

ענף חלב ישראלי, ירוק וחכם



תחרות הרפת המטופחת 2012





עוזד ארקין - רפת זרום arkinoded@gmail.com
 רינת פיין רז - חברת אבני דרך
 דנה מיניס - מאלה, מועצת החלב

טיפוח ההון האנושי

במסגרת תחרות הרפת המטופחת 2012 הוחלט לתת משקל גדול (30%) לנושא טיפוח ההון האנושי ברפת. במאמר שלהלן תמצית של הקריטריונים לשיפוט בנושא

כללי

באופן כללי רפת או ארגון המעצים את עובדיו, מפתח ומטפח אותם, שולח ללימודים, שומר על יחסי עבודה תקינים ומעניק שכר הוגן- הוא ארגון שמיישם את הרצוי בתחום טיפוח ההון האנושי. המשאב האנושי הוא המשאב החשוב ביותר בכל ארגון, קל וחומר בענף הרפת. ללא צוות מיומן, אחראי ומסור יתקשה הארגון לעמוד במשימותיו. ללא פיתוח עתודה תפעולית וניהולית יתקשה הארגון לתכנן את עתידו. במציאות העסקית המודרנית, שבה חדשות לבקרים, מתמוטטים ארגונים עסקיים שנראו "חסונים", ישנה חשיבות אדירה למשאב האנושי.

בענף החלב הישראלי נתמקד השנה במסגרת תחרות "הרפת המטופחת 2012" בנושאים הבאים:

- א. פיתוח ההון האנושי (הכשרות, לימודים וקורסים)
- ב. תנאי ההעסקה (שכר, תנ"ס, רווחת העובדים)
- ג. תנאי העבודה (האצלת סמכויות והגדרת אחריות, תנאים פיזיים, בטיחות)
- ד. תמהיל העובדים (חברי הקיבוץ/המושב, העסקת בני נוער, העסקת שכירים, עובדים זרים)

קריטריונים שייבדקו בתחרות:

א. טיפוח ופיתוח ההון האנושי ופיתוח רוח הצוות

1. השתתפות העובדים בהשתלמויות מקצועיות, חיצוניות ופנימיות.
2. קיום מסלול לימודים ארוכים והתמקצעות ע"ח הענף.
3. קיום תהליך שיחות משוב מובנה וקבוע לאורך זמן, מתועד.
4. בחינת תהליך הכניסה של עובד חדש: עד כמה מובנה, האם יש חניכה ע"י עובד אחר.
5. קיום ישיבות צוות קבועות.
6. שיתוף העובדים במה שקורה בענף: הן ברמה הארצית והן בענף שבו עובדים. הצגת תכנית ויעדים, הצגת ביצועים וכד'
7. ארוחות בוקר משותפות.
8. ציון אירועים בחייו הפרטיים של העובד (יום הולדת, חתונה, לידה, בר מצווה וכד')
9. מידת ההסתייעות בגורמי מקצוע בניהול הצוות.

ב. תנאי העסקה

1. הסכם עבודה, או הודעה לעובד המכילה את ריכוז תנאי העבודה.



קורס הנדסאים ברופין - הכשרת דור המשך לניהול הרפת



קורס יסודות בגלבו - להקניית התשתית הבסיסית



ארוחת בוקר משותפת ברפת העמק עם שלמה זורי ז"ל



השתלמות עובדים זרים בנושא המלטה בהדרכת ד"ר מוטי ליברבוים



השיבות גדולה למפגש משותף של העובדים ברפת

14. קיום ביטוחים נדרשים.
15. קיום נהלי בטיחות תחת פיקוח של ממונה בטיחות (הצגת סיכומי ביקורים שלו).
16. נאמן בטיחות בענף (אחד העובדים).
17. הדרכות בטיחות תקופתיות לעובדים (לתאילנדים בשפתם) עבודה עם ועל כלים, עבודה עם חומרים מסוכנים, כיבוי אש - מה שרלוונטי לרפת.
18. ציוד עבודה נדרש - בגדי עבודה, מגפיים, סינר, כפפות...
19. שימוש בכלים בהתאם לחוק: נהיגה רק עם רישיון מתאים (טרקטור, רכב, שופל, קלבקאר). צילום כל הרישיונות הרלוונטיים בתיק אצל המנהל.

ג. תנאי העבודה (אתגר ועניין, אחריות וסמכות)

1. הגדרת תפקיד ברורה, כולל האצלת סמכות, אחריות וכפיפות.
2. קיום מבנה ארגוני מסודר הכולל מנהלי ביניים כעתודה ניהולית.

ד. תמהיל העובדים

1. חלק חברי הקיבוץ/מושב מסך העובדים
2. חלק הישראלים מסך העובדים
3. העסקת בני נוער

2. נוהל דיווח נוכחות.
3. נוהל מדיניות עדכוני שכר.
4. נוהל כניסת עובד חדש (פרטים אישיים נדרשים, לימוד התפקיד, סיוע בכניסה)
5. נוהל סיום עבודה: החזרת ציוד, מפתחות, שינוי סמאות.
6. קיום שירותים נקיים לשימוש העובדים
7. חדר הלבשה מסודר לעובדים.
8. חדר אוכל מאובזר ונקי, מחומם/מקורר ו/או חדר מנוחה/התכנסות.
9. הפסקות אוכל.
10. קיום תיק עובד, עם כל הנתונים הרלוונטיים, סיכומי שיחות, עדכוני שכר וכד'
11. עמידה בהגדרות החוק לגבי העסקת עובדים. (לפחות מינימום, תעריף שעות נוספות, הפסקות, חופשות, מחלה, פנסיה, פיטורין).
12. תנאים מיטביים לעובד: בונוסים - מה הקריטריונים לקבלה, הלוואה - מה הנוהל וכד'
13. נוהלים פנימיים בענף: הודעה על חופשים, החלפת משמרות, הודעה על היעדרויות וכד' (ביסוס הצפיות מהעובד בהקשרים הנ"ל).

דוגמה לטבלה מסכמת לשיפוט:

פרמטר	משקל	ניקוד הרפת	ציון משוקלל
הכשרת עובדים-קורסים וימי עיון ולימודים ארוכים	40%		
תמהיל העובדים (חלק הישראלים מסך העובדים)	10%		
תנאי העסקה (הסכמים, תנ"ס וכו')	10%		
תנאי העבודה	40%		
סך הכול	100%		



עוד פעם טיפוח המשאב האנושי?!



רינת פיין - רז - מומחית לניהול וייעוץ ארגוני

אז מה היה לנו? פרות - מטופלות, מזון - מטופל, ציוד - מטופל... אה... המשאב האנושי - מטופל?!

לחלקנו נושא ניהול העובדים ברור מאליו וזורם בקלות, חלקנו, על אף שאנו מודעים לחשיבותו, הדבר לא נגיש ופשוט וחלקנו (הקטן) כלל לא מייחסים לנושא חשיבות רבה.

הקריטריונים שהוגדרו בתחום הטיפול במשאב האנושי בתחרות הרפת המטופחת מהווים מסגרת כוללת שיכולה לסייע לכם כמנהלים, ליצור תשתית ניהולית של העובדים ועל ידי כך להפיק מהם את המרב. היום ברור לכל, כי העובדים בארגון הם משאב כמו כל משאב אחר. האדם כמשאב הוא בסיס העבודה המרכזי וככזה יש לנהל אותו בצורה מיטבית.

אחת התאוריות המרכזיות בהבנת המניעים האנושיים היא **תאוריית הצרכים של מאסלו** - המניעים בתאוריה נחלקים לשתי קבוצות: **מניעי חסך**: שבתוכם, צרכים פיזיולוגיים, צרכי ביטחון, צרכי שייכות ואהבה וצרכי הערכה. מניעי החסך הם צרכים שבלעדיהם לא יוכל האדם להתקיים מבחינה פיזית ופסיכולוגית. המטרה של האדם היא להגיע באמצעותם לאיזון, דרך הפחתה של מתח לא נעים. למשל, אדם רעב ישאף למלא את החסך הפיזיולוגי של הרעב באמצעות מזון, או, יעבוד על מנת להרוויח כסף לקנות מזון.

מניעי גדילה: צרכי הגשמה עצמית - צרכים קוגניטיביים: הצורך להכיר, לדעת, להעמיק וללמוד. צרכים אסתטיים: התפעלות מהיפי, מהאיזון ומהסימטריה של הטבע.

הצורך במימוש העצמי: הצורך להגשים את היכולות שלי, להיות יותר ויותר ממי שאני באמת. מניעים אלו הם אשר מספקים לאדם את התוכן שבאמצעותו יוכל לחיות חיים מלאים ומספקים. בניגוד למניעי החסך, מילוי שלהם לא מביא לצמצום בהתנהגות, אלא להגברתה. למשל, אדם אשר נהנה ומצליח בעבודה שמבצע ימשיך בה וישאף לגדול ולהתפתח בתחום.

ההבנה כי אנחנו והכפופים לנו, כאנשים וכעובדים מונעים ע"י הגורמים הנ"ל ושואפים לספק את הצרכים הללו, מציעה לנו מסגרת חשיבה ניהולית, אחת מני רבות אפשריות. ניתן גם לבחון את הקריטריונים בתחרות, דרך מניעים אלו.

כל הפרמטרים תחת תנאים פיזיים לעובדים ובטיחות, ניתן להכליל תחת צרכים פיזיולוגיים וצרכי ביטחון. גם נושא נוהלי העבודה נותן מענה לצרכי הביטחון, העובד מכיר את המסגרות בענף, יודע מה מצופה בכל סיטואציה והדבר משרה ביטחון, יש עקביות לאורך זמן ולא כל יום משתנות הצפיות.

בסעיף זה, כמובן, יש גם התייחסות לעמידה בחוק ופן נוסף הוא יצירת תחושת הוגנות מול העובד, גם אם הוא אינו מסכים עם כל ההחלטות שלנו הקשורות בנושאי השכר ותנאי העבודה, חשוב לנהל תחום זה

תוך הקשבה לצרכיו, שיקוף המציאות הקיימת, וניסיון אמתי למציאת פתרונות, התנהלות כזו תיצור תחושת הוגנות אצל העובד.

הפרמטרים תחת טיפוח ופיתוח עובדים ופיתוח רוח צוות משתייכים לצורכי השייכות וההערכה. רובנו, כיצורים אנושיים, מחפשים להשתייך לקבוצה, שבה יאהבו ויעריכו אותנו והיות זמן משמעותי מחיינו אנו מבלים בעבודה, חשוב כי מקום העבודה יספק לנו צורך זה ולשם כך חשוב טיפוח רוח הצוות - הקבוצה. חשובה הבעת הערכה לפעולות של העובדים, למשל שיחות משוב (הנעשות בצורה נכונה) נותנות מענה לכך.

צורכי צמיחה וגדילה: כל נושא ההשתלמויות והלימודים נותנים מענה להתפתחות וגדילה, בתחום שבו העובד מצטיין ומאפשרים לו להמשיך להתפתח ולשפר את ביצועיו ותחומי עיסוקו.

יש לנו ברפת טווח רחב של עובדים החל מ"עובדים פשוטים", שלעתים הם זמניים וכלה במנהלי תחומים ותיקים ובעלי אחריות רבה בתחומים רגישים. בנוסף, כל אחד מאתנו, שונה והצרכים המניעים אותו שונים. האתגר שלנו כמנהלים הוא להבין מה מניע כל אחד ואחד ולנסות לתת מענה לצרכים אלו. התנאי הראשון (והברור מאליו...) לכך הוא לראות בעובד **אדם**!! אחרי היותו אדם, בעל צרכים, הוא גם עובד שלנו. אם נדע לאפשר למועסקים שלנו להיות בני האדם העובדים אצלנו ולא רק עובדים במובן של רובוטים הבאים לבצע מטלות המנותקות מרצף, היגיון וסיבה, נוכל לקבל מהם הרבה יותר. והאתגר נמצא משמעותית אצל העובדים ה"פשוטים" יותר ולא דווקא רק במנהלי התחומים. עלינו למצוא את הדרך להכניס אתגר ואפשרויות מימוש עצמי גם לעובדים המבצעים את המטלות היומיומיות השגרתיות-השוחקות.

חשוב לציין כי האדם הוא יצור מורכב ולא ניתן להבין ולפרש אותו דרך תיאוריה אחת בלבד. הדברים הם בעלי שונות רבה ודינמיים, אך מאידך מסגרות מספקות לנו הבנה ממוקדת.

תחרות הרפת המטופחת, מזמנת לכם כמנהלים ולכל הצוות אתגרים במספר תחומים. כל התפיסה של התייחסות לתהליך ייצור יידידותי ולא רק לאיכות המוצר, תופסת היום תאוצה ומגדלי מטעים שמייצאים את תוצרתם לחול, כבר זמן רב עובדים לפי תקנים נוקשים המתייחסים, בין היתר, לפרמטרים דומים לאלו שבתחרות ברפת. הסברה היא כי לא ירחק היום ופרמטרים כאלו יהיו תנאי לייצור ולא רק המלצה.

גם אם אינכם מתכוונים להשתתף בתחרות מומלץ בחום לאמץ את הפרמטרים המוגדרים בנושא ניהול המשאב האנושי. להגדיר יעדים ובקצב המתאים לכם, ליצור את התשתית הניהולית הנדרשת.

**ג'ק ניקולסון אחר הצא: "אק אתה צ'ובז רק כב'ל
האשכורת שלך, אל אנה כאה אפסי' e בה, אתה
צ'ז"ן בתחתית סולס ההג'מה הצ'צ'מית".**