הצטרפתי לענף לפני 20 שנים, בעת מלחמת יום הכיפורים. כבר אז נשמעה הדעה מכל צד: "הלוואי שהמשנק יחזיק מעמד 5 שנים. השינויים במוצר הם כה גדולים שמהו אחר יבוא במקומו". אחרי 20 שנים לא רק שהמשנק מחזיק מעמד, אלא בינתיים גדל, התרחב והתגוון בצורה מרשימה.

לנהל מפעל תעשייתי כיום בקיבוץ, כאשר כל העולם נהפך לשוק כפרי עולמי, דורש כישורים מיוחדים. השינויים הם מתמידים: שינויים בערך המטבע ביחס ליין, למרק הגרמני, לדולר האמריקני וללירה סטרלינג הבריטית. שינויים מתמידים במחירי חומר הגלם: פח חשמלי, חוטי נחושת, לכה, הוסטפן וכו'.

המצב הכלכלי באירופה הוא כעת בשפל המדרגה: חוסר עבודה וחוסר צמיחה. יש סכנה של הצפה מהשוק ממזרח אסיה ומארצות מזרח אירופה. בתנאים כאלה עומדת השאלה: איך לשמור על המוצר שלנו, בנישה הקטנה בארץ שלנו?

לא פעם אני שואל את עצמי – איך מצליחים להחזיק מעמד כאשר כרישים קפיטליסטיים ענקיים מתמוטטים? הנה התבשרנו השבוע שחברת המחשבים אי.בי.אם הפסידה השנה שישה מיליארד דולר, שבמשך השנים האחרונות פיטרה 80,000 פועלים, והמנהל החדש, שבא להציל את החברה, הודיע מיד על עוד קיצוץ של 35,000 פועלים.

בתוך המערבולת הזאת, ובסיכונים האלה, משנקים, במשך שבע השנים האחרונות שאהרון עמד בראשה, לא רק החזיקה מעמד אלא גדלה, הרחיבה את מוצריה, הכפילה את מכירותיה ביותר מכפליים, העסיקה כ- 20,000 י"ע לשנה ונהנתה מערך מוסף של 46-47%, שזה הישג לכל מפעל.

אהרון בניהולו, הוכיח שקט נפשי, קור רוח, אופטמיזם, כושר הקפה של כל היבטי המפעל ויכולת הכרעה, וזה ייאמר לשבחו.

בתור ותיק אני רוצה להוסיף כמה מילים כדי לבטא את הרגשתי, ואולי הרגשת ותיקים אחרים. ל"קלוב הוותיקים" שלנו נכנסים רק חברים שעברו את גיל ה-80. הוותיקים רגישים מאוד למקום העבודה, ומעריכים שיש להם מקום עבודה מכניס, בשעה שבשוק קשה לאדם מעל גיל 50 להתקבל לעבודה.

ובענייני ניהול - כמעט כולנו עבדנו בעבר בענף חקלאי, שם היו עובדי הענף נפגשים יום יום בשעה 6:00 בבוקר, משוחחים על בעיות ומתחלפים כל שנתיים בריכוז הענף. שררה אינטימיות רבה מאוד בין החברים לענף. המעבר למפעל תעשייתי היה לפעמים טראומטי, בעיקר בגלל הנטייה בתנועה הקיבוצית לחקות את הדגם של המנהל האמריקני מראשית המאה, היכול לנהל את הכל על סמך המאזן של החברה ולהוריד הוראות למטה. שינוי עצום חל בשנים האחרונות לאור הצלחת הניהול היפני, המבוסס על תורתו של DEMING, המטיף להקשבה מתמדת לצרכים של הקונה, להפיק תועלת מן היידע והיוזמה הטבעית של



העובדים, ולנווט את הארגון כולו לאמות מידה גבוהות יותר ויותר של איכות, מצויינות  
וחדשנות מתמדת.

אנו מקבלים בחיוב את הדגש על האיכות ועל העובד – שיטת ה-TOTAL MANAGEMENT QUALITY. בחודשים האחרונים נעשה הניסיון להפגיש כל חוג עובדים עם אנשי המקצוע כדי להגביר את היידע ולתת לעובדים את האפשרות לבטא הרגשתם ואת ניסיונם מתוך העבודה. נעשתה רק ההתחלה ויש לקבוע דפוסים להמשך הפעולה, שתהפך לחלק אורגני של חיי העבודה. אני מברך את אהרון שיצליח בכל מעשיו. הוא יוצא כעת ללמוד אנגלית, ואם ייוצר פסק-זמן בין גמר לימודיו וכניסתו לניהול המפעל הבא, אנו מזמינים אותו ברצון לעבוד איתנו במפעל.

**בהצלחה !**

\*\*\*\*\*

## **דברי ראובן טל באירוע הסיום של אהרון כמנהל המשנקים**

27.8.1993

אהרון ידידי,

לאחר 7 שנים של עבודה בצמידות יומיומית אינטנסיבית רואה אני זכות לומר מספר מילים. חושבני ש"בילינו" יחד יותר מאשר המשטרה מרשה, ומתוך היכרות ממושכת זו זכיתי להעריך ולהוקיר את פועלך למפעל המשנקים יותר ויותר. כניסתך למפעל, שלא היטבת להכיר קודם, לוֹתְתָה בהערכות שונות אצל כולנו. אני זוכר שאחת הפעולות הראשונות שלך הייתה לשנות את המינוח "רכז" / "מנהל" למנכ"ל. השינוי לא היה סמנטי. הוא ביטא, הלכה למעשה, את השקפת עולמך הניהולית. היית מעורה ומעורב בנעשה במפעל. בכתב ריצת התרגולת שלך (זה למעשה הדבר היחידי שלא חל בו שום שיפור במהלך התקופה), רשמת לך תזכורות כדי ששום נושא או בעיה לא יישכחו עד שמוצו עד תום.

מה שהפתיע אותי תמיד הייתה התכונה שלך גם לחדד עפרון ולרדת לפרטי הפרטים של מחירים/עלויות/תחשיבים, וגם לתת מבט מקיף ורחב על אסטרטגיות ופרספקטיבות חובקות עולם.

ידענו במהלך 7 השנים האחרונות שנים רזות יותר ושמןות יותר, אולם קו ההתפתחות היה רצוף ואתה ניווטת את המפעל בהצלחה רבה. אין זה ממנהגנו (בעיקר לא ממנהגי) לומר את שבחו של אדם בפניו, אך ניתן לחרוג מדי פעם גם כאן. בנית את קונספציית הניהול שלך על איזה מודל יפני (כנראה שקראת איזה ספר בהקשר זה) ותמיד שאפת והצלחת לקבל החלטות על-ידי קונצנזוס ולא על-ידי רוב כזה או אחר. תכונה זו נתנה לנו תחושה של שותפים ולא כפופים, ומנעה במשך כל אותן שנים היווצרות מתחים מיותרים, המאפיינים בדרך-כלל חברה בעלת אופי היררכי. תכונה נוספת, הראויה להערצה, הייתה האופטימיות הבלתי נדלית שלך, כשבכל סיטואציה ראית את חצי הכוס המלאה (אך לא הסתפקת בכך). השכל, המוטיבציה, העמלנות, חוסר הנכונות לקיצורי דרך, החיוך החם, הטפיחה האדירה על השכם - כל אלו ועוד עשו אותך לאדם שזכה להערכה גבוהה בקרב אלו שעבדו איתך –

לקוחות, ספקים, גורמי מימשל ואחרים.  
לאחר כל אותן 7 שנים ארוכות ומעניינות, אני מרגיש שלמדתי ממך המון ונהניתי לעבוד  
במחיצתך. אני מקווה שעוד נזכה לשתף פעולה גם בעתיד...  
מילה לרחל – תודה על תמיכתך באהרון לאורך כל הדרך באופן שאיפשר לו להיות ממוקד  
100% (ויותר) במפעל.  
אני מצטרף למאחלים לאהרון כל טוב בהמשך דרכו. תזכור שבכל עת תהיה אורח רצוי לעצה,  
עדכון, סתם רכילות של מקום עבודה.  
בידידות ובהערכה,  
ראובן

