

10.09.2025

חברים.ות יקרים.ות,

בשבועות האחרונים הופצה קריאה לבחינה מחודשת של תפקוד תחום משאבי האנוש בקיבוץ. עלו בה שאלות ותחושות לגבי מידת ההקשבה, השקיפות וההתאמה לערכי הקיבוץ.

אשמח להתייחס במכתב זה ולהבהיר את עמדותי ותחושותיי. עם כניסתי לתפקיד לפני כשנתיים וחצי, שמת לי למטרה לפתח את תחום משאבי אנוש בקיבוץ ברמה מקצועית וערכית גבוהה, מתוך ההבנה של חשיבות ההון האנושי, קיום החוק והחלטות הקיבוץ וערכיו, כפי שבאים לידי ביטוי בתחום משאבי אנוש.

עיקרי הפעולות והשינויים שהייתי שותפה בהובלתם בתקופה זו:

- **שקיפות וסדרי עבודה:** פרסום חוברת נהלים מסודרת המקיפה את השלבים במחזור חיי העובד, הפצתה לחברים וזמינות מלאה במשרדי מש"א.
- **שכר ותנאים לחברים:** השלמת תהליך השוואת תנאי החברים העובדים ביגור לאלו שעובדים בחוץ באמצעות קרנות השתלמות, התאמת רכיבי שכר לחברי **ענפי החקלאות** בהתאם לצווי הרחבה (עד כה, רק העובדים השכירים קיבלו זאת), שיפור תנאי העסקה של **עובדי החינוך** תוך שותפות עם הנהלת החינוך.
- **עבודת הנוער:** התאמת מערך העסקת הנוער לחוק, כך שמינואר 2025 כל בני הנוער עובדים בהתאם לדרישות החוק וכן בהתאם להערה בדו"ח ביקורת בנושא (ידוע לי שהיה מרמור על כך, אך לממלאי התפקידים יש אחריות פלילית בנושא, כמו כן הנוער מקבל את התנאים המגיעים לו ע"פ החוק, מה שלא היה עד כה).
- **משוב והתפתחות:** בניית תהליכי משוב לעובדים בענפי הקהילה והעסקים, ליווי מנהלים בתהליכי גיוס, שכר וסיום העסקה, איתור קורסים והשתלמויות לפיתוח מקצועי.
- **ליווי אישי:** פגישות יזומות עם חברים לקראת פרישה לגמלאות, כולל בניית תוכנית אישית; פגישות עם חברות יולדות ומתן מענה אישי, סיוע בהכנת קורות חיים וליווי חברים בתהליכי חיפוש עבודה.
- **בקרה והתייעלות:** בקרה קפדנית על השכר, הטמעת תהליכי שיחות שכר מסודרות עם מנהלי ענפים, תחילת תיקנון משרות בכל ענף כדי לייעל את ניהול כוח האדם והתקציב.
- **שותפות קהילתית:** חברות בהנהלת קהילה, צוות תיאום ובוועדות משנה אחרות ע"פ הצורך.

אתגרי ההמשך:

- חיזוק שילוב חברי יגור בתפקידים ביגור, למרות התחרות מול שוק העבודה החיצוני (מנהל תחום מזון, מנהלת בריאות ורווחה כדוגמה).
- הקמת עתודה ניהולית מקומית באמצעות זיהוי מועמדים מתאימים ויצירת מסלולי הכשרה (כגון "קורס דירקטורים").
- הטמעת תקינה בכל הענפים (גם ע"פ דו"ח הביקורת).

ולבסוף – נימה אישית:

אני רואה בתפקיד שליחות אמיתית, לפעול באופן מקצועי בהתאם לדיני עבודה, החלטות הקיבוץ וצרכי המערכת, בד בבד עם שמירת הצביון הקהילתי, הדיאלוג הישיר עם החברים והשותפות שמייחדת את יגור. לעיתים העבודה מלווה בשיחות לא פשוטות וברגישויות גבוהות, אך אני נכנסת לכל תהליך מתוך כבוד לאדם שמולי ורצון אמיתי למצוא פתרונות מתאימים.

בתפקיד זה וגם בתפקידים אחרים, קיים לעיתים קונפליקט, בין שליחותי כמיישמת את החלטות האסיפה, ההנהלות או ממלאי התפקידים לבין איך שהחבר חווה את יישום ההחלטות באופן אישי, אתן מס' דוגמאות:

* בקשות להעלאת שכר או מרכיבי שכר.

* שינוי משכר רגיל לשכר פנסיונר.

* ציפיות של חברים שיימצא להם תפקיד מבלי להבין שהאחריות לעניין היא גם

שלם ושאינ לי סמכויות כפי שהיה בעבר בסידור העבודה.

* בקשות לתק"ה שלא בהתאם לקריטריונים שהוחלטו.

* הכרות למס איזון שלא ע"פ ההחלטות.

* העלאת תקנים בענפים שלא בהתאם לאישור הנהלות או תקציב.

* עמידה על כך שעובדים צריכים לחתום שעות ודיווח נוכחות ע"פ החוברת והדין.

* יישום סיום קדנציות של ממלאי תפקידים והנעת מכרז להחלפתם.

* בקשות לסיום העסקה שלא ע"פ החלטות הדין והחוברת.

* יישום שעות עבודה והקפדה על שעות הפסקה שהינם ע"פ הדין והתשלומים

בעטיין.

ויש עוד דוגמאות, נסתפק בכך.

הקונפליקט בעיקרו שאם חבר חווה את יישום החלטות הקיבוץ, כאשר אני השליחה שממלאת את השליחות, בהכרח הוא מתרגם את החוויה האישית שלו באופן אישי

כלפיי, למרות שהמדיניות לא הוחלטה על ידי, אני רק אמונה על היישום שלה, חברים שמבקרים את אופן יישום החלטות הקיבוץ נוהגים לעיתים להביע התנגדות מתוך חוויה אישית מובנת, אולם לא תמיד נשקפת מכך בחינה רחבה ואובייקטיבית.

בתפקיד זה בהחלט ניתן לצבור פופלאריות ולתת לכל אחד את מבוקשו, אך שתפקיד מנהלת משאבי אנוש הוא להתנהל בהתאם להחלטות הקיבוץ ומנהליו וחוקי המדינה.

אני לא נטולת חסרונות ותמיד הייתי פתוחה לביקורת מצד המנהלים, ההנהלות והחברים, אך כאשר ציבור החברים צריך להחליט על הפסקת הקדנציה ופיטוריי, מבלי שהציבור יכול להיות חשוף (מפאת צנעת הפרט) לחברים שכועסים על יישום החלטות הקיבוץ, כפי שמובאות על ידי לפתחם, אזי עומדת השאלה מהי טובת הקיבוץ?

בביקורת האחרונה שנערכה ע"י מבקר הקיבוץ על מחלקת מש"א, הובעה הערכה רבה על השינויים והטיפולים שנעשו בשנתיים האחרונות (צוות שכר בכירים, עבודת נוער, תהליכי משוב, בקרה והקפדה על השכר, וכו'), וכל מה שנמצא דרוש לתיקון-תוקן ואו נמצא בתהליך עבודה מתקדם דו"ח זה הינו מקצועי ואובייקטיבי והוצג באסיפה כראיה לידיעת הציבור.

בברכה,

גל שמשון

מנהלת משאבי אנוש