

18 בנובמבר 2024

דו"ח הביקורת הפנימית - משאבי אנוש (תקציר)

בהתאם לתוכנית הביקורת לשנת 2023, נערכה ביקורת פנימית בנושא מערך משאבי האנוש בקיבוץ עין המפרץ. מהדורה זו מהווה תקציר לאחר התייחסותם של מנהל הקהילה ומנהלת מש"א לממצאי הביקורת ולהמלצותיה. התייחסותם שולבה במסגרת הסעיפים הרלוונטיים.

להלן מספר סוגיות שנבחנו במסגרת הביקורת וראוי לציין **בחיוב**:

- ב-2021 אושרה חוברת נהלים בתחום העבודה, כחלק מחוברת אורחות חיים, המגדירה את הנהלים בעניין עובדי הפנים.
- מנהלת מש"א מקפידה להוציא קול קורא לתפקידים השונים, תוך הקפדה על פנייה לכלל האוכלוסייה.
- מנהלת מש"א מקיימת פורום מנהלים אחת לתקופה.
- למרבית השכירים ישנם הסכמי עבודה או לפחות מסמכי הודעה לעובד על תנאי העסקה.
- לעובדי הפנים נערך סיכום של תנאי עבודתם (חלף הסכם עבודה).
- מידי חודש מתבצעת הפרשה לפנסיה לכלל העובדים, כולל לעובדים הזרים.
- מרבית מנהלי הענפים והעובדים בודקים ומאשרים את דפי הנוכחות מידי חודש.
- חשבות השכר מקפידות לעמוד בלוחות הזמנים על מנת להעביר את שכר העובדים בזמן.
- מנהלי הענפים מקבלים מידי חודש דוח עלות המפרט את עלויות העבודה בענף.
- צוות שכר בכירים דן בתנאים ובעלויות השכר של הניהול הבכיר. הצוות מורכב ממנהלת מש"א של הקיבוץ, מנהלת מש"א של המפעל, היו"ר העסקי ויו"ר ועדת ביקורת.
- קרנות השתלמות נפתחות לכלל עובדי הפנים במטרה לאפשר לחברים להתקדם מבחינה מקצועית (בהתאם לסעיף 4.4.1 בחוברת אורחות החיים).
- סיום העסקה נערך כולו בהובלתה של מנהלת מש"א ונעשה על פי הכללים הנדרשים (לרבות שימוע).

להלן עיקרי ממצאי והמלצות הביקורת:

1. **ממצא:** לא קיים צוות מש"א בקיבוץ שתפקידו, בין היתר, לסייע בעבודה השוטפת למנהלת מש"א, להתוות מדיניות ואסטרטגיה בתחום, לייעץ/לקבל החלטות בנושאים עקרוניים, וכד'.
- המלצה:** מומלץ לבחון הקמת צוות מש"א בקיבוץ אשר יסייע למנהלת מש"א בעבודתה ואף ייתן "רוח גבית" להחלטות בנושאים עקרוניים. במידה ויוחלט על הקמת צוות, יש להגדיר את תפקידיו, תחומי אחריותו, סמכויותיו, גבולות גזרה, ממשקי עבודה וכו'. מוצע כי בצוות יהיו הן ממלאי תפקידים והן חברים, רצוי כאלו בעלי רקע/ניסיון/הבנה בתחום. **מנהל הקהילה מסר כי אינו בטוח בנחיצותו של הצוות.**
2. **ממצא:** לא לכל התפקידים בקיבוץ (בקהילה ובעסקים) ישנן הגדרות תפקיד עדכניות המפרטות את תחומי האחריות, הסמכויות, גבולות גזרה, יעדים (הן איכותיים והן כמותיים), כפיפות, היקף משרה וכיו"ב.
- המלצה:** יש לבצע סקירה של הגדרות התפקיד הקיימות לעובדים בקיבוץ ובהתאם לפי הצורך לערוך לכל העובדים הגדרות תפקיד עדכניות בכתב.
3. **ממצא:** מלבד שי לחג שהוא אחיד לכלל העובדים בכל הענפים, אין פעילות מערכתית לרווחת העובדים אלא כל ענף ייצר לעצמו את האירועים שבחר לציין (כגון מתנות בחגים, ארוחות, טיולים, ציון ימי הולדת, אירוע

- לעובד שמסיים ועוד). בפועל, אירועי/פעילות רווחת העובד תלויים במנהלי הענפים ובהשקפתם הניהולית. הביקורת מציינת כי השונות בפעילויות הרווחה עלולה לייצר תחושה של איפה ואיפה בין העובדים בענפים.
- המלצה:** מומלץ לערוך נוהל/מדיניות רווחת העובד, אשר יכלול את האירועים שיש לציין עם העובדים בכל הענפים (כגון חגים, ימי הולדת, יום כף/גיבוש, וכיו"ב). יצוין כי נוהל זה ייצר אחידות בין כל הענפים/עובדים ועשוי לחזק את תחושת השייכות של העובדים למקום עבודתם. מנהל הקהילה מסר כי יש תקציב המיועד למשימות הללו. מבנה עין המפרץ הינו רב תאגידי ולכן לא בטוח כי נכון לבצע זאת באופן מרוכז. מנהלת מש"א מסרה כי קיים נוהל היוצר אחידות במשאבים אך עדיין יש שונות בין ענף לענף באופי מתנות יום הולדת/סוג הבילוי ביום צוות ועוד.
4. **ממצא:** אמנם מנהלי הענפים עברו סדנא להעברת משוב, אך נמצא כי רק למנהלי הענפים בקהילה ניתן משוב ולא כל מנהלי הענפים העבירו משוב לעובדיהם. כמו כן, לגבי המשובים שכן מתקיימים, נמצא כי אלו לא מנוהלים לפי פורמט קבוע/אחיד כך שייתכנו סוגיות רלוונטיות למשוב ש"יפלו בין הכיסאות".
- המלצה:** מומלץ לקיים לכל העובדים בכל הענפים שיחות משוב תקופתיות, לפחות פעם בשנה. כמו כן, מוצע לערוך פורמט לפיו יעשה המשוב ולייצר אחידות וסדר בנושא. מנהלת מש"א מסרה כי יש פורמט קבוע, אך נמצאים רק בשלבים הראשונים של ההטמעה (רק השנה החלו בשיחות משוב, ובאמצע פרצה המלחמה).
5. **ממצא:** לא הוגדרו בקיבוץ תקני העבודה בענפים השונים, מלבד בענף החינוך בו עובדים לפי תקני התנועה הקיבוצית. כפועל יוצא, ענף יכול להעסיק מספר עובדים מעבר לצורך האמיתי וכך בין היתר להגדיל את הוצאות השכר של הענף, או לחילופין - יתכן וענף נמצא בחסר עובדים ומתקשה לעמוד ביעדיו.
- המלצה:** מומלץ לקיים ישיבות משותפות של מנהלת מש"א, מנהלי הענפים ומנהלי המגזרים, בהן יוגדרו תקני עובדים לכל ענף/פעילות.
6. **ממצא:** לעיתים ישנה קליטת עובדים ותחילת עבודה בפועל אך זאת מבלי שכל המסמכים הנדרשים לתחילת עבודה מולאו כנדרש והועברו לחשבת השכר בהתאם. בפרט, ישנם עובדים המתחילים בעבודה בטרם הועברו טופס 101, צילום ת.ז, אישור ניהול חשבון, וכיו"ב.
- המלצה:** טרם תחילת עבודה בפועל של עובד חדש, יש לוודא כי כל המסמכים הרלוונטיים לתחילת ההעסקה הועברו כנדרש לחשבת השכר, לרבות הסכם, טופס 101, צילום ת.ז, וכיו"ב. מומלץ לערוך טופס צ'ק ליסט לקליטת עובד ולפעול על פיו.
7. **ממצא:** הביקורת בחנה מדגם דיווחי נוכחות של עובדים והעלתה כי ישנן התערבויות ידניות רבות בדפי הנוכחות של חלק מהעובדים וכי בחלק מדוחות הנוכחות נרשמה רק כניסה לעבודה ללא דיווח על יציאה.
- המלצה:** יש להקפיד על דיווחי נוכחות סדירים במערכת בזמן אמת ולהימנע ככל האפשר מתיקונים ידניים/בדיעבד. בנוסף יש להנחות את העובדים, כולל הגלובליים, לדווח נוכחות במערכת הן בכניסה והן ביציאה מדי יום.
8. **ממצא:** יש מקרים בענפי החקלאות בהם עובדים (כולל הנערים העובדים ברפת) עובדים מעבר ל-12 שעות ביום ו/או אינם מקבלים מנוחה בת 8 שעות לפחות בין ימי העבודה כנדרש בדין. מקרים אלה קורים בעיקר בתקופות של לחץ, בשל חוסר בכח אדם או בשל צורך בעמידה בל"ז.
- המלצה:** יש להקפיד כי העובדים, לרבות הנערים, לא יעבדו יותר מ-12 שעות עבודה ביום. בנוסף, יש להקפיד על הפסקות כדין בין ימי עבודה (לפחות 8 שעות). במידת הצורך והאפשר, ניתן לשקול להעסיק עובד בחלקיות משרה או להיעזר בעובדי קבלן בתקופות הלחוצות יותר.
9. **ממצא:** ישנם חברים שאינם מקפידים להעביר את שכרם לחשבון הקיבוץ אלא מעבירים לחשבונם הפרטי, אולם מהעבר השני התחשיב בחו"ז מתבצע לפי תלוש השכר וזאת על אף שהכסף לא הוכנס לקיבוץ. כתוצאה מכך לחבר עדיין מועברות יתרות השכר לאחר ניכוי החובה והרשות (הוצאותיו בקיבוץ), ובכך הוא נהנה מ"כפל שכר".
- המלצה:** מומלץ להגדיר את הגורם האחראי מהנה"ח שיוודא כי לא יועברו יתרות לחבר שאינו הכניס את שכרו לקיבוץ. כמו כן יש לבחון את סנקציות לחברים אשר אינם מעבירים את שכרם דרך הקיבוץ, מעבר לחיוב במידה וניתן שכר כפול. מנהלת מש"א מסרה כי מונתה עובדת בהנה"ח להתאמות השכר.
10. **ממצא:** לא קיימת בקיבוץ מדיניות שכר אחידה, אלא כל ענף פועל על פי שיקול דעתו של מנהל הענף, לעיתים במסגרת תקציבו ולעיתים בשיתוף מנהל המגזר. תוצאת הדברים הינה שישנם ענפים בהם ישנה הקפדה על

העלאת השכר/תמחור מידי שנה, ישנם ענפים שמנהל הענף מעלה בהם שכר לפי שיקול דעתו, וישנם ענפים שדנים בהעלאות שכר/תמחור רק במידה ונעשתה פנייה של עובד בנושא.

המלצה: מומלץ לערוך מדיניות שכר מקיפה לקיבוץ, אשר תכלול, בין היתר, מדרגי וגבולות שכר על פי סוגי התפקידים או דרגי העבודה (מנהלי מגזרים, מנהלי ענפים, עובדים בכירים/זוטרים וכיו"ב), אופן התמחור של כל משרה בקיבוץ, גבולות גזרה למתן העלאות, תדירות עדכוני שכר, אופי ותדירות תגמולים נוספים, וכיו"ב. מנהל הקהילה מסר כי צוות הניהול קובע מסגרת לכל ענף אחת לשנה כחלק מאישור התקציב. השינויים וההתאמות נעשים בתוך הענף אל מול מנהל המגזר.

11. ממצא: למרות שנערך ואושר נוהל מסודר המגדיר את מדיניות הבונוסים בקיבוץ, בפועל התחום אינו מנוהל וכל מנהל ענף המעוניין להעניק בונוסים לעובדיו דן בכך עם מנהל המגזר הרלוונטי ומתקבלת החלטה אד הוק ללא הקשר לעמידה ביעדים של הענף או של העובדים. לביקורת נמסר כי בונוס ניתן בעיקר אל מול תקופת עבודה עמוסה בה נדרש העובד למאמץ/עבודה מעבר לשוטף.

המלצה: מומלץ להטמיע את נוהל הבונוסים בכלל הענפים ולפעול על פיו. בהתאם, יש להימנע ממתן בונוסים ותגמולים שלא בהתאם להוראות הנוהל. מנהל הקהילה מסר כי ההמלצה מקובלת, אך מתאימה רק למספר מצומצם של ענפים בקהילה.

12. ממצא: מסקירת טבלת המעקב אחר הקדנציות נמצא כי לגבי חלק מהוועדות/הנהלות חסרים נתונים כגון מועד בחירה, תאריך תחילת קדנציה, משך קדנציה, מועד החלפה, ועוד.

המלצה: יש לעדכן את טבלת הקדנציות כך שהמידע בה יהא מלא ועדכני, לרבות לצורך שימוש בטבלה ככלי ניהולי למעקב.

13. ממצא: ישנם תפקידים בקיבוץ, הן בקהילה והן בעסקים, להם לא קיימת הגבלת כהונה אלא התפקיד נחשב למינוי מקצועי. כפועל יוצא, עלול להיווצר מצב בו מנהלים מכהנים בתפקידים שנים רבות, דבר העלול לייצר קיבעון מחשבתי ואי מתן אפשרות לחברים אחרים להיכנס לתפקידים הללו. יתרה מכך, מנהלי הענפים בחלקם אינם עוברים שיחות משוב שנתיות כך שעבודתם בניהול הענף כלל אינה נבחנת במהלך השנים.

המלצה: בנוגע לתפקידים מקצועיים מומלץ אחת ל-5 שנים לקיים דיון בהנהלה הרלוונטית על תפקודו של מנהל הענף אל מול תוצאות הענף, הן בקריטריונים כלכליים והן בקריטריונים ניהוליים. בסיום הדיון תחליט ההנהלה האם להמשיך עם מנהל הענף או להוציא את התפקיד לקול קורא. בדרך זו גם תפקידים שאינם קדנציאליים יעמדו לבחינה ציבורית אחת לתקופה. מנהל הקהילה מסר כי לתפקידים הללו על המנהל לבצע משוב אחת לשנתיים.