

221 בחינה ארגונית תפעולית של מדור קבלה בחברה ביטחונית

עזרא דאיה וקובי כץ

1. מוטיבציה לפרויקט

הפרויקט מתבצע בחברה בתחומי גדולה והנושא הנבדק הוא בחינה ארגונית תפעולית של מדור קבלה המכיל בתוכו גם כן את המדור לקבלת ציוד תיקוני.

עם התחלפותו של ר' תחום אחסנה ושינוע החליט מחליפו כי הוא מעוניין לבצע בדיקה ארגונית תפעולית של מדור קבלה וזאת על מנת לנסות ולייעל את התהליכים במדור, אשר מהווה חלק בלתי נפרד בכל התהליכים הקיימים בחברה ומשפיעה בצורה מהותית על תפקוד הפרויקטים השונים, עבור מדור קבלה לציוד תיקוני מהמדור עצמו הועלתה בעיה כי מספר אנשי צוות מועט ובנוסף צוין כי ישנו עומס בתהליך העבודה. תהליך בחינת המדורים תאפשר לבחון את כלל התהליכים במדור כאשר בסופו של דבר יוצגו הבעיות הקיימות וכן הצעות לשם שיפור תהליכי העבודה.

2. סקירת ספרות

סקירת הספרות של הפרויקט עסקה בבחינת שיטות למדידת עבודה כאשר מדידת עבודה היא יישום עקרונות ושיטות לקביעת אומדן זמני הביצוע של תהליכי עבודה המבוצעים על ידי עובד מיומן, העובד בקצב נורמאלי בשיטה ובתנאים מסוימים. מדידת עבודה נעשית במטרה לקבוע אומדן זמנים של תהליכי עבודה בתנאים מסוימים, מכאן מובן כי מרכיב יסודי במדידת העבודה הוא קביעת זמנים. נושא נוסף אשר נבחן בחקר הספרות הוא בחינת נושא מדור קבלה בספרות, כיום ניתן למצוא בשוק העולמי מספר שיטות לצורך ביצוע קבלה, רישום ומעקב אחר מלאי כאשר המאפיין את כלל השיטות הוא השימוש בטכנולוגיה ובמכשירי זיהוי כדוגמת בר-קוד כאשר המטרה העיקרית הינה לנסות וכמה שיותר לפשט את העבודה ולהפוך את כלל תהליך הקבלה והמעקב אחר הסחורה לתהליך פשוט אשר לא דורש השקעת זמן וכוח אדם גדולה.

3. מתודולוגיה

על מנת להשיג את מטרת הפרויקט שיטת העבודה כללה כמה שלבים והם: התבצעו ראיונות עם עובדי המדור במטרה להכיר את המצב הקיים וכדי לשמוע מהם מה לדעתם הבעיות הקיימות ו/או הקשיים הקיימים במדור, ראיונות נוספים התבצעו עם הממשקים העובדים יחד עם המדור על מנת לקבל תמונה כללית על המדור. כמו כן התבצעו תצפיות על העובדים במחלקות השונות וזאת במטרה לבחון את הזמנים הנדרשים לביצוע הפעולות, מציאת צווארי בקבוק, מציאת זמני בטלה, בחינת יעילות תהליך העבודה ועוד, במקביל לפעולות אלו שלפנו נתונים ממערכות מידע הקיימות וניתחנו אותם ובדקנו מהם נתוני הקבלות השונים, האם קיימת עונתיות, האם כמות העבודה אכן דורשת כמות עובדים נוכחית, וזאת כמובן על סמך זמני התקן שנגדיר לאחר ביצוע התצפיות בשטח. לקראת סוף התהליך ביצענו השוואות של מדורי קבלה עם מפעלים שונים, כאשר בחנו את המצב הקיים ואת תהליך העבודה המתקיים במפעל, אל מול תהליכי העבודה במחלקות דומות במפעלים ביטחוניים אחרים.

4. ממצאים

באופן כללי תמהיל כ"א הקיים (בהיבט של ניסיון, כישורים ומקצועיות) אינו מתפקד בצורה אופטימלית ואיכותית. חלוקת עומסים אינה שווה בין העובדים. כיום 3 תקנים במדור קבלה מבצעים עבודה שתקן אחד יכול לבצע בנוסף לכך העובדים מבצעים סוגי צריכה שונים זה מזה ובכך נוצר מצב שאין גיבוי בהיעדרם. מכיוון שכל עובד מבצע קבלה רק לסוגי הצריכה עליהם הוא אחראי, חלוקת עומס העבודה בין העובדים במדור קבלה אינה מאוזנת כמו כן ניתן לראות כי קיים עומס עבודה גבוה על עובד ו' בביצוע קבלות F חרושת כחלק מתהליך קליטת ציוד מסוג F חרושת מתבצעת בדיקה ויזואלית של הפריטים הכוללת ספירה, לעיתים מאות פריטים לספירה, דבר המעלה משמעותית את זמן בביצוע קליטת האריזה. עבור מדור קבלה לציוד תיקוני מהמדור עצמו הועלתה בעיה כי מספר אנשי צוות מועט ובנוסף צוין כי ישנו עומס בתהליך העבודה

5. סיכום

לאחר בחינת כלל הנתונים אשר נאספו במהלך הפרויקט אנו רואים כי יש צורך בשינוי מבנה ארגוני ובתהליך העבודה הקיים וכן הכשרת העובדים בביצוע קבלה לכלל סוגי הקליטות השונים (למעט F חרושת) כמו כן ניתן לייעל את שלב ספירת הפריטים במדור באמצעות משקל לשקילת פריטים קטנים על מנת להעריך את כמות הפריטים באריזה. לאחר בחינת עומס העבודה במדור קבלה, נראה כי אין זו בעיה ממשית וניתן לחלק את עומס העבודה של ד'ו – ה' בין עובדי המדור יש להגדיר תהליך עבודה אחיד לפי סוג הצריכה שכן המערכת נותנת מענה מלא, ניתן לראות כי יישום של כלל המסקנות אשר הוסקו מביצוע הפרויקט יובילו את מדור קבלה לביצועים טובים יותר אשר בצורה ישירה ישפיעו על שיפור תפקוד כלל הפרויקטים במפעל.