



# עוזי רפפורט לתגמל בבונוסים מנהלים בשרות הציבורי

## מהנדס תעשייה וניהול, מנכ"ל משותף, אגוד הייעל (1985) בע"מ, יועצים לניהול

השוואה תוצאות רב תקופתיות ובניית יעדים על בסיסם. השוואת תוצאות בין קבוצות דומות, ובניית יעדים על בסיסם. המדדים הם דוגמאות, שמהן ניתן ללמוד, אך אין לראות בדוגמאות את העיקר. לכל ארגון יש להתאים את המדדים בדיוק כמו שלכל בן אדם רצוי לתפור חליפה לפי מידותיו הוא (או לקנות חליפה במידה סטנדרטית ולבצע בה את ההתאמות הנדרשות). יש להיזהר במיוחד בבחינת מה אנחנו סופרים למנהל. כי ספירה לא חכמה עלולה ל"עודד" את המנהל לפעול נגד הארגון - ובלבד שהוא יראה יעיל ומתייעל למנהליו.

### בחינת יעילות התפעול

בחינת יעילות התפעול היא תורה שלמה. התורה בוחנת את קצב ההשתנות של התפוקות הסופיות של קבוצה בארגון ואת קצב השתנות התפוקות של ארגון שלם, ביחס למשאבים המושקעים. לדוגמא: אנו הארגון מייצר רישיון, באמצעות כוח אדם, נבחן את כמות הבקשות לרישיון שטיפולן הסתיים בחודש (לא נבחן את כמות הרישיונות שאושרו ונשלחו, כדי להימנע מ"עידוד" המנהל לאשר רישיונות), ביחס לשעות המושקעות באותו חודש.

אם משך הזמן לטיפול ברישיון הוא ארוך (יותר מחודש), נבחן את היעילות במוצק נע תלת חודשי (כל חודש נתבונן בסך התפוקות ובסך התשומות של שלושת החודשים האחרונים).

מאחר ובדרך כלל יחידה ארגונית איננה מייצרת רק תפוקה אחת, נצטרך לתת משקל לכל תפוקה כדי שנוכל לחשב את היעילות הכוללת של הקבוצה. אפשר לתת משקל בכמה אופנים. הדרך הפשוטה ביותר היא לבחון כמה כוח אדם מושקע בכל תפוקה.

לדוגמא:

אם יש לנו 5 עובדים ו-5 תפוקות, וכל העובדים עובדים במשרה מלאה, נבנה את הטבלה הבאה:

תפוקות עובדים	1	2	3	4	5
1 אישור א'	100%	20%	10%	70%	
2 רישיון ג'		20%	70%		
3 מענה לפניות		60%			
4 משימה 7			20%		
5 תשלום				30%	100%

ישנה תמימות דעים בדבר הנחיצות לתגמל מנהלים מוצלחים ואיכותיים בשירות הציבורי, מאידך, מעט מידי מדברים על איך ניתן להבדיל בין מנהלים מוצלחים יותר ומוצלחים פחות, איכותיים יותר ואיכותיים פחות.

במאמר הזה נביא מספר סרגלים שבאמצעותם מציעה הנדסת תעשייה וניהול לדרג מנהלים. הנדסת תעשייה וניהול מציעה שיטות עבודה כמותיות שבאמצעותם ניתן להבחין בין הטובים לטובים יותר, בין היעילים ליעילים יותר, בין האפקטיביים לבולדוזרים.

כדי שנוכל להבחין בטיב, נשאל את השאלה מהם תפקידיו של המנהל.

ישנן הגדרות רבות ושונות לתפקידי המנהל. נשיב בקצרה על התפקידים הבסיסיים ובאופן בלתי תלוי באיזה סדר נשים את התפקידים. בכל ניהול קבוצה הסדר הוא שונה, וכמובן שניתן להוסיף נושאים נוספים מאחר והשונים בין המנהלים הוא גדול - מנהל של מפקחי מס, איננו מנהל שאחראי על קבוצת קבלנים העוסקים בבינוי.

### התפקידים המרכזיים של המנהל הם:

- ניהול התפעול של העובדים
- ניהול האיכות של העבודה
- ניהול המשאב האנושי, וניהול ההדרכה
- ניהול המשאבים הפיזיים והתקציביים

אנו סבורים כי חובה לבנות מדדים לכל נושא, לעבדם באופן שיטתי ולתת למנהלים יעדים ברורים, חד חד ערכיים וחד משמעיים לקבלת התגמול המבוקש. שיטה זו מצריכה השקעה רבה בנייתו מתמיד של התוצאות ובעדכון היעדים והמטרות - אך כפי שחברות ההי סק מסבירות לשוק, אין דרך אחרת. הדרך לנהל עוברת במעקב, פיקוח ובקרה על הכמויות שהמנהלים והעובדים מייצרים, על איכות העבודה, על טיפוח כוח האדם ועל שמירת קשרי גומלין עם העולם החיצוני לקבוצה.

לצורך הדגמה נציג מדדים מתאימים לניהול במגזר הציבורי.

### המדדים שנציג הם:

בחינת יעילות התפעול.

בקרת איכות על עבודת העובדים.

בקרת תאום הפעילות.

באישור א' מועסקות 2 משרות מלאות, שהם 40% מכוח האדם. במשימה 7 מושקעת 20% של משרה אחת - שווה ערך ל-4% מסך כוח האדם של היחידה. 40%, 18%, 12%, 4%, 26% - הם המשקל של כל תפוקה סופית.

הדרך הזאת היא מאוד פשוטה, אך איננה טובה (מדויקת) וזאת משתי סיבות עיקריות: החלק של העבודה שאינו קשור לתפוקות הסופיות הולך וגדל עם השנים. הטלפון הקווי והסלולרי, הדואר והדואר האלקטרוני, לוקחים יותר ויותר זמן למענה לשאלות שאינן פונקציה של התפוקות הסופיות (הציבור מתעניין יותר, שואל שאלות רבות יותר, תובע יותר). הסיבה השנייה היא שהארגון הוא גם חברה של אנשים. אנשים נורמטיביים אומרים בבוקר - "בוקר טוב". בצהריים הם אוכלים ארוחת צהרים ביחד, ולפעמים יש להם שאלה על תלוש המשכורת, ולעיתים הם מתכנסים להרמת כוסית לכבוד חג.

חלק העבודה שאינו קשור לתפוקות סופיות יכול להגיע בארגון לסדר גודל של 40% מכוח האדם. לכן כדאי להשתמש במומחים שיכוונו כיצד לבנות את המשקלות באופן מקצועי יותר.

המנהל עוקב אחר התפוקות של העובדים, ויתכן אף שהוא עושה זאת כפונקציה של השעות המושקעות בחודש. זהו הבסיס לבחינת טיב הניהול.

מנהל טוב מוביל את נהלי העבודה וטיב השירות לכיוון שבו העובדים יוכלו להפיק יותר בפרקות זמן, באיכות גבוהה יותר ובשיטה הדוקה יותר.

### בחינת איכות העבודה

כמו שיש צורך לבחון את כמות העבודה המבוצעת יש צורך לבחון את איכות העבודה המבוצעת. המנהל צריך לבחון באופן יסודי מידי תקופה כמה עבודות המבוצעות על ידי כל עובד. בדרך כלל, רצוי שהבחנה תעשה ביחד. העובד יציג למנהל מה עשה ומדוע, והמנהל ישאל שאלות. בדרך הזאת המנהל יכיר את העובד טוב יותר. אבל זה לא מספיק.

המנהל צריך לתכנן ולהביא לביצוע דוחות מחשב אשר יצביעו על המקומות בהם הוא צריך להתערב. לדוגמא: הנהלת בתי המשפט פיתחה 20 דוחות מחשב לבקרת העבודה של מזכירות בית המשפט, כאשר כל דוח מצביע על הצורך בהתערבות המנהל. דו"ח אחד בוחן האם התקבלו פניות ישירות ממשרדי עורכי הדין לשופטים שפרשו וכל תיקיהם הועברו לשופטים אחרים. דו"חות אחרים בוחנים האם תיק שנסגר בפסק דין נותר בו ערבון, פיקדון או צו (צו עיכוב יציאה מהארץ).

הנהלה מגדירה באיזה תדירות צריך לבצע כל בחינה, תוך תיעוד מלא של הבחינה ותוצאותיה. כמוכן, שבבתי המשפט הגדולים המזכיר הראשי איננו מבצע באופן אישי את כל העבודה, אלא הוא אחראי על ביצוע העבודה יחד עם הסגנים שלו ומנהלי המדורים.

וגם זה לא מספיק.

איכות של עבודה חייבת לעבור דרך המשבצת "ארגון לומד". כדי שהארגון יוכל ללמוד ולהתפתח יש לבנות מנגנון לימוד. מתי הארגון צריך ללמוד. באותה הדוגמא של הנהלת בתי המשפט הזדמנות ללמידה של הארגון נמצא במצבים כמו:

- תוצאות בחינה של צוות שיפור השירות, או צוות הטמעת נהלים.
- פעולה שבוצעה שלא לפי הנוהל (בגלל שהנוהל לא מכסה את כל האפשרויות ומבוצעת "עקיפה" של הנוהל).

• פעולה שבוצעה שלא לפי הנוהל של הנהלת בתי המשפט ע"י עובד מדינה הנמצא בקשר מתמיד עם בית המשפט כגון: שב"ס, משטרה וכו'. זאת מכיוון שהנוהל של הארגון ממנו הוא בא או שהנוהל של הנהלת בתי המשפט לא מכסה את כל האפשרויות ומבוצעת "עקיפה" של נוהל.

- נזיפה של שופט (השופט אמר: "זה לא בסדר", או חמור מזה).
- תלונה של עו"ד, שפנה למנהל מדור ולמזכיר ראשי ולא היה מרוצה מתשובתם, על אף שתשובתם היא הסבר של נוהל קיים ומוכר.

בכל מקרה כזה, העובד הבכיר שנכח במקום יפתח דו"ח אירוע לימודי. איפה קרה, מה קרה, מי היה שם, מה נעשה, כיצד ניתן למנוע הישנות המקרה. לזה כמוכן יש טופס. הטפסים נאספים על ידי המנהלים ומועברים למנהלים הבכירים יותר. המנהלים הבכירים יותר יקבלו החלטות על המשך פעולה (להעלות את הנושא לרמת ניהול בכירה עוד יותר, להתייעץ עם מנהלים אחרים בארגון, להציג את הדוח בכנס, לשנות את התוכנה, לשנות את הנוהל וכמוכן לדווח לכל מי שהיה באירוע על החלטתו).

### בקרת תאים הפעילות

כל מנהל צריך להיפגש עם העובדים שלו אבל לא רק איתם. מנהל צריך להיפגש עם המנהלים הכפופים לו כל שבוע ואף למעלה מזה. אך הוא צריך להיפגש ברמה שבועית גם פרויקטים שהוא הקים (צוות שיפור שרות, צוות טקס יום העצמאות), ואם כל העובדים בסבב (כל שבוע עם כמה עובדים לפגישה אישית בת 10 דקות). אחרי הכול, יש עובדים שקולם נשמע ברמה ויש עובדים מסורים, חרוצים ושקטים שגם אותם כדאי להכיר ולשמוע.

ברמה חודשית המנהל צריך להיפגש עם מקבלי שרות ונותני שרות. המנהל צריך הנשיא או סגן הנשיא, עם צוות חיצוני לבחינת איכות השרות ועם מנהל התחזוקה והניקיון של החברה האחראית. ברמה רבעונית המנהל צריך להיפגש עם יחידות ממשלתיות הנמצאות בקשרי גומלין עם בית המשפט. פרקליטות, שב"ס, משטרה, שרות מבחן ועוד.

יוצא איפה שמנהל בדרג שמעל הבינוני צריך לבצע סדר גודל של 10 - 25 פגישות בשבוע (5-2 ביום) באופן מסודר, בשליטה ובקרה לא כולל פגישות טלפוניות ופגישות מיידיות למענה בבעיות בוערות. אפשר ורצוי לתגמל מנהלים על ביצוע כל הפגישות המתוכננות מראש (בתאום עם המנהל שמעליו), כדי שהבטיח שהמנהל יעבוד בצורה מסודרת. במקומות בהם הנושא רגיש מבחינה ציבורית או רגיש מבחינת יחסי ציבור, התגמול צריך להיות משמעותי. במקומות שהנושאים פחות רגישים התגמול צריך להיות "בקטנה".

### השוואה תוצאות רב תקופתיות ובניית יעדים על בסיסם

בחלק הראשון הצגנו את בחינת יעילות התפעול ביחס לחלוקת כוח האדם. אבל לא תמיד זה מספיק. לפעמים יש צורך בבחינת היעילות על בסיס חשיבות הנושא לפני הבחינה של כוח האדם. למשל: אם מדובר בכסף שהממשלה צריכה לקבל, או אם יש שינוי של חוק ואנחנו רוצים לתת דגש למנהל על יישום השינוי.

מקרה נוסף בו כדאי לבצע השוואה רב תקופתית היא כאשר יש לנו הרבה יחידות המפורזות בכל הארץ המבצעות עבודה דומה אך לא זהה ובחלק מהמקרים האוכלוסייה שונה או התנאים שונים. למשל כאשר



על זה שווה לתגמל מנהלים.

### **השוואת תוצאות בין קבוצות דומות, ובניית יעדים על בסיסם**

בכל מקרה שיש מספר קבוצות המבצעות עבודה דומה, רצוי שהמנהל יפתח "ליגה ספורטיבית למקומות עבודה". הליגה תבצע השוואות שונות ומגוונות בין יחידות שונות המבצעות עבודות זהות בנהלים זהים.

רצוי להציג בכל מדד מי מוביל את הליגה, ולסדר את כל השחקנים בליגה ברמה הולכת ופוחתת.

בוחנים השמת כוח אדם מובטל, לא ניתן להשוות את התוצאות של הערים הגדולות עם הערים הקטנות ואת הערים הקטנות עם האזורים ההיקפיים.

אבל תמיד ניתן להשוות כל לשכה תעסוקה, בית משפט, לשכת מס, תחנת מע"מ עם אותה היחידה בעצמה.

נניח שאנחנו רוצים לבחון את אחוז ההמחאות ללא כיסוי שיחידה כלשהיא הצליחה לכסות בתשלום. בו נתבונן על הישג היחידה בשנה האחרונה בממוצע למשרה מושקעת, ונחשב את סטיית התקן. עתה, נוכל לומר האם היחידה ביצעה החודש הישג מתחת לממוצע שלה, הישג מעל לממוצע שלה והישג גבוה מאוד מעל לממוצע שלה.