

תוכן העניינים.

תוכן

3	מבוא
4	מקורות כח ספציפיים במשא ומתן
4	הגדרת משא ומתן ומקורות כוח
4	סוגי מקורות כח
5	אסטרטגית משא ומתן
6	טקטיקת "מועד סופי"
7	כללי
7	מועד סופי ועלות זמן
9	יתרונות וחסרונות טקטיקת מועד סופי במו"מ
11	קשר בין מקורות כח לטקטיקת מועד סופי – תיאור מקרה
11	תהליך המשא ומתן – מאבטחי רשות השידור מול חברת "סער ביטחון"
11	מקורות הכוח של חברת סער
12	מקורות הכוח של מאבטחי רשות השידור
15	דיון ומסקנות
17	ביבליוגרפיה

מבוא

במתקני רשות השידור בירושלים, תל אביב וחיפה הועסקו בערך כמאה וחמישים מאבטחים באמצעות חברת הקבלן החיצונית "סער בטחון".

במהלך תקופה ארוכה, נמנעה חברת סער מלשלם למאבטחים את הסכומים המגיעים להם עבור עבודתם ופגעה קשות בזכויותיהם. בין השאר לא שולמו לעובדים דמי ההבראה וחופשה המגיעים על פי חוק, לא שולמה התוספת המקובלת עבור שעות עבודה נוספות וכן עבור עבודה בלילות ובסופי שבוע, לא שולמה לעובדים תוספת וותק והניכוי לקרן הפנסיה היה חלקי. בוצעה הורדת סכומי כסף ל"קרן מתנות" ללא כל תיאום עם העובדים או קבלת הסכמתם. בתחילת 2013 החליטו המאבטחים לשים סוף לניצול ולפגיעה בזכויותיהם ולצורך כך התאגדו והקימו וועד שמטרתו להילחם ולשמור על המגיע לעובדים.

גילוי נאות, בהיותי מאבטח בבניין הנהלת רשות השידור בירושלים, השתתפתי במאבק וניהול המו"מ. במסגרת עבודה זו, יפורט תיאור המקרה והליך המשא ומתן שהתקיים בין הצדדים תוך פירוט אלמנטים שונים הקשורים לדינמיקה של משא ומתן שהתרחשו במהלך תהליך זה, ההתמקדות תהיה בבחינת הקשר בין השימוש בטקטיקת המועד הסופי לבין מקורות הכח של המשתתפים במשא ומתן. חשיבותו של נושא זה עבורי הינו בהעשרת הידע שלי לדרכי התמודדות וניצול מושג המועד סופי והבנה מתי השימוש בו הינו אפקטיבי וכדאי מהן הבעיות והמגבלות בשימוש בטקטיקה זו ומתי מקורות הכח מצדיקים שימוש בטקטיקה זאת. כמו כן נבחר הנושא לצורך לימוד אופן ההתנהלות של הצדדים במהלך תהליכי משא ומתן במצבים של לחץ נתון ולימוד הדרכים האפקטיביות ביותר להתמודדות במצבי לחץ בהיותי בכל אחד מהצדדים המשתתפים בתהליך המשא ומתן. בפרק הראשון תבוצע סקירה כללית למושגים של מקורות הכוח במשא ומתן תוך התייחסות למה שחל במקרה של מאבטחי רשות השידור, ותהליך המשא ומתן שהתקיים שם.

בפרק השני תבוצע סקירה לטקטיקת "מועד סופי" (Dead Line) בהתייחסות לפרמטרים שונים המרכיבים טקטיקה זאת כגון סוגים של מועדים סופיים, מושג עלות הזמן, מאפיינים וסוגים של לחץ זמן במשא ומתן, הגדרת התחושה של דחיפות במשא ומתן והשלכותיה על התהליך וכן נושא של הצגה של מועדים סופיים כתנאים במהלך שלבים שונים של משא ומתן.

בפרק השלישי, ייבחנו היתרונות והחסרונות של השימוש בטקטיקת המועד סופי במשא ומתן וקישורם לנושאי עלויות הזמן במועד סופי, אפיון מקורות הכח של שני הצדדים, מהם היתרונות או החסרונות במצב של חשיפת המועד הסופי לצד השני במשא ומתן.

בפרק הרביעי יובא תיאור מקרה ותובא התייחסות למקורות הכח של הצדדים בתהליך וכיצד הם מתקשרים לשימוש בטקטיקת "מועד סופי". תיאור המקרה הינו תהליך המשא ומתן של וועד מאבטחי רשות השידור מול חברת "סער בטחון".

הפרק האחרון יכלול דיון בממצאים ומסקנות.

שאלת המחקר: מהו הקשר בין מקורות הכח הספציפיים של משתתפים במשא ומתן ובין השימוש בטקטיקת המועד הסופי.

מקורות כח ספציפיים במשא ומתן

הגדרת משא ומתן ומקורות כוח

חוקרים מגדירים תהליך משא ומתן דרך חמישה מאפיינים מרכזיים (Devenyl, 2016): אנשים המאמינים שיש להם אינטרסים מנוגדים, קיימת אפשרות לבצע תהליכי תקשורת, קיימת אפשרות לפתרונות ביניים, הצדדים יכולים להציע הצעות ולקבל הצעות נגדיות, הצעות ורעיונות אינם קובעים את תוצאות המשא ומתן עד שהם מקובלים על ידי שני הצדדים המשתתפים בו. אחד מהפרמטרים החשובים ביותר בתהליכי משא ומתן, ישירים או עקיפים, הינו נושא הכח. פרמטר זה משפיע על סוג המשא ומתן, משכו והיכולת להגיע לתוצאות מצד שני הצדדים. כוח (Wolfe, 2005), מוגדר כיכולת לשלוט באנשים, במצבים ובתוצאות המשא ומתן. במילים אחרות, הכוח הינו מכלול הגורמים הנמצאים בידי מנהלי המשא ומתן, דרכם הם משפיעים על הצד שכנגד להגיע להחלטות בהתאם לשיעור רצונם. הכוח מותנה בנכונות, בידע ובהזדמנויות של מנהלי המשא ומתן להשתמש בו.

סוגי מקורות כח

מקורות הכוח מתחלקים לארבע קטגוריות מרכזיות: (Wolfe, 2005).

1. מקורות כוח חיצוניים:

- אמצעים כלכליים- הצד בעל החוזק הכלכלי הגבוה יותר, יהיה תלוי פחות בצד השני, יהיה לו יותר סבלנות וזמן לחפש חלופות לצד שכנגד.
- סטטוס- לסטטוס החברתי או הארגוני קיימת חשיבות רבה במהלך המשא ומתן. הצד בעל הסטטוס הגבוה יכול לכפות את דעתו על הצד האחר ואילו הצד בעל הסטטוס הנמוך יכול ליצור מאבק המתבטא כנגד הסטטוס הגבוה של הצד השני.
- זמן- שליטה בזמן מאפשרת למנהל המשא ומתן לנהוג בסבלנות ובאורך רוח ולנקוט במהלכים לצורך קידום מקורות הכוח, גיוס תמיכה מגורמים שונים וכדומה. הצד שלו שליטה טובה יותר בזמן יכול להגיע להישגים טובים יותר מהצד הנמצא בלחץ זמן.
- טכנולוגיה- מאפשרת למנהלי המשא ומתן להשיג מידע ולנתח נתונים במהירות וביעילות ובכך לסייע בקבלת החלטות.
- ביורוקרטיה- חשש מסיבוכים ביורוקרטיים (פניה לעו"ד, הקמת ועדות) יכול לגרום למנהלי המו"מ לרצות ולהתפשר על מנת לסיים את התהליך. מייצר יתרון לצד השני.
- מוניטין- המוניטין של הצדדים מהווה מקור כוח מאחר שהוא מקנה בטחון ומאפשר אמון בין הצדדים. מוניטין שלילי יכול לגרום לתחושת פחד אצל הצד שכנגד או לחילופין לגרום לו להתמיד עוד יותר במאבק.

2. מקורות כוח פנימיים:

- חלופה- הכוח החזק ביותר במשא ומתן. ככל שלצד אחד יש יותר חלופות מהצד השני כך התלות שלו קטנה יותר וביכולתו ללחוץ על הצד השני ולהגיע להישגים טובים יותר.