מנדט לפרויקט Define

מה תעשו

1. חזרו לבעיה שבחרתם בשיעור הקודם, וכתבו לה טיוטת מנדט בעמוד אחד, בתבנית שבעמודים 3–4.
2. **Business Case** של שלוש שורות, עם מספר אחד לפחות בשקלים. אין מספר מדויק? כתבו הערכה, וסמנו ממי תקבלו את המספר הנכון.
3. **יעד:** מדד, Baseline, יעד ותאריך. אין Baseline? כתבו את זה במפורש.
4. **תחום:** מה בפנים, מה בחוץ ומה על הגבול.
5. **אנשים:** מי הספונסר, ומי חייב להיות בצוות? שמות של אנשים, לא של מחלקות.
6. בדקו את הטיוטה מול הרשימה שבעמוד 6. הדוגמה הממולאת בעמודים 5–6 תעזור לכם.

למה מנדט

מנדט (Project Charter) הוא הסכם של עמוד אחד בין הספונסר לצוות. הוא קובע מה הבעיה, למה שווה לטפל בה עכשיו, לאן הולכים, איפה עוצרים ומי אחראי. כותבים אותו לפני שמתחילים למדוד, ומעדכנים אותו בכל שער.

המחקר העדכני מצביע על אותו כיוון

הסכמה בפתיחה

40% מול 30%

PMI מגדיר אותה כהבנה משותפת, לפני הביצוע, של מה הפרויקט, איך נראית הצלחה ומי אחראי. בפרויקטים מורכבים, 40% מהמובילים שהפרויקט שלהם הצליח מעל הממוצע עושים את זה, מול 30% מאלה שמתחת לממוצע.

PMI, Pulse of the Profession 2026, עמוד 19

הצלחה מוגדרת מראש

כמעט פי 2

פרויקטים שמגדירים מראש קריטריוני הצלחה, ומקימים מערכת מדידה מסודרת, מצליחים כמעט פי שניים.

PMI, Pulse of the Profession 2025, עמוד 14

ספונסר פעיל

79% מול 27%

בפרויקטים של שינוי: עם ספונסר אפקטיבי מאוד, 79% מהפרויקטים עומדים ביעדים. עם ספונסר לא אפקטיבי בכלל, רק 27%.

Prosci, Best Practices in Change Management

המנדט מחייב את שלושת הדברים האלה: הסכמה בכתב, יעד מדיד, וספונסר שחותם ומתחייב להגיע לשערים.

מה בדף העבודה

חלק	מה יש בו	עמוד
המתכון	תשעה צעדים, וששת הרכיבים מהשיעור	2
התבנית	ממלאים אותה לבעיה שלכם	4–3
דוגמה ממולאת	זמן טיפול בתקלות אחזקה	6–5
בדיקה לפני חתימה	חמש הבדיקות מהשיעור, ועוד שמונה	6
טעויות נפוצות ומקורות	שבע טעויות, ואיך מתקנים אותן	7

Define המתכון: תשעה צעדים

טיוטה ראשונה נכתבת אחרי שיחה אחת עם הספונסר. הגרסה לחתימה מוכנה עד פגישת ההתנעה. עובדים לפי הסדר, כי כל צעד נשען על הקודם.

1. **שיחה עם הספונסר.** שאלו את שלוש השאלות מפתיחת השיעור: כמה הבעיה עולה היום, מה כלול ומה לא, ומי מחליט כשצריך לשנות משהו במחלקה אחרת. ועוד שתיים: למה עכשיו, ואיך נדע שהצלחנו. רושמים את התשובות במילים שלו.
2. **Business Case בשלוש שורות.** הוא עונה על ארבע שאלות: למה עכשיו, כמה זה עולה היום, לאן זה מתחבר, ומה יקרה אם לא נעשה כלום. מספר אחד לפחות בשקלים, עם מקור ותקופה. אין מספר מדויק? כותבים הערכה, וממי יגיע המספר הנכון.
3. **הצהרת בעיה.** מה קורה, איפה, ממתי ובאיזה היקף. בלי סיבה ובלי פתרון. על הצעד הזה נעמיק בשיעור 3.
4. **יעד מתוך Baseline.** מדד, ערך הבסיס עם תקופה ומקור, יעד ותאריך. מוסיפים מדד משני (שמירה): מה אסור שייפגע בדרך. אין עדיין Baseline? כותבים זאת במפורש: ה-Baseline ייקבע ב-Measure, והיעד המספרי יאושר בשער.
5. **תחום הגזרה.** נקודת התחלה ונקודת סיום של התהליך. אחר כך שלוש רשימות: בפנים, בחוץ, ועל הגבול. כל פריט על הגבול עובר לספונסר: רושמים מי מחליט ועד מתי, ואחר כך את ההחלטה.
6. **צוות בשמות.** ספונסר, מוביל הפרויקט (Green Belt), מנטור (Black Belt), בעל התהליך וחברי הצוות, כל אחד עם תפקיד וחלק הזמן שהוא מקדיש. בנפרד: מי זמין לפי צורך. לפני פגישת ההתנעה, שיחה קצרה עם כל חבר צוות (Nemawashi).
7. **אבני דרך ושגרה.** תאריך לכל שער (Tollgate), מ-Define עד Control. מועד קבוע למפגשי הצוות, ופגישה קצרה וקבועה עם הספונסר, למשל פעם בשבועיים.
8. **אילוצים, סיכונים ונתונים.** מה אסור לשנות, מה עלול לעצור אתכם, ואילו נתונים כבר קיימים ואיפה.
9. **חתימה בהתנעה.** הספונסר, מוביל הפרויקט ובעל התהליך חותמים. בכל שער בודקים שהמנדט עדיין נכון. כל שינוי עובר דרך הספונסר ונחתם מחדש, בגרסה חדשה.

ששת הרכיבים מהשיעור

צעדים 2 עד 8 מכסים את ששת הרכיבים שבשיעור, והתבנית בנויה לפיהם. מעבר להם מוסיפים מדד משני, שגרה ורשימת נתונים קיימים.

1 בעיה ו-Business Case
מה הפער, ולמה הוא חשוב לעסק.
צעדים 2–3

2 יעד
מדד, Baseline, יעד ותאריך.
צעד 4

3 תחום הגזרה
נקודת התחלה וסיום. מה כלול ומה לא.
צעד 5

4 ספונסר וצוות
שמות, תפקידים וחתימות.
צעד 6

5 אבני דרך
תאריך לכל שער, לא רק תאריך סיום.
צעד 7

6 אילוצים וסיכונים
מה אסור לשנות, ומה עלול לעצור אתכם.
צעד 8

ממלאים את העמודה "התשובה שלכם", שורה אחר שורה. שורה שאי אפשר למלא עדיין מקבלת שם של מי שישלים אותה, ותאריך. כאן יש מקום לכתוב. במנדט הסופי הכל נכנס בעמוד אחד.

סעיף	שאלה מנחה	התשובה שלכם
שם הפרויקט	מה משתפר, ואיפה? לא שם של פתרון.	
תאריך וגרסה	מתי נכתב, ומה הגרסה?	
1 בעיה ו-Business Case		
למה עכשיו	מה השתנה: תלונה של לקוח, יעד חדש, עלות שעלתה, סיכון שהתגלה?	
כמה זה עולה היום	סכום בשקלים, עם מקור ותקופה: פסולת, עבודה חוזרת, שעות נוספות, קנסות, מכירות שאבדו	
לאן זה מתחבר	איזה יעד של הארגון או של שרשרת הערך הפרויקט משרת?	
מה אם לא נעשה כלום	כמה יעלה המצב הקיים בעוד חצי שנה?	
הצהרת הבעיה	מה קורה, איפה, ממתי ובאיזה היקף? בלי סיבה ובלי פתרון	
2 יעד		
מדד ראשי (Y)	מה מודדים, באיזו יחידה, ומאיפה עד איפה?	
Baseline	הערך היום, לאיזו תקופה ומאיזה מקור? אין עדיין? כתבו שייקבע ב-Measure	
יעד ותאריך	לאן, ועד מתי?	
מדד משני (שמירה)	מה אסור שייפגע בדרך: איכות, בטיחות, עלות?	
3 תחום הגזרה		
נקודת התחלה	איזה אירוע פותח את התהליך?	
נקודת סיום	איזה אירוע סוגר אותו?	
בתוך התחום	מוצרים, קווים, משמרות, סוגי מקרים	
מחוץ לתחום	במה הפרויקט לא נוגע, גם אם יבקשו?	
על הגבול	מה עוד לא הוחלט, מי מחליט ועד מתי?	

סעיף	שאלה מנחה	התשובה שלכם
4 ספונסר וצוות		
ספונסר	שם ותפקיד. אדם, לא "ההנהלה"	
מוביל הפרויקט (Green Belt)	שם, תפקיד וחלק הזמן לפרויקט	
מנטור (Black Belt)	מי מלווה אתכם בשיטה ובסטטיסטיקה, ועוזר להתכונן לשערים?	
בעל התהליך	מי יחזיק את הפתרון אחרי שהפרויקט ייסגר?	
חברי הצוות	שם, תפקיד וחלק זמן לכל אחד	
זמינים לפי צורך (On call)	מי לא בצוות, אבל חייב להיות זמין?	
5 אבני דרך		
שערים (Tollgates)	תאריך לכל שער, לא רק תאריך סיום	Define · Measure · Analyze · Improve · Control
שגרה	צוות: יום, שעה ומקום קבועים. ספונסר: פגישה קצרה וקבועה, למשל פעם בשבועיים	
6 אילוצים וסיכונים		
אילוצים	מה אסור לשנות: תקנים, תקציב, רגולציה, עונות?	
סיכונים	מה עלול לעצור אתכם, ומה תעשו אם זה קורה?	
נתונים קיימים	אילו נתונים כבר קיימים, באיזו מערכת, ומי שולף אותם?	

חתימות

חותמים	שם	חתימה	תאריך
ספונסר			
מוביל הפרויקט (Green Belt)			
בעל התהליך			

Define דוגמה ממולאת: תקלות אחזקה

זו הדוגמה מהשקף "יעד SMART מתוך Baseline" בשיעור, כתובה כמנדט מלא. המפעל, השמות והמספרים הם להמחשה.

סעיף	בדוגמה
שם הפרויקט	קיצור זמן הטיפול בתקלות אחזקה, קווי ייצור 1 עד 3
תאריך וגרסה	שבוע לפני פגישת ההתנעה, גרסה 1
1 בעיה ו-Business Case	
למה עכשיו	הלקוח הגדול של קו 2 התלונן פעמיים ברבעון על משלוחים שאיחרו בגלל השבתות
כמה זה עולה היום	כ-90,000 ₪ ברבעון בשעות השבתה ובשעות נוספות, לפי דוח ההשבתות של ינואר עד יוני
לאן זה מתחבר	יעד המפעל השנה: עמידה במועדי אספקה
מה אם לא נעשה כלום	עוד כ-180,000 ₪ בחצי השנה הקרובה, ועוד משלוחים מאוחרים ללקוח של קו 2
הצהרת הבעיה	בין ינואר ליוני, קריאות אחזקה בקווים 1 עד 3 נסגרו בממוצע אחרי 9 ימים, והקווים עבדו ביעילות חלקית בזמן ההמתנה
2 יעד	
מדד ראשי (Y)	ימים מפתיחת קריאה ועד סגירתה, ממוצע חודשי. לצדו עוקבים אחרי אחוז הקריאות שנסגרות בתוך 4 ימים, כי ממוצע יכול להסתיר קריאות ארוכות
Baseline	9 ימים, ינואר עד יוני, מתוך מערכת הקריאות
יעד ותאריך	4 ימים עד סוף מרץ. חלק מהקריאות כבר נסגרות ב-4 ימים
מדד משני (שמירה)	תקלות חוזרות תוך 30 יום לא עולות מהרמה של היום
3 תחום הגזרה	
נקודת התחלה	פתיחת קריאה במערכת
נקודת סיום	סגירת הקריאה ואישור המפעיל שהמכונה עובדת
בתוך התחום	תקלות שבר בקווים 1 עד 3, בכל המשמרות
מחוץ לתחום	אחזקה מונעת, החלפת מערכת הקריאות, תקני כוח אדם
על הגבול	זמן אספקת חלפים מספקים. אבי כהן (הספונסר) מחליט עד שער Define
4 ספונסר וצוות	
ספונסר	אבי כהן, מנהל התפעול
מוביל הפרויקט (Green Belt)	נועה לוי, מהנדסת תהליכים, כרבע מהזמן
מנטור (Black Belt)	יוסי מזרחי, Black Belt מהמטה
בעל התהליך	רונית פרץ, מנהלת האחזקה
חברי הצוות	משה ביטון (טכנאי משמרת), דנה אברהם (מתכננת אחזקה), עומר שושן (ראש צוות ייצור, קו 2), אלי דהן (מחסן החלפים). כל אחד כשעתיים בשבוע
זמינים לפי צורך (On call)	רון חדד (רכש חלפים), מיכל אזולאי (מערכות מידע, מערכת הקריאות)

סעיף	בדוגמה
5 אבני דרך	
שערים (Tollgates)	**Define** שבוע 2 · **Measure** שבוע 5 · **Analyze** שבוע 8 · **Improve** שבוע 12 · **Control** שבוע 16
שגרה	צוות: יום שלישי, 13:30 עד 14:30, חדר הישיבות של האחזקה. ספונסר: רבע שעה פעם בשבועיים, עם שאלה אחת וחסם אחד
6 אילוצים וסיכונים	
אילוצים	בלי גיוס עובדים, בלי עצירת קו בעונת השיא
סיכונים	תאריכי הסגירה במערכת לא מדויקים. בודקים את המדידה בשלב Measure
נתונים קיימים	מערכת הקריאות ודוח ההשבתות החודשי. דנה אברהם (מתכננת האחזקה) שולפת
חתימות	אבי כהן (ספונסר), נועה לוי (מובילת הפרויקט), רונית פרץ (בעלת התהליך)

בדיקה לפני חתימה

המוביל והספונסר עוברים על הרשימה יחד. כל "לא" הוא שאלה שתעלה בשער הראשון, ועדיף לענות עליה עכשיו.

חמש הבדיקות מהשיעור

- [ ] 1 יש ב-Business Case מספר בשקלים, עם מקור ותקופה
- [ ] 2 היעד יוצא מ-Baseline עם תקופה ומקור, או שכתוב שה-Baseline ייקבע ב-Measure
- [ ] 3 התחום כתוב משני הצדדים: מה בפנים ומה בחוץ
- [ ] 4 הספונסר הוא אדם, עם שם ותפקיד, ולא "ההנהלה"
- [ ] 5 בבעיה אין סיבה ואין פתרון: אין בה "להטמיע", "לרכוש" או "להקים"

טיוטה שעוברת ארבע מתוך חמש היא בסיס טוב לשיחה הראשונה עם הספונסר.

ועוד לפני חתימה

- [ ] 6 למדד יש הגדרה אחת, שכל הצוות מבין באותה צורה
- [ ] 7 יש מדד משני, כדי שהשיפור לא יבוא על חשבון איכות או בטיחות
- [ ] 8 לכל פריט על הגבול יש מי שמחליט, ותאריך להחלטה
- [ ] 9 הספונסר התחייב להגיע לשערים, ויש איתו פגישה קבועה
- [ ] 10 בעל התהליך חתום, כי הוא זה שיחזיק את הפתרון
- [ ] 11 לכל חבר צוות כתוב חלק הזמן, והמנהל שלו יודע
- [ ] 12 לכל שער יש תאריך, לא רק לסיום הפרויקט
- [ ] 13 הכל נכנס בעמוד אחד

הטעות	איך זה נראה	התיקון
פתרון במקום בעיה	"להטמיע מערכת לניהול קריאות"	מתארים את הפער במספרים, ומשאירים את הפתרון ל-Improve
יעד בלי נקודת מוצא	"לשפר משמעותית את זמני הטיפול"	מדד, Baseline, יעד ותאריך
תחום שכתוב רק מצד אחד	רשימה של מה כלול, וזהו	רשימת "מחוץ לתחום" ורשימת "על הגבול"
ספונסר של חתימה	"ההנהלה" במקום שם, או ספונסר שלא מגיע לשערים	שם ותפקיד, תאריכי השערים ביומן שלו, ופגישה קצרה וקבועה איתו
צוות של מחלקות	"נציג מהאחזקה"	שמות, תפקידים וחלק הזמן
מנדט של שלושה עמודים	רקע, היסטוריה ורעיונות לפתרון	מקצרים עד עמוד אחד. מה שלא נכנס עובר לנספח
מנדט שנכתב ונשכח	אותה גרסה מההתנעה ועד הסוף	בודקים אותו בכל שער. כל שינוי עובר דרך הספונסר ונחתם מחדש, בגרסה חדשה

מקורות

- **PMI, Pulse of the Profession 2026**: הסכמת הספונסר בפתיחה (Sponsor alignment at initiation), עמוד 19 (pmi.org)
- **PMI, Pulse of the Profession 2025**: קריטריוני הצלחה ומערכת מדידה מראש, עמוד 14, מתוך המחקר Maximizing Project Success של PMI (pmi.org)
- **Prosci, Best Practices in Change Management**: אפקטיביות הספונסר ועמידה ביעדים (prosci.com)
- מבנה התבנית: ששת הרכיבים משיעור 2, ותבנית המנדט של Lean Agile Israel