

1 התייעלות

1.1 רגע לפני שמתחילים

איזו קונוטציה עושה לכם המילה "התייעלות"? חיובית או שלילית?
אם אתם עובדים בארגון שבו "התייעלות = פיטורי עובדים" אזי למילה הזו יש משמעויות קשות ומאוד לא נעימות.
אבל אם אתם עובדים בארגון שבו "התייעלות = לעשות יותר באותם משאבים" אזי ההסתכלות לגמרי שונה.
בפרק זה חובה לשמור על ראש פתוח וגישה חיובית.
מטרת ההתייעלות היא לגרום לכם ולעובדים שלכם -

לעבוד חכם יותר במקום קשה יותר

בכך לאפשר לכם לעשות עבודה מהר וטוב יותר, להגביר את סיכויי העמידה שלכם בכלל התחייבויותיכם, ולזכות בשביעות רצון של לקוחות ומנהלים.
התייעלות היא אחד המפתחות המשמעותיים ביותר להצלחתכם כמנהלים.

1.2 רקע

ייעול תהליכים זה מקצוע ואין כוונה להפוך אתכם למומחים בתחום. אולם ישנם דברים שאתם כמנהלים שחווים את היחידה שלכם ביומיום, יחד העובדים שלכם שמכירים את פרטי העבודה, יכולים לזהות גם לפני שהזעקתם מומחה מבחוץ:

- עבודות שנעשות שוב ושוב בתדירות גבוהה
- מוצרים מסוימים שחוזרים לתיקון יותר מאחרים
- יד ימין שאינה יודעת מה יד שמאל עושה
- עומסים על עובד או מכונה שהם מעבר ליכולותיהם
- אי עמידה כרונית בזמנים
- תלונות חוזרות של לקוחות
- חיכוכים מתמידים עם עמיתים
- ועוד

טיפול בנושאים אלה עשוי לחסוך עשרות אחוזים מזמנכם ומזמן העובדים שלכם.

1.3 דרכי התמודדות

כל הבעיות שתוארו לעיל הם מאפיינים של חוסר יעילות או חוסר אפקטיביות. ניתן לטפל בבעיות אלה, לעיתים במאמץ קטן, ולעיתים בהשקעה גדולה יותר. בכל מקרה אין להזניח אותן ואין להתייחס אליהן כגזירת גורל.

להלן 12 דרכים שונות להתייעל ולשפר תהליכים שמשלימות זו את זו ונותנות מענה למקרים שונים. כולן בתחום השיפוט שלכם וניתנות ליישום על ידכם.

1.3.1 האם הבנתם נכון ?

כשאתם מקבלים משימה חדשה ובמיוחד אם היא מורכבת, חשוב לוודא שהבנתם במדויק מה מצופה מכם. אי הבנות לגבי התכולה, הל"ז או התקציב הן מקור נאמן לביצוע המשימה בצורה לא טובה שתניב תלונות, צורך בתיקונים, ובזבוז של זמן ומשאבים. במקרה זה לא רק שהיחידה תפעל בחוסר יעילות אלא שצפויים נזקים נוספים.

כדי להמנע מכך יש ללמוד היטב את פרטי המשימה ולקיים עם מזמין המשימה מפגש בו תסבירו לו מה נדרש מכם על פי הבנתכם. זה המקום והזמן לשאול מה שלא ברור ולהגיע איתו להסכמות על הפרמטרים המרכזיים. במפגש כזה ניתן לחוש מקרוב את הגמישות של מזמין המשימה ואת מערכת השיקולים שלו, דברים שעשויים לעזור לכם בהמשך הדרך. הבנה טובה של צרכי הלקוח ואופן התנהלותו הם מרכיב חשוב להצלחה במשימה ולביצוע יעיל.

חשוב לסכם בכתב את המפגש כדי שדברים יהיו מתועדים וברורים לשני הצדדים.

1.3.2 גם הלקוח אחראי

כל יחידה, בין אם היא עוסקת ביצור או במתן שרות, צריכה לקבל חומרים ו/או מידע מהמזמין שלה.

זוהי נקודת ממשק בה נעשית "העברת מקל" בין לקוח לספק ולכן יש בה סיכונים לאי הבנות ותקלות.

כדי לבצע את העבודה כראוי המידע המתקבל צריך להיות ברור, שלם ומדויק. כשזה לא קורה תיאלצו לעשות השלמות מידע או לפחות לאמת את המידע שקיבלתם. זה לא יעיל ומהווה ומתכון לתקלות.

כיצד מתמודדים

יש להגדיר במדויק ובצורה מפורטת מהם הדברים שבאחריות המזמין לספק לכם.

כאשר מדובר במידע שנדרש לצורך מתן שרות רצוי להכין טופס מובנה (הזמנת עבודה / דרישת רכש / פתיחת תקלה וכו') ולהדריך את המזמינים כיצד למלא אותו, למי להגיש אותו, ולהדגיש שטפסים שלא מולאו כראוי יוחזרו למזמין.

אם מדובר בחומרים או רכיבים יש להגדיר כיצד יש לספקם - להיכן, באיזו אריזה ועם איזה סימון.

חידוד הדברים שבאחריות הלקוח חשוב מכמה טעמים:

- הדברים הללו באחריותו ועליו להפנים זאת ולפעול בהתאם. יש מקרים רבים בהם נוח למזמינים להשאיר לכם חלק מהעבודה שבאחריותם.
- מה שאתם עושים במקום הלקוח זו אחריותכם הבלעדית. טעויות תהיינה באשמתכם ועל חשבונכם.
- כשדברים עובדים בצורה לא מסודרת מתחיל חוסר היעילות. העובדים מוצאים את עצמם עוסקים ב"מפעל הזבל" במקום ביצירת תפוקה.

1.3.3 איחוד תחנות וצמצום תורים

אחד מגזלני הזמן הגדולים בתהליכי עבודה הוא ההמתנה בתור. ככל שיש יותר תורים בתהליך כך הוא יימשך יותר זמן ויהיה פחות יעיל.

דוגמה – תהליך קיטלוג

נניח שאתם מעוניינים לרכוש מספר כלי עבודה ליחידה שלכם. על פי הכללים בארגון יש לקטלג אותם במערכת המידע הארגונית. אתם ממלאים טופס קיטלוג עם כל המידע הדרוש לגבי הכלים שאתם מעוניינים לרכוש ומעבירים אותו למקטלג.

המקטלג עמוס בעבודה והטופס ממתין לטיפולו בערימת הטפסים. כעבור 3 ימים הוא בודק את הטופס במשך דקה ומגלה שמדובר בכלי עבודה. על פי נהלי הארגון קיטלוגם ורכישתם מחייבים קבלת אישור יחידת הבטיחות.

הוא מעביר את הטופס לממונה על הבטיחות, שם הוא ממתין 5 ימים עד שממונה הבטיחות בודק אותו. הממונה רואה שמדובר בכלים מכניים ללא צורך בהנחיות בטיחות מיוחדות, חותם עליו לאישור ומחזיר אותו למקטלג.

המתנה של יומיים נוספים, עבודת קיטלוג של 40 דקות, והפריטים מוכרים במערכת וניתן להזמין אותם.

לכאורה תהליך פשוט עם שלוש תחנות עבודה: מקטלג -> ממונה בטיחות -> מקטלג

אבל מדובר גם בעמידה בשלושה תורים שגזלו 10 ימי המתנה, בזמן שעבודת הקיטלוג עצמה ארכה כ- 40 דקות בלבד !
המקרה המתואר נפוץ למדי, והמצב חמור עוד יותר בתהליכים בירוקרטיים מרובי תחנות שעלולים לארוך שבועות וחודשים. סביר להניח שנתקלתם בתופעות כאלה מול רשויות ומול חברות גדולות שמספקות שרותים.

איך מתמודדים

יש לחפש תחנות שהפעילות בהן פשוטה יחסית וניתן לצרפה לתחנה אחרת.

ניישם זאת על הדוגמה שניתנה קודם:

ניתן לתת הכשרה קצרה למקטלג על מנת להסמיך אותו למלא את תפקידו של ממונה הבטיחות בתהליך הקיטלוג. עליו לדעת איזה פריטים מחייבים תקנים מסוימים, איזה פריטים אסור לרכוש ומתי אין בעיה. מכיוון שמדובר בפעולת סיווג שאת הבסיס שלה הוא מכיר מתוקף תפקידו, ניתן ללמד אותו את העבודה של ממונה הבטיחות בנקודה זו של התהליך בכמה שעות של הדרכה, ובמשך תקופה מסוימת ללוות אותו ולוודא שאינו עושה טעויות. ממונה הבטיחות צריך להיות זמין להתיעצות במידת הצורך, דבר שצפוי לקרות לא מעט בתחילת הדרך ויפחת בהמשך.

באופן זה התהליך שתואר בדוגמה יבוצע כולו על ידי המקטלג. תהיה תחנה אחת בלבד במקום שלוש. זמני המתנה יתקצרו מ- 10 ימים ל- 3-2. כל זאת בהשקעה של שעות הכשרה בודדות וללא פגיעה באיכות התהליך. בנוסף, יירד עומס מממונה הבטיחות. זו גם המוטיבציה של יחידת הבטיחות להסכים לשינוי זה.

מספר דגשים

- א. כאשר התחנות הן בתוך היחידה שלכם קל יותר לבצע איחוד תחנות. כאשר חלקן מחוץ ליחידתכם כמו בדוגמה שניתנה לעיל זה מעט יותר מורכב ומצריך תיאום והגעה להסכמות.
- ב. העברת פעילות מתחנה אחת לאחרת כרוכה גם בהעברת אחריות. שימו לב שאתם מטילים את האחריות על בעל תפקיד מתאים ולא יוצרים פתח חדש לבעיות ותקלות.
- ג. ככל שפעילותה של תחנה קטנה יותר והערך המוסף שלה קטן יותר, כך היא מועמדת ריאלית יותר לביטול או לאיחוד עם תחנה אחרת.
- ד. יש תחנות שנוצרו עקב עקרון הפרדת הרשויות וחשוב לא לפגוע בכך. לדוגמה: לא נרצה שאותו עובד יוציא הזמנות רכש, יאשר את קבלת הטובין ויאשר את התשלום. זה מצב בו "החתול שומר על השמנת" ועלול להוות סיכון לאי סדרים כספיים.

1.3.4 הוצאת עבודות לקבלני משנה

מתוך כלל העבודות המבוצעות על ידי היחידה שלכם יתכן שישנן עבודות שכדאי להוציאן לקבלני משנה וכך לפנות זמן ומשאבים לביצוע עבודות אחרות, או להתמודד ביתר קלות עם עומסים. לשם כך נדרש תקציב שאינו תמיד בנמצא, ולעיתים עלולה להיות התנגדות של עובדים שיחששו שצעדים כאלה יובילו לצמצומים.

להלן סוגי עבודות שכדאי לשקול הוצאתן לקבלני משנה:

- א. עבודות בעלות סיכון בטיחותי שעלולות לגרום לפגיעה בעובדים, וישנם קבלני משנה שערוכים טוב יותר לביצוען.
- ב. עבודות שאין לכם את המומחיות המספקת לבצען ברמה טובה ויש עדיפות להוציאן למומחה בתחום.
- ג. עבודות שמצריכות מאנשיכם זמן רב וחשיבותן נמוכה.
- ד. עבודות שעלותן אצל קבלני משנה נמוכה משמעותית מעלות ביצוען ע"י עובדי החברה.

בכל מקרה אין להוציא לקבלני משנה עבודות שמהוות את ליבת העיסוק של יחידתכם, או שלשם ביצוען נדרש ידע ייחודי שקיים אצלכם.

מומלץ להוציא עבודות לקבלני משנה רק אם ניתן למלא את זמנם של העובדים שלכם במשימות נוספות וחשובות יותר, אחרת העובדים יהיו בתעסוקה חלקית, דבר בעל השלכות שליליות.

1.3.5 שימוש בטכנולוגיה

לעיתים אנו כל כך רגילים לעבוד בצורה מסוימת שאיננו ערים לכך ששימוש בטכנולוגיה יכול לחסוך לנו זמן עבודה יקר ולהועיל במובנים נוספים.

טכנולוגיה יכולה לסייע בדברים רבים:

- במקום לנהל מידע בניירת ובתיקיות ניתן לנהל במערכות מידע כך שיהיו מגובים ונגישים.
- במקום לשלוח מכתבים ופקסים ניתן להשתמש בדואר אלקטרוני שמגיע מייד, באיכות טובה ותמיד נגיש ומתועד.
- במקום להעביר עדכונים בטלפון ניתן לעשות זאת במסרונים (תלוי במקרה כמובן).
- במקום לעלות על מטוס לפגישה עם ספק/לקוח ניתן לקיים שיחת וידאו.
- במקום לשלוח קבצים בדואר אלקטרוני (צרופות) ניתן לשתף אותם בתיקה משותפת או בענן כך שלא יוצר ריבוי עותקים.
- במקום לעשות עבודה סיזיפית בצורה ידנית ניתן לרכוש מכונה שתעשה אותה.

וכך הלאה.

במיוחד בתחומי התקשורת ומערכות המידע וגם בתחום האוטומציה נעשו קפיצות דרך אדירות בעשרות השנים האחרונות. בידקו אילו טכנולוגיות משמשות אתכם היום, ובאלו פעילויות טכנולוגיה יכולה להקל על העובדים, לחסוך מזמנם ולהביא שיפורים נוספים.

1.3.6 מציאת מתכונת חכמה לביצוע עבודות חוזרות

עבודות שחוזרות על עצמן גוזלות לעיתים קרובות אחוז משמעותי מזמן העבודה שלכם ושל עובדיכם. יכולים להיות סוגים רבים של עבודות כאלה ולכן ישנן דרכים שונות לנסות לצמצם את העומס שהן יוצרות.

להלן מספר דוגמאות:

- א. שימוש בתבניות – ניתן לזהות סוגי מסמכים החוזרים על עצמם ולהכין להם תבניות, רשימות תיוג או טפסים המאפשרים מילוי מהיר עם מינימום חוסרים וטעויות.
ישנן דוגמאות רבות: טופס קריאת שרות, מסמך הנמקה לרכש ציוד, מסמכי SOW, נהלים, ועוד.
- ב. הזמנות מסגרת והסכמי מחירים – בעולם הרכש עשויה להיות חזרתיות רבה של רכישות, תלוי באופי עבודתה של היחידה, ובמוצרים והשרותים שהיא צורכת. בכל מקום בו יש חזרתיות של רכישות (אותם חומרים/פריטים למשל) ניתן לעשות הסכם מחירים עם ספק, דבר שימנע את הצורך לבצע תהליך תיחור ולנהל מ"מ בכל פעם מחדש. כמו כן ניתן ליצור הזמנות מסגרת המאפשרות למזמין לבקש אספקת פריטים מהספק באופן ישיר מבלי להפעיל את יחידת הרכש.
- ג. ריכוז עבודות – ישנן עבודות שמצריכות זמן התארגנות מסוים. אם מרכזים מספר עבודות מאותו סוג אפשר להשקיע את זמן ההתארגנות פעם אחת ולבצע מספר עבודות ברצף. הדבר מתאים רק לעבודות שניתן לדחות אותן לזמן סביר ולא לעבודות שיש לבצע מיידית.

1.3.7 הצעות של העובדים

בעולם המערבי נהוג לחשוב שהמומחיות בביצוע שיפורים נמצאת בידי מומחים שמפעילים מתודולוגיות מתקדמות, מובילים פרויקטי שיפור, ומבצעים מהלכים אסטרטגיים שמביאים את הארגון ל"קפיצת מדרגה".

התרבות היפנית לעומת זאת דוגלת בשינוי מתמיד המבוסס על שיפורים קטנים שמצטרפים זה לזה לאורך זמן ויוצרים תרבות של שינוי שמושרשת בכל הארגון עד לאחרון העובדים. בשיטה זו העובדים הם אלה שמתבקשים ומעודדים להציע הצעות שיפור, לא גורמי מקצוע חיצוניים. השינוי מחולל מבפנים, מדי שבוע, כל השנה.

ההצעות של העובדים הן בדרך כלל דברים קטנים ומקומיים, שהחיבור הכולל שלהם מקדם את הארגון ומייעל אותו. הנחת היסוד היא שהעובד מכיר את סביבת עבודתו ואת התהליכים טוב יותר מכל אחד אחר, ושבאחריותו לקדם את שיפור המוצרים והשרותים שהוא נותן.

בארץ לא קל ליישם את התפיסה היפנית מכיוון שאנו שואבים את עיקר ההשראה שלנו מהתרבות המערבית ובמיוחד מהאמריקאית. למרות זאת ניתן בהחלט לעודד את העובדים ליזום הצעות לשיפור ולהוביל את יישומן. הצלחה בכך יוצרת מוטיבציה מדבקת ותחושת הישג מרוממת. העובדים מתחילים לחשוב בהדרגה בצורה ביקורתית ויצירתית יותר כלפי שיטות העבודה שלהם, ומניבים רעיונות שאף איש מקצוע חיצוני לא היה מעלה בדעתו.

דוגמה (אמיתית):

באחד המפעלים בתעשייה הבטחונית הוחלט בשנת 2007 לקיים תחרות התייעלות של מחלקת הייצור המונה כ- 100 עובדים ומורכבת מ- 12 מדורי ייצור שונים, שכל אחד מהם מתמחה בטכנולוגיה או במוצרים שונים.

לכל מדור צורף איש תפ"י לצורך התחרות המכיר את פעילות המדור.

כמו כן צורף מהנדס תעשייה וניהול לכל קבוצה. מכיוון שכמות המהנדסים היתה מצומצמת כל מהנדס ליווה 3-4 צוותים.

נקבע תקנון לתחרות עם העקרונות הבאים:

- א. כל ההצעות צריכות להיות ישימות תוך שנה.
- ב. ועדת היגוי מטעם המפעל תסקור את הצעות הצוותים שלושה חודשים לאחר התנעת התחרות. יישום של הצעה ייעשה רק באישור הועדה.
- ג. רק הצעה שיושמה בפועל יכולה לזכות בתחרות.
- ד. הצוות הזוכה יזכה בפרס סמלי.
- ה. שלושת ההצעות הטובות ביותר יוצגו בתום התחרות בפני כלל עובדי המפעל והנהלה.

מה שקרה בפועל:

- הוגשו מעל ל- 20 הצעות תוך 3 חודשים. חלק גדול מהן היו הצעות מוכרות ש"שכבו במגירה" ולא נעשה מאמץ אמיתי לממשן קודם לכן.
- תרומתם של אנשי התפ"י והמהנדסים היתה בעיקר בהכוונה ושכלול הצעות עובדי הייצור. הם לא יזמו הצעות בעצמם.
- ועדת ההיגוי אישרה 17 הצעות, כולן יושמו תוך מספר חודשים.
- ההשקעה הכוללת במימוש ההצעות עמדה על כמה עשרות אלפי שקלים (לא כולל שעות העבודה שהוקדמו למימוש ההצעות).
- החסכון השנתי למפעל הוערך בלמעלה ממיליון ש"ח, ובשלב שיפורי איכות שקשה לאמוד אותם בכסף.
- שלושת ההצעות הטובות ביותר הוצגו לעובדי המפעל ולהנהלה וזכו לתשואות.
- הצוות הזוכה קיבל ארוחת צהריים צוותית במסעדה.
- מאז מתקיימת תחרות דומה באותו מפעל מדי שנתיים.

לא בכל ארגון ניתן לממש תחרות כזו, אך ניתן ליישם מנגנונים נוספים שיעודדו את העובדים להציע הצעות יעול ולממש אותן. חשוב להדגיש שהצעה שאינה מיושמת אין בה תועלת, ולכן אין לוותר על המימוש ואין לתת תגמול על הצעות שלא מומשו.

1.3.8 שיתוף מידע

ביחידות רבות נדרש להעביר מידע ולשתפו בין עובדי היחידה ולעיתים גם מחוצה לה. חלק ניכר מהמידע מנוהל במערכות מידע ארגוניות ונגיש לעובדים על בסיס הרשאות וקבוצות המוגדרות בהן.

מסמכים וקבצים מועברים לרוב באמצעות הדואר האלקטרוני ברשת הארגונית או באינטרנט.

אם אין לכם מערכת מידע לניהול מסמכים, מומלץ מאוד ליצור תיקיות משותפות ברשת הארגונית שיאפשרו לכם לשתף קבצים בין העובדים במקום לשלוח את המסמכים שוב ושוב בדוא"ל, דבר שיוצר אינסוף עותקים של אותו קובץ שלא ניתן לשלוט בהם.

הידיעה שאתה עובד על העותק היחיד הקיים ושהוא עדכני, שווה זמן ומייעלת את העבודה. ניתן לשלוח בדוא"ל קישור לקובץ המנוהל בתיקיה המשותפת במקום את הקובץ עצמו. שיטה זו מונעת יצירת עותקים ומקלה על שרת המחשב ועל תיבות הדואר של העובדים.

במקרים מסוימים ניתן לשתף מידע עם יחידות אחרות ואף עם גורמים חיצוניים, תלוי במגבלות סודיות מסחרית ובטחונית.

1.3.9 תיאום ציפיות בהעברות מקל

בכל תהליך בו ישנן מספר פעילויות המבוצעות על ידי עובדים שונים יש תהליך של "העברת מקל". עובד אחד מעביר מידע ולעיתים גם חומרים לעובד אחר. רוב התהליכים הם כאלו ולכן מדובר במשהו נפוץ מאוד שמתרחש כל הזמן.

בכל העברה כזו יש פוטנציאל לחוסר יעילות מכיוון שמהו עלול "ליפול בדרך" - לא כל המידע יועבר כראוי, או שהצד המקבל לא יבין כהלכה פעולות שנעשו לפניו. במקרים אלה העבודה עלולה להתקע או שלא תתבצע כראוי, ובכל מקרה יוצר בזבוז של אנרגיה ומשאבים.

מכאן שיש חשיבות רבה לעשות תיאום ציפיות מלא בין הצד המוסר לצד המקבל, ולסכם את שיטת העבודה המתאימה לשני הצדדים. באופן זה העבודה תזרום עם מינימום תקלות ועיכובים.

עוד על כך בפרק על ניהול ממשקים עם יחידות אחרות.

1.3.10 גיבוי הדדי

גיבוי הדדי הוא המפתח להמנעות מעיכובים כאשר יש עומס קצר טווח על עובד מסוים או כשאחד העובדים נעדר. במקרים של עזיבה לא מתוכננת של עובד בעל ידע ייחודי יכול להגרם משבר של ממש שזו בעיה חמורה יותר מבעיית יעילות.

על מנת ליצור גיבוי הדדי בין העובדים נדרש תהליך מובנה של העברת ידע שאינו פשוט ומצריך זמן.

הדרך המומלצת לטפל בנושא זה מפורטת בפרק מטריצת ידע.

1.3.11 בקרה תקופתית לעומת בקרה בתוך התהליך

ישנם לא מעט תהליכי עבודה בהם יש שלב בקרה המהווה תנאי להמשך התהליך. זה נכון בעיקר לבקרה תקציבית כמו בתהליכי רכש, אך גם בנושאים נוספים.

הבקרה חיונית ואין לוותר עליה. אבל האם היא חייבת להיות מבוצעת כחלק מהתהליך, או שניתן לממש תהליך בקרה אחר שאינו מעכב את התהליך ?

לדוגמה:

בארגונים רבים הממונה התקציבי חייב לאשר כל התקשרות רכש. הזמנת הרכש מועברת לעיונו והוא בודק בכלים שעומדים לרשותו שיש תקציב פנוי לביצועה.

כדי לחסוך את תחנת הבקרה ולייעל את התהליך ניתן לוותר על שלב בקרה זה אם תיושם במקומו בקרה תקופתית של הסעיפים התקציביים, למשל אחת לשבועיים, ואם נוצרת חריגה ניתן עדיין לעצור הזמנות רכש שגרמו לה.

כמובן שבמערכות מידע מתקדמות ניתן לעצור הזמנות שגורמות לחריגה תקציבית כבר בשלב יצירתן, ולמעשה להעביר את הבקרה השוטפת לביצוע המחשב במקום להטריח את איש התקציבים.

המלצה

כדאי לבחון באיזה תהליכי עבודה ביחידתכם מתקיימת בקרה בתוך התהליך, ולשקול ביצוע בקרה תקופתית במקומה. במקרים בהם הבקרה התקופתית עונה על הדרישות כדאי ליישם אותה ובכך ליעל את התהליך.

1.3.12 בדיקה לפני מסירה

זה נשמע טריביאלי אבל זה לא תמיד מתבצע. במיוחד במשימות מורכבות או רגישות חשוב מאוד שעובד נוסף מלבד מבצע העבודה יעשה בדיקה שהכל תקין. זה יכול להיות אתם, מנהל אחר, איש איכות או בעל מקצוע מתאים אחר בהתאם לעניין.

תקלה במסירת מוצר, מסמך או שרות מורכב אחר עלולה לפגוע במוניטין שלכם ושל היחידה וכמובן לעלות לכם בזמן ומשאבים לצורך תיקון הבעיה.

חשוב לזהות מראש את אותן משימות ש"אסור לפספס בהן", לקיים עליהן מעקב שוטף, לוודא שהעבודה מתבצעת כראוי ולעשות את הבדיקות הסופיות לקראת מסירה.

עוד על כך בפרק בנושא בקרה.

1.4 סיכום

התייעלות היא צורך קבוע בכל ארגון, בין אם מדובר בחברה עסקית שמעוניינת לצמצם הוצאות, או בארגון ממשלתי שמעוניין להפיק יותר מהמשאבים העומדים לרשותו.

על מנת להשיג התייעלות ביחידתכם ניתן לנקוט במגוון צעדים בכוחות עצמכם, עוד לפני העסקת מומחה או חברת ייעוץ. המפתח הוא התבוננות בתהליכים, איתור צווארי בקבוק, ובחינת הטכנולוגיות שאתם עושים בהן שימוש. על מנת לזהות את הבעיות ולאבחן אותן נדרשת ראייה מפוכחת וביקורתית שאינה לוקחת דברים כמובן מאליה.

מי שיכול לתרום רבות לתהליכי התייעלות הם העובדים, שמחזיקים בידע רב וביכולת לזהות בעיות שנסתרות מכם וגם להציע פתרונות אפקטיביים. כדי לרתום אותם לתהליך חשוב לספק סביבה תומכת ומעודדת לתהליכי התייעלות עד שיהפכו לשותפים ואף למובילים. תגמולים יכולים לסייע להנעת התהליך למרות שאינם חייבים להיות חומריים.

הצלחה בתהליך התייעלות מעוררת מיידית את תהליך ההתייעלות הבא ומשפיעה באופן חיובי ביותר על המוטיבציה ועל תפוקות היחידה.