

כ"א/כ"ה

קניבוצ  
רמת יורתנו

מבנה ארגוני

## תוכן העניינים

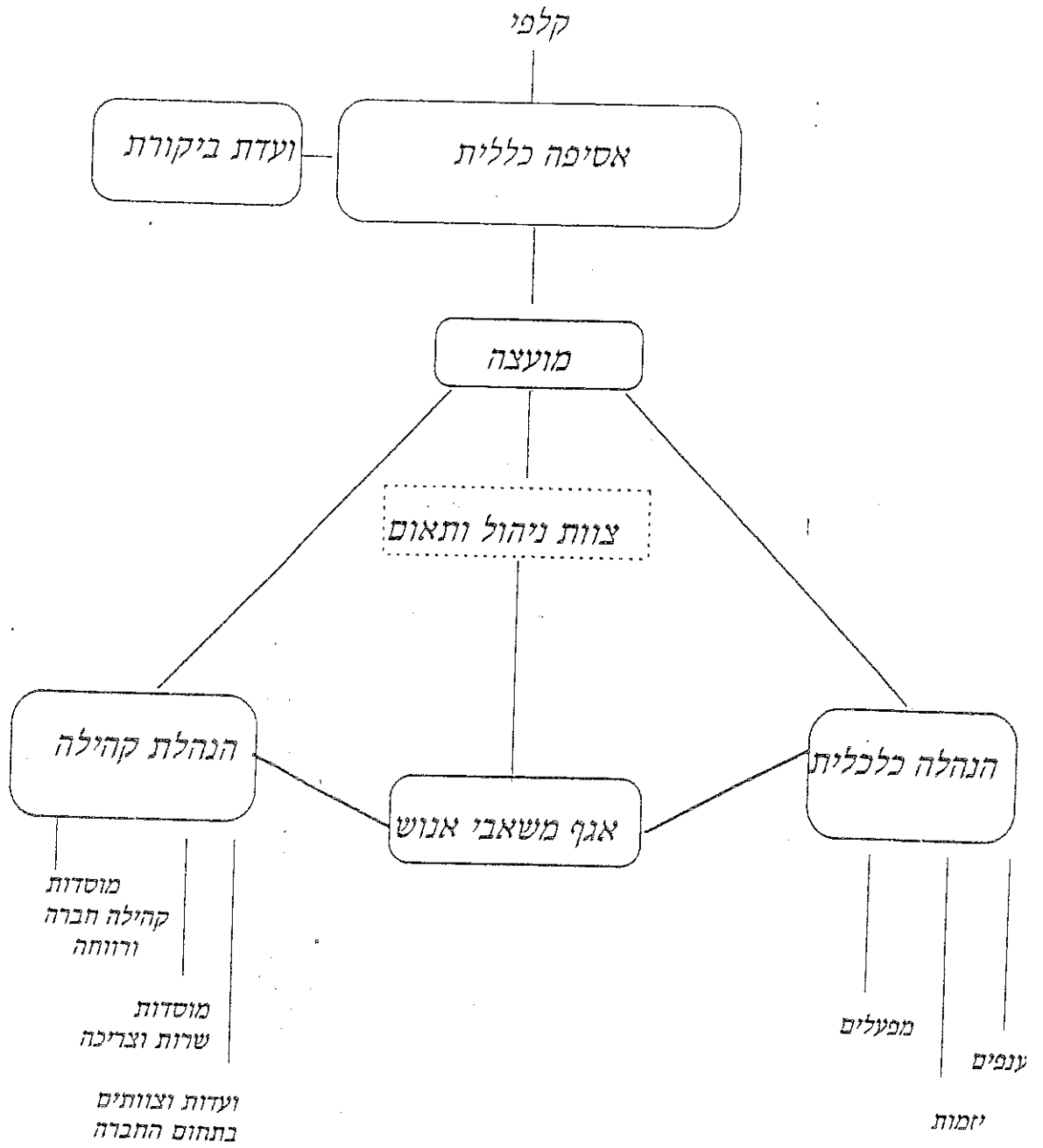
<u>מס' עמוד</u>	.....	<u>נושא</u>
3	.....	מבוא
3	.....	מטרות ועקרונות מנחים
4	.....	תרשים המבנה המוצע
5	.....	אסיפה וקלפי
5	.....	מועצה
6	.....	צוות תאום ניהול
8	.....	הנהלת הקהילה
10	.....	הנהלה כלכלית
12	.....	משאבי אנוש
16	.....	נספחים

הצורך לבחון ולהתאים את המבנה הארגוני של רמת יוחנן נולד על רקע השינויים המתחוללים הן בקיבוץ פנימה והן בסביבה החיצונית. קיומה של רמת יוחנן ושמירה על יתרון יחסי בתוך עולם סוער ומשתנה חברתית, טכנולוגית, כלכלית ופוליטית, מותנה במידה רבה ברמה מקצועית וניהולית גבוהה, בביזור תוך הגדרה מחודשת של סמכות ואחריות במדרג הניהול השונים, בתהליכי קבלת החלטות רציונליים ובכלי בקרה משוכללים. מטרת המבנה המוצע, להביא לשינוי תרבות הניהול והארגון תוך התאמה לסביבה ולתנאים המשתנים, ומכך להגדיל את היכולת לצמוח חברתית וכלכלית. בחוברת זו מובאת הצעה ל"רמת הקודקוד" של המבנה והיא מהווה שלב ראשון במהלך. לאחר אישור "קודקוד" המבנה תגובש הצעה לשלב השני שתעסוק בהגדרת התפקידים והסמכויות של הענפים והפעילויות, ושל יחסי הגומלין בין הקהילה לעסקים, וכן הצעה בנושא ועדת ביקורת.

### מטרות ועקרונות מנחים למבנה המוצע :

1. הפרדה ניהולית וכספית בין המערכת העסקית לבין המערכת הקהילתית תוך שמירה על האינטרס האסטרטגי הכולל של רמת יוחנן.
2. מבנה ביזורי המבוסס על יחידות אוטונומיות תוך יצירת הלימה בין סמכות לאחריות.
3. מבנה המאפשר הליך קבלת החלטות ברור ויעיל תוך שמירה על מערכת דמוקרטית.
4. יצירת תנאים המעודדים אחריות יזמות וצמיחה של חברי רמת יוחנן בתחום העבודה והניהול.
5. מבנה המאפשר הבחנה ברורה בין תחומי החברה והכלכלה והפנית המשאבים הנדרשים לכל אחד מהם.

תרשים המבנה ארגוני



## אסיפה קלפי ומועצה :

### אסיפה

האסיפה היא המוסד העליון החוקי של הקיבוץ לקבלת החלטות, המאצילה סמכויות לגופים וממלאי התפקידים שמתחתיה. האסיפה תתכנס לפחות פעם ברבעון ועפ"י הצורך.

### הנושאים שידונו באסיפה

1. נושאים עקרוניים כגון : ביטוח סוציאלי, נושאים תנועתיים, שינויים באורחות חיים וכו'..
  2. שינויים מהותיים בנושא נוהל ותקנונים פנימיים של הקיבוץ.
  3. אישור תקציב ודוחות כספיים שנתיים.
  4. נושאי חינוך מרכזיים.
  5. בחירת בעלי תפקידים מרכזיים.
  6. קבלת והוצאת חבר/ה.
  7. תיקון תקנון הקיבוץ.
  8. ערעורים על החלטות המועצה.
  9. כל נושא אשר לפי התקנון והחלטת הקיבוץ יידון באסיפה.
- \* כל חברי המועצה חייבים להיות נוכחים בדיוני האסיפה.

## מועצה :

### רקע

המועצה הינה גוף מרכזי הכפוף לאסיפה המאצילה מסמכותה עליה. המועצה נבחרת ע"י כלל החברים ועוסקת בהחלטות הקשורות בחיי היום יום.

### הנושאים שידונו במועצה

1. כל עניין בתחום הניהול השוטף של הקיבוץ.
2. תכנית המשק, הוצאות קיום ותכנית השקעות.
3. ערעורים על החלטות הנהלת הקיבוץ.
4. כל עניין אחר שאין חובה להביאו לדיון באסיפה.

### הרכב המועצה

1. המועצה תכלול סה"כ 45 חברים וחברות על פי הפרוט הבא :
  - 33 נבחרי ציבור הנבחרים בשיטת "כולם בוחרים את כולם"
  - 12 חברים בתוקף תפקידם.
- אורך הכהונה של נבחרי הציבור - שנתיים ללא מגבלה על מס' כהונות ברצף.

### כללי

1. דיוני המועצה יהיו פתוחים לציבור. זכות ההצבעה הינה לכלל החברים
2. התפקידים ותחומי האחריות - ישארו עפ"י ההחלטות הקיימות ברמת יוהנן.
3. המועצה תתכנס לפחות 9 פעמים בשנה ועפ"י הצורך.
4. בתחילת כל שנה תבחר המועצה מבין חבריה שני מנחי דיונים לשנת הפעילות הצפויה (מנחים אלו יהיו גם מנחי דיוני האסיפה).

### צוות ניהול ותאום :

#### יעוד

צוות ניהול ותאום מהווה בפועל "הנהלה פעילה" של הקיבוץ, כאשר ייעודיו המרכזיים הם:

תאום, ניתוב, ייזום ובקרה בנושאים הרב תחומיים ובנושאים הספציפיים של כל אחד ממגזרי המשק, על מנת להבטיח קיום מדיניות ואסטרטגיה על בסיס ראייה כוללת של הקיבוץ.

#### תפקידים ותחומי אחריות

1. תאום העבודה השוטפת ובניית שיתוף פעולה בין בעלי התפקידים.
2. תאום בנושאים בין תחומיים.
3. תאום בנושאים השנויים במחלוקת בין הקהילה לעסקים.
4. גיבוש סדרי היום למועצה ולאסיפה.
5. תאום ובקרה של תהליכי שינוי.

## הרכב

- מרכז צוות תאום וניהול - מנהל/ת הקהילה.
- מנהל כלכלי
- מנהל מש"א
- הערה : במהלך השנתיים הראשונות ליישום המבנה החדש ישב בצוות זה מרכז צוות המבנה הארגוני ע"מ להבטיח יישום המעבר לענפים אוטונומיים והמבנה המוצע.

## נוהלי עבודה

הצוות מתכנס פעם בשבוע באופן קבוע, ולפי הצורך.

## הנהלת הקהילה :

### יעוד

הנהלת הקהילה מהווה את המוסד הניהולי העליון המכוון את פעילות ניהול הקהילה. ההנהלה כפופה למועצה ולאסיפה הכללית, המאצילה מסמכותה עליה. מטרתה המרכזית של הנהלת הקהילה לקדם ולנהל את מערכות החיים החברתיים/קהילתיים של רמת יוחנן וחבריה, על מנת להבטיח את עתידה וצמיחתה של רמת יוחנן כחברה משותפת.

הנהלת הקהילה מופקדת על שני תחומים עיקריים : מערכת שירותים וצריכה, וחיי הקהילה ומוסדותיה.

### תפקידים ותחומי אחריות

1. עיצוב תפיסה כוללת למערך הקהילתי. הגדרת מטרות ויעדים והכנת מסגרת תקציבית (הכוללת הוצאות קיום, השקעות צרכניות וכו'...).
2. דיון ואישור של תוכניות העבודה ותקציבי הפעלה של מרכזי הפעילות והועדות שבאחריותה.
3. דיון וגיבוש שינויים באורחות החיים והבאתם לאישור ציבורי.
4. אחריות על לקיום הנורמות והתקנונים בתחומי החברה, כפי שנקבעו על ידי המוסדות, כולל טיפול בחריגות נורמטיביות.
5. יזום, פיתוח והכנת תוכנית השקעות בתחומי הקהילה.
6. אחריות על הפנסיה והבטחון הכלכלי והסוציאלי של חברי רמת יוחנן.
7. ייצוג של רמת יוחנן במוסדות חוץ בתחומי החברה והקהילה.
8. מעקב ובקרה על ביצוע החלטות ותקציבים שבתחומי אחריותה.
9. אישור מינויים של ממלאי תפקידים, רכזי ענפים וועדות למוסדות שבתחום הקהילה בתאום עם משאבי אנוש.
10. אחריות על תקשורת ומידע בקהילה.
11. באחריותה להגיש ד"ח חצי שנתי לציבור על ביצוע תקציבי הוצאות קיום ויישום החלטותיה.
12. הנהלת הקהילה תדאג לטיפול בפניות חברים תוך השענות על צוותי אד-הוק.



הגופים והמוסדות עליהם מופקדת הנהלת הקהילה

• שרותים מוניציפליים

• חינוך

• תרבות

• חברה וספורט

• בריאות וסיעוד

• צעירים

• תקשורת

• בנייה למגורים

• מבני ציבור

• נוי

• מזון

• אנרגיה

• אבילות

הרכב הנהלת הקהילה

ההנהלה תמנה סה"כ 11 חברים :

\* 7 חברים בתוקף תפקידם:

• יו"ר ההנהלה - מנהל קהילה

• יו"ר המועצה

• מרכז/ת ו. צעירים

• מרכז/ת חינוך

• מרכז/ת ו. חברה

• נציג משאבי אנוש

• גזבר הקהילה

\* 4 נבחרו ציבור - יבחרו בקלפי מתוך רשימה שתוכן על"י משאבי אנוש בתאום עם

מנהל הקהילה.

אורך כהונתה של המזכירות 3 שנים, כאורך כהונת מנהל הקהילה עם אפשרות הארכת

עד 4 שנים.

## הנהלה כלכלית :

### יעוד

ההנהלה הכלכלית מהווה את המוסד העליון של רמת יוחנן המכוון את פעולת המגזר העסקי. ההנהלה כפופה למועצה ולאסיפה הכללית המאצילה מסמכותה עליה. מטרתה המרכזית של ההנהלה הכלכלית להביא לפיתוחם וצמיחתם של הנכסים והמשאבים הכלכליים, על מנת להבטיח את עתידה של רמת יוחנן כחברה קיבוצית, שוויונית, בעלת איכות חיים גבוהה ככל האפשר.

### תפקידים ותחומי אחריות

1. הכנת תוכנית כלכלית אסטרטגית לרמת יוחנן ומערכותיה לטווח קצר ולטווח ארוך.
2. הכנת תוכנית עסקית שנתית למערכות הכלכליות.
3. הבטחת קיומן של מערכות בקרה ודיווח כלכלי ופיננסי ברמה גבוהה ומתאימה לרמת יוחנן ולמערכותיה.
4. הבטחת קיומה של מדיניות כלכלית ופיננסית.
5. אישור תוכניות בנושא נדל"ן.
6. קיום מערכות תגובה מהירה על שינויים בסביבה הכלכלית והפוליטית תוך התאמת ההתנהגות הכלכלית למצבים משתנים.
7. פיקוח ובקרה על הישגי ענפי המשק והעסקים.
8. ייזום פיתוח מקודרות פרנסה לרמת יוחנן וחבריה.
9. אישור שינויים מבניים במערכות הכלכליות וגיבוש המלצה למועצה.
10. ניהול מבנה כלכלי על בסיס יחידות אוטונומיות כלכליות.
11. גיבוש המלצה לאסיפה על שימוש ברווחים והעברות כספיות לקהילה.
12. אישור פעולת התקשרות עם גורמי חוץ בתחומים הכלכליים והפיננסיים.
13. דיווח חצי שנתי למועצה על פעולות במגזר העסקי.
14. אישור או החלפה של מנהלי היחידות העסקיות.
15. אישור סגירה או הפעלה של יחידות כלכליות.

הרכב

ההנהלה הכלכלית תמנה 11 חברים :

\*7 בתוקף תפקידם :

• י"ר - מנהל כלכלי

• י"ר מועצה

• מנהל/נציג משאבי אנוש

• 3 פעילים במערכת הכלכלית

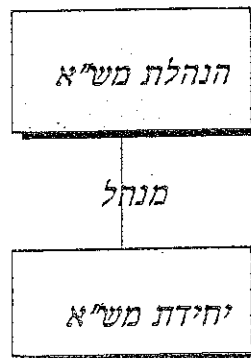
\*4 נבחרו ציבור אשר יבחרו בקלפי מתוך רשימה שתוכן ע"י מש"א בתאום עם המנהל הכלכלי.

משאבי אנושיעוד

1. ריכוז ניהול המשאב האנושי להבטחת צמיחתה הכלכלית והחברתית של רמת יוחנן.
2. קידום, תמיכה וטיפוח של המשאב האנושי תוך החדרת תרבות של איכות ומצוינות.

מבנה מש"א

הנהלת מש"א כפופה למועצה/אסיפה ושואבת את סמכותה ממנה.

א. הנהלת מש"א:תפקידים וסמכויות

1. אחריות על - ליישום תקנון/אורחות עבודה ונוהלים בתחום מש"א כפי שהוחלטו ע"י האספה/מועצה בר"י.
2. בחינה תקופתית והתאמה של אורחות העבודה והנוהלים והגשת המלצות לאישור האספה/מועצה.
3. הגדרת מטרות ותקציב פעילות, ואישור תוכנית העבודה של יחידת מש"א תוך ביצוע בקרה תלת חודשית.
4. גיבוש מדיניות בתחומי ההדרכה, ההשתלמות והלימודים. אישור תוכנית לימודים ארוכים והשתלמויות אישיות שהוכנה ע"י יחידת מש"א.
5. הגשת ד"ח חצי שנתי למועצה/אסיפה על עבודת יח' מש"א.

- 6. גיבוש המלצה למועמדים לתפקידים ציבוריים והגשתם לאישור האספה/מועצה.
- 7. אישור התחלת/הפסקת עבודתם של עובדי יח' מש"א.
- 8. תכנון אסטרטגי של כ"א כולל מדיניות לגבי כ"א זמני (מתנדבים, אולפן, סלע וכו')
- 9. טיפול והכרעה במחלוקות שבין ענפים או בין ענף ליחידת מש"א.
- 10. אחריות על הקמת צוותי אד - הוק לבוררות או טיפול במחלוקת או סכסוך שבין חבר לענף - ולא באו על פתרונם ע"י הענף ויחידת מש"א.
- 11. נוהלי עבודה : מתכנסת באופן קבוע פעם בשבועיים וע"פ הצורך. נוהלי העבודה המפורטים יקבעו במהלך החודש הראשון לעבודתה ויפורסמו בציבור.

הרכב

הנהלת מש"א תמנה 8 חברים :

6\* חברים בתוקף תפקידם:

• מנהל מש"א

• מנהל קהילה

• מנהל כלכלי

• מנהל כ"א/הדרכה בפלרם/פלטוב

• מנהל עובדי חוץ

• נציג יח' מש"א

ס'ת' 9

3\* נבחרו ציבור או נציג ציבור + נציג ועדת חברה.

\* יו"ר הנהלת מש"א - חייב להיות חבר ר"י ויבחר בישיבה הראשונה של ההנהלה מבין חבריה. אורך כהונתו - 3 שנים.

מינוי נבחרו הציבור :

באחריות הנהלת הקהילה להביא המלצה לשלושת הנבחרים לאישור בקלפי. אורך

כהונת נבחרו הציבור 3 שנים. אין מגבלה על מס' כהונות ברצף.

## יחידת משאבי אנוש :

### תפקידים וסמכויות

1. תכנון שוטף של כ"א במערכת כולל כ"א זמני.
2. יעוץ, סיוע והדרכה לחבר - ע"פ הנדרש - בהכוונה ובמציאת מקום עבודה בר"י או בחוץ וכן לבניית מסלול קריירה ולימודים.
3. הדרכה ויעוץ לבעלי תפקידים ומנהלי ענפים בכל הקשור לניהול המשאב האנושי שבתחום אחריותם - כולל ניווד והכשרת עובדים.
4. הקמת והפעלת מאגר מידע בתחום משאבי אנוש.
5. ניתוח עיסוקים, אפיון צרכים והגדרת תפקידים ברמת הענף וברמת המערכת.
6. סיוע לבעלי תפקידים ולמנהלי הענפים בתיקון ותמחור כל מקומות העבודה.
7. בניה והפעלה של תכנית פיתוח למנהלים וסיוע בבניית תכנית הדרכה והכשרה ברמת הענף.
8. הכנת תכניות לימודים ארוכים והשתלמויות אישיות והגשתה לדיון ואישור הנהלת מש"א.
9. בנית כלי דיווח ובקרת עבודה כולל הפקת דוחות לחבר ולענף.
10. ארגון וניהול מערך התורנויות.
11. תכנון ותאום - עם ו. צעירים - של עבודת צעירים וסטודנטים במסלול צעירים.
12. מינויים :
- א. איתור וגיבוש המלצות לגבי ממלאי תפקידים מרכזיים נבחרים. (מנהל קהילה, מנהל כלכלי, מנהל מש"א וכו') שע"ח עבודה, והגשתה להנהלת מש"א.
- ב. סיוע לגופים הממונים באיתור ומיון מועמדים לריכוז ענפים.
- ג. סיוע לגופים הממונים באיתור מועמדים לריכוז ועדות שלא ע"ח עבודה.
13. סיוע למנהל ענף עובדי חוץ בבחינה, התאמה ואישור של חוזה העבודה של העובד במטרה למקסם את תנאי העבודה, מסלול הקידום והשכר.
14. סיוע לחברים ולענפים בקליטה ויציאה ממקום עבודה.
15. איתור, גיוס וסיוע לרכזי ענפים בבחינת חוזים והסכמי עבודה עם עובדים שכירים.
16. בניית כלים להערכת עובדים, מנהלים וגיבוש שיטות להנעת עובדים.

הרכב

- מנהל מש"א
- ריכוז הדרכה
- מאגר מידע
- חשבות שכר / רישום עבודה.
- ניהול כ"א זמני, תורנויות.

\* סה"כ 3-4 משרות. חלוקת העבודה תקבע ע"י מנהל מש"א.

מינוי

מנהל היחידה אחראי לגבש הצעות לעובדי יחידת מש"א והגשתם לאישור הנהלת מש"א.

## נספחים :

### א. מרכז צוות ניהול ותאום:

#### תפקידים

1. לפעול לקיומה של אסטרטגיה כוללת לרמת יחונן.
2. מימוש, יעוד מבנה ארגוני ומערך תפקידים.
3. הכנת סדר יום וניהול ישיבות צוות ניהול ותאום.
4. המרכז אחראי על הכנת סדר יום למועצה והאסיפה והנחיית מנהלי הדיונים.
5. שותף בתוקף תפקידו בהנהלת הקהילה, ההנהלה הכלכלית והנהלת מש"א.



## ב. מנהל מש"א :

### הכשרה וכישורים מומלצים

1. בעל הכשרה בתחום של מינהל עסקים / מדעי ההתנהגות ו/או לימודי עבודה.
2. בעל נסיון והצלחה מוכחים בניהול משאבי אנוש במערכת גדולה.
3. יכולת לנהל צוות, יכולת לנהל משא ומתן, אמפטיה וקבלה, יושר ואמינות.
4. יכולת הובלת תהליכים מורכבים.

### כללי

1. מנהל מש"א יושב בתוקף תפקידו כחבר בצוות ניהול ותאום.
2. בהנהלת הקהילה ובהנהלה הכלכלית ישב מנהל/נציג היחידה.

### נוהל מינוי ובחירה

1. הנהלת מש"א אחראית לגבש המלצה לגבי המועמד למנהל מש"א ולהגיש אותו לאישור האסיפה/מועצה.
2. אורך כהונה - 5 שנים עם אפשרות הארכה לכהונה נוספת.

### \* המלצת הצוות :

מתוך הערכה שיהיה קושי למצוא חבר ר"י לניהול מש"א, העונה על הקריטריונים כמפורט לעיל, מציע הצוות אחת משתי החלופות הבאות :

1. בחירה של חבר ר"י בעל כישורים מתאימים כמועד לניהול מש"א בעוד שנתיים. עמו ימונה מנהל מש"א שכיר למשך שנתיים, שתפקידו יהיה לחקם את היחידה ולחנוך ולהכשיר את חבר ר"י המיועד לניהול היחידה. (חבר ר"י יעבוד איתו צמוד במהלך השנתיים).

2. מינוי מנהל מש"א שכיר לכל תקופת הכהונה או עד שימצא יורש מתאים מר"י.