

## שאלות לדוגמא – Gemba Walk

5S וניהול ויזואלי
<p>ניהול ויזואלי מטרתו העברת זרימת מידע לוויזואלית כך שבקרת תהליכים, קבלת אינפורמציה נדרשת, זיהוי מצב לא תקין, המצב בפועל וכו' יעשו בפשטות ובמינימום זמן. 5S הינו מתודולוגיה לשיפור סביבת העבודה</p>
<p><b>שאלות לדוגמא:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ האם יש ניהול חזותי וברור לפערים/כלי עבודה?</li> <li>▪ האם הבעיות מוצפות באופן ויזואלי?</li> <li>▪ איזה אמצעי זיהוי חזותי קיימים למיקום כלים ואמצעים על הקו?</li> <li>▪ האם העובדים בקיאים בגישת ה 5S?</li> <li>▪ האם מתקיימות שגרות 5S?</li> <li>▪ האם יש לוח 5S עדכני?</li> <li>▪ האם מופיע על הלוח תוצאות מבדק 5S עדכני?</li> <li>▪ איזה בקרות ויזואליות משמשות כאן למשימות תמיכה, כגון חומרים, הובלה, נוכחות, מטלות, הכשרות?</li> <li>▪ האם תמונת המצב הנדרשת מעודכנת ותואמת את הנדרש? האם התרשימים רלוונטיים למשמרת זו או למשמרת האחרונה?</li> <li>▪ האם הנתונים המוצגים במסכים/בלוחות הבקרה מעודכנים ונכונים?</li> <li>▪ איזה אירועים המעכבים את העבודה מתוארים באופן ברור (מה היה לנו, אבל לא רצינו, רצינו אבל לא היה לנו)?</li> <li>▪ האם מבוצעת בדיקה ויזואלית באופן סדיר? באיזו תדירות? איך ניתן לדעת?</li> <li>▪ האם מובילים ואנשים ברמת משימה באזור מציינים שיפורים מבעיות שצוינו בתרשימים ויזואליים?</li> </ul>

בזבזים
<p>זיהוי בזבזים (מלאי, תנועה, שינוע, עיבוד, עודף, אי-איכות, המתנה, ייצור עודף, אי ניצול יכולות עובדים)</p>
<p><b>שאלות לדוגמא:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ האם אתה מודע ומכיר את 8 הבזבזים?</li> <li>▪ איזה בזבזים אתה מזהה בסביבת העבודה שלך?</li> <li>▪ מה ניתן לעשות על מנת למנוע את הבזבז?</li> <li>▪ איזה בזבזים צמצמת לאחרונה?</li> </ul>

**עבודה סטנדרטית**

תיאור האופן האופטימאלי בו יש לבצע תהליך מסוים. התיאור מתייחס לכל מה שמשפיע על התהליך (עובדים, חומרים, מכונות, שיטות) ומתייחס גם למדידת התהליך. עבודה סטנדרטית מהווה בסיס לשיפור ומאפשר לבצע שיפור על השיפור.

**שאלות לדוגמא:**

- האם תהליכי קו, תמיכה, ניהול מוגדרים וממולאים באופן קבוע? מהם הפערים?
- איך הפערים האלו נמדדים ומבוקרים? איך מתגברים עליהם?
- האם מצבי משבר גורמים לקיצורי דרך בתהליך?
- איך מתבצעות הערכות תהליך (PC)? באופן קבוע? באיזו תדירות? על ידי עובדים מהאזור או מבחוץ?
- האם תוצאות הערכה פנימיות וחיצוניות מחוללים שיפורים?
- באיזו מידה מיקוד בתהליך מוביל לתהליך שיפור ושינויים?

**תרבות של מצוינות - ADKAR - A,D**

A - Awareness - מודעות  
D - Desire - רצון, מוטבציה

**שאלות לדוגמא:**

- A - Awareness - מודעות**
- מה שמעת על השינוי?
  - מהן הסיבות שהשינוי נדרש? למה לדעתך צריך שינוי?
  - כיצד עבודתך תושפע מהשינוי?
  - כיצד השינוי יתרום לך?
  - מה נדרש לבצע כדי שזה יקרה?
- D - Desire - רצון, מוטבציה**
- כיצד אתה מתכוון להשקיע בתהליך?
  - מה יגרום לך לסיפוק בתהליך?
  - במה השינוי טוב / לא טוב?
  - מה ייתן השינוי לך / לארגון?
  - מדוע אתה רוצה את השינוי? מה גורם לך להאמין בשינוי?

**תרבות של מצוינות – K,A,R – ADKAR**

K – Knowledge – ידע  
 A – Ability – יכולת  
 R – Reinforcement – חיזוק / שימור

**שאלות לדוגמא:**

- K – Knowledge – ידע
- מהם שלבי התהליך?
  - מהם הכלים ליישום?
  - מיהו הספק / הלקוח שלך?
  - מה חסר לך כדי לבצע את השינוי?
- A – Ability – יכולת
- מה נדרש לבצע כדי לאפשר לזה לקרות?
  - מה מעכב אותך מלבצע?
  - איזו יכולת נדרשת לביצוע השינוי? האם היכולת קיימת?
- R – Reinforcement – חיזוק / שימור
- מהו תהליך העידוד לביצוע?
  - האם כולם מבצעים בסביבתך?
  - מהו המנגנון לחיזוק ושימור השינוי לאורך זמן?
  - האם המנהלים מדברים (איתך) על הנושאים?
  - האם מתקיימות השגרות?
  - מה הם המדדים המעידים על תוצאת השינוי?

**בטיחות**

ההגנה מפני פגיעות גוף או נזק מתמשך בבני אדם

**שאלות לדוגמא:**

- בדיקת סביבת העבודה של העובד (האם קיימים חומרים מסוכנים/אי סדר/מפגעים בטיחותיים) איפה ממוקמים שלטי אזהרה ובטיחות בסביבת העבודה?
- האם העובדים מצוידים בציוד הבטיחות הנדרש ומשתמשים בו?
- האם העובדים מקפידים על הוראות הבטיחות?
- האם העובדים חשים בטוחים בסביבת העבודה שלהם?
- מתי דווח כמעט ונפגע לאחרונה?
- מיהו נאמן בטיחות במחלקה?
- מהם הסיכונים בסביבת העבודה שלך?
- ספר לי על בעיות בטיחותיות שהועלו ע"י העובדים ואיך הן מטופלות? האם מתקיימות השגרות?

איכות
איכות מוצרים ותהליכים
<p><b>שאלות לדוגמא:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• מהן דרישות האיכות הקיימות?</li> <li>• האם יש שיטה למעקב אחר בעיות איכות ומה נעשה כדי לפתור בעיות אלה?</li> <li>• האם האיכות במגמת שיפור או נסיגה?</li> <li>• במידה ונתקלת בבעיות איכות איפה אתה מציף אותן?</li> <li>• איזה תהליך בקרה/טיפול קיים לבעיות המוצפות?</li> <li>• האם האיכות מנוהלת באופן ויזואלי ובולט בלוח ברצפת הייצור?</li> <li>• ספר לי על תלונות לקוח ששמעת לאחרונה</li> </ul>

פתרון בעיות
פתרון מקור הבעיה אחת ולתמיד – פתרון סיבת השורש כאשר מתעוררת בעיה, עוצרים וחוקרים את סיבת השורש ומבצעים שימוש בכלים המתאימים לסוג הבעיה
<p><b>שאלות לדוגמא:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• מהי תוכנית הפעולה לטיפול בבעיות שצפות?</li> <li>• באיזה כלים משתמשים לפתרון בעיות? מהם הפרמטרים לשימוש בכל כלי?</li> <li>• כיצד העובד פועל כאשר הוא מזהה בעיה?</li> <li>• במידה ולא מצליח לפתור אותה למי הוא פונה?</li> <li>• עד כמה ובאיזה היקף משמשים בכלים לפתרון בעיות (כגון 5 why, A3, A4, עצם דג)?</li> <li>• ספר לי על בעיה שפתרת לאחרונה</li> <li>• ספר לי על בעיה שאתה מתמודד איתה כעת. איך אתה מתכוון לפתור אותה?</li> </ul>

יצור – תהליכים ועמידה ביעדים
זרימת הערך דרך המשאבים
<p><b>שאלות לדוגמא:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• האם יש תוכנית עבודה מסודרת ברמה יומית/שבועית?</li> <li>• האם עומדים בתוכנית זו?</li> <li>• מה מפריע לעובד לבצע את עבודתו ולעמוד ביעדים?</li> <li>• האם התהליך מתקיים כפי שמוגדר בתיק הייצור/נוהל עבודה?</li> <li>• מהו אופן העבודה עם כלי העבודה/מכונות?</li> <li>• האם משתמשים כראוי?</li> <li>• במידה וישנן בעיות איך מתקנים?</li> <li>• מהן דרכי המדידה/פעולות מתקנות על הפערים?</li> </ul>

**לוח בקרה וישיבה בעמידה**

לוחות בקרה וישיבת בעמידה

**שאלות לדוגמא:**

- איך מתנהלת השגרה סביב הלוח?
- האם ניתן להבין מהלוח איפה יש בעיות בזרימת הערך?
- איזה ערך מוסף מתקבל מלוחות בקרה?
- מי מנהל את מפגש הבוקר? האם כל העובדים שותפים ללוח? מיהם הממשקים בלוח ואיך משתלבים בפגישות?
- איך מתקיימת הבקרה על הצעות / פעולות שהועלו בישיבות?
- איזו סטנדרטיזציה קיימת בין הלוחות / פגישות בעמידה?

**2 שניות שיפור/הכרה והוקרה**

שיפור מתמיד מתחיל עם השאלה הפשוטה – "מה מפריע לי?" "What bugs me?"

**שאלות לדוגמא:**

- איזה שיפורים העובד הציע או יישם לאחרונה?
- מה מפריע לעובד בסביבת העבודה וכיצד הוא היה מטפל בהם?
- האם בקיא ומכיר את הצוות 2 שניות שיפור?
- במידה ויש יוזמה האם הוא יודע למי פונים?
- במידה וישנם יוזמות שיפורים – הליכה לGEMBA עם העובד לטובת הצגת השיפור