

# קול העובדים

חקר מדיניות העבודה המאורגנת | אפריל 2026, מאמר מס' 11

משא ומתן קיבוצי  
- מטרות, אתגרים  
ושחקנים בזירה



שחקים

ד"ר דני ואזנה

מכון מחקר והוצאת ספרים

## מאמרים בסדרה

5

השחקנים בזירת העבודה המאורגנת: צורות העסקה ומאפיינים

4

מקורות הכוח של ועד העובדים בזירת העבודה המאורגנת

3

סמכויותיו ומאפייניו של ארגון העובדים

2

תפקידיה ומטרותיה של העבודה המאורגנת

1

התחדשות האיגוד המקצועי: סקירה היסטורית. מאז ועד היום

10

מענה העובדים להתנגדות המעסיק: דרכי הפעולה - כוח ארגוני וזכות השביתה

9

מלחמת חורמה: האמצעים שנוקטים מעסיקים לסיכול ההתארגנות: דרכי התמודדות

8

כרוניקה של התארגנות: שלבי פעולה - מחשאות להחתמת עובדים

7

התארגנות ככלי אפקטיבי: מדוע המעסיק מתנגד וכיצד מתמודדים?

6

התארגנות עובדים: על התופעה והמניעים - כשיחסי העבודה מתקלקלים

11

משא ומתן קיבוצי - מטרות, אתגרים ושחקנים בזירה

מדיניות העבודה המאורגנת



## קול העובדים על החוקר

ד"ר דני ואזנה, חוקר, סופר ומרצה בתחום יחסי עבודה והעבודה המאורגנת. בעל תואר שלישי (PhD) במדעי המדינה, מרצה באוניברסיטת תל אביב, מומחה במדיניות ציבורית וביחסי עבודה, מרצה בחוג ללימודי עבודה באוניברסיטת תל אביב. ממיסדי התארגנות עובדי פלאפון, בעל ניסיון רב בניהול משא ומתן ורגולציה.



כאן לשירותך

צור קשר

קול העובדים, חקר מדיניות העבודה המאורגנת

ד"ר דני ואזנה

מייל

[daniozana@gmail.com](mailto:daniozana@gmail.com)

טלפון

0507876766

אתר אינטרנט

[www.danivazana.co.il](http://www.danivazana.co.il)



# משא ומתן קיבוצי:

## מטרות, אתגרים ושחקנים בזירה

המשא ומתן הקיבוצי הוא רגע המבחן האמיתי של ההתארגנות: בו מתורגמים הכוח הארגוני, הייצוג והמאבק להסכמות מחייבות על שכר, ביטחון תעסוקתי, זכויות ורווחה. המאמר מציג את מטרות המו"מ, את הקשיים המרכזיים ואת השחקנים והאינטרסים שמעצבים את תוצאותיו.

**| מאת ד"ר דני ואזנה**

ולהציב בפניכם אתגרים וקשיים רבים.

### מהו משא ומתן קיבוצי?

למי מאיתנו לא יצא לנהל משא ומתן לאחרונה? כולנו ניהלנו, גם אם לא היינו מודעים לכך. זה יכול להיות משא ומתן עיקש מול הילד, שנשכב על הרצפה בסופרמרקט ודורש ממתק כזה או אחר שאתם מסרבים לקנות לו, או משא ומתן כבד משקל עם בעל נכס על השכרת דירה או על מכירתה. משא ומתן לא חייב להיות פורמלי; למעשה, לאורך כל חיינו אנו מנהלים משאים ומתנים. משא ומתן קיבוצי, אם כן, הוא הליך שבו צוותים מצומצמים מטעם העובדים והמעסיק מקיימים דיונים קדחתניים במטרה להגיע להסכמות בעניין תנאי העבודה, הזכויות והחובות של העובדים במקום העבודה.

### מטרות המשא ומתן

אם כן, מהן מטרות המשא ומתן? ראשית, הסדרת תנאי עבודה הולמים

המתארגנים ותוך נטילת סיכון תעסוקתי משמעותי. שמחה זו עשויה להיות כפולה ומכופלת אם המעסיק נאלץ להכיר ביציגות בעל כורחו, לאחר שכשל בניסיונותיו לשבור את ההתארגנות וידם של העובדים הייתה על העליונה במאבק עיקש שהסתיים בהצלחה. עם זאת, אל לכם להתרשם כי הגעתם לקו הסיום ולצהול מוקדם מדי. ייתכן שאתם עדיין רחוקים ממנו מרחק רב במסע הארוך והעיקש שאתם עוברים, כפי שחוויתם בכל אחד מן השלבים הקודמים. פורקן המתח טבעי לחלוטין, וההכרה של המעסיק ביציגות בהחלט מעודדת, אך זכרו: המטרה שלשמה יצאתם להתארגן לא הייתה בשום שלב השגת שלישי או קבלת הכרה ביציגות – הישגים חשובים ומשמחים ככל שיהיו – אלא חתימה על הסכם קיבוצי שישנה את מערכת יחסי העבודה במקום עבודתכם ויעגן באופן פורמלי תנאי העסקה משופרים עבור כלל העובדים. הדרך לשם עוברת דרך משא ומתן, שעלול להיות ארוך ומתיש,

מסע ההתארגנות החל מרעיון שהעלתה קבוצת עובדים מצומצמת, ובראשה עובד בודד ונועז – מנהיג העובדים – שביקשה להתארגן ולהקים ועד במקום עבודתה. בשלב הבא פנו מייסדי ההתארגנות לארגון עובדים, גיבשו יחד ועד פעולה ומעגל פעילים, ערכו הכנות, יצאו למהלך החתמת עובדים על הצטרפותם לארגון, השיגו את השליש הדרוש וזכו להכרה בארגון העובדים כארגון היציג במקום העבודה. והנה, כעת הם ניצבים בפני שלב חדש במסע ההתארגנות – שלב המשא ומתן על ההסכם הקיבוצי מול המעסיק. מטרת השלב הזה היא אחת: לעגן באופן פורמלי, בהסכם קיבוצי, את תנאי העבודה וזכויות העובדים המיטביים שניתן יהיה להשיג עבורם במשא ומתן. הכניסה לשלב זה מתעתעת. היא מלווה לרוב בפרץ של שמחה ופורקן מתח, הנובעים מעצם ההכרה של המעסיק ביציגות לאחר מאמץ רב שהשקיעו

טווח מבלי לחשוש שמא יפוטרו בשל גחמה של המעסיק, ולארגן באופן בטוח ומסודר יותר את שגרת חייהם. מטרה נוספת וחשובה היא הבטחת יציבות כלכלית ואיתנות פיננסית באמצעות הענקת תוספות שכר ותמריצים כלכליים. עד כה ציינו את המטרות שמבקשים העובדים להשיג באמצעות המעבר ליחסי עבודה קיבוציים, אך לא פחות חשובות מהן הן גם המטרות של המעסיק. התמורה שעשויה לצמוח למעסיק ולמקום העבודה מההסכם הקיבוצי רבה: עובדים מרוצים ומוגנים יהיו נאמנים יותר למקום העבודה ופרודוקטיביים יותר, דבר שישפר את פרויקט העבודה באופן משמעותי. גם האווירה וסביבת העבודה יהיו נעימות ובריאות יותר. כל אלה ועוד יתרמו לצמיחת החברה ולהשגת יעדיה. מכאן שהשגת הסכם קיבוצי מיטבי היא רצון הדדי של שני הצדדים – המעסיק והעובדים כאחד.



**התמורה שעשויה לצמוח למעסיק ולמקום העבודה מההסכם הקיבוצי רבה: עובדים מרוצים ומוגנים יהיו נאמנים יותר למקום העבודה ופרודוקטיביים יותר, דבר שישפר את פרויקט העבודה באופן משמעותי. גם האווירה וסביבת העבודה יהיו נעימות ובריאות יותר. כל אלה ועוד יתרמו לצמיחת החברה ולהשגת יעדיה. מכאן שהשגת הסכם קיבוצי מיטבי היא רצון הדדי של שני הצדדים – המעסיק והעובדים כאחד.**

### מעבר מחוזים אישיים להסכם קיבוצי

אם טרם החתימה על ההסכם הקיבוצי נדרש העובד לנהל את המשא ומתן על תנאי העסקתו מול המעסיק באופן ישיר ובלעדני, ולחתום על חוזה אישי המעגן את תנאיו האישיים, הנבדלים מאלה של יתר העובדים, הרי שמעתה יחתום המעסיק עם ארגון העובדים על הסכם קיבוצי מיוחד, המסדיר את תנאי העסקה והזכויות של כלל העובדים ביחידת המיקוח – למעט קבוצות מצומצמות של עובדים שהוחרגו ואינם חברים בארגון. במקרה זה ההסכם הקיבוצי נכפה, כביכול, "מלמעלה" על העובדים במקום העבודה. מרגע זה ההסכם הקיבוצי מאגד את תנאיהם של כלל העובדים, חל על כולם ומחליף את החוזים האישיים, שאיגדו עד כה את זכויותיו של כל עובד בודד.

– אינטרס משותף הן למעסיק והן לעובדים; שנית, שיפור האווירה והתרבות הארגונית באמצעות הוראות וכללים מפורשים, המסדירים את אופן ההתנהלות וכללי ההתנהגות במקום העבודה. למשל, במקרים של הטרדה מינית או התעמרות בעבודה, כאשר הנושאים מוסדרים באופן פורמלי בהסכם קיבוצי, ניתן לצפות לשיפור ניכר באווירה ובתרבות הארגונית. מטרה נוספת, ואולי המרכזית ביותר של

העובדים בהסכם היא חיזוק הביטחון התעסוקתי, שהרי לשם כך, במרבית המקרים, יצאו המתארגנים למהלך. לפיכך יוגדרו בהסכם כללים ומנגנונים מפורשים המגנים על העובדים מפני פיטורים שרירותיים. כך, למשל, ייקבע מהם ההליכים והתנאים לפיטורי עובדים על רקע משמעותי או מקצועי. כל אלה נועדו להבטיח לעובדים שהעסקתם במקום העבודה תהייה יציבה ולאורך זמן, כך שיוכלו לקבל החלטות ארוכות

ומובטחות לתקופת ההסכם, ללא קשר לביצועיו – אלא כעליות שכר המחויבות במציאות של יוקר מחיה ושחיקת שכר. מאידך, כאשר המעסיק יבקש לפטר עובד, הוא יהיה מוגבל לתנאים הקבועים בהסכם הנוגעים להליכי פיטורים, ועלול להתקשות בכך מאוד – בהיבט זה ההגנה על העובד גבוהה. פרט למקרים משמעותיים, שגם הם ייבחנו תחת זכויות מגדלת, פיטורים שרירותיים בשל גחמות המעסיק כמעט בלתי אפשריים, שכן המעסיק יזדקק להסכמת ארגון העובדים. גם פיטורים על רקע מקצועי ייבחנו במסרקות של ברזל ויחויבו במנגנונים מקדימים ותהליכי שיפור ממושכים עד לקבלת החלטה. במובן זה, ההסכם הקיבוצי מעניק לעובדים הגנה רחבה בהרבה מזו שבחוזה האישי, שבו שמורה למעסיק גמישות מלאה – בכפוף להליכי השימוע המוגדרים בחוק. אם כן, ההבדלים בין שני סוגי ההסכמים משמעותיים. אפשר לשפוט לחיוב ולשלילה את מעלותיו של ההסכם הקיבוצי על פני החוזה האישי – ולהיפך – אך סביר להניח שקבוצת עובדים שבחרה להתארגן ונאבקה על זכותה להתאגד עשתה זאת לאחר שחוותה את חסרונות ההעסקה תחת חוזים אישיים. הסכם קיבוצי אינו מוגבל בזמן. כלומר, אם נקבע כי תוקפו של ההסכם הוא לארבע שנים, ומועד פקיעתו מגיע מבלי שהוסכם על חידושו, כל התנאים המוסכמים בו ממשיכים לחול על העובדים ולהתקיים גם לאחר שפג תוקפו.

### עם מי מטיב המעבר ליחסי עבודה קיבוציים?

היתרונות והחסרונות במעבר מחוזים אישיים להסכם קיבוצי מושפעים מכמה גורמים. הראשון הוא כושר המיקוח של העובד. למעשה, היצע וביקוש משפיעים באופן ישיר על כושר המיקוח

של העובד מול המעסיק. קיים שוני מהותי בין עובד שנאלץ להתייצב לבדו מול המעסיק ולדאוג לתנאי העסקתו ולזכויותיו, לבין עובד שתנאיו מוסדרים בהסכם קיבוצי בין ארגון העובדים והמעסיק. כמובן שניתן למנות רשימה ארוכה של יתרונות וחסרונות בכל אחת מהצורות, והם נובעים בדרך כלל מנקודת השקפתו של כל עובד וממעמדו האישי ביחסי העבודה מול המעסיק. בעוד שבחוזה אישי, הנחתם בין העובד למעסיק, הדגש הוא על השכר ולרשותו של העובד עומדת יכולת מיקוח להעלאות שכר תקופתיות ולתגמול על מצוינותו האישית – הרי שיכולת זו מוגבלת במסגרת ההסכם הקיבוצי. עם זאת, על רקע המציאות שבה פרצה ההתארגנות, כפי שפורט בפרק הקודם, יכולת המיקוח של העובד הבודד מול המעסיק נמוכה בהרבה מזו של העובדים כקבוצה במסגרת ההסכם הקיבוצי, שבו הדגש הוא על יציבות תעסוקתית ועל מנגנוני הגנה שונים. כך למשל, עובד מאורגן המועסק תחת הסכם קיבוצי, שחש צורך בהעלאת שכר, יתקשה להשיגה מחוץ לתנאים שנקבעו בהסכם. על אף הערכתו העצמית הגבוהה והמחמאות שהוא זוכה להן ממנהליו ומעמיתיו לעבודה, יהיה עליו לקבל בהכנעה את התנאים המוסכמים בהסכם תחת סעיף תוספות השכר.

הגמישות היחידה של המעסיק לתגמל אותו מוגבלת להסכמות אלו. כך, אם הוסכם על תוספת שכר שנתי בגובה של 4%, כאשר 3% מובטחים לכל עובד ואחוז נוסף שמור לשיקול דעת המנהל לעידוד מצוינות, ייתכן שהמנהל יעניק את האחוז הנוסף לעובד – ואם שפר מזלו, הוא יזכה גם לבונוס המרבי כהוקרה על מקצועיותו. יחד עם זאת, ספק אם עובד בחוזה אישי יכול להבטיח לעצמו, בשוק תעסוקתי כה הפכפך ובלתי צפוי, העלאות שכר קבועות

יש לזכור כי במעבר של העובדים מחוזים אישיים להסכם קיבוצי, כל זכויותיו של העובד המעוגנות בחוזה האישי נשמרות ונותרות בתוקפן. למעשה, ההסכם הקיבוצי אינו גורע מתנאים או מזכויות עודפות שהוענקו לעובד בהסכם האישי עד מועד החתימה – כך שהעובדים לא יפגעו ולא תיגזל מהם כל הטבה שהייתה שמורה להם. למשל, אם לאחת העובדות נקבע בחוזה האישי כי שבוע העבודה שלה מקוצר והיא רשאית לצאת מדי יום שעה אחת קודם כדי להספיק להוציא את ילדיה מהגן, כלל זה, וכללים נוספים המטיבים עמה, יישמרו לזכותה. למעשה, ההסכם הקיבוצי מוסיף ואינו גורע מזכויות העובד.

ההבדל המשמעותי בין ההסכמים – האישי והקיבוצי – טמון בעמדת הכוח

**בעוד שבחוזה אישי, הנחתם בין העובד למעסיק, הדגש הוא על השכר ולרשותו של העובד עומדת יכולת מיקוח להעלאות שכר תקופתיות ולתגמול על מצוינותו האישית – הרי שיכולת זו מוגבלת במסגרת ההסכם הקיבוצי. עם זאת, על רקע המציאות שבה פרצה ההתארגנות, כפי שפורט בפרק הקודם, יכולת המיקוח של העובד הבודד מול המעסיק נמוכה בהרבה מזו של העובדים כקבוצה במסגרת ההסכם הקיבוצי, שבו הדגש הוא על יציבות תעסוקתית ועל מנגנוני הגנה שונים.**



**היצע וביקוש משפיעים באופן ישיר על כושר המיקוח של העובדים. יכולתם של עובדים בעלי מקצוע מבוקש בשוק העבודה לדרוש תנאים משופרים גבוהה לאין שיעור מזו של עמיתיהם המועסקים במקצועות שאינם מבוקשים. מאידך, עובדים במקצועות בסיכון מחזיקים בכושר המיקוח הנמוך ביותר ותלויים בחסדיו של המעסיק. כך גם לגבי מומחיותו של העובד: עובד שצבר במרוצת השנים ידע רב ובלעדי, שבו תלוי המעסיק, נמצא בעמדת מיקוח טובה יותר גם אם הביקוש למשרה שלו נמוך. עובד בעל מומחיות בתחום ייחודי לא יתקשה לשפר את תנאיו באופן עצמאי, אולם עובדים כאלה הם מעטים בארגון. כושר המיקוח נובע גם מניסיונו של העובד במקום העבודה; עובדים ותיקים המכירים היטב את הארגון, את הקשרים הפנימיים ואת התרבות הארגונית עשויים לשפר את תנאיהם בעצמם. כך או אחרת, מרבית העובדים הם בעלי כושר מיקוח נמוך מול המעסיק, בעיקר בעתות משבר כלכלי וחוסר ודאות, וניתנים להחלפה בכל עת שיחפוץ בכך המעסיק – ולכן מעבר להסכם קיבוצי עשוי להיטיב עמם.**

של המעסיק מבלי לנקוט יוזמה, צוברים תסכול מתמשך וחשים שקופים וחסרי הערכה מקצועית. חסם נוסף הוא כמובן גילו של העובד. ככל שהעובד מתבגר, כושר המיקוח שלו מול המעסיק פוחת ודאגתו לביטחוננו התעסוקתי גוברת על יתר המשתנים. הדבר נכון שבעתים לגבי עובדים שחצו את העשור הרביעי לחייהם, מוכשרים ומקצועיים ככל שיהיו. בשוק דינמי, שבו כל צעיר נמרץ ובוגר מגמה נחשבת באוניברסיטה טובה נחשב ל"תפוח אדמה לוהט" בשוק העבודה, מעמדם של העובדים המבוגרים יותר הולך ומתערער, כמו גם המוטיבציה והלהט שלהם, שנשחקים מטבע הדברים. חסם נוסף נוגע לצורת העסקתו של העובד, ובייחוד לעובדים המועסקים בהעסקה עקיפה, על

הגורם השלישי, שעלול להוות חסם בפני העובד, טמון באופיו ובאישיותו. לא כל אדם ניחן בביטחון עצמי ובעוז הרוח הדרושים כדי להתייצב מול דלת משרד המנהל, להקיש באסרטיביות, להיכנס פנימה ולדרוש העלאת שכר – גם אם הוא מקצוען, מצטיין ומשוכנע שדרישתו הולמת את יכולותיו ומאמציו. רבים מתביישים או חוששים מצעד כזה, רואים בו השגת גבול או חוצפה שעלולה לקומם עליהם את המעסיק, ולכן נמנעים ממנו. כמובן שהיו מעדיפים שמנהלם בכבודו ייזום בעצמו מהלך שכזה ויתגמל אותם בהעלאת שכר תקופתית ראויה על עבודתם הייחודית, כפי שמגיע להם, מבלי שיידרשו לפנות אליו. אולם במרבית מקומות העבודה עובדים אלה, הממתינים ביציע ומקווים לטוב ליבו

של העובדים. יכולתם של עובדים בעלי מקצוע מבוקש בשוק העבודה לדרוש תנאים משופרים גבוהה לאין שיעור מזו של עמיתיהם המועסקים במקצועות שאינם מבוקשים. מאידך, עובדים במקצועות בסיכון מחזיקים בכושר המיקוח הנמוך ביותר ותלויים בחסדיו של המעסיק. כך גם לגבי מומחיותו של העובד: עובד שצבר במרוצת השנים ידע רב ובלעדי, שבו תלוי המעסיק, נמצא בעמדת מיקוח טובה יותר גם אם הביקוש למשרה שלו נמוך. עובד בעל מומחיות בתחום ייחודי לא יתקשה לשפר את תנאיו באופן עצמאי, אולם עובדים כאלה הם מעטים בארגון. כושר המיקוח נובע גם מניסיונו של העובד במקום העבודה; עובדים ותיקים המכירים היטב את הארגון, את הקשרים הפנימיים ואת התרבות הארגונית עשויים לשפר את תנאיהם בעצמם. כך או אחרת, מרבית העובדים הם בעלי כושר מיקוח נמוך מול המעסיק, בעיקר בעתות משבר כלכלי וחוסר ודאות, וניתנים להחלפה בכל עת שיחפוץ בכך המעסיק – ולכן מעבר להסכם קיבוצי עשוי להיטיב עמם. הגורם השני הוא מיומנויות המשא ומתן של העובד. עובד הניחן ביכולת גבוהה לנהל משא ומתן, ובמיומנויות ובכישורים הדרושים לכך, יוכל להבטיח לעצמו תגמול טוב יותר, בהתאם למקצועיותו, להשכלתו ולערכו בשוק העבודה. אך מה בדבר עובדים שמתקשים בכך? לא כל אדם יודע לנהל משא ומתן באופן המטיב עם תנאיו. ישנם עובדים מצטיינים שמתקשים באינטראקציה מסוג זה; חסרי אסרטיביות, כישורי תקשורת, ביטחון עצמי ויצירתיות. עובדים כאלה יעדיפו שגוף חזק, כגון ארגון עובדים, ינהל במקומם את המשימה המייגעת ויחסוך מהם את המגעים התקופתיים והלא מוצלחים מול המעסיק.

עבודה כמו ארוחות צהריים, דמי הבראה, ימי חופשה ומחלה, וכן זכויות סוציאליות נלוות – ביטוחים פנסיוניים, קרן השתלמות, פיצויי פיטורין וביטוחים נוספים. עוד נכללות בו הטבות שונות כגון ביגוד, סבסוד לגני ילדים וקייטנות, שעת הורות, מלגות לימוד, לצד פעילויות רווחה כמו נופשים, מתנות לחגים ואירועי חברה. ההסכם אף עשוי להסדיר את נושא הרכבים כחלק מתנאי העבודה.

### שקט תעשייתי

במסגרת ההסכם הקיבוצי מתחייבים העובדים שלא לנקוט בצעדים ארגוניים במשך כל תקופת ההסכם. לשם כך נקבע מנגנון ליישוב חילוקי דעות, שמטרתו להבטיח שקט תעשייתי ומיצוי תביעות במסגרת מוסכמת ומוסדרת. המנגנון פועל בשני שלבים: בשלב הראשון מתקיימים מגעים בין סמנכ"ל משאבי

מתעדכנים. בנוסף, ההסכם מסדיר את תנאי ההעסקה בתקופת הניסיון ואת הקריטריונים למעבר למעמד של עובד קבוע, וכן את האופן שבו מתבצעים תהליכי איוש משרות וניוד עובדים בין תפקידים. עוד מוסדרים בו הסדרי סיום עבודה, בין אם מדובר בהתפטרות או בפטורים, וכללי ההתנהגות המצופים משני הצדדים במקום העבודה. לבסוף, ההסכם מתייחס גם לשינויים ארגוניים, מבניים או טכנולוגיים – כגון מיזוגים, רכישות, הפרטות או הכנסת טכנולוגיות חדשות – ומגדיר את זכויות העובדים במצבים אלה.

### רובד כלכלי

הרובד הכלכלי בהסכם הקיבוצי כולל מגוון רחב של נושאים המשפיעים על תנאי העבודה של העובדים ועל רווחתם, שהענקתם כרוכה בעלות כלכלית למעסיק. בין היתר נכלל בו

מגרעותיה הרבות, המקבלים בהכנעה את תכתיבי המעסיק ללא כל יכולת מיקוח או ביטחון תעסוקתי. החסם המשמעותי ביותר הוא מצבו הכלכלי והארגוני של מקום העבודה: אם מצבו רעוע, לא יועילו לעובד כל מעלותיו בניסיונותיו לשפר באופן עצמאי את תנאי העסקתו או להגן על זכויותיו, ואלה יהיו בהישג יד רק באמצעות חתירה לחתימה על הסכם קיבוצי.

### סוגי הסכמים קיבוציים

סוגי ההסכמים הקיבוציים, בקצרה: הראשון הוא ההסכם הקיבוצי הכללי, הנחתם בין ארגון העובדים לבין הממשלה והמעסיקים. השני הוא ההסכם הענפי, הנחתם בין האיגוד בארגון העובדים לבין האיגוד המקביל בארגון המעסיקים. השלישי הוא ההסכם הקיבוצי המיוחד, הנחתם בין ארגון העובדים למעסיק. כאשר רוצים להחיל הסכם ענפי על כלל העובדים בענף, נחתם צו הרחבה שמרחיב את התנאים שנקבעו בהסכם ומחיל אותם על כלל העובדים – המאורגנים ואלו שעדיין אינם מאורגנים. בכך מתחדדת החשיבות של העבודה המאורגנת, לא רק עבור חברי הארגון אלא עבור כלל העובדים והחברה כולה.

### מבנה ההסכם הקיבוצי המיוחד

#### רובד ארגוני

ההסכם הקיבוצי כולל שני רבדים עיקריים – רובד ארגוני ורובד כלכלי – והוא נועד להסדיר את מכלול היחסים בין העובדים לבין המעסיק. במסגרת הרובד הארגוני בהסכם מוגדר תחולתו, כלומר על אילו קבוצות עובדים הוא חל, וכן נקבעים דינם של הסכמים קודמים ונהלים קיימים – אילו סעיפים נשארים בתוקף, אילו מתבטלים ואילו

**לאורך השנים האחרונות ניסו מעסיקים רבים את כוחם בשבירת ההתארגנות באמצעות גרירת המשא ומתן וניהולו שלא בתום לב, ללא כל כוונה להגיע לחתימה. פנייה לבית הדין בסוגיה זו אינה תרופת פלא, שכן קיים קושי רב להוכיח טענות בדבר ניהול משא ומתן שלא בתום לב. מעסיקים יכולים בנקל להציג מצג שווא של יוזמה ורצון כן לקדם את ההליך, בעוד שלמעשה אין בליבם כל כוונה להתקדם**

האנוש לבין יו"ר ועד העובדים. אם לא מושגת הסכמה בשלב זה, עובר הטיפול לשלב השני – התדיינות בין מנכ"ל החברה לבין יו"ר איגוד עובדי הסלולר, הנמשכת פרק זמן קצוב של מספר ימים, כפי שהוסדר בין הצדדים.

מענק חד-פעמי בעת החתימה על ההסכם, לצד תוספות שכר, תמריצים ובונוסים שנתיים. ההסכם מסדיר הטבות כגון אפשרות לעבודה מרחוק או קיצור יום העבודה, מעבר עובד משכר שעתי לשכר חודשי, ותשלום עבור עבודות לילה המתקיימות בין השעות 22:00 ל-7:00 בבוקר. כמו כן נקבעים בו כללים לתגמול בגין כונוניות, הקפצות, עבודה בימי שישי או שבת. בנוסף, ההסכם מסדיר נושאים של רווחה ושירותי

## אתגרי המשא ומתן

### 1. לזהות כוונותיו של המעסיק

יצאתם להתארגנות, החתמתם שליש מהעובדים, ארגון העובדים הודיע על יציגות והמעסיק הכיר בו כארגון העובדים היציג – וכעת חלה על המעסיק החובה להיכנס למשא ומתן עם העובדים. לכאורה, הדבר מובן מאליו, אך מציאות זו לא הייתה קיימת עד שנת 2009. עד אז יכול היה המעסיק להכיר בהתארגנות, אך להחליט להיכנס למשא ומתן רק כשיחפוף בכך, ולמשוך את ההליך לאורך זמן רב – עד לשחיקת העובדים ושבירת ההתארגנות. כך הפך המשא ומתן לכלי שרת בידי המעסיקים לסיכול יוזמות של עובדים, שכן בזמן היקר שחלף יכול היה המעסיק לפעול נגד ההתארגנות. החל משנת 2009, במסגרת תיקוני חקיקה, תוקן חוק הסכמים קיבוציים ונקבע כי על המעסיק מוטלת חובה לנהל משא ומתן עם ארגון העובדים.

לכאורה, אין בכך די. אומנם חלה עליו החובה לנהל משא ומתן עם העובדים, אך לא חלה עליו החובה לחתום על הסכם קיבוצי. במציאות זו, המעסיק אמנם מציית לחוק ונכנס למשא ומתן עם ארגון העובדים, אך עלול לנהל את המשא ומתן שלא בתום לב ומתוך כוונה למשוך את הדיונים עד אין קץ, או עד שההתארגנות תדעך ותתפוגג, לפעמים בעזרתו האדיבה. אם כן, הנעלם הגדול הוא מידת רצינות כוונותיו של המעסיק להגיע להסכם עם ארגון העובדים (עקרון תום הלב).

לאורך השנים האחרונות ניסו מעסיקים רבים את כוחם בשבירת ההתארגנות באמצעות גרירת המשא ומתן וניהולו שלא בתום לב, ללא כל כוונה להגיע לחתימה. פנייה לבית הדין בסוגיה זו אינה תרופת פלא, שכן קיים קושי רב להוכיח טענות בדבר ניהול

משא ומתן שלא בתום לב. מעסיקים יכולים בנקל להציג מצג שווה של יוזמה ורצון כן לקדם את ההליך, בעוד שלמעשה אין בליבם כל כוונה להתקדם. אומנם המשא ומתן אינו מוגבל בזמן, אך גרירתו מאפשרת לכל צד לנקוט בצעדים. האמצעי היחיד העומד לרשות העובדים במצב כזה הוא הפעלת כוחם הארגוני, במטרה לאלץ את המעסיק להתקדם לקראת חתימה. המפתח להצלחה טמון בזיהוי מפוכח ובזמן של התנהלות כזו מצד המעסיק. ואם כך הם פני הדברים, על ארגון העובדים למהר ולממש זכות נוספת העומדת לרשות העובדים – זכות השביתה.

פיצוץ המשא ומתן ויציאה למאבק הם כורח המציאות בתנאים אלה. כיצד

**זיכרו: יצירת כוח ארגוני הוא המפתח להצלחת המשא ומתן – הן בראשיתו, כדי שהמעסיק ינהל את המשא ומתן בתום לב ומתוך הרתעה, והן בעיצומו כשתזדקקו להוכיח את המשא ומתן בתום לב ומתוך הרתעה, והן בעיצומו כשתזדקקו להוכיח את נחישות העובדים ולכפות על המעסיק להגיע להסכם המטיב עם העובדים. יתכן שלא תזדקקו להפעיל את הכוח הארגוני, אך נוכחותו החשובה תקרין היטב על שולחן המשא ומתן ותקנה לצוות המשא ומתן ביטחון רב בהתעקשותו על דרישות המטיבות עם העובדים.**

ניתן לזהות את העיתוי הנכון לשבירת

הכלים? התשובה לכך אינה פשוטה. צעד כזה אינו בר תיקון מידי, והוא מהווה אסקלציה העלולה להתפתח לכיוונים רבים. משום כך, עליכם לקבל את ההחלטה רק כאשר אתם משוכנעים מעל לכל ספק כי המעסיק אינו מנהל את המשא ומתן בתום לב, ורק הפעלת כוח ארגוני תוכל להוביל את ההליך למחוז חפצכם. יהיה עליכם להפעיל שיקול דעת, לנסות להבין את נבחי נפשו של המעסיק, לחוש את מידת הלחץ והשחיקה בקרב העובדים – ולפעול במלוא העוצמה כאשר תידרשו לכך. כך או אחרת, את הכוח הארגוני לקראת האפשרות שתידרשו למאבק, עליכם להכין מבעוד מועד, ולא לבחון את קיומו כשכבר ברור לכל שאין בכוונת ההנהלה להתקדם לקראת חתימה על הסכם קיבוצי. זיכרו: יצירת כוח ארגוני הוא המפתח להצלחת המשא ומתן – הן בראשיתו, כדי שהמעסיק ינהל את המשא ומתן בתום לב ומתוך הרתעה, והן בעיצומו כשתזדקקו להוכיח את נחישות העובדים ולכפות על המעסיק להגיע להסכם המטיב עם העובדים. יתכן שלא תזדקקו להפעיל את הכוח הארגוני, אך נוכחותו החשובה תקרין היטב על שולחן המשא ומתן ותקנה לצוות המשא ומתן ביטחון רב בהתעקשותו על דרישות המטיבות עם העובדים.

### 2. להתגבר על פערי הכוחות במשא ומתן

לכאורה, תנאי הפתיחה במשא ומתן אינם שקולים. למעסיק יש כוח עודף באופן משמעותי: הוא מחזיק בשליטה מלאה במידע, במשאבים ובקבלת ההחלטות. בידי היכולת לבצע מניפולציות במידע, להסתיר או לעוות נתונים, ולהיעזר במשרדי הייעוץ הטובים ביותר להודות למשאביו הרבים – כלים חזקים מאוד שעשויים להטות את הכף לזכותו. על פער זה נדרש



בפני המעסיק, למשל באמצעות יצירת משרים מדומים. מקורות כוח אלו הם שיכולים להטות את מאזן הכוחות

להיאבק כדי להשיג את ההכרה ביציגות והוכיחו את כוחם הארגוני, סביר להניח שלכך תהיה השפעה משמעותית גם

ארגון העובדים לגשר. בתנאים כאלה זירת המשא ומתן עלולה להיראות זרה ומאיימת לנציגי העובדים, העלולים לחוש בעמדת נחיתות מול המעסיק בשל חוסר ניסיונם, היעדר נתונים וידע פיננסי, וכמובן מחסור במשאבים כספיים. אלה חסרונות בולטים ומשמעותיים במיוחד במשא ומתן ראשוני, וספק אם ניתן לגשר עליהם באמצעות עבודת הכנה מוקדמת – קדחתנית ומעמיקה ככל שתהיה.

עם זאת, נציגי העובדים נשענים על כמה מקורות כוח לא מבוטלים, שיש בהם כדי לאזן את מערך הכוחות. הראשון והעיקרי הוא שותפם החדש – ארגון העובדים – יחד עם אנשי המקצוע, היועצים והמומחים מטעמו, עתירי הידע, הניסיון והכוח. השני, והמשמעותי אף יותר, הוא כוחם הארגוני. ללא כוח ארגוני, גם ארגון העובדים החזק ביותר יתקשה לכופף את המעסיק שמולם. אם טרם גובש כוח ארגוני ראוי, טוב יעשו הנציגים אם יבנו אותו תוך כדי המשא ומתן ואף ימצאו דרכים להציגו

**אם בשלב המשא ומתן יתקשה ועד הפעולה לרתום את העובדים, המעסיק עלול להסיק מכך מסקנות ברורות ולסרב לכל דרישה של ארגון העובדים סביב שולחן המשא ומתן. משום כך על ועד הפעולה להכין את השטח לרגע שבו כוחו הארגוני יעמוד למבחן, ולא להתמהמה: לערב את העובדים במתרחש, לעדכן אותם – עד כמה שניתן בכפוף לחיסיון – ולגבש אותם סביב מסרים מלכדים. יהיה זה נאיבי להאמין שהמעסיק יגיש לעובדים על מגש של כסף הסכם קיבוצי חלומי, בטרם יעמיד למבחן את כוחם הארגוני.**

לטובת העובדים – או לכל הפחות לאזן את המערכת. מאבק מקדים הוא משתנה משמעותי ביכולתו של צוות המשא ומתן מטעם העובדים להגיע לתוצאות. אם בטרם תחילת המשא ומתן נאלצו העובדים סביב שולחן המשא ומתן ותעניק להם יתרון. לעומת זאת, במקומות עבודה רבים שבהם זכה ארגון העובדים להכרה מהירה וללא מאבק לאחר החתמת שליש מהעובדים וההכרה ביציגות, התגלו הקשיים דווקא בשלב המשא ומתן, שאז

## המשא ומתן

כולנו נלהבים מההכרה ביציגות שזה עתה הושגה – בין אם בקלות ובין אם לאחר מאבק קשה מול המעסיק שניסה לשבור את ההתארגנות. ההתלהבות בשיאה: לפתע המעסיק מכיר בעובדים כגוף אחד מלוכד, המיוצג על ידי ארגון עובדים, וחלה עליו החובה לשוחח

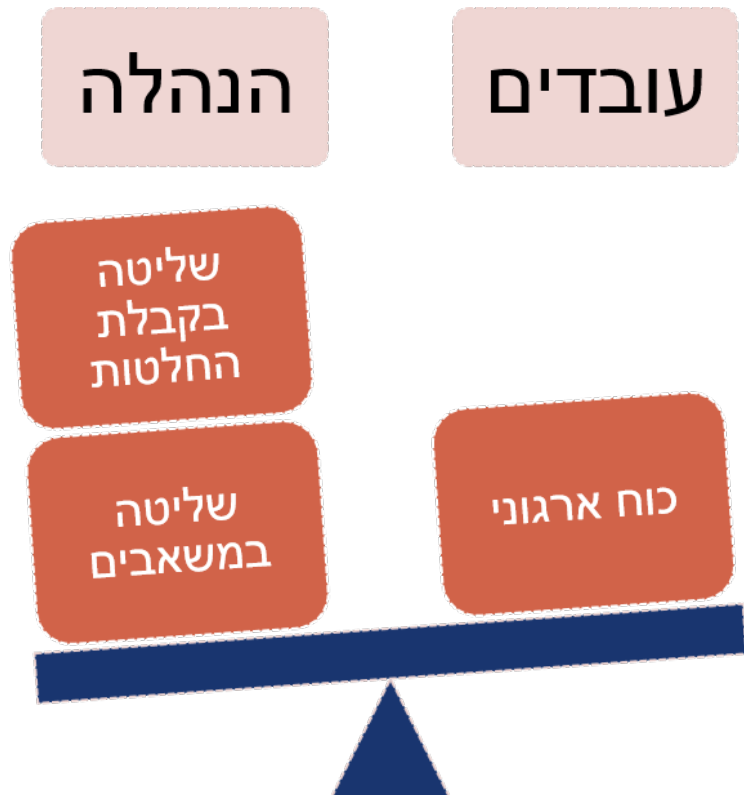
נציגי העובדים נשענים על כמה מקורות כוח לא מבוטלים, שיש בהם כדי לאזן את מערך הכוחות. הראשון והעיקרי הוא שותפם החדש – ארגון העובדים – יחד עם אנשי המקצוע, היועצים והמומחים מטעמו, עתירי הידע, הניסיון והכוח. השני, והמשמעותי אף יותר, הוא כוחם הארגוני. ללא כוח ארגוני, גם ארגון העובדים החזק ביותר יתקשה לכופף את המעסיק שמולם.

עימם ולקיים משא ומתן. זהו שינוי מהותי ביחסי העבודה. העובדים, שעד לא מזמן עמדו בעמדת כוח נחותה והתנהלו בחשש ובפחד, חשים לפתע בכוחם וביכולתם לפנות אל המעסיק בגובה העיניים. לעיתים עצם העובדה שהמעסיק נדרש להסכמת העובדים ולעמדתם היא מפתיעה ומרעננת עבור מי שטרם ההתארגנות לא נחשבו כלל צד לשיח. עם החידוש המרענן הזה ועם השינוי במאזן הכוחות, נכנסים כעת העובדים לשלב המשא ומתן.

הארגוני יעמוד למבחן, ולא להתמהמה: לערב את העובדים במתרחש, לעדכן אותם – עד כמה שניתן בכפוף לחיסיון – ולגבש אותם סביב מסרים מלכדים. יהיה זה נאיבי להאמין שהמעסיק יגיש לעובדים על מגש של כסף הסכם קיבוצי חלומי, בטרם יעמיד למבחן את כוחם הארגוני. המצב האידיאלי במשא ומתן הוא

נדרשו העובדים להפגין עוצמה וכוח ארגוני. הוכחת כוח ארגוני בשלב מאוחר מדי של ההתארגנות עלולה להיות לרועץ לוועד הפעולה.

הזמן שחלף עלול לצנן את להט ההתארגנות של העובדים, והלחץ מהשטח עלול להיות מופנה כלפי מובילי ההתארגנות בהאשמות על חוסר יכולתם להגיע להסכם קיבוצי – כאשר המעסיק,



איזון ביחסי הכוחות בין הצדדים. אינו מעוניין בוועד עוצמתי וחסר רסן מול הנהלה חלשה וכנועה, וגם לא בהנהלה חזקה ודורסנית מול ועד חלש וחסר אונים. המצב הטוב ביותר הוא מצב מאוזן, שבו שני הצדדים מחזיקים במקורות כוח, מעריכים זה את כוחו של זה, ויודעים להתעלות על עצמם לטובת ניהול משא ומתן פורה ומועיל. כך ניתן להבטיח מערכת יחסי עבודה תקינה ותורמת לאורך זמן רב.

## השחקנים – מי יושב בשולחן

מצדו, ידע לתרום לכך, ללבות את הטענות באמצעות זריעת אינפורמציה שגויה ולפלג בין העובדים. יתרה מזאת, העובדה שיותר משליש מהעובדים חתמו על הצטרפותם לארגון אינה מעידה דבר על נכונותם לתרגם את הצעד החשאי שעשו עם חתימתם למאבק גלוי. ייתכן שהם חוששים או שאיבדו אמון במהלך. אם בשלב המשא ומתן יתקשה ועד הפעולה לרתום את העובדים, המעסיק עלול להסיק מכך מסקנות ברורות ולסרב לכל דרישה של ארגון העובדים סביב שולחן המשא ומתן. משום כך על ועד הפעולה להכין את השטח לרגע שבו כוחו



העבודה. על פי החוק, די בנוכחותו של נציג ארגון העובדים במשא ומתן, שכן ההסכם הקיבוצי נחתם בין המעסיק לארגון העובדים. עם זאת, בארגון עובדים מבוזר, המבקש להעניק סמכויות לנציגים מטעמו בוועד הפעולה, צוות המשא ומתן אינו יכול שלא לכלול את נציגי העובדים

עובדים מול מעסיק עתיר ניסיון ומומחים מטעמו. אמנם נציגי העובדים יכינו את עצמם היטב לקראת הדיונים וירכשו כלים בסיסיים להבנת ההיבטים השונים, אך אין הם מיומנים די הצורך כדי לנהל את ההליך בכוחות עצמם. יתרה מזו, גם אם ירכשו בהמשך מיומנויות בסיסיות כדיני עבודה או בכלכלה, יהיה זה חסר

בשלב הראשון עליכם לבחור צוות מצומצם ביותר, שינהל עבור כלל העובדים את המשא ומתן. זו אחריות כבדה שתוטל על כתפיהם של שניים-שלושה עובדים, אשר ישתתפו מעתה במשא ומתן הקיבוצי ויידרשו להגיע להסכמות על תנאי העסקתם של מאות, ולעיתים אף אלפי עובדים, מול המעסיק. על ועד הפעולה, שהקים את ההתארגנות, לבחור כשלושה נציגים שישתתפו בדיוני המשא ומתן – לרוב יושב ראש הוועד והעובד הקרוב והנאמן לו ביותר. בנוסף לכך, צוות המשא ומתן המצומצם מטעם העובדים יכול גם מומחים, שלעתים ישתתפו בדיונים ולעיתים יעניקו ייעוץ בלבד בעת הצורך, ויתרמו מהידע והמומחיות שלהם.

## **ההתלהבות בשיאה: לפתע המעסיק מכיר בעובדים כגוף אחד מלוכד, המיוצג על ידי ארגון עובדים, וחלה עליו החובה לשוחח עימם ולקיים משא ומתן. זהו שינוי מהותי ביחסי העבודה. העובדים, שעד לא מזמן עמדו בעמדת כוח נחותה והתנהלו בחשש ובפחד, חשים לפתע בכוחם וביכולתם לפנות אל המעסיק בגובה העיניים.**

עצמם. על הארגון להעניק להם את הכוח והאשראי להשתתף בדיונים ואף להובילם – גם כדי לחזק את מעמדם במקום העבודה מול המעסיק, וגם משום שהם עצמם מכירים טוב יותר מכל אחד אחר את צורכי העובדים. בעוד שנציגי ארגון העובדים מביא עמו לשולחן

אחריות להסתמך על ידע זה בלבד ללא סיוע מצד מומחים, שעליהם יהיה צורך להישען.

צוות המשא ומתן מטעם העובדים יכול, כמובן, גם את נציג ארגון העובדים. לרוב יהיה זה יושב ראש האיגוד המקצועי שאליו משויך מקום

מומחים אלו יהיו לרוב מארבעה תחומים: יועצים כלכליים, משפטיים, תקשורתיים ואסטרטגיים. נציגי העובדים המנהלים את המשא ומתן עדיין אינם מיומנים בתחומים הללו, ולכן נוכחותם של בעלי המקצוע היא הכרחית – במיוחד כאשר מתנהל משא ומתן כה חשוב בשם קבוצה גדולה של

מחוברים לשטח גם ברמה החברתית, שותפים לשיחות מסדרון, יודעים מהם הצרכים והאינטרסים של העובדים, מהן הבעיות שמעסיקות אותם, מה מפריע להם ומה דרוש כדי לשפר את האווירה ואת התרבות הארגונית במקום. במובן זה קיים פער משמעותי בין ההיכרות של הנהלת החברה הבכירה עם השטח לבין זו של נציגי העובדים. במקומות עבודה רבים קיימת בעיה בהעברת מידע מהשטח לדרגי הניהול הבכירים, שכן בתווך מצויים מנהלים שאינם משקפים את המצב לאשורו לממונים

**קיים פער משמעותי בין ההיכרות של הנהלת החברה הבכירה עם השטח לבין זו של נציגי העובדים. במקומות עבודה רבים קיימת בעיה בהעברת מידע מהשטח לדרגי הניהול הבכירים, שכן בתווך מצויים מנהלים שאינם משקפים את המצב לאשורו לממונים עליהם, ולעיתים אלה העובדים עצמם שחוששים או נמנעים מלהציף בעיות וקשיים כלפי מעלה. לואקום הזה בדיוק נכנסים נציגי ועד הפעולה, המייצגים את העובדים ויודעים לשקף היטב את רחשי הלב ואת הבעיות האמיתיות בשטח, ולהעלות אותן לשולחן המשא ומתן**

עליהם, ולעיתים אלה העובדים עצמם שחוששים או נמנעים מלהציף בעיות וקשיים כלפי מעלה. לואקום הזה בדיוק נכנסים נציגי ועד הפעולה, המייצגים את העובדים ויודעים לשקף היטב את רחשי הלב ואת הבעיות האמיתיות בשטח, ולהעלות אותן לשולחן המשא ומתן – ידע משמעותי וחיוני ביותר לניהול המו"מ.

מעל הכול, כוחם הארגוני של העובדים הוא מקור העוצמה המרכזי של נציגי ועד הפעולה. עובדים שנתקלו בקשיים כבר בשלביה הראשונים של ההתארגנות, עוד בטרם הכניסה למשא ומתן, ונדרשו לנקוט צעדים ארגוניים – לרבות שביתה – כנגד ניסיונות המעסיק

המקצועיות שלו העומדות לרשותם. נציגי האיגוד המקצועי מיומנים מאוד בניהול משא ומתן וצברו ניסיון רב מתוך השתתפותם בשורה ארוכה של הליכים שניהלו עבור עשרות ואף מאות מקומות עבודה מאורגנים. הם מכירים היטב את רזי המשא ומתן, בקיאים בהסכמים קיבוציים קיימים – בין אם ניהלו אותם בעצמם ובין אם נהלו בידי עמיתיהם – והם מעודכנים ומעורים בעולם יחסי העבודה. זהו כוח בלתי מעורער. הסיוע של ארגון העובדים אינו מתמצה רק בניהול המשא ומתן, אלא כולל גם את

אנשי המקצוע שהוא מעמיד לרשות ועד הפעולה, ובהם יועצים כלכליים ועורכי דין מהלשכה המשפטית. במקרה הצורך יעמיד הארגון לרשות נציגי ועד הפעולה את מלוא המשאבים הנחוצים – לוגיסטיים, כלכליים וארגוניים – לכל צורך שיתעורר במהלך המשא ומתן, ובכלל זה בעתות משבר שבהן נדרש להפגין כוח ארגוני. כלים אלו חיוניים במיוחד במקרה של משבר במשא ומתן. מקור כוח משמעותי נוסף העומד לרשות נציגי ועד הפעולה במשא ומתן הוא היכרותם עם השטח – ידע שלא יסולא בפז. אם עשו עבודה טובה בשלב ההחתמה, הם מכירים היטב את מקום העבודה ואת הנפשות הפועלות בו; הם

המשא ומתן את הניסיון הרב שצבר בניהול הליכים כאלה, נציגי העובדים מביאים עמם את ההיכרות המעמיקה עם המציאות היומיומית והצרכים של העובדים במקום.

מי שינהל את המשא ומתן מטעם המעסיק יהיה לרוב סמנכ"ל חטיבת משאבי האנוש בחברה ונציגיו הבכירים, אנשי משאבי האנוש. מטבע הדברים עליו יהיה לעדכן מפעם לפעם את מנכ"ל החברה במתרחש, וזה יידרש לעיתים להחלטות של חברי הדירקטוריון בצמתי קבלת החלטות מכריעים. צוות זה, בדומה לצוות העובדים, ישכור את שירותיהם של מומחים משפטיים וכלכליים, גם אם ברשותו ניסיון רב יותר. ייתכן שכל אחד מהצוותים יצרף מטעמו אדם נוסף שתפקידו יהיה לתעד את הדברים, כדי שניתן יהיה לעבדם לאחר מכן מחוץ לחדר, כשהרוחות שקטות והמחשבה צלולה יותר.

במקומות עבודה ציבוריים נכנס שחקן נוסף לחדר המשא ומתן – הממונה על השכר והסכמי העבודה במשרד האוצר. בניגוד לחברה פרטית, שבה הכסף מגיע מכיסו של הבעלים ומרווחי החברה, הרי שבחברה ממשלתית התקציבים, לרבות תקציבי השכר של העובדים, מגיעים מקופת המדינה – ובאופן עקיף ממשלמי המיסים. כך, למשל, שכר העובדים בתעשייה האווירית משולם מתקציב הביטחון, שהוא חלק מתקציב המדינה. ניהול התקציב מופקד בידי משרד האוצר ופקידיו, ובהם הממונה על השכר, ולכן תפקידו במשא ומתן הוא מכריע.

## ארגז הכלים: מהם מקורות הכוח של הצדדים טרם הכניסה למשא ומתן?

אחד ממקורות הכוח המשמעותיים של נציגי ועד הפעולה הצעירים הוא ארגון העובדים העומד לצדם – ניסיונו הרב, משאביו ויחידות הסיוע



העלאות שכר, נופשים והטבות שונות, מי שיישא בהוצאות יהיה המעסיק. זו הסיבה העיקרית לכך שהכוח מצוי בידיו. לשם כך ישכור המעסיק את מיטב היועצים, גם בסכומי כסף לא מבוטלים, ובלבד שייצגו אותו נאמנה. בנוסף לכך, למעסיק גישה חופשית ונוחה לכל אמצעי המדיה ולבסיסי הנתונים במקום העבודה. אם ירצה להוציא הודעה הנוגעת למשא ומתן, יוכל לעשות זאת בקלות ובתפוצה רחבה לכלל עובדי החברה באמצעות המייל הארגוני או מערכת המסרונים. בנוסף לכך, בידהם של המעסיקים מצויה מומחיות וכישורי משא ומתן – מיומנויות המהוות מקור כוח חשוב. לרוב, סמנכ"ל משאבי האנוש ניחן בניסיון רב בתחום, נחשב מומחה ליחסי עבודה וכבר נטל חלק במשאים ומתנים רבים במהלך חייו. גם אם לא הועסק מעולם במקום עבודה מאורגן, סביר שניהל לא אחת משאים ומתנים עם עובדים בחוזים אישיים, יישב מחלוקות שונות וניהל שינויים ארגוניים בתוך מקום העבודה.

**אלה שהגיעו למשא ומתן ללא מאמץ, לאחר שהמעסיק הכיר בהתארגנות מיד וללא תנאי, יידרשו לבנות את כוחם הארגוני למקרה שהמו"מ יעלה על שרטון ויתעוררו קשיים בין הצדדים. במקרה כזה ישאבו העובדים את כוחם מזכות השביתה העומדת לרשותם על פי חוק. אז יוכל ארגון העובדים להכריז על סכסוך עבודה, ולאחר תקופת צינון קצרה בת 14 ימים, יהיה רשאי לנקוט בצעדים מנוסים פחות מנציגי המעסיק – שכן זהו המשא ומתן הקיבוצי הראשון בחייהם – אך הם מלאי מוטיבציה להשיג הישגים משמעותיים ולספק את הציפיות שתולים בהם העובדים.**

מהם מקורות הכוח של הצד שמנגד – המעסיק? הבולט מכולם הוא, כמובן,

לשבור את ההתארגנות, צברו, ככל הנראה, כוח ארגוני משמעותי. עוצמה זו עומדת לרשות נציגי ועד הפעולה מרגע פתיחת הדיונים, והמעסיק מכיר היטב ביכולתם לממש כוח זה בכל שלב במשא ומתן – ומתנהל בהתאם.

אלה שהגיעו למשא ומתן ללא מאמץ, לאחר שהמעסיק הכיר בהתארגנות מיד וללא תנאי, יידרשו לבנות את כוחם הארגוני למקרה שהמו"מ יעלה על שרטון ויתעוררו קשיים בין הצדדים. במקרה כזה ישאבו העובדים את כוחם מזכות השביתה העומדת לרשותם על פי חוק. אז יוכל ארגון העובדים להכריז על סכסוך עבודה, ולאחר תקופת צינון קצרה בת 14 ימים, יהיה רשאי לנקוט בצעדים ארגוניים. אמנם נציגי העובדים במשא ומתן מנוסים פחות מנציגי המעסיק – שכן זהו המשא ומתן הקיבוצי הראשון בחייהם – אך הם מלאי מוטיבציה להשיג הישגים משמעותיים ולספק את הציפיות שתולים בהם העובדים.

מהם מקורות הכוח של הצד שמנגד – המעסיק? הבולט מכולם הוא, כמובן,

## המפתח להצלחת המשא ומתן

מעבר מיחסים של קונפליקט למשא ומתן שיתופי הוא מעבר חד. רק לאחרונה נאבקתם על ההכרה ביציגות – ייתכן שהפגנתם מול ביתו של מנכ"ל החברה, הנפתם שלטים, קראתם קריאות נוקבות ללא מעצורים, השבתתם את מקום העבודה, ניהלתם מערכה ברשתות החברתיות, ואף מחמת התסכול והמתח סיננתם אמירות קשות כלפי ההנהלה הבכירה, ואפילו כלפי מי שיושב כעת מולכם בשולחן המשא ומתן. והנה אתם לעשות שינוי מהותי – ממש פניית פרסה – באופן ההתנהלות.

חדר המשא ומתן אינו זירת התגוששות ואינו רחבת הכניסה לבניין שבו הפגנתם; זהו מקום שבו על הצדדים לאמץ כללי משחק חדשים – שיח של שיתוף והקשבה. אם לא יתקיים שיח כזה, המשא ומתן עלול לעלות על שרטון. נדרש מכם לעשות סוויץ' משמעותי ולהכין את עצמכם לשינוי זה כבר בשלב ההכנה למשא ומתן. הדבר נכון הן לצוות העובדים והן לנציגי המעסיק, שגם ייתכן שפעלו בעבר באופן ברוטלי נגד ההתארגנות ואף פגעו בראשיה בניסיון לסכלה. כל הצדדים נושאים עמם מטענים ותסכולים, אך כעת זהו הזמן להשיל אותם. אין מדובר בתהליך מנטלי פשוט – הוא דורש בגרות וגמישות מחשבתית – אך הוא בהחלט אפשרי.

### מהו משא ומתן שיתופי?

משא ומתן שיתופי מתבסס על אמון, על שיתוף במידע וברעיונות, במטרה להגיע להסכמות הדדיות. תפקידו וחובתו של צוות המשא ומתן מטעם המעסיק להציג בפני ארגון העובדים את כל המידע הרלוונטי באופן אמין ושקוף. מאחר שמרבית המידע והנתונים



חדר המשא ומתן אינו זירת התגוששות ואינו רחבת הכניסה לבניין שבו הפגנתם; זהו מקום שבו על הצדדים לאמץ כללי משחק חדשים – שיח של שיתוף והקשבה. נדרש מכם לעשות שינוי מחשבתי משמעותי ולהכין את עצמכם לכך כבר בשלב ההכנה למשא ומתן. הדבר נכון הן לצוות העובדים והן לנציגי המעסיק, שגם ייתכן שפעלו בעבר באופן ברוטלי נגד ההתארגנות ואף פגעו בראשיה בניסיון לסכלה. כל הצדדים נושאים עמם מטענים ותסכולים, אך כעת זהו הזמן להשיל אותם. אין מדובר בתהליך מנטלי פשוט – הוא דורש בגרות וגמישות מחשבתית – אך הוא בהחלט אפשרי

מצויים ברשות ההנהלה בלבד, ולארגון העובדים אין גישה ישירה אליהם, לא ניתן לקיים משא ומתן כן ואמיתי ללא שיתוף מידע מהימן. הערכת ההוצאה התקציבית של כל דרישה במשא ומתן מתבססת על נתונים המצויים בעיקר בידי ההנהלה. אמנם צוות המשא ומתן מטעם העובדים יכול להיעזר בדוחות המתפרסמים בתקשורת או בבורסה כדי לדלות מידע, אך אם זהו המקור היחיד שעליו יתבססו, גמישותו של המעסיק לבצע מניפולציות בנתונים תהיה כמעט מוחלטת, וברמה הפוכה לכך תפחת רמת האמון בין הצדדים. זהו מקור כוח משמעותי המצוי בידי

אחד הכלכלנים הבכירים שאיתם נפגשתי אמר לי פעם כי כלכלה היא יותר פסיכולוגיה מאשר מתמטיקה, ומניפולציה במספרים היא לא אחת כלי במשחק הכלכלי המתבסס על הצגה ושכנוע. סביב שולחן המשא ומתן, על המעסיק להסיר מהשולחן כל שימוש באמצעי זה, ולפעול בשקיפות מלאה. הדבר נכון גם לגבי העובדים. נציגיהם מחויבים לפעול בשקיפות ולהפגין הבנה לצרכי המעסיק ולאילוצים עסקיים אובייקטיביים שהוא מציג. צוות המשא ומתן מטעם העובדים אינו יכול להתעלם מחששות שהמעסיק מעלה לגבי התחרות בענף או החלטה רגולטורית

**משא ומתן שיתופי מתבסס על אמון, על שיתוף במידע וברעיונות, במטרה להגיע להסכמות הדדיות. תפקידו וחובתו של צוות המשא ומתן מטעם המעסיק להציג בפני ארגון העובדים את כל המידע הרלוונטי באופן אמין ושקוף. מאחר שמרבית המידע והנתונים מצויים ברשות ההנהלה בלבד, ולארגון העובדים אין גישה ישירה אליהם, לא ניתן לקיים משא ומתן כן ואמיתי ללא שיתוף מידע מהימן.**

המעסיק, אך אם הוא חפץ במשא ומתן ענייני ופורה – עליו לשתף את המידע עם צוות המשא ומתן מטעם העובדים. במרבית ההתארגנויות שפרצו, הבסיס לתסכול העובדים היה בדיוק זה: חוסר ההגינות והשקיפות מצד המעסיקים בכל הנוגע למידע, לצד מניפולציות שביצעו במספרים כדי להצניע נתונים פיננסיים יציבים וטובים, וליצור מצג שווא של קשיים – הכל במטרה להצדיק צעדי התייעלות וחסכון.

כך, באחת מהתארגנויות הדגל – התארגנות פלאפון – הציג המעסיק במשך שנים מציאות עסקית מעוררת דאגה, שגררה פיטורים שרירותיים והמוניים, בעוד בעלי המניות והבכירים גרפו מיליוני שקלים ודיווידנדים שמנים.