

שער שני

# ניהול מערך הקופות וניהול הגבייה של רכבת ישראל

# 1. ההחלטה

## הרקע לקבלת ההחלטה וסיבותיה

קיימת הבחנה מהותית, מבחינת השיקולים להכנסת האאוטסורסינג התפעולי, בין ארגונים בהם יש מערכת יחסי עבודה קיבוציים (ואין זה משנה אם מדובר בסקטור פרטי או ציבורי) לבין ארגונים שיחסי העבודה בהם מושתתים על הסכמים אישיים. נראה כי סוגיית יחסי העבודה בארגונים, בהם חלים על עובדים הסכמים קיבוציים, מהווה גורם רב משקל בהחלטה, האם להעביר פעילות לגורם חיצוני. לעומת זאת, בארגונים בהם מועסקים עובדים על בסיס הסכמים אישיים, הרצון להתמקד בליבה העסקית של הארגון ולהעביר פעילות תפעולית למומחים, הוא השיקול המרכזי בהכנסת השירות.

אנשי רכבת ישראל מודים בפה מלא, כי אחת הסיבות המרכזיות להעברת מערך ניהול הקופות ואיסוף הכספים לספק חיצוני, הייתה 'דומיננטיות היתר' כלשונם, של מערכות יחסי העבודה הקיבוציים בארגונם. "קליטה ופרישה של עובדים במערכת ציבורית היא סוגיה מורכבת", הם אומרים. "זו מערכת קשיחה."

גם בעבר נוהלו קופות הרכבת על ידי גורמים חיצוניים, אך אז היה מספר הקופות

מועט יחסית, וחלקן נוהל על ידי יזמים מקומיים קטנים שהתגוררו באזור הגיאוגרפי בו פעלה התחנה, שאת כספי נוסעיה גבתה אותה קופה. מסגרת זו הקשתה על מלאכת הפיקוח על הכספים, ולא אחת התגלו אי סדרים בתחום זה.

מכיוון שהיו אלה היקפי פעילות קטנים - ועדי העובדים ברכבת לא התנגדו לקיומם.

חוק חובת המכרזים זירו את ההחלטה לעבור מחוזים קטנים, להתקשרות עם גורם תפעולי מקצועי יחיד.

כמו כן, מספר התחנות הפעילות גדל מאוד (מ-14 ל-32) ושינוי דרמטי נוסף הייתה הכנסת הקופות האוטומטיות, ללא מגע יד קופאי. כפועל יוצא, הצטמצם מאוד מספר האנשים שתפקידם לגבות את כספי הנוסעים.

כמו בכל מקרה של הכנסת טכנולוגיה מתקדמת לארגון, כך גם במקרה של רכבת ישראל, ניתן היה לבצע צמצומים בכוח האדם.

קברניטי הרכבת שאלו את עצמם: "מדוע לא להמשיך ולהשתמש בעובדי כוח אדם זמני כדי להתמודד עם האילוצים האלה, כפי שנעשה עד כה? (הקופות הופעלו על ידי עובדים זמניים כבר בשנת 1994). מדוע לא ללכת לפתרון שהוא קיצוני יותר, כלומר מסירת מושכות הניהול לגורם חיצוני - לאאוטסורסינג?"

התשובה הושפעה גם מהתרחשויות שנגעו ל'חוק העסקת עובדי חברות כוח אדם'. נכון ליום פרסום הספר, הצעת חוק זו מבקשת לחייב מעסיקים להפוך עובדים זמניים לעובדי הארגון, לאחר תשעה חודשי עבודה. סייג לכך היא העסקת העובדים על ידי קבלן חיצוני המנהל את התהליך. או אז, עובדיו אינם נחשבים לעובדים זמניים של מקבל השירות, אלא לעובדיו הקבועים של הספק. הוראת חוק זו, לכשתיושם, לא תחול עליהם.

לא הייתה זו הסיבה היחידה, אלא תמריץ נוסף למסירת המשימה לגורם חיצוני, מתמחה, הנוטל על עצמו אחריות כוללת לביצוע, וחשוב מזה - לתוצאותיו. קברניטי הרכבת ראו בהחלט ערך מוסף בגישה זו. "זה עולה קצת יותר", אומרים ברכבת, "אך זה כדאי."

לקידום יוזמה זו, סייעו גם ניסיונות מוצלחים שהיו לרכבת עם קבלני משנה בתחומים אחרים. בשנים האחרונות גילו ברכבת ישראל פתיחות לסוג כזה של התקשרויות. הניסיון לימד את מנהליה, כי יש מקרים בהם שימוש בקבלנים

משתלם מהרבה בחינות. לדוגמא, גילו כי זול ויעיל יותר להפעיל קבלני תחזוקת בניין, במקום להמשיך ולקיים את מחלקת התחזוקה ברכבת. לכן, כשהחלו לפרוש עובדיה הותיקים של מחלקת התחזוקה לפני מספר שנים, לא גייסו אחרים במקומם, אלא הכניסו לעבודה באופן הדרגתי, קבלני תחזוקה. כך פעלו גם לגבי רתכים המתחזקים את מסילות הברזל. כל אלה הן פעולות שאינן ליבת העשייה של הרכבת.

לסיכום, ההחלטה למסור לניהול חיצוני את מערך הגבייה בקופות של רכבת ישראל, נבעה מהגורמים העיקריים הבאים:

- א. רצון להשיג גמישות תעסוקתית, כתוצאה משינוי טכנולוגי וגידול מתמיד.
- ב. רצון להשיג התמקצעות, לייעל את מערך הגבייה ולמסור אחריות כוללת לספק מתמחה.
- ג. תחיקה - 'חוק חובת המכרזים' ו'חוק העסקת עובדי חברות כוח אדם'.

## בניית המכרז ובחירת הספק

כגוף ציבורי בבעלות המדינה, כפופה הרכבת, כאמור, ל'חוק חובת המכרזים' והיא מקפידה לנהוג לפיו. הכנת המכרז נמצאת באחריות מחלקת ההתקשרויות. מחלקה מקצועית זו בונה את מפרט המכרז בסיוע מחלקות אחרות. במקרה זה הסתייעו אנשי המחלקה באנשי חטיבת הנוסעים - לצורך בניית מפרט ההפעלה הטכנית, באנשי הכספים - לצורך גיבוש דרכי העברת הכסף, באנשי המיחשוב - לצורך התאמת מערך המיחשוב וכך הלאה.

חוזה כזה צריך להגדיר פתרונות לבעיות שלא תמיד חושבים עליהן מראש. נתון זה מקבל משנה חשיבות בגלל מגבלות חוק חובת המכרזים. במידה ויידרשו שינויים ושיפורים בחוזה, הדבר מצריך על פי חוק פרוצדורה מורכבת של דיונים בוועדות.

לכן, מחלקת ההתקשרויות הופכת בזכות ניסיונה, למעין גוף המתחקר את היחידה המקצועית הרלוונטית, במטרה לדלות עוד מצבים שראוי להגדירם בחוזה ובכך לצמצם את הצורך בשינויים במהלך חיי העבודה השוטפים.

בפועל, לא היו השינויים בפעילות זו קריטיים, והתבצעו בעיקר ברמת התפעול. לדוגמא, אם פותחים תחנה נוספת, פוחת הלחץ בתחנה אחרת, ואולי צריך להפחית שם את מספר שעות העבודה, וכד'. תיאומים כאלה כלל לא מגיעים למחלקת התקשרויות. ההתאמות מבוצעות בשטח.

לאחר שגובשה מסגרת ההתקשרות, ארגנה מחלקת ההתקשרויות 'סיוור קבלנים', כמקובל במקרים כאלה. בסיוור כזה לומדים המתמודדים על המכרז, תנאיו והדרכים ליישום דרישותיו בשטח. במסגרת כזו מאפשרים להם לשאול שאלות, ובכלל לבחון אם ברצונם להתמודד על ביצוע המשימה.

בסיוור שאורגן באותה עת, היו מרבית הקבלנים הפוטנציאליים נציגי חברות כוח אדם זמני. לסיוור הגיעו כתריסר מהם וזה היה גם מספר ההצעות שהוגשו להנהלת הרכבת.

במכרז כזה נקבעים תנאי סף להשתתפות, כדי שלא כל גורם קיקיוני יטריד את המערכת בהצעותיו. עם זאת, בתכנון תנאי הסף הקפידה מחלקת ההתקשרויות לקבוע התאמות לתנאי הסף, שיאפשרו להותיר במשחק מספר ספקים רציניים. המחלקה רצתה למנוע מצב בו רק ספק אחד או שניים עונים על הקריטריונים, מטרת ההתמודדות מסוכלת ואין תחרות אמיתית.

בבניית הקריטריונים לבחירה הספק, נקבעו גם המשקלות לכל קריטריון. לדוגמא, 'חוק חובת המכרזים' מחייב, עקרונית, לבחור את המציע הזול ביותר, אך ועדת המכרז יכולה לקבוע קריטריון סף, לפיו אין לקבל הצעה בה ציון יכולתו המקצועית של המציע הוא נמוך מ-70, לדוגמא. הבחינה והשקלול של היכולות המקצועיות נעשים על ידי הועדה המקצועית, הבוחנת את יכולת הספקים לבצע את המשימה. אין לה שום מידע על התעריפים, והיא בודקת אך ורק יכולת מקצועית. לא כל קריטריון מצריך דיון של הועדה. לדוגמא, תנאי סף כגון המחזור הכספי של הספק (לצורך הוכחת איתנות פיננסית), יכול להיקבע באישורו של רואה חשבון.

במחלקת ההתקשרויות קיבלו את כל המידע שנצבר מהמקורות השונים, ניתחו אותו על פי המשקלות שנקבעו (ובכלל זה המשקל שניתן למחיר שהציע הספק) והנתונים הובאו בפני ועדת המכרזים.

### **חידוש ההסכם והתאמות**

לאחר שהחווה נחתם, יצאה מחלקת ההתקשרויות מהמשחק. היא אמורה לשוב אליו רק כאשר צריך לחדש חווה או כשיש בעיות ואי התאמות. לדוגמא, לא ניתן היה לחזות את הגידול בהיקף הפעילות. הספק בא וטוען כי בשל גידול לא צפוי בפעילות, נגרמים לו הפסדים תפעוליים. אם ימצא כי טיעונו צודקים - ימליצו

על שינוי בחוזה, המצריך גם את אישורה של ועדת המכרזים. אלה מצבים נדירים אך הם יכולים להתרחש.

ברכבת אומרים, שכאשר ניגשים לחידוש ההסכם, סביר להניח שיש עדיפות לספק היוצא, כי הוא מכיר את הפעילות. לעיתים, דווקא נתון זה עומד לו לרועץ, משום שבהכירו את הבעיות הספק הותיק נוטה להציע מחיר גבוה יותר, כי הוא לוקח את אותן בעיות בחשבון. כך עולה כי ספק חדש, שאינו מודע להפתעות האפשריות, מציג מחיר נמוך יותר.

## הסכם ההתקשרות – המכרז

מסמכי המכרז נגעו בכל הפרטים הנדרשים, כמו מה על הספק לעשות בעת הפעלת מיכשור הכרטוס האוטומטי (טיפול בתקלות, החלפת נייר, הוצאת כסף והפקדתו וכו'). במסגרת זו כלולה גם עבודתו מול החברה שסיפקה לרכבת את מערכות הכרטוס האוטומטיות, זו האחראית לתחזוקה הטכנולוגית שלהן.

המכרז גם הגדיר את אופן תגמולו של הספק. צוין בו, למשל, מחיר שעת עבודה של קופאי בעמדה (כמו שמתמחרים כוח אדם זמני רגיל!) אך נקבע גם תגמול על בסיס אחוז מההכנסות. זאת על מנת שתהיה לספק מוטיבציה להתייעל ושלא יהיה לו נוח לעבוד בשיטת 'קוסט פלוס', הגורמת לרכבת לשלם עלויות עודפות. אין זה מעניינה של הרכבת מהי כמות המשאבים המושקעים בפרויקט מטעם הספק. אנשי הרכבת אומרים לספקים: "זוהי ההכנסה. אותנו לא מעניין איך תשיגו תוצאות. לשיקולכם, כמה עובדים להעסיק. אנחנו מתגמלים על תוצאות ולא על הוצאות."

מכרז הרכבת קבע בנוסף, קריטריונים לעמידה ביעדים, וקנסות על אי עמידה בהם. למשל, נקבע כי כל סכום כסף שנגבה ביום עבודה - יש להפקידו בבנק עד לצוהרי יום המחרת.

אם הספק אינו עומד ביעד זה - הוא נקנס. אם נוצרים חוסרים ואי התאמות בקופה - הם באחריות הספק. לקוח המגיע לקופה האוטומטית וזו אינה מצליחה לתת לו עודף - הספק בצרות.

כמו כן, המכרז קובע כי הספק צריך להגיב בכל עניין הקשור לתלונות של לקוחות, תוך 24 שעות.

## 2. התפעול השוטף

### מהות העבודה

בכל תחנת רכבת עובדת קופאית (בדרך כלל אלה נשים, לכן נכנה אותן מעתה ואילך קופאיות) אחת או יותר. בדרך כלל יש בתחנה 2-3 קופאיות, בתחנה הגדולה ביותר - תחנת סבידור בתל אביב, עובדות שש קופאיות. בתחנות בהן פועלות מספר קופאיות, אחת מהן היא הקופאית הראשית, האחראית לפעילות הספק באותה תחנה. מעבר להפעלת קופה היא תטפל, למשל, בתחזוקת המכשור הטכנולוגי. לדוגמא, היא זו שתדאג לכך שבמכונות הכרטוס האוטומטיות תמיד יהיה כסף קטן כעודף לנוסע, או תוודא שיהיו מספיק גלילי נייר לקופות וכרטיסים למכירה. אם נוצר מחסור בתחנה במוצרים אלה, היא זו שצריכה להעלות את הדרישה לחידוש האספקה. אם יש תקלה במכשור הכרטוס האוטומטי, היא זו שתזמין את החברה האחראית לתחזוקתם התקינה של המכשירים.

קופאית ראשית זו גם אוספת בסוף יום העבודה את הכסף מהקופות, ומפקידה אותו בבנק.

בסך הכל מופעלים על ידי מנפאואר לצורך מילויה של משימה זו כ-80 עובדים בקופות.

## המעבר בפועל

כפי שתואר בסקירת הרקע לפעילות הרכבת, תופעלו בעבר הרחוק חלק מהתחנות על ידי זכיינים קטנים. בשלב מאוחר יותר, עם הגידול בפעילות הרכבת, תופעל חלק נכבד מהתחנות על ידי עובדי חברות כוח אדם זמני, שנוהלו על ידי מנהל התחנה.

בשלב מסוים, חולקו תחנות הרכבת לשני אזורים: צפון ודרום. מנפאואר הפכה לספק כוח האדם בצפון ואילו בדרום פעלה חברת כוח אדם אחרת. לאחר שמנפאואר זכתה במכרז האאוטסורסינג הכולל, היה על החברה ה'דרומית' להעביר אליה את הפעילות באזור זה. המעבר בצפון היה פשוט, מעצם העובדה שאותו ספק המשיך בפעילות שוטפת, אם כי במתכונת שונה. לדוגמא, העברת חלק מסמכויות הניהול של מנהל התחנה למנהל פרויקט האאוטסורסינג מטעם מנפאואר. המסגרת הבסיסית של תפעול התחנה בצפון לא השתנתה. כבר אז, לדוגמא, היו קופאיות ראשיות מטעם מנפאואר. השינוי התייחס לנוהל הכולל של ניהול הפרויקט, כמו למשל מערכות הבקרה על הפעילות.

הקופאיות באזור הדרום, שהועסקו על ידי החברה האחרת, הועברו למנפאואר. חלקן הוחלף בהדרגה, כתוצאה מבחינה מחדשת של התאמתן לתפקיד במסגרת החדשה. אחרות המשיכו לעבוד תחת הניהול ונוהלי העבודה של מנפאואר. ביום ההעברה באזור הדרום, נעשו גם ההעברות הכספיות של הקופות בין החברות.

סמוך לתחילת העבודה, נערכה מחלקת ארגון ושיטות של מנפאואר לבניית תיקי המשימה. אנשיה יצאו לתחנות הרכבת, למדו את הצרכים התפעוליים ותהליכי העבודה, וגיבשו מתודולוגית עבודה משלהם (העובדה שמנפאואר כבר הייתה מעורבת בתפעול התחנות הצפוניות, הקלה באופן משמעותי על ביצוע משימה זו). מתודולוגיה זו הוא רכושה של מנפאואר, ובמקרה של פרידה מהרכבת, היא אינה מחויבת להעבירו לרכבת או לספק אחר שיחליף אותה. מי שייכנס לנעליה, יצטרך לבנות לעצמו את מערכי העבודה שלו. קיומה של מתודולוגיה זו אינו תנאי במכרז, אלא מסגרת פנימית של הספק, זהו כלי עבודה שבנה לעצמו וממילא הוא רכוש.

## עובדים ויחסי עבודה

גיוס העובדים נעשה כמובן על ידי מנפאואר אך חלקם יכולים להגיע כמומלצים מטעם הרכבת.



לעיתים, מגיעים לתחנות הרכבת מועמדים המציעים את מועמדותם לעבודה ואם הם נראים מתאימים למנהל התחנה - הוא יפנה אותם למנפאואר, והיא זו המחליטה על מידת התאמתם. עם זאת, לאנשי הרכבת ניתנת זכות וטו על העסקתם. וטו כזה אינו מוטל עם תחילת העבודה, אלא במידה ונוצרת בעיה עם עובד ספציפי במהלך העבודה השוטפת.

### הזדהות העובדים

בפעילות מסוג זה, עולה תמיד שאלת הזדהותם של העובדים; האם הם רואים את עצמם כעובדי מנפאואר - המגייסת, מכשירה, ומשלמת את שכרם - או כעובדי הרכבת, שאת משימותיה הם מבצעים במהלך יום עבודתם. אנשי הרכבת סבורים שהמצב הדואלי גורם לעובדים להזדהות קודם כל עם הרכבת. לא רק משום שהם עובדים בתחנת רכבת והנוסעים מזהים אותם כעובדי רכבת, שגם לובשים את מדיה - אלא שעליהם לגלות בקיאות גם בנושאים שאינם קשורים לפעילות הקופה נטו. נוסעים שואלים שאלות לגבי מסלול הנסיעה, קווים משולבים, רכבת ישירה, עיכובים, האם הקרונות חדשים וכד', כך שהעובדים צריכים לגלות בקיאות בפרטים התפעוליים, מעבר לעבודה בקופה: "הקופאיות הן פני הרכבת, יותר ממנהל התחנה. הן אלה שאיתן נפגש הנוסע, במגעו הראשון עם הרכבת."

האם אין בתחנה שני סוגים של עובדים?

אנשי הרכבת:

"חלק מהקופאיות היו רוצות להיות חלק מהרכבת, בעיקר המבוגרות שבהן. אלה נוטות גם להישאר יותר זמן בעבודה. אצל הצעירות התחלופה גבוהה יותר. הן מבינות כי ברכבת אין להן אפיקי קידום, ולאחר תקופת זמן הן עוזבות למקומות אחרים."

האם יש לעובדות הספק תחושה כי מעמדן נחות, לעומת עובדי הרכבת הקבועים? אנשי הרכבת: "קופאית טובה זוכה למעמד ותגמול ראוי, ולכן אין לה סיבה לחוש כך. אבל בסופו של דבר, הכל תלוי באדם."

מנפאואר מצידה, משתדלת שהעובדות יזדהו אתה, משום שסביר להניח שחלקן

חשות כי אינן 'חלק אינטגרלי' מעובדי הרכבת, וגם אינן נהנות מאותן ההטבות הניתנות לעובדי הרכבת. הדרך לעורר בהן הזדהות היא באמצעות שורה של מחוות, כגון מתנות לחג, ברכה ליום ההולדת, מתן הלוואה במידת הצורך וכד'.

גורם בעל חשיבות בתחום יחסי העבודה הוא המשמעת. יש לה משקל רב משום שהנהלת הרכבת מייחסת חשיבות עליונה לעמידה בלוחות זמנים. לכן יש הקפדה על הגעה לעבודה בזמן.

ההתייחסות לאיחורים מדורגת על פי חומרתם. איחור אקראי מזכה את העובדת בהערה של מנהל התחנה. אם ההפרה המשמעתית חוזרת ונשנית, הדבר מגיע לידיעת מנהל הפרויקט מטעם מנפאואר. השלב השלישי היא נקיטת סנקציה משמעתית, הנמצאת בסמכות מנפאואר בלבד.

מנפאואר מעבירה את העובדות החדשות הדרכה ראשונית, עם גיוסן לתפקיד, בה מדגישים את אוריינטציית השירות והקניית נוהלי העבודה. לאחר מכן נערכות סדנאות רענון, בממוצע אחת לרבעון, בהן מרעננים את נהלי העבודה ואת המחויבות למתן שירות ללקוח. במשימת ההדרכה של עובדת חדשה, הנמשכת שלושה ימי עבודה, משולבת עבודה מעשית, כאשר הקופאית הראשית בתחנה משמשת כחונכת. בסוף תהליך ההכשרה, עורך מנהל תפעול הפרויקט מבחן מעשי לעובדת החדשה, בו עליה להציג את יכולתה בעבודת הקופה, ובהתמודדות עם תקלות אפשריות.

שיבוץ העובדות למשמרות הנו באחריות הקופאית הראשית בכל תחנה. במידה ונוצרת בעיה (לדוגמא, בשל היעדרות עקב מחלה), פונה הקופאית הראשית למנהל תפעול הפרויקט, כדי שסייע לה בפתרון הבעיה.

תיאור מנגנוני התפעול ברכבת מדגיש את מהות שירות האוטוסורסינג. שירות זה מאופיין על ידי שתי מערכות נפרדות, המנוהלות ע"י שני ארגונים שונים - של הלקוח ושל הספק - אך פועלות בשילוב ובתיאום מלא.

## ניגודי אינטרסים ואי הבנות אפשריות

המכרז ונהלי העבודה שקבעה מנפאואר יצרו כללי משחק ברורים ומפורטים מאוד, המקטינים את הסיכוי לפרשנויות שונות ולאי הבנות.

לדברי אנשי מנפאואר, גם אם נוצרים מצבים הניתנים לפרשנות, הם נפתרים בקלות כי בסך הכל המערכת עובדת היטב ויחסי העבודה בין הגופים תקינים. אפשר 'להפוך עולמות' בשל איחור בן שלוש דקות של הקופאית, ואפשר גם לעבור על העניין לסדר היום. מאחר שלדבריהם, רכבת ישראל בדרך כלל מרוצה מהשירות, בעיות קטנות נפתרות במישור לא פורמלי. סוג אחר של בעיות יכול לנבוע מרצונו של מנהל התחנה, לנהוג לעיתים שלא לפי נוהל העבודה הפורמלי. אצל הקופאית נוצרת דילמה: האם למלא את מבוקשו, או לנהוג לפי הנוהל. לדוגמא, מנהל תחנה יכול להורות לקופאית להחזיר כסף לנוסע תמורת כרטיס שרכש, למרות שלפי הנוהל צריך במקרה כזה לבצע מספר פעולות קופה מקדימות. הנטייה של מנפאואר היא להורות לקופאית לבצע את הוראת מנהל התחנה, למרות שהדבר משבש את תהליכי העבודה שלה, ואחר כך להביא זאת לטיפול אנשי הרכבת. יש לקחת בחשבון כי הבעיה המקצועית אמנם נפתרת במקרה כזה, אך הדילמה שנוצרה, יוצרת בעייתיות ביחסי העבודה של אותו מנהל עם אותה קופאית.

מנפאואר נוהגת לטפל בכל מקרה לגופו. אם מקרים כאלה חוזרים ונשנים אצל אחת הקופאיות - ייתכן שתפטר מעבודתה. אך, אם היא עובדת טוב ורק אינה מסתדרת עם אחד המנהלים - הנטייה תהיה להעבירה לתחנה אחרת ולא לוותר על שירותיה. מכל מקום, למרות שיש מקרים כאלה, הם עדיין חריגים.

## בקרה

בפעילות המתבצעת בהיקף ובסדר גודל כזה, מערכות הבקרה הן חיוניות ביותר. מערך הבקרה פועל בשני מישורים: הבקרה של מנפאואר על פעילות אנשיה בשטח, הנעשית בדרך של פעילות יזומה, כגון ספירות מדגמיות בקופות, ובקרה של הרכבת, הנסמכת על פניות הציבור.

הפניות מציבור הנוסעים, המגיעות באמצעות פקס, דואר ודואר אלקטרוני, מהוות, לדברי אנשי הרכבת, מדד בקרה מצוין, הנותן ביטוי לא רק לרמת השירות של הקופאי אלא גם לאמינותו. לדוגמא, טענה של נוסע, האומר ששילם יותר מחברו על אותה נסיעה, או נוסעים התוהים מדוע קופת התחנה לא הייתה מאוישת, וכד'. הבקרה על תזרים הכספים היא יומיומית, ומתבצעת גם על ידי אנשי מנפאואר בכל תחנה וגם על ידי מערך הכספים של הרכבת, הבוחן את ההפקדות היומיות של אנשי מנפאואר בכל אחת מהתחנות.

מנהל הפרויקט מטעם מנפאואר עובר כל העת בין תחנות הרכבת, ובודק את

הדו"חות של כל תחנה, זוהי מעין בקרה שבועית של הספק על פעילות נציגיו בסניפים, המתמקדת בהתאמת סכומי ההפקדות ועוד. ניתן לראות גם את מנהל התחנה, איש הרכבת בשטח, כגורם מבקר מבחינה נוהלית, למרות שאין לו נגיעה לנושא הכספים. מנהל התחנה יכול להעיר לקופאית על לבושה, התנהגותה או על איחוריה, אך אינו יכול להתערב בדיווח על הפקדות הכספים. גורם הבקרה המרכזי שעל פיו למעשה נמדד הספק, הוא מדד תלונות הלקוחות. לצורך העניין, 'לקוח' יכול להיות הנוסע, שאינו שבע רצון, וגם מנהל תחנה, המתריע על התנהלות לא תקינה. יש לציין כי אנשי מנפאואר גאים להציג נתונים, המראים כי כמות התלונות ירדה בצורה משמעותית מאז כניסתם כספק אאוטסורסינג לרכבת ישראל.

התלונות מגיעות למחלקת שירות הלקוחות ברכבת, וזו מפרידה את התלונות הנוגעות לפעילות הספק מהתלונות הנוגעות לרכבת עצמה. לצורך העניין, גם מחלקה זו מתפקדת כרפרנט של מנפאואר, בנוסף למערך הכספים של הארגון שהוא הרפרנט העיקרי.

לדוגמא, נוסע יכול להתלונן כי שילם בשטר של 100 ש"ח, וקיבל עודף כאילו נתן שטר של 50 ש"ח. במקרה כזה בודקים את התאמת הכספים בקופה, ואם יש הפרש - הנוסע מקבל החזר. אם פער כזה אינו מתגלה - תושב פנייתו של הלקוח ריקם. לא מניחים שהקופאית גנבה את הכסף.

ניתן לסכם סוגיה זו ולומר, כי הבקרה של הרכבת מתייחסת לתוצאת הפעילות של מנפאואר. מנפאואר מצידה, עורכת בקרות פנימיות על פעילות אנשיה בשטח, כדי להגיע לאותן תוצאות שירצו את הרכבת. זוהי בעצם אחת ממשימותיו המרכזיות של מנהל הפרויקט מטעמה.

אנשי הרכבת מבקשים איפוא, תפוקות. אם מנפאואר משיגה את אותן תפוקות, עם מספר עובדים זה או אחר, זהו עניינה הפנימי של מנפאואר. לכן, אין זה גם מעניינם של אנשי הרכבת, אילו בקרות עורכת מנפאואר. אותם מעניינות התוצאות.