

שילך ליעול מירבי עד הסוף יגיע למסקנה שהפתרון הזול והקל ביותר הוא לקנות אבקת חלב וחמאה מעודפי הייצור בחו"ל וליצר בארץ רק את אותו החלק של החלב שאין אלה יכולים לשמש לו תחליף. היו וישנם כלכלנים שהציעו ומציעים זאת ויתכן שהצדק עם בעלי דיעה זאת, אם המטרה הבלעדית של ענף רפת החלב בארץ תהיה ייצור ואספקה של חלב ומוצרי חלב זולים לאוכלוסיה. אך אם רוצים למנוע מצב זה, חייבים למצוא פתרון לסיטואציה אשר אליה נקלעה הרפת, ולעצור את התהליך וטוב שעה אחת קודם.

השארית המצב כפי שהוא היום רק תגביר את ההתדרדרות ובסופו של דבר תביא למצב שתארת. והמדובר לא רק במשק המשפחתי אלא גם במשק השיתופי. לא מעט רפתות בסקטור זה, שאמנם ללא ספק הוא אמיד יותר, הן במצב קשה ובמוקדם או במאוחר גם תלכנה בדרך של המשקים המשפחתיים. תפקיד הבוקרים ומוסדותיהם להביא את המצב הקיים לתודעתם של נציגי החקלאים במוסדות השונים ולתודעת הציבור בכלל, כדי שתעשייה הפעולות הדרושות בהקדם האפשרי – וזאת גם מטרת כתיבת שורות אלו.



גורמת שיטת הזנה זאת לעתים קרובות לייקור המזון הגס בהשוואה למחירו בעבר, בגלל התלות הרבה במזון הנקנה בחוץ (ירק להכנת התחמיצים), וההוצאות הנוספות הקשורות בהכנת התחמיצים והפעלת מרכז המזון, כולל גם הפחת הקשור בכך.

הגדלת הרפתות ללא תוספת מים וקרקע וללא תוספת כוח אדם לעבודה בהן, חייבה התפתחות זאת בנוסף לשיקולים מקצועיים שצוינו קודם. לכן יש להביא בחשבון גם את ההשפעה הכלכלית.

נפעל – ובהקדם!

מבחינה מסוימת תפקידי הוא קל. אני עוסק בצד המקצועי ובשטח זה יש לרוב תשובות ופתרונות טובים יותר או טובים פחות. אך יחד עם זאת אני חי את הענף, והמצב שהשתרר בו לאחרונה מציק לי. מבחינת יעילות הייצור הכלכלית של חלב, ברור לכל שהכדאי ביותר לרכז את הייצור ביחידות הגדולות במושבים ובקיבוצים המפותחים. אולם ברור לי שפתרון זה איננו עונה על הבעיה מבחינה התישבותית, חברתית, ביטחונית, ציונית וכל אותן המטרות שלשמן הוקמו הישובים והרפתות בתוכם. מי

מלת הקסם – ממשק

מדרכי מלען, חיפה – קטניה, סיציליה

הכספית, כי במסגרות החברתיות השונות נודעת חשיבות גם לסעיפים נוספים, כגון סיפוק אישי מן העבודה, וכן יוקרה של הענף המשק הכפר בכלל, פירסומת ועוד. סעיפים אלה קשים למדידה מספרית כספית ברוב המקרים. הקדמתי שורות אלו, בטרם אפתח בהגשת סידרה של רשימות על הנושא של ממשק החווה או הרפת הגדולה. בכוונתי לטפל בכמה היבטים של הממשק ובזיקתם לתוצאה הסופית, דהיינו הפקת מירב התועלת מכלל גורמי הייצור בתנאי סביבה נתונים, הן פיזיים, הן כלכליים והן

זה שניים אחדות שהמלה "ממשק" מוצאת לה יותר ויותר שימוש בשפה היומיומית והמקצועית שלנו. אם גם מקביל בדרך כלל המונח העברי לשם management האנגלי, הלא מן המקובל הוא להשתמש בו ככיון פועל יוצא, ולא כתאור הרשות המופקדת על הביצוע, מועצת המנהלים וכדומה. לכן נפרש את המושג "ממשק טוב" כמאמץ להקצאה אופטימלית של גורמי הייצור העומדים לרשותנו לצורך הפקת מירב התועלת ממכלול הגורמים. בכוונה אמרתי מירב התועלת ולא דווקא מירב התשואה

הלכה למעשה ופחות על הרצוי כפי שהוא מבוסס על התיאוריה ובתנאים אידיאליים.

*

בהמשך אתיחס להיבטים העיקריים של הממשק, כגון: ממשק ההזנה, ממשק הרבייה והבריאות, ממשק החליבה, ממשק ההון, ממשק הזבל והשפכים, ועוד. אתחיל הפעם בנושא השנוי במחלוקת, במידה מסויימת.

חברתיים פוליטיים. מנסיוני במשק הקיבוצי במשך שנים רבות והכרת מבנהו המיוחד, ועל סמך נסיון נוסף בניהול חווה גדולה בחו"ל, אנסה להביא גם כמה נתונים ובאופן אשר יאפשר השוואה בנושאים השונים.

כוונת הסידרה היא להצביע על היתרון לגודל מחד – ועל הקשיים המיוחדים הנובעים מסדר גודל מסויים. ידובר יותר על המצוי וניצולו

ממשק העבודה

עבודה ממקורות שונים, משוכנעני כי למשק הקיבוצי והשיתופי בכלל יתרון בולט על כל חוות בקר בעולם הרחב. עצם היות המשק רב ענפי ובנוי על אוכלוסיה שלמה הגרה במקום, והאמורה להיות בעלת מוטיווציה חזקה, מאפשר את הניצול המירבי של כל שעת עבודה זמינה, על כל פנים להלכה. ואם למעשה אחז הניצול נופל מזה התיאורטי, הלא מצביע הדבר על אחד משניים: או אירגון עבודה לקוי ובלתי יעיל במשק בכלל, או אבדן יחסי של המוטיווציה.

במשקי החלב הגדולים בחו"ל שאלת צוות העובדים ופטרונותיה שונים בתכלית. מנסיוני באיטליה, ארץ משופעת בתחיקה סוציאלית ועם אגודים מקצועיים רבים אין ספור, למדתי שאין מנוס מלהעסיק את מלוא מספר העובדים הדרוש לביצוע כל העבודות בנוסף ליצירת רווחה מסויימת לא רק לשעת הדחק אלא גם כדי להתמודד עם תנאי חווה העבודה, גיל העובדים, רמת בריאותם ועוד כהנה וכהנה כגון אלה. יש ארצות, למשל ארה"ב, שבהן קיימת מידה רבה יותר של כלכלה חופשית וטרם מורגשות המגבלות שצויינו לעיל.

במשקי החלב הגדולים הולכת ומתגברת מגמת ההתמחות של העובדים, גורם אשר מצד אחד עשוי ואמור להגביר את היעילות וההספק של כל יחידת עבודה בפני עצמה, כגון החולבים, המאביסים המטפלים ביונקים, באחזקה, בניהול ועוד. אולם מצד שני גוררת מגמה זו גם קיטוב

בין גורמי הייצור העיקריים של משק החלב תופסת העבודה מקום נכבד ביותר, למעשה הרבה מעבר למשקלה הכספי בין גורמי הייצור, וזאת משום שתי סיבות. האחת נובעת מן הצורך המוחלט וללא פשרות של עבודה רצופה במשך כל ימות השנה, יומם ולילה. דבר זה כשלעצמו מהווה איום גורם מכביד מבחינת הגמישות של הקצאת ימי עבודה בכלל המשק, אך מאפשר גם תכנון מדוייק של כוח העבודה דווקא בגלל הצריכה הרצופה והקבועה כמעט של ידיים עובדות.

הסיבה השניה ההופכת את העבודה לסעיף כה מכובד בין גורמי הייצור בענף טמונה באופי היחסים בין גורמי הייצור עצמם ובתפקיד המיוחד שממלא הרפתן במערכת. הרי העובד ברפת מהווה את החוליה המקשרת בין החי והדומם, בין הבקר עצמו לבין כל אותם האמצעים האמורים לאפשר לפרה לגלות את מלוא פוטנציאל הייצור שלה כפי שחוננה בו על ידי הגורמים התורשתיים, מצדם תוצאת הטיפוח המכוון. עובד הרפת ממלא תפקיד של מעין זרז (קטליזטור), כלומר הוא משתתף באופן פעיל בתהליך של הפיכת גורמי הייצור השונים לתוצרת מכירה (marketable product) מבלי לכלות עצמו – או כך אנו מקווים, לפחות.

אשר לכושר המשק להקצות כוח עבודה קבוע לענף הרפת ויכולתו להזרים אליו כוחות נוספים בעת הצורך, או לספוג עודפי שעות במקרים מסויימים או אף לנצל שברים של יום

קשה לתלוש ולבודד את גורם העבודה בענף הרפת מן המערכת של כלל העובדים במשק הקיבוצי ודבר זה מעוות לעתים את התמונה וקשה לעמוד על ההוצאות האמיתיות – או גם האלטרנטיביות – בסעיף זה. במקרה של דיון עם המוסדות הנוגעים בדבר קביעת התמורה לחלב המיוצר, עלולה אי ידיעתך המושלמת של כלל הוצאות העבודה להיות בעוכרי המשק.

ממשק העבודה בקטניה

מתוך הנסיון בניהול חווה בממדים תעשייתיים המתמחה בייצור חלב, ניתן ללמוד לא מעט על נושא העבודה ומשקלה בסל הוצאות הייצור של החלב. לכן, ארשה לעצמי להביא כאן סיכום של כל שעות העבודה כפי שנצרכו וכפי ששולם עבורן על ידי המשק במשך השנה ותוך פרוט השלוחות השונות (ראה טבלה). מובן, שקיים שוני בגובה השכר עבור עבודות שונות ובשעות השונות של היממה. בממוצע שולמו כשישה דולרים לשעת עבודה וזה היווה כ-12% מכלל הוצאות הייצור הישירות (כלומר לא כלולות בכך הפחתות, הוצאות להון, מסים).

והרי כמה נתונים בסיסיים. הרכב העדר היה, בממוצע אותה שנה:

פרות	2,142
עגלות מגיל ההזרעה ועד ההמלטה	1,200
עגלות מגיל הגמילה ועד גיל ההזרעה	610
יונקות	365
עגלים יונקים	200
עגלי מרבק, אחרי הגמילה	250
ובסה"כ	4,767 ראשים.

המגמה היא להגדלת העדר, עד כדי 3,000 חולבות.

ייצור החלב הגיע לכ-12,500,000 ק"ג חלב למכירה, מלבד הקולוסטרום וחלב חריג אחר בכמות מוגבלת למדי. חולבים פעמיים ביממה בשלושה מכוניים מסוג שדרת דג לתוך קו נמוך, ללא אמצעי העזר המקובלים בארץ, כגון שער דוחף או כלב חשמלי, מסירי גביעים, שטיפת עטינים בחצר, חיטוי קמצים בין פרה לפרה,

של עמדות ואינטרסים בתוך המשק/הענף וניכור, במידה זו או אחרת של חלק מכוח העבודה אל אשיות המשק בכללותו.

ניתן לשער במידה רבה של ודאות, שזיקת העובד הבודד אל המשק או הענף בכללותו קטנה והולכת ככל שממדי הרפת גדלים וככל שהעובד הבודד רחוק יותר ממרכז ההחלטות המשקיות.

אין לזלזל גם בהשפעות גורמים חיצוניים על העובד, כבודד או כחלק מקבוצה תפקודית (פונקציונאלית) שלמה וזיקתם למשק/הענף. גורמים חיצוניים כאלה, במסגרת המשק השיתופי בארץ, עשויים לנבוע מן הקירבה היתרה של ענפים נוספים והיתרונות שהם עשויים להציע לעובד הרפת, לכאורה. לעומת זה, במשק החלב גדול הממדים בעולם הקפיטליסטי (לא מצאתי מונח יותר מוצלח, אף שהוא אינו מבטא הכל במדויק), קיימת השפעה ניכרת של גורמים סוציו-פוליטיים, שאין למשק כל שליטה עליהם, כגון אגודים מקצועיים, מפלגות, מסורת וכן הלאה. המושג של הסכם קיבוצי (collective bargaining) אינו אומר ולא כלום לגבי הרפתן בקיבוץ או במשק השיתופי בכלל, אך לגבי עובד הרפת בחוץ זהו הביטוי לכוח המיקוח שלו עם ונגד מעבידו בנוגע לזכויותיו כשכיר. בניהול זה יש משקל רב לתחיקה של המדינה, תחיקה אשר נולדת ומתפתחת על רקע מצבים כלכליים ותעסוקתיים מסויימים. האגוד המקצועי כבר ידאג לכך ש"לא יורידו בקודש" אף אם התנאים האובייקטיביים השתנו ואפילו העובדים הפוטנציאליים עצמם היו מוכנים לסגת באופן זמני.

זה מחזיר אותנו לטענה דלעיל, האומרת, שעל המשק הגדול בחוץ לדאוג למספר עובדים קבועים, המספיק לביצוע כל העבודות במועדן, ולא להישאר חשוף ללחצים מעבר ליכולתו לקלוט או להחזיק עובדים. במשק מונוקולטורי, כי זה בעצם אופיו של המשק הגדול המתמחה בייצור חלב, קיים אם כן, הצורך בבניית והחזקת צוות יותר גדול מכפי שהיה מכתוב סידור העבודה היומיומי גרידא.

שעות עבודה בשנה (2,142 פרות 4,767 ראש)

הערות	שעות	
		עבודה ישירה
	50,500	חליבה (2 ×)
	27,585	האבסה
כולל הובלת וחלוקת שחת בחבילות		
מזה: לפרות 15,100		
למבכ' ועגלות גדולות 4,550		
ליונקים/ות וגמולים 7,450		
לפיטום 485		
	5,663	חיפוש דורשות ועזרה למזריע
השגחה בכל שעות היום והלילה.	5,841	המלטות, ב"חולים
אין השרות הממשלתי מבצע חיסונים	116	חיסונים
מבני החווה משתרעים על שטח של 580 דונמים	2,445	הובלות פנים
כולל חיטוי רפתות וחצרות	6,397	זבל, נחלי ומוצק
כולל: העברות של בשר, סימון הכווייה, תספורת הורדת קרניים	8,491	עבודות שונות
תיקון טלפיים, גם כולל שוער ומאזני גשר, גינון		
= 79.97 ש"ע/לפרה או 22.45 ש"ע/לראש בעדר	107,038	ס"ה ישיר לרפת
		עבודה בלתי ישירה
להכנת כ-2,000 טונות של קש מטופל	3,605	ייצור צלופוס
עבודה בסידור, הידוק וכיסוי של כ-18,000 טונות, בשתי עונות	1,086	הכנת תחמיצים
	9,306	מוסך ואחזקה כללית
	2,529	מטבח
לאחרונה מבוצעת בידי אקדוחנים שכירים	—	שמירה
ש"ע בלתי ישירות לרפת	16,526	ובס"ה עוד

וכו'. הסיבה איננה רק בקושי הניכר באחזקתם של אביזרים מתוחכמים, אלא גם במחסור במים ובצורך לטהרם בטרם יציאתם את גבולות המשק. סיבה נוספת מכבידה היא הצורך לחלוב ברציפות וללא הפסקות, כי האגוד המקצועי דורש יום של משמרת רצופה, אפילו בחליבה של שבע שעות. ספק הוא, אם בתנאים כאלה היה הספק העבודה הנוסף של צוותים בעלי רמת תפיסה טכנולוגית נמוכה שקול כנגד הוצאות אחזקה ופיקוח מתחייבים מן התייחסותם. אם נעמיק לחקור בנידון, נגלה כי ישנן עוד הוצאות הקשורות בעבודה עבור הענף במשק, שאינן כלולות בטבלה הר"ב. כוונתי לכל אותן שעות וימים המושקעים בניהול המשק/הענף. בעוד שעות העבודה של העובדים הישירים בייצור חלב משקפות מציאות אחת, ובדיוק רב, כי כל שעה ושעה ומחירה בצדה בסוף החודש, הרי הנהלת המשק או הענף אף היא "זוללת הון" וככל שהענף קטן ממדים יותר כן גדלה

ההוצאה לניהול, באופן יחסי לתוצרת המופקת. ברפתות הקיבוציות אולי קשה להגיע לאומדן מדויק של הוצאות הניהול מפאת רב ענפיותו של המשק. אולם, יש לנו מושג מדויק מאוד על הנעשה בחווה המתמחה בייצור חלב. אופי המערכות התיפקודיות מחייב, שלצורך ביצוע כל שלב ושלב בניהול המשק/הרפת יעמדו לרשותנו יותר מבעל מקצוע אחד. הסיבה לכך: לכל איש יש זכות ל-26 ימי חופשה בשנה, מלבד כ-60 ימי שבת וחגים ועוד כעשרה ימי מחלה וכדומה. הווה אומר, רק 73% מימי השנה באים בחשבון העבודה של כל איש, וגם זאת רק במקרה הטוב ביותר. במלים אחרות, למילוי שלושה מקומות עבודה שנתיים אנו זקוקים ליותר מארבעה אנשים. ההגבלה החוקית של 6 שעות ו-40 דקות ליום עבודה (בסיציליה) עוד מכבידה על סידור וביצוע העבודות השונות. הבה נראה את חלוקתם של אנשי הסגל הטכני והניהולי בחווה האמורה, כולם במשכורת

חודשית (14 משכורות בשנה + הטבות אחרות). מעבר ליוקרה האישית והדחף הפנימי אין להם כל תמריץ חומרי הקשור ישירות לכמות או טיב עבודתם. רמת המשכורת של כולם דומה מאוד, למעט הרופא הווטרנרי, דבר שמקל על שיתוף הפעולה וההידברות בין ממלאי התפקידים השונים, אך גורע לא פעם מן הסמכות, הנובעת בין היתר גם מעמדות בכורה באשר לדרגת השכר. בסופו של דבר, אין השיוויון בין אלה שאינם שווים על פי יכולתם ותפקידם במערכת תורם להגברת התפוקה והיעילות.

לעומת זאת, דווקא בקרב הפועלים ישנה הפרשיות שכר מוכרת ומודגשת. חולב זוכה לתשלום שעתי גבוה יותר מאשר טרקטוריסט, למשל. מי שמרסס בחומרים רעילים זוכה לתוספת ניכרת, או לאותו השכר עבור פחות שעות עבודה בפועל. במבט לאחור ניתן להבחין בהתקדמות מתמדת של הסקטור הזה ביחס לאנשי הסגל הטכני/ניהולי ולא מן הנמנע, שבעתיד היותר רחוק יעלמו ההבדלים שבתמורה הכספית/חומרית לחטיבות השונות. ברור שדבר זה יציב אתגר נוסף בפני הנהלת המשק.

חודשית (בעוד הפועלים משתכרים לפי שעות):
א. מרכז המשק, האחראי גם לשטחי המספוא;

ב. רופא וטרינרי שהוא גם המזריע;

ג. מזריע מחליף המנהל בדרך כלל את יומן הרפת וכרטיסית הבקר;

ד. ראש שלוחה זואוטכנית המסוגל להחליף את (ג) בקשר לניירת והאחראי על המכירות של בקר;

ה. רשם חשבונות ותקבולים המחליף חלקית את (ד) במכירות ובניירת;

ו. שני ראשי צוותים/סדרני עבודה עבור צבא הפועלים;

ז. שלושה טכנאים (חשמלאי, מכונאי, מחסנאי ונהג).

אולם, כאמור, נוכחותם של ה"ל" מסתכמת בכשבעה איש, בממוצע היומי. מן הראוי להזכיר כאן, שאנשי הסגל משמשים, מלבד תפקידם המפורש לעיל, גם עיניים קוראות ויד כותבת (ולפעמים גם מוח חושב) עבור כל אלה, שהטבע וסביבת מוצאם לא העניקו להם כשרים אלה, שהם כל כך מובנים לנו.

אנשי הסגל מועסקים על פי חוזה במשכורת



על 580 דונם משתרעים מבני הרפת

מה נוכל ללמוד?

הבה נתעכב פעם נוספת על היתרונות והחסרונות של הרפת הגדולה בנושא העבודה, כפי שהם מסתברים מן האמור ברשימה זו ותוך ציון ההבדלים הנובעים מן המסגרת הכלכלית/חברתית של המשק השיתופי בארץ לעומת החווה בבעלות פרטית או קואופרטיביות בחוץ.

1. בהיותו רב ענפי, נהנה המשק השיתופי בארץ מיתרון בולט בכל הנוגע ליכולת התימרון של כוח העבודה המצוי, כאשר עצם קירבת מקום העבודה (הרפת) למרכז המגורים וליתר הפעילויות החברתיות מהווה גורם מסייע לאותה יכולת תימרון.

לעומת זאת, חוות החלב ה"מונוקולטורית" חייבת להישען על צוות של עובדים קבועים המועסקים על פי חוזה עבודה קיבוציים בהתאם להתאגדות המקצועית.

2. ברפת הגדולה ניכרת ודרושה רמה גבוהה של התמחות בשלוחה זו או אחרת, דבר הגורם לקיטוב בין העובדים והמבליט את האינטרסים המיוחדים של כל קבוצה תיפקודית.

3. הקיטוב מוליד ומאפשר התארגנות מקצועית לא רק על בסיס ענפי, כי אם גם על פי מקום העובד בהירארכיה התיפקודית. הבעיות הנובעות ממצבים אלה הן בעיקר נחלת המשק הקרוי קפיטליסטי ולא ידוע לי על אפשרות קיומם במשק השיתופי בארץ.

4. בחישוב הוצאות העבודה לייצור חלב יש לקחת בחשבון לא רק את העבודה הישירה בענף עצמו. תחשיב מעין זה חסר בלקוי באופן חמור. מן ההכרח לחשב את ההוצאות הכרוכות בעבודות העזר לענף, גם אם הדבר יקשה על קביעת המנצחים בתחרות על מספר ימי העבודה לפרה, במידה וזה איכפת למישהו.

5. עוד יותר קשה ומסובך לאמוד את ההוצאות לסגל הניהולי של הרפת הגדולה כאשר מדובר במשק השיתופי. מכל מקום, דווקא מנתוני משק החלב הגדול בחוץ אנו למדים, שבתנאי אירגון יעיל יש כאן יתרון בולט לגדל, ואין להחמיץ הזדמנות זו של הקטנת הוצאות הייצור לליטר חלב.

6. ובשאלת התמריצים ו/או התמורה המקבילה ליכולת יתר והספק נאה יותר, הן כמותית והן איכותית: אין להעלות על הדעת, שבמסגרת המשק השיתופי ישתמשו באמצעים כה פרוזאיים, אם גם קיימות צורות מסויימות של מתן תמריץ או תמורה סמויים.

ואם מתן תמריצים ותמורה יחסית לעבודה המבוצעת הם דברים מקובלים ואף חיוניים במשק הגדול, מחוץ למסגרת השיתופית, הרי בכל זאת יש להתחיל ולהעריך באופן שונה את מחירו ועלותו של יום עבודה של עובד מתחיל, של חולב מנוסה ובוודאי של מי שמסוגל לנהל את הענף בתוך המשק השיתופי.

אני מעיז לקובע, שהוצאות ייצורו (גידולו) של רפתן בעל מקצוע ברמה גבוהה, כמו בכל מקצוע אחר, הן גבוהות לאין שיעור מאלה של עובד זמני, נער בית ספר, ועוד. גם הנסיון עולה בממון רב, בדרך של שגיאות שנעשות בתקופת ההתמחות. קורסים והשכלה ספציפית הינם חיוניים ליצירת איש המקצוע ויש להם מחיר ישיר באשר להוצאה המידית, ועקיף באשר לאובדן התפוקה האלטרנטיבית בתקופת הלימודים. לכן, טוב נעשה אם נתחשב בכל אלה בבואנו להכין תחשיבים לייצור ליטר חלב.

בפרק זה ניסיתי, בין היתר, להצביע על הקווים המקבילים ועל אלה הנפרדים והולכים בין ממשק העבודה ברפת הגדולה במסגרת המשק השיתופי ובמסגרות המקובלות בעולם הרחב. הכוונה להאיר את הנושא מצדדים שונים מבלי לרצות לקבוע קביעה ערכית של פתרון זה או אחר.



ליאיר ולנעמי זליגר

ברכה חמה להולדת

ארז

התאחדות מגדלי בקר

והחברים בעבודה