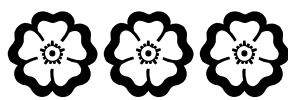


תהליכי תכנון ופיקוח במע"שים
המפתח לשיפור השרות ללקוחות
ותעודת הכניסה לעולם היזמות

מ"ש:

אורי לאון



◆ רקע

◆ מבוא

◆ שיווק

◆ המעבר משיווק לייצור

◆ מדיניות קביעת המחיר במע"ש

◆ תפ"י במע"ש הלכה למעשה

◆ נספחים

◆ ביבליוגרפיה

רקע

מסגרות התעסוקה המוגנות בכלל והמע"שים בפרט נמצאים בפתחה של תקופה חדשה.

בנוסף לתחום התעסוקה הנתמכת שצובר תאוצה, נדרשים המע"שים לחדשנות וליזמות עסקית. בחלק מן המע"שים כבר ניכר השינוי ובמסגרות תעסוקה מוגנות ניתן שרות לתעשיות מגוונות ומתקדמות תוך הכנסת עבודות מורכבות יותר.

שינויים אלו מחייבים אותנו להיערך ולטפל בהזמנות לקוחות עסקיים בצורה המקצועית ביותר תוך מתן שרות הולם.

בין היתר, אנו נדרשים לתהליכי איתור וגיוס לקוחות עסקיים, תמחור אמיתי והוגן, כתיבת חוזה התקשרות, הבניית תהליך כניסת עבודות חדשות, הדרכה, הוראות עבודה, פתיחת עץ מוצר, הגדרת לוחות זמנים, בקרת מלאים וניהול האיכות.

אחת מנקודות החוזק של המע"שים הנה ההתמחות בעבודות עתירות עבודת כפיים. כדי להוות תחרות ראויה לחלופות הקימות בארץ ובחו"ל לעבודות אלו ועל ידי כך למנף הכנסות ולהעלות משמעותית את שכר העובדים בעלי הצרכים המיוחדים צריכים המע"שים לאמץ שיטות, נהלי עבודה ושפה שעולים בקנה אחד עם המקובל בקהיליית העסקים.

בעבודה זו אסקור ואנתח תהליכים שונים הכרוכים בטיפול בהזמנות לקוחות עסקיים החל משלב איתור וגיוס הלקוח ועד שלב קבלת משוב מלקוחות קיימים.

בתווך שבין שני נושאים אלו נמצא עולם הייצור במע"שים.

העבודה תסקור מערכות שיווק ותפ"י שונות הפועלות כיום בעולם העסקי ותציע כלים יישומיים למע"שים בתחום זה.

המודלים השונים שיוצגו בעבודה יכולים להוות בסיס טוב לכתיבה עתידית של תוכנות ייצור וניהול הזמנות עבור המע"שים.

מבוא

רבות נכתב ונאמר על חשיבות התעסוקה בחיי כל אדם ופרט על חשיבותה בעולמו של האדם בעל הצרכים המיוחדים.

הפלטפורמה השיקומית שניתנה בידנו היא עולם התעסוקה – ומן המפורסמות היא שדרכה ניתן להשפיע ולהיטיב על איכות חיו של האדם עם פיגור שכלי כאדם יצרני ופעיל אך גם על חיו כאדם המעורב בקהילה בה הוא פועל, על חיו החברתיים והרגשיים ועל חיו כאדם בעל שאיפות, חלומות ורצונות.

וכשם שאנו ניגשים לעבודה השיקומית והטיפולית בחרדת קודש ובשיא המקצועיות כך יש לגשת גם לצד הטכני של עולם התעסוקה והייצור.

גם בתחום זה עלינו להיות מקצוענים ובכך לחולל שינוי אמיתי בעולם התעסוקה המוגנת.

המע"ש כמפעל יצרני ותעשייתי הנו עולם עסקי שלם בזעיר אנפין וככזה יש לנתח את מגוון הפעילויות שבו במטרה לשפרן.

שיווק

כצעד ראשון לפני התמקדות בנושא השיווק עלינו להגדיר לעצמנו הנקודות הבאות:

- מי אנו? - האם המע"ש הוא הספק או הלקוח?
הגורמים שמביאים עבודה למע"ש – האם הם הספקים או הלקוחות?
רבות שומעים ממנהלים, מדריכים ועובדים את הביטוי "ספקים" למי שמביא עבודה למע"ש.
כפתרון להתלבטות זו יבואו לעזרתנו המינוחים המקצועיים של עולם העסקים.
השאלה שצריכה להישאל היא: לאן הולך הכסף?
הגורם שמקבל הכסף יהיה לעולם הספק ומי שמשלם יהיה לעולם הלקוח.
מכאן שאנו מרכזים את מאמצי השיווק בלקוחות העסקיים הפוטנציאליים שמקבלים מאיתנו שרותי עבודה.
- מי קהל היעד שלנו?
בעבודה זו אני מתייחס לקהל היעד כאל הלקוחות עבורם מבצע המע"ש עבודות שונות. במעבר ליזמות עסקית יהיו הלקוחות אלו שקונים את תוצרת המע"ש.
- אל איזה פלח בשוק אנו פונים?
פלח השוק מורכב מלקוחות הזקוקים לשירותי אריזה, מיון והרכבה. לעיתים יקבל המע"ש חומרי גלם וירכיב ממנו מוצר המוכן למכירה ולעיתים יבוצע במע"ש חלק מסוים בתהליך הייצור שתחילתו והמשכו יהיו במתקן הלקוח העסקי.
בבואנו לפלח השוק חשוב להפנות מאמצים שיווקיים לתחומים לא קונבנציונאליים ולתחומים לא מסורתיים.
מתוך ניסיוני התברר לי שגם בתעשיית ה Hi - Tech יש Low Tech.
או במילים אחרות – חשוב לפנות לתעשיות מתקדמות כי גם בתהליכי הייצור שם יש עבודות עתירות עבודת ידיים שיכולות להתבצע במע"ש.
אתן מספר דוגמאות:

❖ בתקופה בה ניהלתי פרויקט ארצי בנושא קידום תעסוקת אוטיסטים בשנים

2006-2008 במסגרת תב"ת (תנופה בתעסוקה) הוכנסו למרכזי התעסוקה של אלו"ט אריזת רכיבים ("טיפים") המשמשים בתעשיית הביוטכנולוגיה ושירתנו למעלה משישה לקוחות עסקיים כולל חברת "טבע".

❖ במע"ש רמלה נארזים ומורכבים כיום עבור חברת ניטסורגיקל בע"מ רכיבים המשמשים לניסויים רפואיים שונים.

כמו כן מורכבים כיום במע"ש רכיבים חשמליים פשוטים ("קונקטורים") עבור תעשיית הברזים האוטומטיים.

המשימה של מנהל המע"ש אם כן הנה ליצור מגוון ורציפות בעשייה התעסוקתית שיבטיחו עשייה מעניינת ומותאמת שתקדם את העובדים על פני הרצף התעסוקתי ואת רמת ההשתכרות שלהם.

עיקר העשייה כיום במעשים הנה כאמור בתחום העבודות הקבלניות אשר מבוצעות עבור לקוחות עסקיים שונים. עבודות אלו הן בדרך כלל עבודות אריזה והרכבה שונות.

אני מעדיף להגדיר עבודות אלו כ "שרותי עבודות ערך מוסף".

מערך הייצור במעשים לוקח אחריות על מוצרי לקוחותיו ומבצע בהם עבודות ערך מוסף שונות ומגוונות. בסופו של תהליך חוזרים המוצרים ללקוחות ביניים או יוצאים ללקוח הסופי כשהן מוכנות למכירה.

תהליך הפנייה ואיתור הלקוחות חשוב שיבוצע באופן תמידי ולא רק ב"מצבי חירום" בהם ישנה מעט עבודה. מצבי מצוקה מביאים אותנו לא פעם להתפשר על

סוגי העבודות ועל התמחור (בנושא זה אגע בהמשך).

ההגעה ללקוחות מתבצעת בדרכים רבות ומגוונות :

- הפעלת רשתות שונות בהם אנו פועלים (networking) והפעלת קשרים
- אינטרנט – חיפוש ברשת או פרסום בה ובאתר האינטרנט הארגוני/מסגרת
- שיטות יזום במרכזי מסחר ותעשייה ופנייה יזומה ללקוחות פוט' (לעיתים תוך "דחיפת רגל" לדלת שנפתחת – באופן זה התחלנו לשרת לקוח עסקי גדול ועברו אנו אורזים את כל מוצרי האינסטלציה לרשת הום סנטר)
- פרסומים בעיתונות המקומית

בכל מקרה, חשוב שיבוצע ניהול רישום ומעקב אחרי הפניות השונות.

מצורפת הצעה לטבלת שליטה ומעקב לנושא זה (נספח 1).

בכל פנייה ללקוח פוט' חשוב שיצורף חומר רלבנטי ראשוני (נספח 2) וישלח מיידית בתום שיחת טלפון או פגישה.

הכלל לאורו חשוב לפעול הוא להסתכל על כל התהליך מנקודת הראות של הלקוח העסקי תוך הצגת התועלות השונות שבעבודה עם המע"ש.

דרך נוספת ויעילה הנה פרסום מידע וכתבות על המע"ש ופעילותו במקומונים וידיעונים מקצועיים לצורך חשיפה וגיוס לקוחות (נספח 3).

המעבר משיווק לייצור

הפעילות השיווקית הניבה תוצאות חיוביות ואותר או פנה למע"ש לקוח אשר מעוניין לבצע התקשרות עסקית.

מרגע זה נכנס מערך הייצור במע"ש לתהליך של קבלת החלטות ותהליך לוגיסטי אשר סופו הנו מסירת ההזמנה לידי הלקוח לשביעות רצונו וקבלת התשלום עבור העבודה שבוצעה. התהליך מוגדר כמוצלח כאשר חזר הלקוח עם הזמנה נוספת או המליץ על שירותי המע"ש ללקוחות אחרים.

ככל שתהליך זה יהיה מובנה יותר תוך שיתוף צוות המדריכים ועובדי המע"ש בהחלטות השונות, במידע ובביצוע כך יהפוך התהליך לתהליך שיקומי ותעסוקתי נכון ומותאם יותר.

לצורך הבניית התהליך תוצע להלן רשימת תיוג של משימות, פעולות ואיסוף נתונים שיש לבצע טרום הכנסת העבודה למע"ש.

נושאים מסוימים ארchiב ואפתח בפרקים הבאים.

1. מסוגלות העובדים ואמצעי הייצור לביצוע המשימה התעסוקתית והתאמות

נדרשות בעמדות העבודה

רובנו שוגים לא פעם ונוטים לקבל עבודה לפני שבוצע ניתוח מעמיק של הפעולות הנדרשות לביצוע ואפיון האמצעים השונים הנחוצים לביצוע ההזמנה.

בשלב המשא ומתן הראשוני עם הלקוח חשוב מאד לקבל דוגמאות של המוצר הסופי על אריזתו ולנתח כל הפעולות עד לרמת הפעולה הבסיסית ביותר.

מומלץ ביצוע סיעור מוחות עם צוות המדריכים ובכך ליצור שותפות ומחויבות.

במידה וניתן לקבל דוגמאות מחומרי הגלם חשוב לבצע פיילוט באולמות הייצור על מנת לבחון לאשורן יכולות העובדים לביצוע המטלות.

כחלק משלב זה צריכים להילקח בחשבון מס' היבטים נוספים כגון: סיכון בריאותי ובטיחותי לעובדים כתוצאה ממגע עם חומרים שונים או אמצעי ייצור מסוימים, היתרים תברואתיים שונים כגון מגע עם חומרי מזון, תנאי אחסון ייחודיים.

סיכום תהליך זה יכול המידע הבא:

- פירוק המוצר הסופי שמועבר ללקוח לתתי פעולות
- הגדרת כמות העובדים אשר יכולים לבצע כל תת פעולה במצב קיים ולאחר

תקופת הכשרה. לנתון זה חשיבות רבה בקביעת לוחות הזמנים מול הלקוח
באספקת ההזמנה.

- הערכת משך זמן עבור ייצור מוצר אחד או פעולה עבור עובד מיומן (מדריך) ועבור עובד עם צרכים מיוחדים. לנתונים אלו חשיבות לצורך תמחור המוצר ולצורך הערכה ראשונה של פרק הזמן שיידרש לצורך בצוע ההזמנה.
 - הגדרת אמצעי ייצור ועזרים נוספים הנדרשים לביצוע ההזמנה.
- במידה והתקבלה ההחלטה כי קיימת מסוגלות של כוח האדם והוגדרו האמצעים הנדרשים ניתן להתקדם בתהליך.

2. ריכוז נתוני ההזמנה

להלן נתונים שחשוב שירוכזו בשלב זה :

2.1 מפרט המוצר – מהם חומרי הגלם וחומרי האריזה המרכיבים מוצר סופי.

לצורך זה יש לפרט ההגדרות הבאות :

2.1.1 מוצר סופי – מוצר ארוז ומוכן ליציאה מהמע"ש על פי מפרט הלקוח

2.1.2 חומרי גלם – חומרים מוכנים המסופקים ע"י הלקוח ומהם מורכב

המוצר הסופי

2.1.3 חומרי אריזה – חומרים המסופקים ע"י הלקוח לצורך אריזת

2.1.4 גודל ההזמנה ביחידות מוצר סופי

3. תמחור

לנושא קביעת המחיר חשיבות רבה וארוחב על כך בהמשך.

יש לזכור כי משכורות עובדי המע"ש נגזרות מתמחור העבודות השונות המבוצעות במע"ש וכיום אין מדיניות מחירים אחידה במע"שים.

המע"שים נמצאים בתחרות על אותם לקוחות, ראשית כל בינם לבין עצמם וכמו כן מול מפעלי "המשקם", המסגרות המוגנות של בריאות הנפש, מרכזי התעסוקה של שרות בתי הסוהר ועוד.

מאחר ואין " מחירון" לעבודות המע"ש והשוק פרוץ מנצלים מזה שנים רבות הלקוחות העסקיים את המצב ולא פעם נקבע המחיר ע"י הלקוח וכוחות השוק בלבד. מעבר לכך, לקוחות עסקיים שעובדים שנים רבות עם מרכזי תעסוקה מוגנים יודעים לנצל את חשש המנהלים ממצב של היעדר עבודה לצורך הורדת המחיר.

עם כניסת חוק שכר מינימום מופחת ומותאם ניתן לקבוע כללים ומדיניות מחירים שתתבסס בין היתר על רמות שונות של שכר שעה במרכז מוגן.

אציין בשלב זה שלגודל ההזמנה, סוג העבודה והסדרים הלוגיסטיים השונים מול הלקוח חשיבות רבה בבואנו לקבוע מחיר לפריט.

שלב התמחור יכלול בתוכו הסעיפים הבאים :

- עלויות נלוות כגון חשמל או חלקי חילוף מסוימים שלא ממומנים ע"י הלקוח
- קביעת מחיר מוסכם למוצר סופי
- תנאי תשלום
- איתנות פיננסית של הלקוח – חשוב מאד בשלב זה לאסוף מידע רב ככל שניתן על הלקוח הפוטנציאלי, פרטים אישיים (כתובות, טלפונים וכו'), פרטי החברה, מי עומד מאחוריה, בבעלות מי החברה וכו' ומי הם לקוחותיה. שיטוט לא ארוך ברשת האינטרנט והתייעצות עם עמיתים יכול להפיק מידע רב וחשוב לפני כניסה להתקשרות חוזית עם לקוח.

4. היבטים לוגיסטיים

לפני קבלת העבודה יש לבחון שטח האחסון הנדרש לחומרי הגלם (חו"ג) ולתוצרת הגמורה (תוצ"ג). במהלך הדיון המקדים לקבלת העבודה יש לסגור מול הלקוח הפוטנציאלי התהליך הלוגיסטי של קבלת החומרים ואספקת התוצ"ג. האם כל חומרי הגלם יסופקו במנה אחת או בהדרגה? אם יסופקו בהדרגה יש לוודא אספקה לרוחב של כל הפרטיים כך שלא ייווצר פקק בתהליך. האם איסוף תוצ"ג יבוצע באופן חד פעמי או הלקוח מושך באופן יומי או שבועי את מה שמוכן? מאחר ויכולת האחסון במע"ש היא מוגבלת יש לתת את הדעת לנושא זה. היבט לוגיסטי נוסף שיש לבחון אותו ולקחת אותו בחשבון הוא אופן השינוע החיצוני (אל המע"ש וממנו) ואופן השינוע הפנימי של סחורה שנמצאת בתהליך בתוך המע"ש.

5. יכולת עמידה בהתחייבות מול הלקוח

במהלך הדיון המקדים מול הלקוח צריכים ליהיות מוגדרים מועדי אספקה. המע"ש בנקודת זמן זו צריך לפרוס את סך העבודות וההתחייבויות הקימות או המתוכננות מול לקוחות אחרים ולקבל החלטה האם יכול לעמוד בהתחייבות לכמות הנדרשת. המחיר יכול להוות קנה מידה להעדפה של לקוח זה או אחר אך יש לעדכן מבעוד מועד את הלקוחות על דחייה במועדי אספקה. במידה ונראה כי עמידה בלוחות זמנים אינה אפשרית ניתן להפנות העבודה או חלק ממנה למע"שים שכנים תוך שמירה על המחיר שנקבע.

6. תהליכי בקרת איכות ותיעוד

טרום קבלת ההזמנה יש לקבל מהלקוח את הדרישות לבקרת איכות בתהליך ובקרת איכות סופית.

מפרט המוצר ואופן אריזתו חייבים ליהיות מוגדרים עד לרמת הפירוט המקסימאלית כדי למנוע טעויות.

הפרטים השונים ימסרו בכתב ויתועדו בהוראות עבודה כפי שיוגדר בהמשך. יתכן שבהתאם לדרישות הלקוח יוצב מבקר איכות מטעם הלקוח במע"ש – דבר שיש לו גם משמעות שיקומית של שילוב הפוך.

בשלב זה יוגדרו תהליכי התיעוד הנדרשים בקבלת חומרים לתוך המע"ש והתיעוד שמפיק המע"ש בעת ניפוק תוצ"ג.

ככל שהמע"ש יעבוד עם לקוחות עסקיים שעומדים מאחוריהם גופים תעשייתיים ועסקיים מסודרים – דבר שיש לו חשיבות תדמיתית ותעסוקתית, יעלו דרישות התיעוד.

בשנה האחרונה החל למשל מע"ש רמלה לעבוד מול לקוחות עסקיים שהעבודה מולם דרשה עמידה בתנאי מכרז, פתיחת המע"ש כספק מוכר, הצעות מחיר מסודרות, רישום פר הזמנה וכו'.

7. חוזה

השלב המסכם של התהליך הנו חתימת חוזה עבודה מול הלקוח העסקי.

קיימים מס' נוסחים של חוזי עבודה מול לקוחות עסקיים.

להלן המלצתי לסעיפים שחשוב שיכללו בחוזה:

- תאריך ומקום כריתת ההסכם
 - שמות ופרטי הצדדים כולל מען למשלוח מכתבים
 - הצהרות הצדדים כולל כוונת הספק (המע"ש) ללוות ולהכין את המסגרת התעסוקתית לעמידה בדרישות הלקוח
 - הסכמת הלקוח לביצוע הדרכה על ידו לשם עמידה בדרישות הייצור (לוחות זמנים, תאור קריטריונים לעבודה הנדרשת, בקרה על תהליך הייצור)
 - התחייבות הלקוח לתשלום בגין השרות שקיבל תוך ציון פרטי הגורם אליו יועבר התשלום
 - ציון כתובות למשלוח צ'קים או פרטי העברה בנקאית
 - התחייבות הלקוח ללוות את הספק ואת העובדים במהלך עבודתם
 - התחייבות הלקוח לתת מענה לכל נושא הקשור לתעסוקה המקצועית.
- יפורטו בהקשר זה אספקת כל חומרי הגלם וכל חומרי האריזה הדרושים לביצוע העבודה ובמידה ורלבנטי הסעת הסחורה אל מרכז התעסוקה וממנו

- תיאור בעבודה באופן כללי והתמורה עבור ביצועה תוך דגש על יחידות המוצר (ליחידה או לקרטון)
- התחייבות הספק לסודיות בנוגע לעבודה המתבצעת בתחומי
- תיאור נהלי ההתחשבות הכספית : הוצאת חשבונית עד ה 15 לכל חודש על בסיס תעודת משלוח שיוציא ספק השרות על כל הוצאת סחורה
- התחייבות הלקוח לביצוע התשלום עד ה 30 לחודש העוקב לביצוע העבודה בפועל
- חיוב בתשלומי הצמדה וריבית בגין איחור בתשלום
- הסכמת הצדדים כי אין בכריתת ההסכם יצירת יחסי עובד-מעביד או יחסי שליח – שלוח
- חתימות וחתימות

מדיניות קביעת המחיר במע"ש

במהלך קורס המנהלים שבמסגרתו מוגשת עבודה זו ולאור שיחות וראיונות שניהלתי עם עמיתי עלתה בפני תמונה של מדיניות המחיר בלתי אחידה בין המע"שים השונים.

שוב ושוב הובע בפני תסכול המנהלים מהמחיר הנמוך שאנו גובים עבור עבודות המבוצעות במע"ש כתוצאה ממדיניות מחירים שבסופו של דבר מוכתבת ע"י הלקוח. אל מול תופעה זו יש להיערך להערכתנו בשלושה ערוצים :

- א. שיפור איכות השרות במע"ש על מנת להצדיק רמת מחירים גבוהה יותר
- ב. שינוי עמדות וניתוח הסטיגמה הקיימת בקרב הלקוחות העסקיים הקיימים והחדשים בנושא תעסוקת עובדים במפעלים מוגנים. בד בבד יש לפעול ליצירת הצדקה כלכלית של ביצוע עבודות במע"ש אל מול חלופות אחרות בשוק או בחו"ל.
- ג. דחיית עבודות אשר תמחור שעת עבודה עבורן הנו נמוך מרף שיקבע (2 ש"ח לשעת עבודה).

התמחיר הנו פעילות חשבונאית-ניהולית, המסייעת לארגון במעקב, רישום וניתוח עלויות במסגרת תהליכי הייצור. לתמחיר היבטים רבים אך בבואנו לבצע פעילות תמחירית יש לקחת בחשבון את מטרות הארגון והיעדים שלו .

המע"ש איננו ארגון למטרות רווח ולמול עיננו עומדים טובתם של העובדים בו והפיכת המע"ש למרכז תעסוקה דינאמי ומגוון בו ההכנסות יאפשרו תשלום שכר ראוי והגון תוך שמירה על קידום תעסוקתי ואישי.

בתהליך ההמחרה במע"ש כיום לא נלקחים בחשבון התקורות (OVERHEAD) שהן כלל ההוצאות הקבועות שלא תלויות בהיקף הייצור או השירותים שנותן המע"ש ללקוחות העסקיים וכמו כן לא נלקחות בחשבון ההוצאות המשתנות כגון חומרי גלם, העבודה הישירה המבוצעת, הוצאות חשמל וכו'.

במצב קיים תמחור העבודות מבוצע בדרך כלל באחת מן הדרכים הבאות:

- א. השוואת העבודה החדשה לעבודות מוכרות וידועות במע"ש ותמחור בהתאם
- ב. ניתוח כמות הפעולות הנדרשות לביצוע ותמחור לפי פעולה (כ 6 אג' לפעולה)
- ג. הלקוח קובע המחיר !!

על מנת לקבוע מחיר ראוי לשרות אותו מעניק המע"ש יש לקחת בחשבון הנתונים הבאים:

1. קצב ייצור של מוצר בשעה עבור עובד מיומן. ניתן לבצע מס' מדידות כאשר המדריכים מבצעים כל הפעולות הנדרשות. לאחר מס' מדידות ניתן להגיע לממוצע שיגדיר כמות מוצרים פר שעה. מהנתונים יש להפחית 15% עבור זמני מילוי חו"ג בעמדת העבודה, אחסון, הפסקות שירותים וכו'.
 2. קצב ייצור מוערך לשעה ע"י עובדי המע"ש לאותו מוצר
 3. הגדרת זמן עבודה מינימאלי ליום עבודה במע"ש לעובד לאחר קיזוז שעות הפסקה ומנוחה (בד"כ 5 שעות)
 4. הגדרת יעד שכר שעה במע"ש – 6 ₪ לשעה. יעד זה יכול להשתנות בהתאם לרמות התפקוד התעסוקתי של העובדים השונים. כמחיר יעד לקביעת מחיר שעת עבודה במע"ש להערכת 6 ₪ הנו מחיר ראוי.
- על מנת לתאר תהליך תמחור עבודה אביא דוגמא ממוצר פשוט יחסית המורכב במע"ש אותו אני מנהל:
- תיאור המוצר – רכיב גומי (קונקטור) זעיר אשר יש להשחיל בתוכו שני חוטי חשמל בצבעים שונים בכיוון מסוים ובמקומות המיועדים. האריזה בגמר הרכבה הנה בתפזורת.
- מתוך דיון ראשוני עם נציג החברה (חברה תעשייתית מובילה בתחומה) התברר לי שהחברה נתונה במצוקת ייצור אמיתית עקב צוואר בקבוק שנוצר בתהליך הייצור של אחד ממוצרי החברה בשלב ההשחלה של הקונקטור – פעולה שמבוצעת באופן

ידני. החברה חיפשה קבלן חיצוני לביצוע העבודה תוך הוזלה משמעותית של עלויות כוח האדם בחברה.

שלבי התמחיר:

שלב א'

ביצוע מדידות זמנים במע"ש על בסיס דוגמאות שנמסרו לנו.
זמנים שנתקבלו (ב 85% יעילות לאחר פחת הפסקות, מילוי עמדת עבודה, אריזה וכו'):

93 יח' בממוצע לשעה ע"י מדריך

40 יח' לעובד מע"ש

שלב ב'

משא ומתן – הועבר לחברה הצעת מחיר ע"ס 18 אג' ליחידה לפני מע"מ שמשקף 7.2 ₪ לשעת עבודה לעובד בעל צרכים מיוחדים. עבור עובד " נורמטיבי" מדובר על 16.7 ₪ שזה מחיר הנמוך ממחיר שכר מינימום תגובת החברה – "אין בא פשרותינו לשלם למעלה מ 12 אג' לשעה". בתגובתה ציינה החברה שתפוקת עובדות בקו הייצור בחברה הנו 120 יח' לשעה והמחיר שבקש המע"ש אינו כדאי כלכלית לחברה. בנוסף נלקח בחשבון עלות הובלת החומרים אל המע"ש וממנו.

שלב ג'

ריכוז הנתונים: תפוקת שלושה עובדים במע"ש הנה כתפוקת עובדת אחת בקו המע"ש נדרש להתחייב על כמות שבועית של 5,000 קונקטורים בשבוע.

לצורך זה חייב לקום צוות קבוע של 5 עובדים למשימה זו כדי לעמוד בכמות הנדרשת.

המחיר הסופי שנקבע בחוזה – 13 אג' ליחידה לפני מע"מ

התהליך שתואר לעיל נשמרו שלושה עקרונות חשובים:

1. מחיר שעת עבודה שעולה בקנה אחד עם תקנות שכר מינימום מותאם למרות שמדובר במפעל מוגן
2. שמירה על כדאיות כלכלית של הלקוח והבנה של צרכיו.
3. בניית יחסי עבודה ארוכי טווח המבוססים על רמת ותודעת שרות גבוהה מצד המע"ש ועל משמעות האחריות החברתית הגלומה עבודה עם מרכזי תעסוקה מוגנים מצד הלקוח.

במעבר ליזמות עסקית ועל מנת לקבל תמחור מלא ואמיתי הכרחי שיילקחו בחשבון גם ההוצאות המשתנות ומרכיבים רלבנטיים של ההוצאות הקבועות.

תפ"י (תכנון ופיקוח הייצור) במע"ש

הלכה למעשה

כפי שצוין המע"ש הנו מערכת ייצור דינאמית הפועלת בסביבה תחרותית . על מנת להצמיד את מערך המע"שים ולהפכם למרכזי ייצור המכבדים את העובדים בהם נדרשת מאיתנו מצוינות ניהולית בתחומים שהנם זרים בד"כ לדרגים הניהוליים. למעשה אנו מדברים על התמקצעות בתחום שהוא מוכר וידוע בעולם התעשייתי והעסקי בשם ניהול שרשרת האספקה.

שרשרת האספקה הינה רשת של גורמים המעורבים בזרימת החומר : מחומר הגלם ועד הגעת המוצר המוגמר ללקוח הסופי.

ניהול שרשרת האספקה עוסק בניהול תהליך הרכש (SOURCE) הייצור (MAKE) וההפצה (DELIVER) בראייה כוללת של קשרי הגומלין בין מרכיבי השרשרת השונים והצורך בתיאום אסטרטגי וטקטי ביניהם.

ניהול השרשרת היא גישה יחסית חדשה שבה נוקטים ארגונים שהבינו שניהול נכון ופיקוח על שרשרת אספקה יוביל לאופטימיזציה של כל החוליות בשרשרת ותגרום להעלאת הרווחיות ומיצוב בשוק מול המתחרים.

ארגון המידע ושיתופו עם כל החוליות בשרשרת האספקה, מאפשרת לכל חוליה לראות מעבר למידע שברשותה, השיתוף מאפשר תגובה מהירה ויעילה לשוק דינאמי משתנה.

קימות בעולם מערכות תוכנה מסוגים שונים לניהול מידע בנושא שרשרת האספקה כאשר הבולטות הן מערכות ה ERP (Enterprise resource planning) מערכות ה APS (Advanced Planning & Scheduling Systems) ותוכנות שפותחו לשפר את רמת השירות ולצמצם עלויות בצורה משמעותית.

אל מול האמור לעיל ובבואנו לנתח את צרכי המע"ש ברור כי אנו נדרשים למערכות ניהול הקרובות יותר לרצפת הייצור ובשלב זה אינו נדרשים לנושא של ניהול חומרי גלם והפצה.

ככל שיעברו המע"שים לתחום היזמות העסקית יקבלו נושאים אלו חשיבות רבה יותר.

בשלב בו נמצאים מרבית המע"שים כיום נכון יהיה לדבר על מערכת של תכנון ופיקוח הייצור שמהווה חוליה אחת בנושא ניהול שרשרת האספקה.

התפ"י הנו תפקיד וותיק ומושרש מאד בארגונים אך יחד עם זאת כמעט ואינו מוכר במסגרות תעסוקה מוגנת.

במרבית הארגונים משמש התפ"י כגוף אופרטיבי העוסק בניהול תהליך הכנסת המוצרים לייצור, פתיחת עץ מוצר הכולל את כל רכיבי המוצר ואריזתו, סנכרון ותאום בין גורמי הייצור השונים, ניהול תהליך הייצור תוך שליטה על כמויות, איתור ושחרור צווארי בקבוק בתהליכים השונים, ביצוע הזמנות חו"ג וכד'. בארגונים מובילים מהווה התפ"י יד ימינו של מנהל המפעל בכל הקשור לביצועי שרשרת האספקה ומאפשר תכנון מיטבי, בקרה וקבלת החלטות.

מערכת התפ"י במע"ש

עם חתימת הסכם התקשרות עם לקוח עסקי במע"ש ולאחר שהושלם איסוף הנתונים כפי שמופיע בפרק " המעבר משיווק לייצור" צריכה להיפתח הוראת עבודה. הוראת עבודה כתובה מונעת טעויות רבות ויוצרת אחידות במידע. (נספח 4). את הוראת העבודה ממלא רכז התעסוקה או המדריך התעסוקתי אשר הוא הרפרנט של אותו לקוח עסקי ואשר בינם מתבצעת מרבית התקשורת.

להוראת עבודה חשיבות רבה במצבים בהם עבודה מחולקת למס' צוותי עבודה. במצב זה עדיין יש רק גורם אחד אשר ממשיך לעבוד מול הלקוח העסקי וזהו הרפרנט. במצב זה צוותי העבודה הופכים להיות הספקים של אותו רפרנט והוא איש הקשר של הלקוח במע"ש.

עם כניסת העבודה למרכז יידרש הלקוח להציג תיעוד של חומרי הגלם שסופקו למע"ש ותבוצע ספירה מלאה או מדגמית של החומרים.

הרפרנט יבצע בדיקה שכל החומרים הנדרשים לביצוע ההזמנה זמינים ובכמויות המתאימות.

בהוראת העבודה יושם דגש על דרישות הלקוח ותהליכי בקרת איכות במידה ונדרשים.

על מנת לשתף כלל העובדים חשובה ביותר הדרכה מוקדמת בביצוע המשימה התעסוקתית. עקומת הלמידה במע"ש הנה מתונה יחסית אך עם כניסת ההזמנה לייצור שוטף באות לידי ביטוי העוצמות של עובדי המע"ש כעובדים מן המניין.

מומלץ מאד להנגיש את הוראות העבודה להוראות עם איורים וצילומים.

באופן זה עובדי המע"ש הופכים לבקרי איכות של עצמם ושל עמיתיהם בצוות העבודה.

מעקב ובקרה

על מנת לעקוב אחר התנהלות הייצור וביצוע ההזמנות ועל מנת לספק מידע זמין ללקוחות העסקיים רצוי שתנוהל מערכת מידע אשר יבוצע בה רישום של כמויות שסופקו, כמויות שנמצאות בתהליך ויתרה לייצור.

תרגום של נתונים אלו לקצב הייצור הממוצע יאפשר להגדיר לוחות זמנים עד אספקת מלא ההזמנה.

ניהול שוטף של נתונים אלו יאפשר תכנון טוב יותר של העבודה ואיזון בין קווי הייצור השונים. בהיעדר נתונים אלו עלול המע"ש לדחות עבודות שעומדות על הפרק או לא לעמוד בלוחות זמנים שהובטחו.

עם לקוחות שעובדים עם המע"ש באופן רצוף חשוב שיובנו כלי עבודה שיתנו תחזית חודשית ושנתית של כמויות ומוצרים עבור לקוח זה. המצב הקיים והבלתי רצוי הנו שלקוח ותיק מגיע עם הזמנה מיידית לביצוע, דבר הגורם לעבודה לא מסודרת.

יחד עם זאת חשוב לציין את אחד מהיתרונות הבולטים של המע"ש הוא הגמישות הקיימת בניוד אמצעי הייצור והעובדים.

מע"ש בו קיים מגוון רחב של מוצרים עם שינויים תכופים בהזמנות יכול למנף יתרון זה, לשרת בו זמנית מס' לקוחות ולתת מענים מהירים לדרישות הלקוח. גמישות זו בשילוב עם כלים תכנוניים מתקדמים כפי שתוארו יכול להביא את המע"ש למצב בו השרות ללקוחות העסקיים יעלה שלב ויכנסו מוצרים מתקדמים ורווחיים יותר.

סקרי שביעות רצון לקוחות

כארגון ששם לו למטרה לשפר את השירות ללקוחותיו העסקיים יתבקשו לקוחות המע"ש למלא משוב שביעות רצון.

השאלון יכלול 10-15 שאלות קצרות הנוגעות לאיכות השרות החל מהמענה הטלפוני במע"ש ועד טיב העבודה ועמידה בלוחות זמנים.

המשובים ינותחו ויוצגו לצוות המדריכים והעובדים ויתבצע תהליך למידה, הפקת מסקנות ושיפור.

נספח מס' 1
טבלת מעקב ובקרה על גיוס לקוחות

גיוס ושימור לקוחות

שם יוצר קשר : _____

שם החברה : _____ כתובת : _____

טלפון /מרכזייה : _____ אתר אינטרנט: _____

תחומי עיסוק/ מס' עובדים : _____

מוצרים: _____

לקוחות: _____

שם	תפקיד	נייד	פקס	מייל

פרטי יצירת קשר ראשון: (תאריך, עם מי דברנו, מה תפקידו, מה סוכם בשיחה...)

פעולות לביצוע בעקבות הקשר הראשון :

שליחת פקס אישור ביצוע _____

שליחת מייל אישור ביצוע _____

קשר במועד מאוחר יותר פרטים ואישור ביצוע _____

תיאום פגישה עם מי/מתי/איפה _____

אחר _____

מעקב ובקרה אחרי הקשר עם הלקוח:

אנחנו מומחים

ה . . . חילוף בקקים

במרכז התעסוקה השיקומי במל"ה עובד צוות מופלא של אנשים עם

צרכים מיוחדים

ומדריכים מומנים וחדורי מוטיבציה

חילוף הפקק מצוואר הבקבוק בתהליכי הייצור והלאגיסטיקה שלך הוא

האתגר שלנו

נוכל לעמוד לרשותך בהענקת שרותי ערך מוסף למוצר שלך כגון

הרכבה, ארילה, הכנת ערכות 1+1 וקנה - קבל, הדבקת מדבקות מכף

המינים והסוגים, ניוילון, מיון, שקילה, דקורציה ועוד

למעשה אנחנו כאן בשבילך - כדי לשחרר אותך מאותם בקקים גולגלי

זמן ולתת המצנה הנכון והמתאים לך

המיקום שלנו מצוין - שני רמזורים ממחלף רמלה לוד

עם גישה נוחה וקלה לכביש 6 ולכביש 431 ומשם לכל חלקי הארץ

נסו אותנו . . . תחזרו בלל שרות, האיכות והמחיר

תישארו כשתבינו כמה העבודה הזו חשובה לנו

אשמח להזדמנות להיפגש עמכם בהקדם

אורי גאון, מנהל מרכז תעסוקה במל"ה

טל' נייד: 0502142232

דוא"ל: ori.g@b-e.org.il

מע"ש רמלה

מומחים בחילוץ פקקים

מרכז השיקום התעסוקתי ברמלה אשר מעסיק בוגרים עם צרכים מיוחדים פונה ליוזמים ומפעלים לשתף פעולה ולקבל שירותים עתירי עבודת ידיים כגון: חיבור והרכבה, הדבקה, שקילה, קיפול, מיון, אריזה ודקורציה # מנהל המרכז: "המרכז יכול לעמוד לרשותם של מפעלים ובנוי להעניק שירותים באיכות טובה ביותר"

מרכז התעסוקה השיקומי הפועל ברמלה מאפשר לאנשים עם צרכים מיוחדים לשפר את איכות חייהם, לממש חלומותיהם ושאיפותיהם בין היתר גם בתחום התעסוקה. המרכז המעסיק עובדים עם פיגור שכלי בני 21 ומעלה, פנה באחרונה ליוזמים ומפעלים לשתף פעולה עם המרכז שיכול להעניק שירותי עבודה חרושתית.

מנהל מע"ש רמלה, אורי גאון, ציין שהמרכז פועל במסגרת **ארגון בית אקשטיין**, הארגון הגדול והמוביל בארץ בתחום השרות לאנשים מיוחדים המפעיל מסגרות דיור, חינוך ותעסוקה.

"מרכז התעסוקה ברמלה מעניק שירותים למפעלים ויוזמים באזור השפלה והמרכז, בתחומים בהם קיים מרכיב של פעילות עתירת עבודת ידיים כגון עבודות חיבור והרכבה, הדבקה, שקילה, קיפול, מיון, אריזה ודקורציה ועוד".

גאון: "המרכז מעניק לעובדיו תעסוקה במסגרת עבודה מותאמת בסביבה יצרנית ותומכת כאשר השאיפה היא להגיע להכנסות שיאפשרו שכר הולם. העבודה מתבצעת בסביבה תומכת לצד צוות הדרכה מקצועי, מעלה את דימויו העצמי של העובד, מכינה אותו להשתלבות תעסוקתית בקהילה ותורמת לאיכות חייו. בהתאם לרצונם ויכולתם של העובדים פועל המע"ש לשילובם התעסוקתי גם במקומות עבודה בשוק החופשי".

לדברי גאון קיימים במרכז כלי עבודה ומכשור אריזה מודרני חצי אוטומטי וידני המאפשר הענקת שרות מקצועי. "העבודה מתבצעת על פי נהלי והוראות עבודה כתובים ומבוקרים תוך מכוונות לצרכי הלקוח והקפדה על שרות מהיר ואמין. יחד עם זאת אנו בהחלט פתוחים להתקנת מכשור וציוד מקצועי נוסף שיספק ע"י לקוחותינו בהתאם לצורך".

גאון הדגיש, כי כל הכנסות המרכז מופנות אך ורק לצורך תשלום משכורות ותנאים סוציאליים לעובדים בעלי הצרכים המיוחדים וכי בימים אלה זקוק המרכז להזמנות עבודה נוספות. "פעילותינו מהווה הזדמנות למעסיקים לקחת חלק בשינוי חברתי חשוב הדוגל בשוויון לאנשים עם מוגבלויות ובשילובם במסגרות עבודה נורמטיביות. המרכז יכול לעמוד לרשותם של מפעלים ובנוי להעניק שירותים באיכות טובה ביותר. נוכל לעמוד לרשות אותם מפעלים בהענקת שרותי ערך מוסף, תוך חילוץ הפקק מצוואר הבקבוק בתהליכי הייצור והלוגיסטיקה של לקוחותינו העסקיים. אנחנו כאן בדיוק כדי לשחרר את אותם מפעלים מאותם פקקים גוזלי זמן".

לפרטים נוספים: אורי גאון, טל' נייד: 0502142232 דוא"ל: ori.g@b-e.org.il

נספח 4
הוראת עבודה לאריזת שמרים

שם הוראת העבודה : אריזת שמרים חד פעמיים	הנושא : אריזת
הוראה מס': 1 shmarim	עמוד 01 מתוך 01 תאריך: 4/8/09

1. כללי

הוראה זו מיועדת לאריזת שמרים באריזות חד פעמיות

2. מטרה

להגדיר הוראות עבודה והוראות בקרת האיכות

3. הגדרות

- 3.1 המוצר – מארז קרטון עם 3 אריזות שמרים חד פעמיות ודף מתכון
- 3.2 מגש קרטון – מכיל 24 מוצרים
- 3.3 אינסרט – דף מתכון מצורף לכל יח' מוצר
- 3.4 שרינק – לאריזה הסופית
- 3.5 סלוטייפ – לסגירת כל מארז
- 3.6 קרטון לקוח – קרטון סופי לאריזת המגשים

הוראות לתהליך האריזה

1. הרכבת מארז הקרטון
2. הכנסת 3 אריזות שמרים למארז הקרטון + אינסרט
3. סגירת החלק העליון עם סלוטייפ במרכז
4. הכנסת 24 מארזים למגש קרטון כאשר צילום העוגה עם הכיתוב "שמרים נמסים 3 שקיות" לחזית (כל המארזים לאותו כיוון)
5. הכנסת מגש הקרטון למכונת השרינק
6. אריזת קרטון סופי – 22 מגשים בכל קרטון
8. סגירת קרטונים באמצעות סרט דבק

תנאי אחסון נדרשים :
במקום מוצל

יש לשמור על הגיינה ועמדות עבודה מסודרות

הוכן ע"י	ידידיה אליה	מדריכה	חתימה:
אושר ע"י	אורי גאון	מנהל מרכז תעסוקה רמלה	חתימה:

ביבליוגרפיה

1 . שיווק הלכה למעשה, ד. יזרעאלי, הוצאת גומא 1986

2 . www.adar-yoz.net

3 . www.avivil.com

4 . www.calcalist.co.il