חוברת תרגול:
הסמכת מוביל אירוע קייזן

אירוע אחד שלכם, מהבחירה ועד יום התשעים: שישה עשר שיעורים, ודף עבודה לכל אחד.

שלבי הקורס, ודף עבודה לכל שיעור

מבוא	החלטה	התארגנות	האירוע	Post Kaizen	העמקה	סיכום
שיעורים 1 עד 2	שיעורים 3 עד 4	שיעורים 5 עד 6	שיעורים 7 עד 11	שיעור 12	שיעורים 13 עד 14	שיעורים 15 עד 16

מה עוד יש בקורס

הטפסים הריקים של ההסמכה: מנדט, ציר זמן, רשימת משימות, סיכום יום והצגה, מעקב 30-60-90, בעלי עניין, תוכנית תקשור, לוחות זמנים לדוגמה וערכת המנחה. כל טופס הוא קובץ PDF נפרד.

שם: _____

הארגון או היחידה: _____

האירוע שבחרתי לעבוד עליו לאורך הקורס: _____

תאריך תחילת העבודה: _____

איך עובדים עם החוברת

מה יש בחוברת, מה ממלאים ומתי

אירוע אחד שלכם, לאורך כל הקורס

בשיעור הראשון בוחרים נושא אחד לאירוע, מתהליך שאתם מכירים מקרוב. אותו אירוע עובר בכל הדפים, ובכל דף הוא מקבל שכבה: מנדט, צוות, הכנה, ניתוח, יישום, מעקב. מי שבוחר נושא כללי מגלה בדף של המנדט שאין עליו מה לכתוב, ולכן כדאי לבחור נושא שיש עליו נתונים.

מתי ממלאים

בכל שיעור יש שקף תרגיל. עוצרים את הסרטון, פותחים את הדף של השיעור וממלאים אותו, ורק אחר כך ממשיכים לצפות. בסוף כל דף יש דוגמה להמחשה, ובתחתיתו רשימת בדיקה קצרה: עברו עליה לפני שאתם סוגרים את הדף. עדיף לכתוב קודם משלכם, ורק אחר כך להציץ בדוגמה.

הטפסים הריקים

לחוברת מצורפים טפסים ריקים, כל אחד קובץ PDF נפרד: מנדט (ריק ומלא), ציר זמן של המוביל, רשימת משימות, סיכום יום והצגה, מעקב 30-60-90, בעלי עניין עם ADKAR, תוכנית תקשור, עשרת העקרונות, לוחות זמנים לדוגמה וערכת המנחה. את הדפים כאן ממלאים בשיעורים, ואת הטפסים לוקחים לאירוע עצמו.

דוגמה להמחשה. בכל דף הדוגמה היא מרכז הלוגיסטיקה: מקרה לימודי, לא לקוח, והשמות והמספרים שלו הם של הדוגמה בלבד. היא מראה איך נראה דף מלא; האירוע שלכם ייראה אחרת. הדפסה ושמירה. כל הדפים ב-A4 לאורך. אפשר להדפיס רק את הדף של השיעור הבא: בחלון ההדפסה בוחרים "עמודים" ורושמים את הטווח מהטבלה. שמרו את הדפים: כל דף נשען על הקודמים.

הדפים בחוברת

שיעור	הנושא	מה ממלאים	עמודים
1	מה זה אירוע קייזן, ומה לא	נושא לאירוע שלכם: Kaizen יומיומי, אירוע או פרויקט	3 עד 4
2	ארבעת השלבים ותשעת הצעדים	הסוג, האורך והציר של האירוע שלכם	5 עד 6
3	החלטה ומנדט	המנדט שלכם, חלק ראשון: Go או No-Go, הצהרת בעיה, תחום גזרה ויעד	7 עד 8
4	בעלי עניין ותקשור	האנשים סביב האירוע שלכם: SIPOC, מפת בעלי עניין עם ADKAR, ותוכנית תקשור לאירוע	9 עד 11
5	התפקידים והצוות	הצוות של האירוע שלכם: התפקידים, הצוות בחדר ורשימת On call	12 עד 13
6	השבועות שלפני האירוע	תוכנית ההכנה שלכם: ארבעה שבועות, נתונים לפני האירוע ובתוכו	14 עד 15
7	פתיחת האירוע וגיבוש הצוות	הבוקר הראשון שלכם: סדר בוקר, פתיחה, חוקים וחימום	16 עד 17
8	דינמיקה קשה והתנגדות	מי יהיה בחדר שלכם: שלושה טיפוסים שאתם צופים לפגוש, ומה תעשו עם כל אחד	18 עד 19
9	ימים ראשונים: מציאות וניתוח	המנדט שלכם, חלק שני: מצב קיים, ניתוח ויעדים תומכים	20 עד 21
10	החלטות בצוות	מטריצת קריטריונים לשלושה פתרונות, והחלטה שכולם מבצעים	22 עד 23
11	ימים אחרונים: יישום וסטנדרט	ימי היישום שלכם: משימות, סיכום יום, סטנדרט מינימלי ושלד להצגה	24 עד 25
12	אחרי האירוע: 30-60-90	תוכנית 30-60-90 לאירוע שלכם: אחראים, מדדים, סקירות וסגירה	26 עד 27
13	אירועים במשרד ובשטח	סדר היום שלכם, מותאם למקום ולסוג האירוע	28 עד 30
14	העבודה מול ההנהלה ותוכנית האירועים	תדריך לנותן החסות: מה מבקשים מההנהלה	31 עד 32
15	למה אירועים נכשלים	בדיקת סיכונים לאירוע שלכם: סיבות הכישלון, שלב אחרי שלב	33 עד 34
16	האירוע הראשון שלכם	תיק האירוע שלכם: רשימת בדיקה לאירוע הראשון	35 עד 36

שיעור 1 • מה זה אירוע קייזן, ומה לא

דף עבודה · שיעור 1 בחוברת התרגול

שם: | האירוע שבחרתי: | תאריך:

נושא לאירוע שלכם: Kaizen יומיומי, אירוע או פרויקט

בעמוד הזה בודקים שלוש בעיות מהעבודה שלכם, ובוחרים מהן נושא אחד שמתאים לאירוע. על הנושא הזה תמשיכו לעבוד בשיעורים הבאים, ועליו תכתבו את המנדט.

שלוש שאלות לכל בעיה

- ☐ עובד או צוות יכולים לפתור אותה בתוך העבודה הרגילה? אם כן, זה Kaizen יומיומי
- ☐ היא גדולה מדי, טעונה מדי, או דורשת ניתוח סטטיסטי וחודשים של עבודה? אם כן, זה פרויקט
- ☐ היא תחומה, חוצה כמה תפקידים, וצוות עם סמכות יכול לשנות אותה בכמה ימים? רק אז זה נושא לאירוע

הבעיה, במשפט אחד	בעבודה הרגילה?	גדולה מדי?	תחומה, בכמה ימים?	המסקנה

הנושא שבחרתם

הנושא

איפה הבעיה מתחילה, ואיפה היא נגמרת

למה זה אירוע, ולא Kaizen יומיומי או פרויקט

מה כבר ידוע על הבעיה, ומה עוד לא

בדיקה של עשר שניות

אם אתם כבר יודעים מה הפתרון, ונשאר רק ליישם, ייתכן שאין צורך באירוע מלא. ואם אתם לא יכולים להגיד איפה הבעיה מתחילה ואיפה היא נגמרת, היא כנראה עוד גדולה מדי.

דוגמה להמחשה: מרכז הלוגיסטיקה

הבעיה: המנהלים יושבים בישיבות רוב השבוע, ואין מי שיהיה בשטח.

בעבודה הרגילה? לא. כל ישיבה מערבת כמה מחלקות, ומנהל אחד לא יכול לשנות את זה לבד.

גדולה מדי? לא. הנתונים כבר נמצאים ביומנים, ואין צורך בניתוח סטטיסטי או בהשקעה.

תחומה, בכמה ימים? כן, אם מגבילים אותה לישיבות שמתקיימות בתוך המרכז. המסקנה: מועמד לאירוע. ההחלטה עצמה מתקבלת בשלב ההחלטה, עם מנדט כתוב.

- [ ] כתבתם שלוש בעיות אמיתיות, לא כותרות כלליות
- [ ] לכל בעיה יש מסקנה
- [ ] לנושא שבחרתם יש התחלה וסוף ברורים
- [ ] הנושא חוצה יותר מתפקיד אחד
- [ ] השינוי בידי מי שיישב בחדר

שיעור 2 • ארבעת השלבים ותשעת הצעדים

דף עבודה · שיעור 2 בחוברת התרגול

שם: _____ האירוע שבחרתי: _____ תאריך: _____

הסוג, האורך והציר של האירוע שלכם

בעמוד הזה בוחרים סוג לאירוע שלכם, קובעים כמה ימים הוא צריך, ומשרטטים לו ציר של ארבעה שלבים. עבדו על הנושא שבחרתם בעמוד הקודם.

מה כבר ידוע

	ידוע	לא ידוע	על מה זה נשען
הבעיה			
הסיבה			
הפתרון			

סוג האירוע, המודל שלנו

סוג	מתי מתאים	משך
Low Hanging Fruit	הבעיה והפתרון ברורים, נשאר ליישם. לא לדלג על בדיקת הסיבה	שעות עד יום
Simple Solution	הכלי ידוע, כמו 5S או סופרמרקט, וצריך לתכנן וליישם אותו אצלכם	כמה ימים
Problem Kaizen	בעיה שעוד צריך להבין, לנתח ולפתור, בכל תשעת הצעדים	יום עד חמישה ימים
Project Kaizen	נושא גדול מחמישה ימים, בחלקים שבועיים, כל חלק כאירוע	יותר מחמישה ימים

הסוג שבחרתם _____

ולמה _____

כמה ימים

החלק בעבודה	צעדים	כמה זמן, לדעתכם
תיעוד וניתוח המציאות	1-3	
פתרונות והחלטה	4-5	
הטמעה, הערכה וסטנדרט	6-8	
הצגה, חגיגה ושיתוף	9	

האורך שקבעתם, בימים _____

מי צריך להשתחרר לכל הימים _____

מתחילים מהעבודה

גזרו את האורך ממה שצריך לעשות, ולא מהלוח. אם ההטמעה לא נכנסת בחמישה ימים, חלקו את הנושא לחלקים שבועיים. ואל תדחסו ימים חסרים לימים של ארבע עשרה שעות.

הציר שלכם

שלב	מתי	מה צריך לקרות, ומי אחראי
החלטה	6 עד 4 שבועות לפני	
התארגנות	4 שבועות לפני ועד הבוקר הראשון	
האירוע		
Post Kaizen	30, 60 ו-90 יום אחרי	

דוגמה להמחשה: מרכז הלוגיסטיקה

מה ידוע: הבעיה ברורה, הישיבות תופסות חלק גדול מהשבוע. הסיבות עוד לא ידועות, ואין פתרון מוסכם. הסוג: Problem Kaizen.

האורך: יום וחצי. יום מלא לתיעוד ולניתוח, ובוקר לפתרונות, ללוח ישיבות שבועי חדש ולהצגה לאבי ב-12:00. מנהלי המחלקות לא יכולים לעזוב את המרכז לשבוע, ומה שלא נגמר באירוע ממשיך כמשימה עם אחראי.

הציר: החלטה ומנדט שישה שבועות לפני; צוות ופגישת התנעה ארבעה שבועות לפני; יומנים של שלושה חודשים ויומן ישיבות של שבועיים בשבועות שאחר כך; האירוע; בדיקות מעקב אחרי 30, 60 ו-90 יום, עם אבי.

- [ ] כתבתם מה ידוע ומה לא
- [ ] הסוג נבחר לפי מה שידוע, לא לפי מנהג
- [ ] האורך נגזר מהעבודה, ולא להפך
- [ ] ההטמעה נכנסת בימים שקבעתם, ואם לא, חילקתם לחלקים
- [ ] יש בלוח מקום לכל ארבעת השלבים

שיעור 3 • החלטה ומנדט

דף עבודה · שיעור 3 בחוברת התרגול

שם: _____ האירוע שבחרתי: _____ תאריך: _____

המנדט שלכם, חלק ראשון: Go או No-Go, הצהרת בעיה, תחום גזרה ויעד

בעמוד הזה מחליטים אם הנושא שבחרתם בתחילת הקורס מתאים לאירוע, וכותבים את החלקים של המנדט שנכתבים בשלב ההחלטה. את השאר תשלימו בשיעורים הבאים.

בדיקת Go או No-Go

השאלה	כן / לא / לא ברור	על מה התשובה נשענת
הבעיה מחוברת ליעד שהארגון רודף אחריו?		
היא בגודל של ימים, ולא פרויקט של חודשים או ניתוח סטטיסטי?		
נותן החסות משחרר אנשים, זמן וסמכות?		
יש מי שיחזיק את השינוי אחרי האירוע?		

- ☐ הנושא לא אקראי (Random)
- ☐ הנושא לא בלי סיכוי: לא גדול מדי, לא טעון מדי, בתוך הסמכות של הצוות (Kamikaze)
- ☐ זה לא אירוע על הדרך (Drive-by)

ההחלטה: Go או No-Go _____ **ואם No-Go, מה חסר** _____

הצהרת הבעיה

שאלה מנחה	התשובה שלכם
מה קורה עכשיו, במספרים?	
מה צריך לקרות?	
מאיפה הנתון? יומן, דוח, ספירה	
מה קורה בגלל זה, ולמי?	

הצהרת הבעיה במשפט אחד עד שלושה משפטים

_____

_____

_____

בדיקה של עשר שניות

הקיפו בטיוטה כל הרבה, מעט, נמוך או לא מספיק. כל מילה כזאת מסמנת מקום שבו חסר נתון. ואם מופיע בה פתרון, כמו מערכת חדשה או עובד נוסף, הוציאו אותו.

תחום הגזרה

חלק	באירוע שלכם
נקודת התחלה	
נקודת סיום	
בפנים	
בחוץ	

היעד העיקרי

מדד	היום	היעד	עד מתי

תנאי שמירה: מה לא ייפגע

חתימות וסמכות

תפקיד	שם	למה הוא מתחייב
נותן החסות		
מוביל האירוע		
המנחה		

רמת הסמכות של הצוות, למשל בצע ודווח

דוגמה להמחשה: מרכז הלוגיסטיקה

הצהרת הבעיה. לפי היומנים של החודש האחרון, כל מנהל במרכז יושב בישיבות כ-80 שעות בחודש, קרוב לחצי מזמן העבודה. בדגימה של 10 ישיבות מהשבוע שעבר, רק ב-5 יצאו עם משימות ואחראים. כתוצאה מכך פחות זמן נשאר לניהול השוטף ולנוכחות בשטח.

תחום הגזרה. מתחיל כשמנהל מחליט לזמן ישיבה, ונגמר כשהתוצר שהוגדר לישיבה הושג. בפנים: ישיבות שמזמנים מנהלי המרכז, ישיבות הנהלה וישיבות הכנה. בחוץ: ישיבות במשרדי ההנהלה הראשית או באתרים אחרים, ישיבות עם אורחים, ישיבות שמזמנת ההנהלה הראשית, ישיבות הבוקר של הצוותים.

היעד העיקרי. תוך 90 יום, מ-80 ל-45 שעות ישיבות בחודש למנהל, וישיבות אפקטיביות מכ-50% (דגימה) ל-90%. תנאי שמירה: פורומי הבטיחות והאיכות ממשיכים כרגיל. חותמים: אבי, נותן החסות; מיכל, מובילת האירוע; אורי, המנחה. סמכות: בצע ודווח.

- [ ] הפער כתוב במספרים
- [ ] לכל מספר יש מקור
- [ ] אין בהצהרה סיבה ואין פתרון
- [ ] כתוב מה קורה בגלל הבעיה, ולמי
- [ ] הצוות יכול לשנות את זה בעצמו
- [ ] יש רשימה של מה בחוץ
- [ ] ליעד יש מדד, ערך ותאריך, ויש תנאי שמירה

שיעור 4 • בעלי עניין ותקשור

דף עבודה · שיעור 4 בחוברת התרגול

שם: האירוע שבחרתי: תאריך:

האנשים סביב האירוע שלכם: SIPOC, מפת בעלי עניין עם ADKAR, ותוכנית תקשור לאירוע

בעמוד הזה ממפים מי נמצא סביב האירוע שלכם, איפה כל אחד עומד, ומה כל אחד צריך לשמוע לפני האירוע, במהלכו ואחריו. עבדו על הנושא ועל המנדט שכתבתם בעמוד של שלב ההחלטה, ועדיף יחד עם מוביל האירוע.

SIPOC ברמה גבוהה

התחילו מהתהליך, באמצע. השלב הראשון והאחרון צריכים להתאים לנקודת ההתחלה ולנקודת הסיום בתחום הגזרה.

ספקים S	תשומות I	תהליך P	תפוקות O	לקוחות C
		1		
		2		
		3		
		4		
		5		

בדיקה של דקה

סמנו כל ספק וכל לקוח שלא יהיה בחדר של האירוע. אלה בדיוק האנשים שייכנסו למפה ולתוכנית התקשור.

לכל שם מקום

שם או קבוצה	בצוות, כל הזמן	On call, לחלק שלו	בתוכנית התקשור

מפת בעלי העניין ו-ADKAR

ADKAR: מודעות, רצון, ידע, יכולת, חיזוק. רשמו את האות הראשונה שחסרה, ופעלו שם. אם לא דיברתם עם מישהו, כתבו סימן שאלה וקבעו שיחה.

שם	תפקיד	תומך / על הגדר / מתנגד	מה הוא אומר או חושש	האות החסרה	הפעולה, ומי עושה אותה

תוכנית תקשור לאירוע

מתי	למי	למה להגיע אליו: איך יושפע, ממה חושש	המסר	מי מעביר, ואיך	איך שומעים תגובה
לפני					
לפני					
במהלך					
במהלך					
אחרי					
אחרי					

מי אומר את זה

מסר שמשנה את העבודה של מישהו מגיע ממי שיש לו סמכות, בדרך כלל מנותן החסות, ובקול, לא רק במייל.

דוגמה להמחשה: מרכז הלוגיסטיקה

SIPOC של ישיבה. תהליך: מנהל מחליט לזמן ישיבה, תיאום וזימון, ניהול הישיבה, התוצר הושג. ספקים: יוזם הישיבה, טל רכזת המשרד, מערכת היומנים, ההנהלה הראשית. לקוחות: יוזם הישיבה והמשתתפים, הצוותים במחלקות, רכזי המשמרות, ההנהלה הראשית.

המפה. תומכים: אבי, מנהל המרכז; נציג רכזי המשמרות. על הגדר: יוסי, מנהל המחסנים (חיזוק: ראה שינויים שדעכו); מנהלת האיכות (רצון: חוששת לפורום שלה); ההנהלה הראשית (מודעות: לא יודעת על האירוע). מתנגד: רמי, מנהל התפעול (רצון: ישיבת התיאום שלו).

תקשור. לפני: אבי לכל המרכז בישיבת הבוקר, אבי בשיחה אישית עם ההנהלה הראשית, מיכל עם האיכות והבטיחות. במהלך: סיכום יום לאבי, עדכון קצר למנהלים שלא בצוות. אחרי: מה השתנה ולמי פונים, מפגש קצר למי שלא היה בחדר, תוצאות להנהלה הראשית אחרי 30, 60 ו-90 יום.

- [ ] השלב הראשון והאחרון ב-SIPOC מתאימים לתחום הגזרה
- [ ] לכל שם שעלה יש מקום
- [ ] המפה כתובה בשמות של אנשים, לא של מחלקות
- [ ] כל סימון נשען על שיחה
- [ ] לכל מי שעל הגדר או מתנגד יש פעולה לפי האות החסרה
- [ ] בתוכנית יש מסר לפני, במהלך ואחרי האירוע
- [ ] המסר המרכזי מגיע מנותן החסות
- [ ] לכל מסר יש דרך לשמוע תגובה

שיעור 5 • התפקידים והצוות

דף עבודה · שיעור 5 בחוברת התרגול

שם: _____ האירוע שבחרתי: _____ תאריך: _____

הצוות של האירוע שלכם: התפקידים, הצוות בחדר ורשימת On call

בעמוד הזה נותנים שם לכל תפקיד סביב האירוע שלכם, בוחרים את הצוות שיעבוד בחדר, ומחליטים מי יהיה בכוננות. עבדו על המנדט שכתבתם בשלב ההחלטה.

התפקידים

תפקיד	שם	מה הוא מחזיק	כמה זמן זה ידרוש ממנו
נותן החסות		התוצאה, האנשים והסמכות	
הבעלים של התהליך		חי עם התוצאה ביום יום, ומקבל את האחריות אחרי האירוע	
מוביל האירוע		הנושא, הדיווח היומי, וההמשך אחרי האירוע	
המנחה		השיטה, המיקוד והדינמיקה	

- ☐ למנחה אין קשר רגשי לנושא, או שהוא יודע להניח אותו בצד
- ☐ המוביל מכיר את התהליך, וישאר איתו אחרי האירוע
- ☐ נותן החסות לא חבר בצוות: הוא פותח, מגיע לסיכום היום וסוגר

הצוות בחדר

ליד כל שם כתבו למה הוא בחדר: מהתהליך, הלקוח, עיניים חיצוניות, או סמכות על חלק מהשינוי.

שם	תפקיד או מחלקה	למה בחדר	מאזור העבודה? כן / לא

כמה אנשים בחדר, כולל המוביל והמנחה _____ כמה מהם מאזור העבודה _____

רשימת On call

שם	למה צריך אותו	באיזה חלק של האירוע	מי מבקש אותו מהמנהל שלו

כוננות עם שעה

מי שבכוננות צריך לדעת מראש באיזה חלק יצטרכו אותו, ולהגיע גם לסיכום היום. כוננות בלי שעה מתואמת נגמרת בזה שהאדם לא מגיע.

דוגמה להמחשה: מרכז הלוגיסטיקה

התפקידים. נותן החסות, וגם הבעלים של התהליך: אבי, מנהל המרכז. מובילת האירוע: מיכל, מנהלת המצוינות התפעולית. המנחה: אורי, מנחה אירועים מההנהלה הראשית, בלי קשר לנושא.

הצוות בחדר, 6 אנשים, ועם מיכל ואורי 8: יוסי, רמי, שירן וליאת, מנהלי מחלקות שהישיבות שלהם הן חלק מהבעיה; טל, רכזת המשרד, שמזמנת חלק גדול מהישיבות; גלית, מנהלת מרכז הפצה אחר, עיניים חיצוניות.

On call: ממונה הבטיחות ומנהלת האיכות (פורומי החובה), איש מערכות המידע (היומן), נציג רכזי המשמרות (מקבלים את התוצאה בשטח). מיכל מבקשת אותם מהמנהלים שלהם, ואורי קובע מתי הם נכנסים.

- [ ] לכל תפקיד יש שם
- [ ] המוביל והמנחה הם שני אנשים, או שמי שמחזיק את שניהם יודע לומר איזה כובע עליו
- [ ] בערך מחצית מהצוות מאזור העבודה
- [ ] יש לפחות עין חיצונית אחת
- [ ] גם הלקוח של התהליך מיוצג, בחדר או בכוננות
- [ ] בחדר 7 עד 12 אנשים, ככלל אצבע
- [ ] לכל מי שבכוננות יש חלק ושעה

שיעור 6 • השבועות שלפני האירוע

דף עבודה · שיעור 6 בחוברת התרגול

שם: האירוע שבחרתי: תאריך:

תוכנית ההכנה שלכם: ארבעה שבועות, נתונים לפני האירוע ובתוכו

בעמוד הזה בונים את ארבעת השבועות שבין המנדט החתום לבוקר הראשון של האירוע. עבדו על האירוע שלכם, עם המנדט שכתבתם.

ציר ההכנה

מתי	נתונים	אנשים	לוגיסטיקה	נותן החסות
4 שבועות לפני				
3 שבועות לפני				
שבועיים לפני				
שבוע לפני				
יום לפני				

ארבעה סוגי עבודה במקביל

נתונים, אנשים, לוגיסטיקה ונותן החסות. אם יש לכם פחות מארבעה שבועות, צמצמו את איסוף הנתונים, ולא את השיחות עם האנשים.

נתונים: לפני האירוע או בתוכו

הנתון	על איזו שאלה הוא עונה	מאיפה ואיך	לפני או באירוע	מי אוסף, עד מתי

ההגדרה המדויקת של המדד העיקרי, כך שכולם ימדדו אותו דבר

שאלה אחת לכל נתון

יש טעם שהצוות יאסוף אותו בעצמו, ויראה את הממצא בעיניים? הוא נשאר לאירוע, וכבר עכשיו כותבים איך ומתי הצוות יאסוף אותו ביום הראשון. אין טעם? מביאים אותו מראש.

שיחות לפני האירוע

עם מי	מה נספר, ומה נבקש	מה שמענו, ומה שינינו בעקבות זה

בדיקת מוכנות, שבוע לפני

- ☐ המנדט נקרא שוב מול הנתונים, והוא עדיין נכון
- ☐ נתוני הבסיס ביד, או תוכנית ברורה ליום הראשון
- ☐ כל חברי הצוות שוחררו, והיומנים שלהם פנויים
- ☐ מי שהאירוע נוגע בו שמע עליו מאיתנו
- ☐ חדר, ציוד, הדפסות, ורכש ומערכות מידע שיודעים לענות מהר
- ☐ נותן החסות חסם ביומן את הפתיחה, את סיכום היום ואת ההצגה, והכין את דברי הפתיחה
- ☐ מייל לצוות: למה נפגשים, מתי ואיפה, מה לפנות מהיומן, ומי ממלא את מקומם

אחד משלושת הראשונים לא מוכן? המועד החדש, ומה חסר

דוגמה להמחשה: מרכז הלוגיסטיקה

ציר. ארבעה שבועות לפני: פגישת התנעה עם הצוות, ואבי מציג את המנדט. מכאן ועד שבוע לפני, הרשימה של מיכל: יומנים של שלושה חודשים, יומן ישיבות של שבועיים, חדר, נייר והדפסות, איש מערכות המידע בכוננות, שיחה אישית עם כל מנהל, ותדריך לאבי על הפתיחה. שבוע לפני: בדיקת מוכנות ומייל לצוות.

נתונים לפני האירוע: יומני שלושת החודשים האחרונים של שבעת המנהלים, שמערכות המידע מוציאות, ויומן ישיבות של שבועיים, שורה לכל ישיבה: נושא, משך, וארבע שאלות של כן או לא. מטרה ותוצר הוגדרו מראש? נשלחה אג'נדה? יצאו עם משימות, אחראים ותאריכים? הסתיימה בזמן? נרשמו 212 ישיבות.

נתונים באירוע, עם הצוות: מפת משפחות הישיבות ושיעור הישיבות האפקטיביות.

שיחות: כל אחד מהמנהלים לפני שהיומן יצא. ממונה הבטיחות ומנהלת האיכות שמעו שהפורומים שלהם מוגנים במנדט. נציג רכזי המשמרות שמע שישיבות הבוקר של הצוותים לא בתחום.

שיעור 7 • פתיחת האירוע וגיבוש הצוות

דף עבודה · שיעור 7 בחוברת התרגול

שם: האירוע שבחרתי: תאריך:

הבוקר הראשון שלכם: סדר בוקר, פתיחה, חוקים וחימום

בעמוד הזה מתכננים את הבוקר הראשון של האירוע שלכם, מהפתיחה ועד הרגע שבו הצוות מתחיל לעבוד על הנתונים. נסו לסיים עד עשר.

סדר הבוקר

שעה	מה	מי מוביל	דקות
	פתיחה של נותן החסות		
	חימום ושיחת עיבוד		
	המנדט, עם הצוות		
	חוקי הצוות		
	ריענון קצר		
	תחילת העבודה על הנתונים		

הפתיחה של נותן החסות

מה הוא אומר	בשורה אחת
למה הנושא חשוב, ולמה עכשיו	
המשימה, והסמכות שהצוות מקבל	
מה הוא רוצה לראות בסוף	
מתי הוא חוזר לשמוע	

רבע שעה, ויוצא

נותן חסות שנשאר בחדר כל הבוקר הופך את הצוות לקהל. הכינו איתו את דברי הפתיחה כשבוע לפני.

חוקי הצוות

חמישה חוקים, כל אחד כהתנהגות שאפשר לראות

מי אוכף, ואיך

מתי עונים לטלפון

חימום אחד

התרגיל

למה הוא מתאים לנושא ולאנשים

שאלת עיבוד ראשונה

שאלת עיבוד שנייה: איפה זה קורה אצלנו?

נקודת האמצע

מתי נופל אמצע הזמן של האירוע שלכם

מי יהיה בעצירה, ומה תשאלו

דוגמה להמחשה: מרכז הלוגיסטיקה

סדר הבוקר. 08:30 פתיחה של אבי, 15 דקות: למה הנושא, סיפור חוטב העצים, המשימה והסמכות, בצע ודווח. 08:45 חימום: החישוק, ושיחת עיבוד קצרה. 09:00 המנדט עם הצוות: קוראים, שואלים, בודקים מה בפנים ומה בחוץ. 09:20 חוקי הצוות. 09:35 ריענון קצר: אירוע Kaizen, תשעת הצעדים, ארבע השאלות של יומן הישיבות. 10:00 הפסקה, ואחריה הנתונים על השולחן.

חוקי הצוות: כבד כל אחד. אמור אמת. עשה את המוטל עליך. נסה דברים חדשים. שאל למה חמש פעמים. חתומים: מיכל, אורי, יוסי, רמי, שירן, ליאת, טל, גלית.

החימום: החישוק. כל אחד מניח אצבע אחת מתחת לחישוק, והמשימה היא להוריד אותו לרצפה בלי לאבד מגע. שאלות לעיבוד: מה העלה את החישוק? ואיפה זה קורה אצלנו? התשובה של יוסי: כל ישיבה שאני קובע סבירה לגמרי, ויחד הגענו ל-80 שעות.

נקודת האמצע: אחר הצהריים של היום הראשון. סיכום היום עם אבי בסוף היום הראשון הוא נקודת העצירה.

- [ ] הבוקר כתוב, עם שעות, ונגמר עד עשר
- [ ] הפתיחה של נותן החסות: למה, משימה, סמכות, מתי הוא חוזר, ויוצא
- [ ] החוקים קצרים, מתארים התנהגות, ויש מי שאוכף אותם
- [ ] לחימום יש שאלות עיבוד שמחברות אותו לנושא
- [ ] נקודת האמצע מסומנת ביומן, עם נותן החסות

שיעור 8 • דינמיקה קשה והתנגדות

דף עבודה · שיעור 8 בחוברת התרגול

שם: האירוע שבחרתי: תאריך:

מי יהיה בחדר שלכם: שלושה טיפוסים שאתם צופים לפגוש, ומה תעשו עם כל אחד

בעמוד הזה מתכוננים לרגע שבו הדינמיקה בצוות נהיית קשה. עבדו מרשימת הצוות של האירוע שלכם. כתבו התנהגויות שאתם צופים, לא תוויות על אנשים. העמוד נשאר אצלכם, ולא מראים אותו לצוות.

שלושה טיפוסים שאתם צופים לפגוש

טיפוס, ומה בדיוק תראו או תשמעו	מה הוא מביא לצוות	מה הוא עלול לעלות	המדרגה הראשונה שתנסו	ואם זה לא עובד

מתחילים נמוך

מתחילים מהמדרגה הנמוכה ביותר שיכולה לעבוד, ועולים מדרגה רק כשההתנהגות חוזרת. ההערה שמפריעה היא לרוב גם רמז לצורך: שאלו מה היא מגינה עליו, וכתבו את הצורך על הקיר.

מתי תפנו לנותן החסות

- [ ] ההתנגדות היא בעצם שאלה של סמכות או של המנדט
- [ ] ההתנהגות חוזרת גם אחרי שיחה אישית ושיחה בצוות
- [ ] מישהו פועל נגד האירוע מחוץ לחדר
- [ ] עולה המחשבה להוציא מישהו מהאירוע

מה סיכמתם עם נותן החסות מראש: איך ומתי פונים אליו

מי בצוות שלכם נותן לו את התמונה, המנחה או המוביל

דוגמה להמחשה: מרכז הלוגיסטיקה

מה ראו. ביום הראשון אחרי הצהריים, מול מפת המשפחות, הוצע לבטל את ישיבת התיאום השבועית. רמי, מנהל התפעול: בלי הישיבה הזאת הכל נופל. אחר כך נשען אחורה ומתלחש. זו התנהגות של הוותיק שמגן על משהו שעובד בשבילו.

מה הוא מביא: הוא יודע מה באמת מחזיק את התיאום בין המחלקות. מה הוא עלול לעלות: ויכוח שעוצר את הניתוח, וחלק מהצוות שמשתתק.

המדרגה הראשונה: להחזיר את הצוות לשלב, להעביר את רעיון הביטול לדף החניה, ולשאול את רמי מה הישיבה נותנת לו. הצורך נכתב על הקיר: פעם בשבוע, תמונה של מה מגיע, מה חסר ומי מחליט. ואם זה לא עובד: שיחה של חמש דקות בהפסקה.

נותן החסות: אבי לא נדרש. היו פונים אליו אם רמי היה אומר שאין לצוות רשות לגעת בישיבה שלו, או אם היה מבקש מאנשיו לא למסור את היומנים.

- [ ] כתבתי התנהגויות, לא תוויות על אנשים
- [ ] לכל טיפוס כתבתי גם מה הוא מביא
- [ ] לכל טיפוס יש מדרגה ראשונה וגם את הצעד הבא
- [ ] סיכמתי עם נותן החסות מתי ואיך פונים אליו
- [ ] לא תכננתי לנצח בוויכוח על התכנים: זה של הצוות ושל המוביל

שיעור 9 • ימים ראשונים: מציאות וניתוח

דף עבודה · שיעור 9 בחוברת התרגול

שם: האירוע שבחרתי: תאריך:

המנדט שלכם, חלק שני: מצב קיים, ניתוח ויעדים תומכים

בעמוד הזה משלימים את החלק של המנדט שהצוות כותב בימים הראשונים של האירוע: המצב הקיים בתיעוד ובכימות, והיעדים התומכים. עבדו על המנדט שכתבתם לאירוע שלכם. פתרונות עוד לא כותבים כאן: רעיון שעולה, רשמו אותו בצד, על דף החניה.

תיעוד המציאות

מה מתעדים	איפה העבודה באמת קורית	איך: מיפוי, תצפית, יומן, ראיון	מי מהצוות

מה מכינים לפני האירוע, ומה הצוות מתעד בעצמו בחדר או בשטח

קו הבסיס

מדד ביעד העיקרי	ההגדרה: מה נחשב	נתון הבסיס	מקור הנתון

הגדרה לפני מדידה

אם שני אנשים ימדדו את אותו דבר לפי ההגדרה שלכם, האם יקבלו אותו נתון? שאלות של כן או לא עוזרות כאן יותר מדירוג של אחת עד עשר.

הניתוח

הכלי	השאלה שהוא עונה עליה באירוע
ניתוח בזבוזים	מה בתהליך באמת נחוץ, ומה אפשר להוריד
עצם דג	אילו סיבות אפשריות, לפי קטגוריות. מעלה סיבות לבדיקה, לא עובדות
Pareto	האם רוב הבעיה מרוכז בכמה סיבות בודדות
Why 5	למה זה קורה, עד סיבת השורש. שואלים על התהליך, לא על אנשים
תרשים ספגטי	כמה הליכה ותנועה יש בתהליך. בעיקר במחסן ובמפעל

השאלה הגדולה של הניתוח אצלכם	הכלי שבחרתם	למה דווקא הוא

יעדים תומכים

יעד תומך	בסיס	יעד	מאיפה הוא בא בניתוח	יעד או פתרון בתחפושת?

בדיקת התחפושת

יעד אומר מה צריך להיות נכון, ואיך תמדדו את זה. אם יש רק דרך אחת להגיע אליו, כנראה כתבתם פתרון: שאלו מה צריך להיות נכון אחרי הפתרון, וכתבו את זה.

דוגמה להמחשה: מרכז הלוגיסטיקה, סוף היום הראשון

תיעוד. יומן ישיבות של שבועיים, 212 ישיבות, מוין בזוגות לחמש משפחות: הכנה לפורומים של ההנהלה הראשית או של אבי, תיאום בין מחלקות, ישיבת הנהלה שבועית ופורומים קבועים, אד הוק על תקלות, ועדות חובה של בטיחות ואיכות.

כימות. 80 שעות ישיבות בחודש למנהל, כ-44% מזמן העבודה (לפי היומנים של שלושה חודשים). ישיבה אפקטיבית = כן על ארבע שאלות: מטרה ותוצר הוגדרו מראש, אג'נדה נשלחה, יצאו עם משימות, אחראים ותאריכים, הסתיימה בזמן. 104 מתוך 212 ישיבות, 49%. ישיבות הכנה: 24 שעות, 30% מהשעות.

ניתוח. Pareto: הכנה ותיאום = 44 מתוך 80 שעות, 55%. שאלות הלמה על ישיבות ההכנה: לכל פורום של ההנהלה הראשית יש שתי ישיבות הכנה, כי הפורום מבקש שקפים שאיש לא הכין מראש, כי הבקשה מגיעה ימים ספורים לפני ובכל פעם בצורה אחרת, כי אין במרכז רשימה של מה מציגים בכל פורום ומי מכין. בידי הצוות: איך המרכז מתכונן. מה ההנהלה הראשית מבקשת ומתי: לאבי.

יעדים תומכים. שעות הכנה: מ-24 ל-7 בחודש למנהל. ישיבות ארוכות משעה וחצי: מ-41 מתוך 212 לאף אחת. שני ימים בשבוע בלי ישיבות מחוץ למרכז: מאין יום קבוע לשניים. זמן Gemba קבוע ביומן: מלא מתוכנן ל-3 שעות בשבוע לפחות.

- [ ] המצב הקיים מתועד ומכומת, והצוות מסכים שזאת התמונה
- [ ] לכל נתון יש מקור ויש הגדרה
- [ ] הסיבות העיקריות נבדקו מול נתונים, ולא רק נאמרו בחדר
- [ ] לכל יעד תומך יש בסיס ויעד, ואף אחד מהם אינו פתרון בתחפושת
- [ ] מה שמחוץ לתחום הגיע לנותן החסות
- [ ] היעד העיקרי עדיין ריאלי, או שתוקן עם נותן החסות לפני הפתרונות
- [ ] רעיונות לפתרון מחכים על דף החניה

שיעור 10 • החלטות בצוות

דף עבודה · שיעור 10 בחוברת התרגול

שם: _____ האירוע שבחרתי: _____ תאריך: _____

מטריצת קריטריונים לשלושה פתרונות, והחלטה שכולם מבצעים

בעמוד הזה בוחרים בין פתרונות אפשריים לאירוע שלכם, כמו שהצוות יעשה בצעדים ארבע וחמש. הניחו מולכם את היעד העיקרי ואת היעדים התומכים מהמנדט. קבעו תנאי סף, קריטריונים ומשקלות לפני שאתם נותנים ציון כלשהו.

לפני הדיון

שיטת ההחלטה שתסכמו עם הצוות מראש: הסכמה מלאה, רוב, או מטריצה ואחריה שיחה _____

צורת סיעור המוחות שתבחרו: פתוח, סבב או פתקים, ולמה דווקא היא _____

שלושה פתרונות אפשריים	מה הוא בא לשנות
A	
B	
C	

תנאי סף

תנאי סף הוא משהו שכל פתרון חייב לעמוד בו. הוא לא מקבל משקל: פתרון שלא עומד בו לא נכנס למטריצה.

תנאי סף	A	B	C

המטריצה

קריטריון	משקל	A: ציון	A: משוקלל	B: ציון	B: משוקלל	C: ציון	C: משוקלל
סה"כ	1.00						

בדיקת יציבות

החליפו בין המשקלות של שני הקריטריונים החשובים, וחשבו שוב. אם הדירוג מתהפך והפער קטן, המטריצה לא מכריעה: השיחה מכריעה.

ההחלטה

רעיון	באירוע / משימה / יורד	אם משימה: אחראי, תאריך ובדיקה	למה
A			
B			
C			

מי עלול לא להסכים, ומה תשאלו אותו לפני ההחלטה

מה ייבדק, ומתי, כדי לדעת אם ההסתייגות הייתה נכונה

מתי תפנו לנותן החסות, ובאיזה מצב לא

דוגמה להמחשה: מרכז הלוגיסטיקה, הבוקר של היום השני

תנאי סף: בתוך המנדט, או עם דרך מסודרת לנותן החסות. פורומי הבטיחות והאיכות לא נפגעים. התמונה השבועית שרמי צריך לא יורדת.

קריטריונים ומשקלות: הורדת שעות 0.35, איכות הישיבה 0.25, קלות יישום 0.20, קבלה בצוות 0.20.

A לוח זמנים שבועי קבוע עם ימי מרכז: 5, 4, 4, 4 = 4.35. B כרטיס הגדרה לכל ישיבה, ובלי כרטיס אין ישיבה: 4, 5, 3, 3 = 3.85. C איחוד ישיבות ההכנה לתוך פורום ההנהלה השבועי של אבי: 4, 3, 4, 2 = 3.35. בדיקת יציבות: בהחלפת המשקלות של שעות ואיכות, A עדיין ראשון, 4.25 מול 3.95.

החלטה: A ו-B נכנסים לאירוע, כי הם עונים יחד על שני המדדים של היעד העיקרי. C הופך למשימה של 30 יום, אחראית מיכל, כי הוא תלוי בבקשות של ההנהלה הראשית והקבלה שלו בצוות נמוכה. אבי אישר בשיחה של עשר דקות. רמי לא הסכים על C: ההסתייגות נכתבה על הקיר, ביום ה-30 בודקים אם הפורום נשאר עד שעה וחצי ואם שעות ההכנה ירדו, ואם לא, האיחוד נעצר. רמי ביצע, ולקח את רשימת הפורומים ומי רשאי לזמן ישיבה.

- [ ] שיטת ההחלטה סוכמה לפני הדיון
- [ ] תנאי הסף נבדקו לפני הניקוד, ולא קיבלו משקל
- [ ] המשקלות נקבעו לפני הציונים, וסכומם אחד
- [ ] אין שני קריטריונים שמודדים אותו דבר
- [ ] הדירוג נבדק כשמזיזים משקל
- [ ] כל רעיון קיבל תשובה: באירוע, משימה עם אחראי ותאריך, או יורד
- [ ] מי שלא הסכים אמר זאת בחדר, ויש בדיקה מוגדרת להסתייגות שלו
- [ ] נותן החסות נקרא רק למה שמחוץ לסמכות הצוות

שיעור 11 • ימים אחרונים: יישום וסטנדרט

דף עבודה · שיעור 11 בחוברת התרגול

שם: _____ האירוע שבחרתי: _____ תאריך: _____

ימי היישום שלכם: משימות, סיכום יום, סטנדרט מינימלי ושלד להצגה

בעמוד הזה מתכננים את הימים האחרונים של האירוע שלכם: מפרקים את הפתרון שבחרתם למשימות במשבצות זמן, מתכננים סיכום יום, כותבים סטנדרט מינימלי, ובונים שלד להצגה לנותן החסות.

משימות היישום

#	המשימה: פועל ותוצר שאפשר לראות	אחראי אחד	משבצת זמן	נסגרה באירוע?
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				

כמה משימות יש, וכמה צפויות להיסגר באירוע _____

בדיקת גודל

אם אי אפשר לומר מה יהיה גמור בסוף משבצת הזמן, המשימה גדולה מדי: פרקו אותה. ואם רשומים עליה שני אחראים או יותר, בחרו אחד. כלל האצבע שלנו: יותר משבעים אחוז מהמשימות נסגרות בתוך האירוע.

סיכום יום: חמש שאלות

השאלה	מי עונה	מה תרצו לשמוע בסוף היום הראשון
מה עשינו היום?		
מה גילינו, ובאילו קשיים נתקלנו?		
מה נעשה מחר?		
האם ואיפה צריך את עזרת נותן החסות?		
האם נעמוד ביעדים?		

מתי ואיפה, ומי משתתף _____

הסטנדרט המינימלי

חלק	באירוע שלכם
כתוב בעמוד אחד: מה ואיפה הוא תלוי	
מי הודרך, כולל מי שלא היה בחדר	
בדיקה פשוטה: מה בודקים, כל כמה זמן, ומי	
הבעלים, ותאריך הבדיקה הראשונה	

שלד להצגה לנותן החסות

חלק	מה תכתבו	על מה זה נשען
בוצע באירוע		
נבדק בדגימה		
משימות פתוחות: מה, מי, עד מתי		
עוד לא נמדד, ומתי יימדד		
בקשה לנותן החסות		

מי מציג כל חלק _____

דוגמה להמחשה: מרכז הלוגיסטיקה

משימות. ערוץ התזמון כתב בהתחלה משימה אחת: לבנות לוח זמנים שבועי. אחרי שתי שאלות של אורי היו ארבע: טל מסמנת את ימי המרכז ואת החלונות לישיבות של ההנהלה הראשית; שירן משבצת את ישיבת ההנהלה ואת זמני ה-Gemba; טל בודקת את הלוח מול היומנים של השבוע הבא; שירן מנסחת את חמשת הכללים בעמוד אחד. בסך הכול 14 משימות בשלושה ערוצים, 10 נסגרו באירוע.

סיכום היום הראשון. עשינו מפת משפחות, מדדנו אפקטיביות וכתבנו יעדים תומכים. גילינו שישיבות ההכנה והתיאום הן יותר מחצי משעות הישיבות. מחר בוחרים ומיישמים עד הצהריים. עזרה מאבי: לא, בינתיים. היעדים: התומכים כנראה כן; את 45 השעות נדע רק במעקב.

סטנדרט מינימלי. הלוח והכללים בתבנית היומן של כל מנהל, והכרטיס בכל זימון לישיבה. שני מנהלי המחלקות שלא היו באירוע שומעים עליהם בישיבת ההנהלה של יום שלישי. פעם בשבוע מיכל סופרת ביומנים ישיבות מחוץ לחלונות וישיבות בלי כרטיס. הבעלים: טל ללוח, ליאת לכרטיס. האחראי לתהליך כולו: אבי.

ההצגה לאבי, היום השני ב-12:00. בוצע: לוח שבועי וחמישה כללים, כרטיס הגדרה. נבדק בדגימה: הכרטיס על 20 ישיבות מהשבוע הבא, ב-6 אין תוצר, והן בוטלו או אוחדו. פתוח: הלוח ביומנים (טל, שבועיים), הכרטיס בכל זימון (ליאת, שבועיים), רשימת הפורומים (רמי, שישה שבועות), איחוד ישיבות ההכנה בפורום של אבי (מיכל, 30 יום). עוד לא נמדד: היום 80 שעות ו-49%, מדידה ראשונה ביום 30. בקשה לאבי: לתאם עם ההנהלה הראשית את שני החלונות לישיבות שלו.

- [ ] אף משימה לא גדולה ממשבצת זמן אחת
- [ ] לכל משימה אחראי אחד
- [ ] סיכום היום מתוכנן, קצר, ונותן החסות בו
- [ ] הסטנדרט כתוב, מודרך, נבדק, ויש לו בעלים
- [ ] ליד כל נתון בהצגה כתוב אם נמדד, נבדק בדגימה או מוערך
- [ ] לכל משימה פתוחה יש אחראי ותאריך
- [ ] יש בקשה ברורה לנותן החסות, או שכתוב שאין

שיעור 12 • אחרי האירוע: 30-60-90

דף עבודה · שיעור 12 בחוברת התרגול

שם: האירוע שבחרתי: תאריך:

תוכנית 30-60-90 לאירוע שלכם: אחראים, מדדים, סקירות וסגירה

בעמוד הזה בונים את המעקב שאחרי האירוע: מי מחזיק מה, אילו משימות פתוחות, מה מודדים ואיך, מתי בודקים, ומה עושים אם המדד לא זז. מלאו אותו עוד לפני ההצגה לנותן החסות, כדי שהתאריכים ייכנסו ליומן באותו יום.

מי מחזיק מה

הבעלים של התהליך אחרי האירוע

מי מריץ את המעקב (מוביל האירוע)

איפה יעמוד לוח המעקב

האם המנחה מצטרף לסקירות, ולאילו

משימות פתוחות מהאירוע

המשימה	אחראי אחד	עד מתי	יום 30	יום 60

מתי הצוות מתפזר

הצוות מסיים את תפקידו כשהמשימה הפתוחה האחרונה נסגרת, לא בסוף ההצגה. עד אז כל בעל משימה מדווח למוביל האירוע בכל סקירה.

המדדים

מדד	איך ומאיפה נמדד (כמו לפני האירוע)	בסיס	יעד	יום 30	יום 60	יום 90

לוח הסקירות

סקירה	תאריך ביומן	מי משתתף	השאלה המרכזית	מה נחליט אם המדד לא זז
כל שבועיים			מה זז, מה נתקע, מה צריך מנותן החסות?	
יום 30			המשימות נסגרו? המדד בכיוון?	
יום 60			הסטנדרט מחזיק גם בלי תשומת לב?	
יום 90			המדד ביעד, ויציב?	

כשהיעד לא הושג: המודל שלנו

מה הבדיקה מגלה	מה עושים	באירוע שלכם, מי מחליט
הקו בכיוון והסטנדרט מחזיק	מאריכים לתאריך מוגדר, עם אותו בעלים	
הסטנדרט לא מחזיק	חוזרים לתכנון ומוסיפים פעולה מתקנת	
הסטנדרט מחזיק והקו נעצר רחוק מהיעד	מנדט חדש, ולפעמים אירוע חדש	
היעד לא היה ריאלי	רק נותן החסות משנה אותו, בגלוי ועם סיבה כתובה	

דוגמה להמחשה: מרכז הלוגיסטיקה

מי מחזיק מה. אבי, נותן החסות, הוא גם הבעלים של התהליך. מיכל, מובילת האירוע, מריצה את המעקב ומחזיקה את לוח המעקב. אורי, המנחה, מצטרף לסקירות של יום 30, 60 ו-90. סקירה של רבע שעה ליד הלוח כל שבועיים, מיכל ואבי.

משימות פתוחות. הלוח השבועי ביומנים: טל, שבועיים. הכרטיס בכל זימון: ליאת, שבועיים. רשימת הפורומים ומי רשאי לזמן ישיבה: רמי, שישה שבועות. איחוד ישיבות ההכנה בפורום של אבי: מיכל, 30 יום.

מדדים. שעות ישיבות בחודש למנהל, מהיומנים: בסיס 80, יעד 45; יום 30: 54; יום 60: 58; יום 90: 49 (ירידה של 39%). ישיבות אפקטיביות, יומן ישיבות של שבוע לפני כל סקירה, אותן ארבע שאלות: בסיס 49%, יעד 90%; יום 30: 72%; יום 60: 75%; יום 90: 81%.

החלטות. יום 60: נסיגה בשעות (פורום שבועי חדש בהנהלה הראשית, חופשות הקיץ, ובעלת הלוח השבועי עברה תפקיד). פעולות מתקנות: אבי מעביר את הפורום לחלון של יום שני בבוקר; שירן מקבלת את הלוח. הכרטיס עבד ונשאר כמו שהוא. יום 90: הקו יורד והסטנדרט מחזיק, ולכן מאריכים עד יום 120 עם אותה סקירה כל שבועיים.

מתי סוגרים

- [ ] כל המשימות הפתוחות נסגרו
- [ ] הסטנדרט נבדק, והוא מחזיק
- [ ] המדד הגיע ליעד ונשאר שם לאורך כמה סקירות
- [ ] המדד עבר לשגרה הרגילה של הבעלים של התהליך
- [ ] יצא עמוד אחד לצוות ולמי שלא היה בחדר: מה השתנה ומה נשאר

התאריך המתוכנן לסגירה _____

שיעור 13 • אירועים במשרד ובשטח

דף עבודה · שיעור 13 בחוברת התרגול

שם: _____ האירוע שבחרתי: _____ תאריך: _____

סדר היום שלכם, מותאם למקום ולסוג האירוע

בעמוד הזה מתאימים את סדר היום של האירוע שלכם למקום שבו העבודה קורית ולסוג האירוע שבחרתם. השתמשו בסוג ובאורך שבחרתם כשדיברנו על ארבעת השלבים, ובמנדט שכתבתם.

איפה העבודה קורית

- ☐ במשרד: מידע, בקשות, יומנים ומערכות
- ☐ בשטח: מכונות, חומר ואנשים שזזים
- ☐ בשניהם: תהליך שמתחיל במשרד ונגמר בשטח

סוג האירוע: ☐ Low Hanging Fruit, Simple Solution, Problem Kaizen ☐ Project Kaizen **כמה ימים** _____

ארבע השאלות

השאלה	התשובה באירוע שלכם	מה זה אומר לסדר היום
איפה רואים את העבודה?		
מה רואים רק בעיניים, ומי רואה את זה כל יום?		
מה אפשר לשנות בתוך הימים, ומה ייקח יותר?		
מה חייב להמשיך לרוץ בזמן האירוע?		

סדר היום שלכם

מחקו ימים שלא צריך. ליד כל חלק סמנו אם הצוות בחדר או ליד העבודה.

יום	בוקר	צהריים	אחר הצהריים	סיכום יום
1				
2				
3				
4				
5				

מה מכינים מראש, ומי בחדר

מה	מי אחראי	עד מתי
נתונים מהמערכות, ומה מודדים בזמן האירוע		
תיאום עם הייצור, המשמרות או הלקוחות		
ציוד וחומרים, כולל מה שצריך להזמין		
אנשי מערכות, אחזקה ובטיחות: בחדר או בכוננות		
שינויים שתלויים במערכת: גרסה ידנית, ומשימה עם תאריך		

שבוע לפני

בדקו עם אנשי המערכות ועם תכנון הייצור מה באמת אפשרי בתוך הימים. מה שלא, נכנס לרשימת המשימות עם אחראי ותאריך, ונותן החסות שומע על זה לפני האירוע.

דוגמה להמחשה: במשרד, יום וחצי

אירוע הישיבות במרכז הלוגיסטיקה. היום הראשון 08:30 עד 16:00, היום השני 08:30 עד 12:30.

חלק היום	היום הראשון	היום השני
בוקר	פתיחה של אבי, כללי צוות, חימום אחד	שלושה רעיונות ומטריצה משוקללת
צהריים	מפת משפחות הישיבות, בזוגות, על הקיר	שלושה ערוצי עבודה, לוח זמנים שבועי
אחר הצהריים	שיעור הישיבות האפקטיביות, ניתוח, יעדים תומכים	12:00 הצגה לאבי: מה כבר השתנה ומה משימה
סוף היום	סיכום יום עם אבי	

דוגמה להמחשה: בשטח, חמישה ימים

אירוע Smed, על בסיס לוח הזמנים המומלץ שלנו. בכל יום יש סיכום יום.

יום	מה עושים	מה מיוחד בשטח
1	גיבוש צוות והדרכה קצרה	את ההחלפה שיצלמו מתאמים מראש עם תכנון הייצור
2	התהליך והנתונים, צפייה מודרכת בצילום ההחלפה, רשימת הזדמנויות	מפרידים בין מה שעוצר את המכונה לבין מה שאפשר להכין מראש
3	תהליך חדש, השלמת המנדט והצגה לנותן החסות, רשימת משימות	אחזקה ובטיחות בחדר
4	יישום במשימות קצרות, עדכון מצב בסוף היום	מנסים על המכונה בחלון שבו היא פנויה
5	יישום, הערכת המצב החדש, הכנה ל-Post Kaizen, הצגה להנהלה	החלפה בשיטה החדשה, עם שעון

באירוע 5S: מבדק לדוגמה בעמדה אחת, מבדקים בכל אזור, מיון עם תגיות אדומות, והפסקה של כמה ימים להכנת מדפים וציוד לפני ימי היישום.

- [ ] ענינו על ארבע השאלות
- [ ] הבית של הצוות קרוב למקום שבו רואים את העבודה
- [ ] ברור מה מביאים לפני האירוע ומה מודדים בזמן האירוע
- [ ] מי שעושה את העבודה כל יום נמצא בצוות
- [ ] מה שתלוי במערכת או בציוד קיבל אחראי ותאריך
- [ ] הייצור, הלקוחות והבטיחות תואמו מראש

שיעור 14 • העבודה מול ההנהלה ותוכנית האירועים

דף עבודה · שיעור 14 בחוברת התרגול

שם: _____ האירוע שבחרתי: _____ תאריך: _____

תדריך לנותן החסות: מה מבקשים מההנהלה

בעמוד הזה כותבים תדריך של עמוד אחד לנותן החסות של האירוע שלכם, מעריכים כמה האירוע עולה, ובודקים מאיפה הוא יוצא ומי יעקוב אחריו. את התדריך מכינים מוביל האירוע והמנחה יחד, ומביאים לנותן החסות לפני שהוא חותם על המנדט.

מה מבקשים מנותן החסות

מתי	מה מבקשים	כמה זמן ביומן	יום ושעה
לפני			
לפני			
במהלך			
במהלך			
אחרי			
אחרי			

שלושת המשפטים של הפתיחה

למה זה חשוב לנו עכשיו _____

איזו סמכות יש לצוות _____

מה אני רוצה לראות בסוף _____

כמה האירוע עולה

חלק	מי	שעות עבודה
הכנות: נתונים, שיחות, לוגיסטיקה		
ימי האירוע: מספר האנשים כפול השעות בחדר		
מעקב: סקירות ומשימות עד יום 90		
סך הכול		

מאיפה האירוע יוצא, ומי ימשיך

- ☐ האירוע יוצא ממפת VSM ומתוכנית השיפור
- ☐ האירוע יוצא מיעד שנתי של הארגון

מי יעקוב אחריו עד יום 90

אירועים פתוחים אחרים אצל אותו אדם

מנחה פנוי בחודש האירוע

שלוש שאלות לכל סקירה

מה השתנה אצלך מאז הסקירה הקודמת? מי מחזיק כל משימה, ומי ממשיך אם הוא עוזב? מה רק אתה יכול להסיר מהדרך?

דוגמה להמחשה: התדריך לאבי, מרכז הלוגיסטיקה

מתי	מה ביקשו מאבי
לפני	חתימה על המנדט. שחרור של האנשים ליום וחצי, שמונה בחדר. חסימה ביומן של הפתיחה, סיכום היום וההצגה ביום השני ב-12:00. שיחה אישית עם ההנהלה הראשית. הכנת הפתיחה עם אורי.
במהלך	פתיחה עם הסיפור על החוטב והגרזן. סיכום יום עם חמש השאלות. הצגה ביום השני ב-12:00, ותודה לצוות.
אחרי	סקירה כל שבועיים ליד לוח המעקב, עם מיכל, עד יום 120. הגנה על ימי המרכז. כל שינוי שנוגע ללוח השבועי נבדק באותו שבוע.

המחיר באירוע הישיבות: בחדר, שמונה אנשים יום וחצי, כ-90 שעות עבודה. לפני, יומנים של שלושה חודשים, יומן ישיבות של שבועיים ושיחה עם כל מנהל. אחרי, סקירה כל שבועיים עד יום 120.

- [ ] כל בקשה כתובה כשעה ביומן
- [ ] הפתיחה כתובה בשלושה משפטים
- [ ] המחיר כולל הכנה ומעקב, ולא רק את ימי האירוע
- [ ] יש מי שיעקוב אחרי האירוע עד יום 90
- [ ] האירוע יוצא מתוכנית או מיעד
- [ ] סוכם מראש מתי פונים לנותן החסות

שיעור 15 • למה אירועים נכשלים

דף עבודה · שיעור 15 בחוברת התרגול

שם: האירוע שבחרתי: תאריך:

בדיקת סיכונים לאירוע שלכם: סיבות הכישלון, שלב אחרי שלב

בעמוד הזה עוברים על התוכנית של האירוע שלכם מול סיבות הכישלון הנפוצות, שלב אחרי שלב, ומחליטים מה מתקנים עכשיו. ליד כל שורה סמנו: מוכן, בסיכון, או לא ידוע. לא ידוע הוא סימון לגיטימי, ובדרך כלל הוא אומר שצריך שיחה. כשתסיימו, עברו על העמוד עם נותן החסות: חלק מהסיכונים נפתרים רק בהחלטה שלו.

לפני האירוע: החלטה והתארגנות

הבדיקה	מוכן / בסיכון / לא ידוע	פעולה, אחראי, עד מתי
הנושא מחובר ליעד שהארגון רודף אחריו		
התחום כתוב, כולל מה בחוץ, והוא לא רחב או טעון מדי		
נותן החסות התחייב לאנשים, לזמן ולסמכות, ולא רק חתם		
הנתונים שהמנדט נשען עליהם באמת קיימים		
חברי הצוות שוחררו, ויש מי שממלא את מקומם		
מי שהשינוי נוגע בו שמע עליו מכם, לפני האירוע		
בדיקת מוכנות קבועה ביומן, שבוע לפני		

בימי האירוע

הבדיקה	מוכן / בסיכון / לא ידוע	פעולה, אחראי, עד מתי
יש זמן לניתוח לפני הפתרונות: יעדים לפני פתרונות		
היישום מתוכנן בתוך האירוע, ולא רק המלצות		
נותן החסות חסם ביומן פתיחה, סיכומי יום והצגה		
בהצגה יוצגו מספרים כפי שנמדדו, כולל מה שעוד לא הושג		

אחרי האירוע: Post Kaizen

הבדיקה	מוכן / בסיכון / לא ידוע	פעולה, אחראי, עד מתי
לכל משימה שתישאר פתוחה יהיו בעלים ותאריך		
המדד ותאריכי הבדיקה, יום 30, 60 ו-90, כתובים כבר עכשיו		
ידוע מי הבעלים של התהליך שאליו חוזרת האחריות		
יש זמן אמיתי למעקב, גם בתקופה עמוסה		

לא ידוע זה כבר ממצא

שורה שאתם לא יודעים מה לסמן בה היא בדרך כלל המקום שבו האירוע ייכשל. קבעו שיחה אחת לכל שורה כזאת, עוד השבוע.

שלושה דברים בידי המוביל

תכנון: מה עוד חסר, ועד מתי ישלים

נותן החסות: מה תבקשו ממנו, ומתי

מעקב: המדד, הבעלים ותאריכי הבדיקה

עשרת העקרונות של אירוע Kaizen

1 משאירים בחוץ את "ככה זה אצלנו". 2 שואלים איך זה יעבוד, ולא למה לא. 3 מנסים בשטח, במקום לנתח עוד ועוד. 4 פתרון חלקי היום, ולא שלמות שמחכה. 5 טעות מתקנים מיד, וממשיכים. 6 ראש לפני כסף. 7 שואלים למה, עד שמגיעים לשורש. 8 כולם משתתפים: צוות חושב טוב מיחיד. 9 הצוות אחראי ליישום עד הסוף. 10 לשיפור אין קו סיום.

העיקרון שיהיה הכי קשה לצוות שלכם	איך תדעו שהוא נשבר	מה תעשו אז

דוגמה להמחשה: מרכז הלוגיסטיקה

תכנון: החזיק. מנדט על נתונים מהיומנים, יומן ישיבות של שבועיים, שיחה עם כל מנהל לפני האירוע, ובדיקת מוכנות שבוע לפני.

נותן החסות: החזיק. אבי פתח, הגיע לסיכומי היום ושמע את ההצגה. ביום 60, כשההנהלה הראשית הוסיפה פורום שבועי, אבי העביר אותו לחלון של יום שני.

מעקב: כתוב מראש, לוח מעקב שמיכל ואבי סוקרים כל שבועיים. ביום 60 השעות עלו ל-58: פורום חדש, חופשות, ובעלת לוח הזמנים עברה תפקיד. שירן קיבלה את הלוח. ביום 90: 49 שעות ו-81% ישיבות אפקטיביות, עוד לא ביעד, והפריט נשאר פתוח עד יום 120.

שיעור 16 • האירוע הראשון שלכם

דף עבודה · שיעור 16 בחוברת התרגול

שם: האירוע שבחרתי: תאריך:

תיק האירוע שלכם: רשימת בדיקה לאירוע הראשון

העמוד הזה מחבר את כל עמודי החוברת לתיק אחד, של האירוע הראשון שתובילו. עברו עליו לפי הסדר: קודם בחירת האירוע, אחר כך העמודים לפי השלבים, ובסוף המנחה המנוסה והתאריכים ביומן. ליד כל עמוד סמנו: מלא, חלקי או חסר.

האירוע הראשון: קטן ותחום

הבדיקה	כן / לא	הערה
הנושא בתחום שאתם מכירים		
הנתונים עליו כבר קיימים: יומן, דוח, ספירה		
השינוי בידי האנשים שיישבו בחדר		
סוג ואורך: Simple Solution, או Problem Kaizen של יום או יומיים		
צוות של שבעה עד שמונה, לפחות מחציתו מהתהליך		
נותן חסות שאפשר להגיע אליו בכל יום		
באזור יש זמן לסקירות המעקב		

תיק האירוע, עמוד אחרי עמוד

שלב	העמוד בחוברת	מלא / חלקי / חסר	מה חסר, ועד מתי
החלטה	נושא לאירוע: יומיומי, אירוע או פרויקט		
החלטה	הסוג, האורך והציר		
החלטה	המנדט, חלק ראשון: Go או No-Go, בעיה, תחום ויעד		
החלטה	SIPOC, מפת בעלי עניין עם ADKAR ותוכנית תקשור		
התארגנות	הצוות ורשימת On call		
התארגנות	תוכנית ההכנה: ארבעה שבועות		
התארגנות	סדר היום, מותאם למקום ולסוג האירוע		
התארגנות	תדריך לנותן החסות		
התארגנות	בדיקת סיכונים		
האירוע	הבוקר הראשון: סדר, פתיחה, חוקים וחימום		
האירוע	שלושה טיפוסים שאתם צופים לפגוש		
האירוע	המנדט, חלק שני: מצב קיים ויעדים תומכים		
האירוע	מטריצת קריטריונים לשלושה פתרונות		

שלב	העמוד בחוברת	מלא / חלקי / חסר	מה חסר, ועד מתי
האירוע	ימי היישום, סטנדרט מינימלי ושלד להצגה		
Post Kaizen	תוכנית 30-60-90		

מתחילים מהמנדט ומהצוות

אל תנסו להשלים הכל בבת אחת. בלי מנדט חתום ובלי צוות אין אירוע, ולכן הם קודם. ושיחת ההחלטה עם נותן החסות היא הדבר הראשון ביומן.

המנחה המנוסה שילווה אתכם

השם, ומתי תדברו איתו

איך ילווה: בחדר כל האירוע, או בסיכומי היום

עשר דקות בסוף כל יום, רק שניכם: באיזו שעה

התאריכים ביומן

מה	תאריך	מי משתתף
שיחת Go או No-Go עם נותן החסות		
פגישת התנעה קצרה עם הצוות		
בדיקת מוכנות, שבוע לפני		
האירוע		
סקירה ביום 30		
סקירה ביום 60		
סקירה ביום 90		

דוגמה להמחשה: מרכז הלוגיסטיקה

האירוע: הישיבות של מנהלי המרכז. Problem Kaizen של יום וחצי, במשרד, עם נתונים ביומנים. שמונה אנשים בחדר. מובילת האירוע מיכל, המנחה אורי, מחוץ למרכז. נותן החסות אבי.

הציר: שישה שבועות לפני, ההחלטה והמנדט. ארבעה שבועות לפני, הצוות ופגישת ההתנעה. עד שבוע לפני, הרשימה של מיכל. שבוע לפני, בדיקת מוכנות. אחרי האירוע, לוח מעקב שמיכל ואבי סוקרים כל שבועיים, וסקירות ביום 30, 60 ו-90. ביום 90 היעד עוד לא הושג, והפריט נשאר פתוח עד יום 120.

לקראת המבחן: 50 שאלות מכל השיעורים, תשובה אחת נכונה מתוך ארבע, כשליש מהן תרחישים קצרים. עברו שוב על עמודי החוברת, ושאלו בכל עמוד מה הייתם עושים אם משהו היה משתבש בו.