

שינוי המבנה הארגוני

לפני כשנה מינה הנשיא ועדה בראשות פרופ' יהודית גלעזר, אז סגן הנשיא לעניינים אקדמיים, והטיל עליה לבדוק את המבנה הארגוני של האוניברסיטה ולהמליץ על מבנה ארגוני חדש אשר יביא לייעול, לחיסכון ולצמצום בכוח-האדם. הוועדה הגישה את המלצותיה בדצמבר 2004 ומרביתן בוצעו באופן כמעט מיידי. מינהל משאבי האנוש ליווה את הנהלת האו"פ ואת העובדים בהיערכות לקראת השינוי ובהתאמת כוח-האדם לדרישות התקציב.

הפנימי ברמת אביב, נושאי השילוח והמשלוחים וכיוצא באלה. לאחר המעבר לרעננה, כשכל היחידות נמצאו כבר תחת קורת גג אחת, התעורר הצורך לבחון את מבנה היחידות, לרענן ואף לעצב מחדש תהליכים קיימים.

ניתוח המצב הקיים והבעייתיות שלו הנחו את הוועדה לרעיון המרכזי של המלצותיה:

- הלבנה של הפעילות האוניברסיטאית היא העשייה האקדמית על כל היבטיה – מחקר, פיתוח והוראה. המדיניות, הצרכים והתכנים נקבעים בידי האקדמיה, המיוצגת בדרג הגבוה של הנהלת האוניברסיטה הפתוחה על-ידי הנשיא וסגן הנשיא לעניינים אקדמיים.
- האדמיניסטרציה התפעולית נועדה לתמוך בפעילות האקדמית ולשרתה, והיא מיוצגת בדרג הגבוה של הנהלת האוניברסיטה על-ידי המנכ"ל.
- אין צידוק לקיומו של מינהל כללי באוניברסיטה, אשר אינו תומך ומטפל בעשייה האקדמית ומנותק ממנה.

הוועדה המליצה כי היחידות המנהליות (גם מנהליות תומכות אקדמיה כמו מנש"ה) יורכזו תחת קורת גג אחת. באופן זה נותרה חלוקת תפקידים ברורה מצד אחד, והיות שהובהר שתפקיד המינהל לתמוך באקדמיה, העבודה השוטפת תתבצע בתיאום מלא בין שני הגורמים. כך הועבר מנש"ה, תוך כדי שינוי מבנהו ושמו

תקציר דוח ועדת גלעזר

לאור המשימה שהוטלה עליה, ניתחה הוועדה את המצב הקיים ואפיינה את הבעייתיות במצב זה. אותרו ארבעה מאפיינים בעייתיים עיקריים:

- חלוקת פעילויות, אחריות וסמכות בין סגן הנשיא לעניינים אקדמיים לבין המנכ"ל והיחידות שבאחריותם בוצעה על-פי תפיסה של "הפרדת רשויות".
- המבנה הארגוני והגדרות התפקידים של היחידות לא הבהירו את ההיררכיות, את סדרי העדיפויות ואת תחומי האחריות באופן חד-ערכי, ולפיכך נוצרו כפילויות ובזבוז משאבים.
- המבנה התאפיין, במיוחד בצד המנהלי, במוטת שליטה קצרה במרבית היחידות. המשמעות היא כי יש מספר גדול של ממונים (מנהלים) יחסית למספר הכפופים להם.
- חלק לא-מבוטל מן היחידות היו כפופות ישירות לנשיא האוניברסיטה.

נוסף על המבנה הארגוני ועל תהליכי העבודה הקיימים, היו גם נסיבות אובייקטיביות אשר גרמו לתפקוד לא יעיל לכאורה – בעיקר הפיזור הגיאוגרפי של היחידות השונות, אשר נכפה על האו"פ כתוצאה ממצוקת המקום. נוצרה הפרדה פיזית בין יחידות שונות אשר פעלו במקומות שונים ומרוחקים זה מזה, ומשום כך נוצרו כפילויות בלתי-נימנעות: הדואר המרכזי שנוהל ותופעל במחסנים שבהרצליה אל מול יחידת הדואר

מינהל התכנון והכלכלה

מינהל התכנון והכלכלה מאגד בתוכו שלוש מחלקות: מחלקת הכספים, מחלקת תכנון, ארגון ושיטות (תאו"ש) ומחלקת הרכש.

המטרות והיעדים של מינהל התכנון והכלכלה בטווח המידי והקצר

- שיפור תהליך הבנייה של תוכניות העבודה והתקציב וצמצום משך הזמן המוקדש לבנייתם, תוך שמירה על רמת תכנון נאותה.
- הקמת מערך מעקב ובקרה אחר מימוש התקציב ותוכניות עבודה, גם ברמה הכמותית/איכותית, ולא רק ברמה התקציבית.
- שיפור הדוחות והמידע הכספי והתפעולי המופקים לראשי המחלקות.
- ליווי צמוד של הרפרנטים במינהל ומתן ייעוץ רציף ומתמשך לראשי המחלקות.
- שיפור תהליך הרכש כדי לייעלו ולזרזו, תוך הגדרת סמכויות רחבות יותר לקניינים.
- אפיון תהליך הפקת הוראות התשלום, במטרה לקיים "הפרדת רשויות" ולאפשר מעקב של מחלקות האו"פ אחר הסטטוס של כל הוראת תשלום.

המטרות והיעדים של המינהל לטווח הארוך

- מעבר לתכנון רב־שנתי והתאמת המערכות הממוחשבות אשר יתמכו בו.
- הידוק ושיפור של התהליך התקציבי והתמיכה המקצועית הניתנת לראשי המחלקות.
- מתן שירותים להנהלה הבכירה, למוסדות האו"פ ולרשויות הממשלתיות בנושאים הקשורים לתחום עיסוקו של המינהל.
- הטמעת שיטות עבודה המתבססות על שימוש בתחזיות ובניתוח מגמות, הן כמותיות והן תקציביות.
- הטמעת החשיבה הכלכלית בשיתוף האקדמיה, בנושאים אקדמיים ומנהליים כאחד.

מערך התפעול

מערך התפעול מאגד את מרכז המחסנים וההפצה, מחלקת המשק, חנות הספרים "למדא", אולפן

(מעש"ה - מערך שירותי ההוראה), לאחריותו של המנכ"ל. לעומת זאת, האחריות התוכנית על מערך לימודי החוץ עברה מן המנכ"ל לסגן הנשיא לעניינים אקדמיים, תוך כדי שינוי שם המערך ל"לימודי המשך".

מינהל הלוגיסטיקה והנכסים בוטל, והוקם מינהל התכנון והכלכלה, המאגד בתוכו כמה יחידות, אשר אף לא אחת מהן חדשה. למעשה, מינהל התכנון והכלכלה הוא מינהל הכספים הישן, בצירוף שתי מחלקות: המחלקה לתכנון, ארגון ושיטות ומחלקת הרכש. מטרת שינוי זה הייתה ליצור מינהל כלכלי חזק ומאוחד, אשר ייתן שירותים להנהלה הבכירה ולמנהלי המחלקות בנושאים הנוגעים לו, לרבות: תכנון התקציב באמצעות תוכניות העבודה, ביצוע מעקב ודיווח תקציבי וחשבונאי, תמחור וביצוע בדיקות כלכליות, ניהול הרכש ופיקוח על הביצוע (לרבות הוראות תשלום) וכן עבודת ארגון ושיטות למחלקות האו"פ.

רק שתי יחידות נותרו כפופות ישירות לנשיא: היחידה למשאבים וקשרי חוץ ורשות המחקר.

ביחידות שונות נעשו שינויים במבנה ובפעילות. המבנה החדש כולו מוצג בתרשים שבעמוד 2.

למרות הרצון לתת מענה לכל סוגיה במבנה הארגוני, נמנעה הוועדה בכמה מקרים מלהביע עמדה. מעבר לחיסכון הממשי אשר המבנה המוצע מאפשר, יש מקום לביצוע עוד פעולות לבחינת תהליכי עבודה לשם צמצום והתייעלות. לפיכך, נוסף על יישום המבנה החדש ובבד בבד עם תהליך זה, המליצה הוועדה לפעול באופן הבא:

- להקים ועדה אקדמית, אשר תדון בנושאים האקדמיים שהוזכרו בדוח הוועדה ובנושאים נוספים שעלו במהלך העדויות.
- עם היישום של ההמלצות תידרש "סריקה" קפדנית של כל הפעילויות ותהליכי העבודה ביחידות החדשות והקיימות, במטרה להמשיך את מגמת הצמצום, החיסכון והייעול.

המבנה החדש כולל שני גופים מרכזיים חדשים, כמתואר להלן.





השידורים ומעבדת בית הספר לטכנולוגיה. ארגון מחדש זה גרם לחיסכון בעלויות ובכוח האדם.

מרכז מחסנים והפצה

המחסנים החדשים ברעננה משתרעים על פני שטח כפול משטחם בהרצליה והם מנוהלים בשיטות מתקדמות, מבוססות מחשוב ואוטומציה. ההשקעה בתהליכים ממוכנים חסכה ידיים עובדות, ובעיקר של עובדים זמניים שגויסו מחדש מדי סמסטר, ערב פתיחתו. הרחבה על המחסנים ושיטות ההפצה ראו בעמוד 16.

מחלקת משק

המחלקה אחראית על הפקת אירועים באו"פ ובמרכזי הלימוד, על שירותי הסעדה במרכזי הלימוד, וכן על התחבורה והטלפוניה באוניברסיטה.

למדא

למדא, חנות הספרים של האוניברסיטה הפתוחה, עברה למשכנה החדש ברעננה בחודש פברואר השנה. החנות החדשה והמרווחת משתרעת על פני שתי קומות ספונות עץ. שלא כמו בחנות הישנה ברמת אביב, המדפים בחנות החדשה פתוחים לקהל, ואפשר לגשת ישירות לספרים ולעיין בהם בנוחות בפינת הישיבה.

למדא מטפלת במכירת ספרי האו"פ למוסדות חינוך, לאוניברסיטאות, לספריות ולחנויות ברחבי הארץ, וכן במכירת ספרים נלווים לסטודנטים. מאז המעבר לרעננה מטפלת למדא בהשאלות של עזרי לימוד (סרטים, ערכות ניסוי ביתיות, תוכנות, תקליטורים, קלטות, ספרים) לסטודנטים בקורסים מסוימים. בהשאלת עזרי לימוד יקרים נפתח תיק השאלה לכל סטודנט. בסיום הסמסטר מוחזרים העזרים המושאלים ללמדא. נוסף על כך, הקופה הראשית של האוניברסיטה נמצאת בחנות, ואפשר לשלם בה שכר לימוד ותשלומים אחרים לאו"פ. בלמדא נמכרים לעובדים כרטיסים להצגות ומופעים, מופצים תווי שי ועוד.