

הביקורת העלתה מקרים מספר, שאף בוטלו הזמנות ליצרני חוץ, אחרי שזכו במכרו. השתתפות במכרו קשורה בדרך כלל בהוצאות ובעבודה מינהלית. יתר על כן יצרן שזכה במכרו ולא קיבל בסופו של דבר את העבודה, עלול להימנע בעתיד מהשתתפות במכרזים של המחלקה. מותר גם לצפות, שתע"ש כגוף ממלכתי תקפיד על יחסים הוגנים ליצרנים, שאתם היא עובדת.

עבודות תיכנון

באוקטובר 1970 העבירה מחלקת תע"ש לעבודות חוץ לחברה לייעוץ הנדסי הזמנה לתכנון ייצור והרכבה של קו ייצור לתחמושת. ההזמנה נמסרה ללא מכרז בנימוק, שלחברה מומחיות מיוחדת. לפי תנאי ההזמנה נקבע תשלום מירבי עבור התכנון בסך 20,000 ל"י והגבול העליון בעד ייצור הציוד והרכבת קו בסך 50,000 ל"י.

בינואר 1971 ביקשה החברה להגדיל את ההזמנה ב-78,180 ל"י; סך 42,680 ל"י בעד ציוד ומתקנים שלא היו כלולים בתכנון הקודם של החברה; תוספת 8,000 ל"י בעד הרכבה והתקנה; תוספת של 27,500 ל"י לחברה בעבור תכנון. יחד עם זאת קיבלה עליה תע"ש לטפל בהזמנת הציוד המתקנים; תפקיד זה היה מוטל לפי ההזמנה על החברה. התוספות אושרו על ידי הנהלת האגף.

בתיקי ההזמנה שבמחלקה לא נמצא תיעוד המנמק, מדוע שולם לחברה עבור התכנון יותר מהסכום המירבי, שנקבע בהזמנה, וכיצד חושבה התוספת בסך 27,500 ל"י.

ממצאי מעקב

שכר עידוד

דו"ח שנתי 21, עמ' 728

שכר העידוד בתע"ש נקבע על פי נורמות מדודות או על פי נקודות הערכה. נורמות מדודות מבוססות על קביעה מקצועית אונייטיבית. של הזמן הדרוש לביצוע כל פעולת ייצור (נורמה); נקודות הערכה מבוססות על הערכה של הישגי העובד על ידי הממונים עליו.

בסיכומיה והצעותיה של ועדת הכספים לדו"ח שנתי 21, כפי שאושרו על ידי הכנסת (ראה דו"ח שנתי 22, עמ' 926), ציינה הוועדה בחיוב את הנהגת שיטת שכר העידוד במפעלי תע"ש עוד בשנים הראשונות לקיומם, עם זה היא המליצה, שרצוי שמפעלי תע"ש ישקדו על הרחבת השיטה של שכר עידוד על פי נורמות מדודות בשביל כל אותן עבודות, ששיטה זו מתאימה להן; לעבודות שלא מתאימה להן שיטת הנורמות המדודות, יש למצוא בשיתוף עם המכון לפריון העבודה צורת עידוד אחרת, שלא תהווה תוספת שכר קבועה. כמו כן ציינה הוועדה ששימוש נרחב בשיטת נורמות נקודתיות עלולה להביא לדיכוי, שהיא תיהפך לתוספת שכר קבועה.

הוועדה הדגישה את דברי הביקורת, כי התועלת משיטת שכר העידוד מותנית בהפעלת התקינה הכללת, בעיקר קביעת נורמות נאותות ומדידה נכונה של התפוקה. ביקורת מעקב, שנערכה בינואר 1973, העלתה:

מפעל א'

נורמות מדודות. הנורמות המדודות נקבעו בשלוש דרכים: (1) על פי חקר זמן מלא; (2) חקר זמן חלקי – שבו מספר המדידות מצומצם יותר; (3) הערכה אנליטית המבוססת על נתוני זמן שנמדדו בעבר. השימוש בהערכות אנליטיות ובמדידות חלקיות הלך וגדל, והשימוש בחקרי זמן מלאים ירד באופן ניכר; בצורה זו עלה בידי המפעל לקבוע מספר גדול יותר של נורמות, אם כי על חשבון דיוקן. בשנת 1969/70 היה שיעור הכיסוי בנורמות מדודות 37% בלבד משעות העבודה הישירות.

המגמה לא השתנתה. יתר על כן בשנת 1971/72 ירד שיעור הכיסוי בנורמות מדודות ל-32% משעות העבודה הישירות. הירידה נבעה מכך, שקצב קביעת נורמות לא הדביק את קצב הכנסת מוצרים חדשים לייצור. התעשייה הצבאית הסבירה שאין היא מספיקה לכסות את העבודות החדשות בנורמות בקצב הרצוי, בגלל מחסור בכוח אדם מקצועי.

המפעל לא נקט צעדים נמרצים להרחבת השימוש בנורמות מדודות. הביקורת הצביעה על כמה מחלקות ייצור, שבהן אפשר היה להנהיג נורמות או להרחיב את השימוש בהן, תוך שימוש במדדים שונים. כמו כן היא העירה שאף בשירותי ייצור מסוימים ניתן להנהיג נורמות, בדרך כלל רב-גורמיות.

בהכנה לקראת נורמות מדודות ערך המפעל סקרים לגבי חלק ממחלקות הייצור ושירותי הייצור, שבהן לא היו נורמות. עוד ערך המפעל סקר של נורמות רב-גורמיות למנהלי עבודה. נורמות אלה נמצאות בתהליך הפעלה נסיוני.

סדרי פיקוח, רישום ודיווח. משרד מבקר המדינה דן עם הנהלת המפעל על הצורך בהגברת הפיקוח על דיוק הנתונים המשמשים בסיס לרישום זמני העבודה והתפוקה; במיוחד דרושות בדיקות מסורגות באותם המקרים, שהנתונים מבוססים על הודעת העובד עצמו.

בכמה ממחלקות המפעל הונהגה שיטה, שלפיה ניתן להזרים נתונים באופן ישיר למחשב (On line), והעשויה להביא לשיפור בדיוק הנתונים, המשמשים בסיס לרישום זמני העבודה והתפוקה.

הדו"חות הנוגעים לתפוקה ולזכאות לפרמיה מופקים על ידי יחידת עיבוד הנתונים על בסיס רישומים הנעשים בכרטיס שעון מנוקב. חישוב הפרמיות הנקודתיות לא הוסב לעיבוד באמצעות המחשב על אף ההיקף הניכר של נתונים אלה, והוא נערך באופן ידני. יחידת ענ"א הפיקה דו"ח יומי ושישה סוגים של דו"חות חודשיים. ניפוי שגויים וחריגים בדו"חות החודשיים נעשה באורח ידני הכרוך בעבודה מרובה.

חישוב הפרמיות הנקודתיות הוסב למחשב.

ניפוי השגויים והחריגים בדו"חות החודשיים הוסב גם הוא לביצוע במחשב.

מפעל ב'

עובדי השירותים מקבלים פרמיות נקודתיות. רוב העובדים האלה מקבלים, בדרך כלל, את מספר הנקודות המידתי שנקבע לקבוצה, שאלה הם שייכים, כך שלמעשה יש לראות בפרמיה הנקודתית תוספת שכר קבועה, וממילא נעדר ממנה על ידי כך גורם העידוד.

לא חלו שינויים.

בשנת 1969/70 היה שיעור הכיסוי בנורמות מדדות 63% משעות העבודה הישירות.
בשנת 1971/72 עלה שיעור הכיסוי ל-68%.

לגבי מנהלי עבודה הונהגו בשנת 1968 נורמות רב-גורמיות. נורמות אלה אושרו החל מאפריל 1970 על ידי המכון לפדיון העבודה לצורך מתן הקלות במס הכנסה. המכון היתנה את האישור בקביעת גג לפרמיות לפי נורמות אלו בשיעור של 33%, כמקובל לגבי עובדים בלתי ישירים.

המפעל עדיין לא קבע גג לנורמות של מנהלי עבודה.

ניהול מלאי חומרים

דו"ח שנתי 21, עמ' 736

הסדרים כלליים. היחידה לעיבוד נתונים אוטומטי (ענ"א) מכונה דו"ח שנתי על פריטים שלא הייתה בהם תנועה במשך שנתיים. הדו"ח אינו כולל פריטים שאומנם נופקו, אך בכמויות מזעריות; דו"ח כזה נערך דינית בעת ספירות מלאי. הביקורת העירה, כי רצוי שהדיווח של ענ"א יושלם באופן, שכל הנתונים על המלאי האיטי יתקבלו מהמחשב במרוכז.

עוד אין בדיווח של ענ"א נתונים מלאים על המלאי האיטי.

יחידת ענ"א מחשבת את מחירי החומרים, לפי שיטת מחיר ממוצע, כאשר מדווח לה על רכישת חומרים במחירים שונים מהקודמים, ומודיעה על המחיר הממוצע החדש למפעלים. התברר, שפעולה זו ארכה זמן רב, והמפעלים קיבלו את ההודעה של מחירים חדשים באיחור. כתוצאה מכך חלו שיבושים ברישום העלויות.

בראשית 1972 הופעלה שיטה חדשה, שלפיה מקבלים המפעלים הודעה על מחירים חדשים. סמוך לקבלת משלוחי החומרים.

מלאי החומרים במפעל אחד. המלאי מאוחסן במבנים ישנים מלפני קום המדינה ובשטחי אחסון פתוחים. לא נעשתה פעולה לשיפוץ המבנים ולהתאמתם לתפקידם. במקרים מספר הוצאו חומרים לייצור משטחי האחסון הפתוחים ללא ידיעת האחראי על המחסנים ובלא שקויימו סדרי ההגפקה המקובלים. דבר זה גרם שיבושים ברישום השוטף של המלאי ושל עלויות הייצור. בעת הבדיקה היו בין החומרים המאוחסנים בשטחים הפתוחים גם חומרים רגישים להשפעות אקלים.

המפעל ביצע בשנתיים האחרונות פעולות שיפוץ נרחבות במבני המחסנים. החומרים הרגישים לאקלים אוחסנו במבנים. שטחי האחסון גודרו וננעלו.

בבדיקת כרטסת המלאי של המפעל נמצא, שלכמה מאות פריטים לא היה מספר קטלוגי. נתברר, שהמחסן לא הקפיד על דיווח למדור הקיטלוג שבהנהלת תע"ש על פריטים שנתקבלו ואשר לא היו כלולים בקטלוג, כדרוש על פי ההוראות. לעניין זה יש חשיבות. משום שפריטים בלתי מקוטלגים אינם נכללים ברישום המרכזי של המלאי שביחידת ענ"א.

הנהלת תע"ש הנהיגה הסדר שלפיו אין אגף ההשברה מאשר הזמנות של פריטים עד אשר ייקבעו להם מספרים קטלוגיים. בדיקת המעקב במפעל העלתה, שמספר הפריטים ללא מספר קטלוגי ירד ב-50% בהשוואה לביקורת הקודמת.

מחסנים מרכזיים: בביקורת מלאי באחד המחסנים, שנערכו מטעם הנהלת תע"ש, נמצאו בו כמויות של פסולת פלז, נחושת וכו', שעלו על הכמויות שהיו רשומות. מנהל הביקורת הפנימית של תע"ש התריע במכתבו אל המנהלים של מפעלי הייצור על כך, שהם שולחים למחסן זה פסולת וחומרים ללא שקילה מדויקת וללא ציון הכמות.

הפסולת נשקלה עתה בצאתה ממפעלי הייצור, והיא מגיעה למחסן עם תעודת שקילה.