

הפרדת העסק מהקהילה  
התייעלות ענפי השירותים

הקטנת הוצאות והגדלת הכנסות

קיבוץ כפר הנשיא 28/8/96



# הפרדת העסק מהקהילה רקע והסבר כלליים

מה כולל המושג הזה?

## 1. בטוח הקצר

איתור אפשרויות להתייעלות פנימית, בעיקר במערכת השירותים.  
(פירוט והסבר נוספים - בהמשך)

## 2. בטוח הבינוני והארוך

- יצירת גוף הנקרא "קהילה" אשר מתנהל כיישות עצמאית.

היא מנהלת מאזן, יש לה חשבון בנק נפרד, המקורות והשימושים שלה הם יחידה סגורה. הקהילה מספקת עובדים לענפים השונים ומקבלת עבורם שכר עבודה + % מהרווח. ממקורות אלה חיה הקהילה.

- הפיכת ענפי השירותים למרכזי רווח/ אחריות.  
מה זה בעצם אומר?

במילים פשוטות, הכוונה היא לתמחר את עבודת החברים בענפים אלו (מה שלא קיים היום) ולאפשר להם להפוך ל"עסק" לכל דבר המוכר את שירותיו ללקוחות ומשלם לעובדיו שכר עבודה כמו בכל מקום אחר. צעד זה מאפשר בחינה נכונה של פעילות הענפים והשוואתם לאלטרנטיבות אחרות.

- בצד ה"עסק", הפיכת הענפים למרכזים שכאלה.  
כאן אין שינוי מלבד שני דברים:

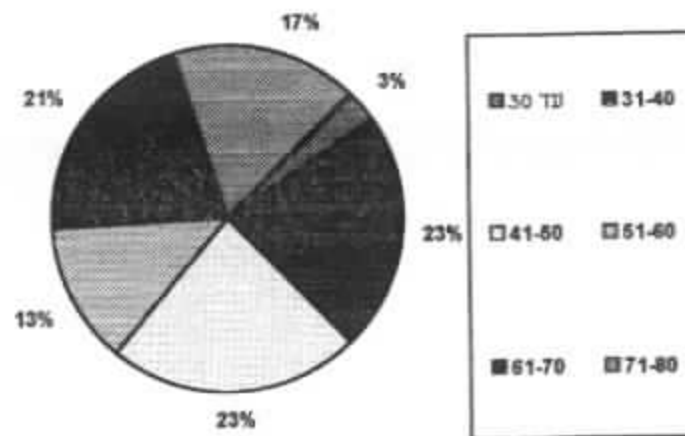
א. יצירת דוחות רווח והפסד לכל ענף. בדוחות כאלה - שכר העבודה, הפחת והריבית הם הוצאה "מובטחת" שאינה תלויה בתוצאות העסקיות של הענף, ממש כמו בכל מקום עבודה בחוץ.

ב. מתן אוטונומיה מוגברת למנהל המרכז בהחלטותיו, ז"א פחות "ענף של העץ הגדול".

- יצירת מבנה ארגוני חדש משק/קהילה אשר יכלול בתוכו פונקציות חדשות ויאפשר את ניהולה השוטף של המערכת החדשה (כגון הקמת יחידת משאבי-אנוש לדוגמה).

## מפה דמוגרפית

אחוז מסה"כ	סה"כ	נשים	גברים	גיל החקרים
3	9	7	2	30 וצ
22	64	31	33	31-40
23	68	35	33	41-50
13	39	23	16	51-60
21	62	33	29	61-70
17	51	24	27	71-80
100	293	153	140	סה"כ



זאת האוכלוסיה הנמצאת בפועל בקיבוץ, לא כולל החקרים  
 הרשומים.  
 אנו חושבים שכבר הנשיא, נמצא בקציה דמוגרפית. אין לה  
 סוד שצננו אותנו צרות חקרים באיגאים 25-40, בשלש  
 השנים האחרונות.  
 התחושה החלקה של צורץ בשינוי, נובעת עם מנתונים אלו.

## ענפי השירותים

לחברים שלום.

מאחר שהגעתם לעמוד זה, סימן שקראתם ואתם יודעים מהו הרקע הכללי לעבודתנו. בימים אלה עוסק צוות מטעם המזכירות והמועצה הכלכלית בדרכים לצמצום מספר ימי העבודה בשירותים או בשפתנו - התייעלות בתקנים. חברי הצוות: שריטה, אורי א', רוי ב', מיכאל כ', רפי פ', תמיר. את הצוות מלווה איתן יעקובסון- יו"ר מועצה כלכלית.

מתוך סך כל הצעדים שיש לבצע, החלטנו להתחיל ב"מבצע" זה והוא יישמש יסוד להמשך הצעדים בעתיד.

ב - 2 העמודים הבאים מופיעים המטרות ודרכי הפעולה שהנחו אותנו באיסוף הנתונים עד עתה. לאחר מכן, יש טבלה כללית המשווה בין מפת העבודה בשירותים בכפר הנשיא לבין המלצת צוות מטעם התק"ם והקבה"א שעסק בנושא ב 1995.

שתי הערות:

א. נתוני כ. הנשיא

המספרים המופיעים הם ממוצע שהתקבל מאיסוף נתונים של שנה וחצי (1995-1996). מבחינה זאת, אין הם משקפים מצב הנכון ליום מסויים, המערכת "נוטה לעבוד" במספרים אלה.

ב. המלצת הצוות

ההמלצות מבוססות על ניתוח הוצאות המשפחה בעשירון המקביל לנו בישראל (קרי- עשירון 5-6 בקירוב). אין הן מבוססות על איסוף נתונים מהקיבוצים עצמם משום שלא רצו "להנציח טעויות ובזבוזים" המאפיינים קיבוצים מזה שנים רבות.

בברכת "חזק חזק ונתחזק",

שריטה ותמיר - בשם הצוות

הנושא -  
הפוטנציאל האנושי במיחנה הצסקית

תקני עבודה במגזר הקהילתי בכפר הנשיא  
נתונים ראשוניים

המטרות -

1. לצייר מפה מדוייקת של חלוקת כח אדם בכפר הנשיא - מצבת עכשווית.
2. ללמוד את פוטנציאל כפר הנשיא להגיע להכנסות גדולות יותר תוך שמירה על צרכיהם ורצונותיהם של החברים.
3. לקיים דיון על הממצאים ולשאול - איך אפשר לנצל פוטנציאל זה.

## מפת העבודה בקהילה

1. נתוני כפר הנשיא -  
רשימות הקיימות אצל בוב וו. - סדרן עבודה  
רשימות הקיימות אצל מיכאל כהן - חשב  
כל הנתונים מותאמים ליוני 1996
2. המלצות צוות ההיגוי המשותף לקבה"א ולתק"מ  
משנת 1995, בנושא תקני עבודה בשירותים.
3. השוואה בין המצב בכפר הנשיא ובין המלצות  
הצוות, כבסיס לאיתור אפשרויות התייעלות.

## השוואת תקנים בשירותים - 1/8/96

### ביאורים

(1) = רק העוסקים בתקציב האישי

(2) = אינם כוללים: סיעוד - 4 תקנים

פיוזטרפיה - 0.25 תקנים

רמאה אלטי - 1.75

(סה"כ - 6 תקנים)

(3) = רק תיקונים שוטפים בבתי החברים

### הסבר נוסף

א. נתוני כ"ה כוללים חברים, זמניים ושכירים.

ב. זוהי טבלה השוואתית כסודה. יחד עם זאת,

ישנם תקנים נוספים שאין חונקים אותם עליהם

את הדעת, אך הם קיימים אצלנו ואלו הם:

גרייה - 2 תקנים

הנהלת חשבונות - 2 תקנים

ש"י בריאות נוספים - 6 תקנים

סה"כ תקנים נוספים: 10

הענף	כ.הנשיא	תקנים	ההפרש ב- %
שי מוניציפליים			
ני	6.5	2.0	225
חצרן	0.6	1.0	-40
ספריה	1.0	0.8	25
מועדון + פאב	3.3	0.5	560
בריכה	0.6	0.5	20
נהג בית	2.5	1.0	150
שונות	2.5	0.3	733
סה"כ	17	6.1	179
שרותי קהילה			
מזכירים	1.3	1.3	0
ועדות	0.1	1.2	-92
ריכוז עבודה	1.0	1.7	-41
ריכוז שרותים	1.0	0.5	100
תרבות	0.6	1.0	-40
ארכיון	0.4	0.3	33
מזכירות טכנית	2.0	1.7	18
הנהח"ש (1)	0.7	0.7	0
שונות	0.3	0.3	0
סה"כ קהילה	7.4	8.7	-15
ש. בריאות (2)	5.0	4.0	25
ש. חינך	32.7	20	39
ש. מקצועיים			
חשמליה	3.7	1.7	118
שרברבות	2.0	1.4	43
בניין	2.0	1.4	43
גרייה (3)	1.0	0.7	43
מחשב + אלקטי	1.1	0.3	267
מספרה	2.6	0.5	420
קוסמטיקה	1.0	0.5	100
שונות	0	0.2	-100
סה"כ מקצועיים	13.4	6.7	100
ענף המזון	19.3	15	28
ש. נוספים			
מרכולית	4.7	1.2	233
מתן	7.3	5.3	19
כביסה	2.3	1.2	92
סה"כ נוספים	14.3	7.7	86
<b>סה"כ כללי</b>	<b>109.1</b>	<b>68.2</b>	<b>49</b>

## מסקנות ראשוניות

אנו רואים שההבדל בין המלצות הצוות לבין המצב אצלנו הוא גדול מאד. אנו נמצאים ב - 50% (!!) לערך מעל התקנים המוצעים.

עדיין לא נתקבלו כל החלטות באשר למספרים הסופיים שייקבעו, איו כוונה שכל מה שממליץ הצוות ייושם לאלתר בכפר הנשיא. מטרת ההשוואה היא לבדוק היכן אנו עומדים "בגדול". התקנים הסופיים ייקבעו בהמשך, אך כבר עכשיו ניתן לראות שיש הרבה לעשות.

מבחינה כספית, כל עובד מיותר שיעבור מהשירותים לענף מכניס, יהווה רווח נקי של הכנסה נוספת. בעסקים לשם השוואה, יש להגדיל את היקף המכירות בכמה מונים אם רוצים להרוויח נטו סכום X כלשהו.

### תחשיב חסכון (הכנסה נוספת) לעובד:

מחיר יום עבודה (מוערך) = 150 ש"ח  
ימי עבודה בשנה = 270 ימים  
סה"כ = כ- 40,000 ש"ח



המשמעות הכספית	החיסכון בתקנים
400,000 ש"ח	10 אנשים
800,000 ש"ח	20 אנשים
1,000,000 ש"ח	25 אנשים