דפי עבודה · קורס 7

כל דפי העבודה של הקורס, לפי סדר השיעורים

דף עבודה לכל שיעור, לפי סדר השיעורים. מומלץ למלא בזמן העצירה בסרטון (ביד או בקובץ) ולשמור.

שיעור 7.1 · מאסטרטגיה ליישום: ארבעת המרכיבים

דף עבודה

שם: _____ תאריך: _____

איך אצלכם

חלק א: ארבעת המרכיבים

דרגו את הארגון שלכם מאחת (חלש) עד חמש (חזק) בכל מרכיב. אל תדרגו לפי מה שמוצג בכנס ההנהלה, דרגו לפי מה שקורה בפועל ביום רגיל. ואז סמנו את המרכיב הכי חלש.

מרכיב	הדירוג שלכם	הכי חלש
בהירות חזון ברור ומוסכמות סביב מה שמניע את הארגון	1 2 3 4 5	☐
מיקוד לבחור מעט ולהגיד לא להרבה	1 2 3 4 5	☐
משמעת ניהולית לבצע את מה שהוגדר ולבדוק באופן קבוע	1 2 3 4 5	☐
מחוברות ארגונית סנכרון בין יחידות ותמיכה הדדית	1 2 3 4 5	☐

חלק ב: הרגל החלשה

מה הסימן הקונקרטי שמראה לכם שזה המרכיב הכי חלש אצלכם?

_____

_____

_____

_____

חלק ג: יוזמות פתוחות

כמה יוזמות אסטרטגיות פתוחות יש אצלכם עכשיו, במקביל: _____

אם לא הצלחתם לספור, או שכל מנהל היה נותן מספר אחר, זו כבר תשובה.

חוק ליטל, גם בתוכנית האסטרטגית

ככל שיש יותר עבודה פתוחה, כל פריט לוקח יותר זמן. כשמתחילים עשרים פרויקטים במקביל, מעט מאוד מגיעים לסיום. Champion שרוצה לעזור להנהלה לא יציע עוד יוזמה, הוא יציע לסגור כמה מהפתוחות.

שיעור 7.2 · Hoshin Kanri והגדרת חזון

שם: _____ תאריך: _____

החזון של היחידה שלכם

חלק א: החזון במשפט אחד

לא של הארגון כולו, אלא של היחידה שאתם מובילים או שותפים לה.

היחידה: _____

החזון של היחידה, במשפט אחד:

_____

_____

_____

חלק ב: המבחן

שאלה	התשובה שלכם
האם עובד חדש יבין אותו? נסו להסביר אותו גם לבן משפחה שלא מכיר את הארגון	☐ כן ☐ לא
האם הוא יזכור אותו אחרי ששמע אותו פעם אחת? יודע לחזור עליו במילים שלו, בלי להרים את הראש ולקרוא מהקיר	☐ כן ☐ לא

חלק ג: חזון או ייעוד?

היו ישרים עם עצמכם, מה שכתבתם הוא באמת:

☐ חזון: לאן אנחנו שואפים ☐ ייעוד: למה אנחנו קיימים

עכשיו נסחו גם את השני, כדי שיהיו לכם שניהם:

_____

_____

_____

חזון מול ייעוד

חזון הוא תמונה של העתיד ועליו נשענים כשרוצים לגייס מחויבות. ייעוד הוא תיאור של מה שעושים כל בוקר וממנו גוזרים מטרות. בדקו כל אחד בנפרד: האם מהייעוד אפשר לגזור יעד מדיד? והאם החזון גורם למישהו לרצות להצטרף?

דוגמה להמחשה: מחלקה בבית חולים

חזון חלש: המחלקה תהיה מובילה, איכותית ומצוינת, עם מטופלים מרוצים. מתאים לכל מחלקה ולכן לא אומר כלום. חזון חד: אף מטופל לא ממתין למחלקה בלי לדעת למה ולכמה זמן. פתאום יש תמונה והיא מכוונת החלטות קטנות כל יום.

שיעור 7.3 · ניתוח המצב ומטרות פורצות דרך

שם: _____ תאריך: _____

SWOT שהופך לבחירה

קחו את היחידה או הארגון שלכם ועבדו בשלושה צעדים.

צעד 1: SWOT קצר, שניים מכל סוג ולא יותר

חוזקות · פנימי	חולשות · פנימי
הזדמנויות · חיצוני	**איומים · חיצוני**

המבחן לחוזקה: האם הלקוח שלכם היה מסכים שזו חוזקה והאם אתם יכולים להראות אותה בנתונים? אחרת זו לא חוזקה, זו תחושה.

צעד 2: הצליבו שתי משבצות

אילו שתי משבצות הצלבתם?

- ☐ חוזקה מול הזדמנות: לנצל הזדמנויות בעזרת החוזקות
- ☐ חולשה מול הזדמנות: לשפר חולשות כדי לנצל הזדמנויות
- ☐ חוזקה מול איום: להשתמש בחוזקות כדי להתגונן
- ☐ חולשה מול איום: לצמצם חולשות ולהימנע מאיומים

מטרת העל שנגזרת מההצלבה:

צעד 3: המבחן

האם היא באמת מחייבת לשנות את אופן העבודה, או שזו טקטיקה שהתחפשה לאסטרטגיה?

- ☐ מחייבת אותנו לעבוד אחרת: אסטרטגיה
- ☐ אפשר להשיג אותה השנה בעוד מאמץ: טקטיקה

תהיו קשוחים עם עצמכם בצעד הזה, כי שם רוב המטרות נופלות.

דוגמה להמחשה מהשיעור: מפעל מזון

הזדמנות: רשתות השיווק מבקשות משלוחים קטנים יותר, בתדירות גבוהה יותר. חולשה: סדרות ייצור ארוכות והחלפה בין מוצרים לוקחת שעות. ההצלבה: לשפר חולשה כדי לנצל הזדמנות. מטרת העל: לעבור לייצור בסדרות קטנות, בלי לפגוע בעלות. אי אפשר להשיג אותה בעוד שעות נוספות או בעוד משמרת ולכן היא אסטרטגיה.

שיעור 7.4 · מטרות שנתיות, טקטיקות וטבלת PDM

שם: תאריך:

PDM ראשון

חלק א: מטרות העל שלכם

עבדו על הארגון שלכם, לא על דוגמה. קחו את מטרות העל שניסחתם בתרגול של השיעור הקודם.

מטרת על (אסטרטגיה)		מטרת על (אסטרטגיה)	
מטרה א		**מטרה ב**	
מטרה ג		**מטרה ד**	

חלק ב: טקטיקות ועוצמת הקשר

לכל מטרת על, שתיים עד שלוש טקטיקות לשנה הקרובה. כל טקטיקה כפעולה, עם תוצר שאפשר למדוד בסוף השנה (להטמיע בקרה עצמית בשלוש תחנות ולא לשפר את האיכות). בכל משבצת סמנו את עוצמת הקשר: ● חזק, ◐ בינוני, ○ חלש, ריק אם אין קשר.

טקטיקה לשנה הקרובה	התוצר המדיד בסוף השנה	מטרה א	מטרה ב	מטרה ג	מטרה ד
קשר חזק אחד לפחות? סמנו בכל עמודה		☐	☐	☐	☐

עמודה בלי קשר חזק היא משאלה. שורה בלי קשר היא עבודה שמותר לעצור.

חלק ג: הצעד הקשה

פעילות אחת שרצה אצלכם היום ולא קשורה לאף אחת ממטרות העל:

אם יש לה סיבה טובה, אולי חסרה לכם אסטרטגיה. לרוב היא פשוט ממשיכה מכוח האינרציה.

שיעור 7.5 · שרשור למחלקות ותהליך Catchball

שם: תאריך:

לתפוס ולהחזיר

חלק א: לתפוס

טקטיקה אחת של ההנהלה שלכם, או של הרמה שמעליכם:

עכשיו אתם בצד שתופס. מה שהיה טקטיקה ברמה שמעליכם, נהיה אסטרטגיה אצלכם: תרגום לאמצעים, לא חלוקה של היעד באחוזים.

האסטרטגיה של היחידה שלכם:

	טקטיקה שתממש אותה	המדד שלה
1		
2		

חלק ב: להחזיר

מה הייתם מחזירים להנהלה בשיחת Catchball? היעזרו בחמש השאלות.

שאלה	מה עולה אצלכם
קיבולת האם יש אנשים וזמן, לצד העבודה השוטפת	
יכולת האם יש את הידע והכלים, או שצריך הדרכה לפני שמתחילים	
הנחות האם הנתונים שעליהם נבנה היעד נכונים ומעודכנים	
התנגשויות האם זה סותר עבודה של יחידה אחרת	
אמצעים האם יש דרך טובה יותר להגיע לאותו יעד	

מה חסר לכם כדי לעמוד ביעד?

מה הייתם משנים?

כן, בתנאים, זו תשובה טובה. היא לא התנגדות ולא חוסר מחויבות.

שיעור 7.6 · מדדים, יעדים ושגרות מעקב

שם: _____ תאריך: _____

מדד שאפשר לסמוך עליו

מטבלת ה-PDM שלכם, טקטיקה אחת (רצוי כזו שאתם באמת אחראים עליה): _____

חלק א: שני מדדים וכרטיס מדד לכל אחד

כרטיס מדד	מדד תוצאה: מה כבר קרה	מדד מוביל: לאן זה הולך
המדד		
מה במונה		
מה במכנה		
מאיפה מגיעים הנתונים ספירה ידנית, ממוצע או מערכת מידע		
מי אוסף ומתי		

חלק ב: פריסת יעד התוצאה לאורך השנה

ערך בסיס: איפה אתם היום

_____

יעד לסוף השנה

_____

פרסו לפי הקצב שבו הטקטיקה תיכנס לפעולה, לאו דווקא בקו ישר. אם חלק ממנה נכנס לפעולה רק ברבעון השני, אין טעם לצפות לשיפור בינואר.

	ינו	פבר	מרץ	אפר	מאי	יון	יול	אוג	ספט	אוק	נוב	דצמ
יעד												
מה נכנס לפעולה בטקטיקה												

חלק ג: מי מוביל את ההסלמה

המנהל האחראי שיוביל את ההסלמה, אם יידלק אדום: _____

כלל ההסלמה

אדום ראשון: הסבר קצר במבנה של פתרון בעיות ופעולה מתקנת · אדום שני ברצף: דיון מעמיק בסיבות השורש · אדום שלישי ברצף: A3 מלא בהובלת המנהל האחראי · ירוק: בודקים שהטקטיקה הביאה את התוצאה ולא מזל.