שיעור 2 · שאלון מיפוי הזמן

ממפים שבוע עבודה אחד שלכם, שעה אחרי שעה, בחמש עמודות: שעה, דקות, מה עשיתם, ערך או בזבוז, וסוג

שם _____ התפקיד והרמה _____ השבוע: מתאריך עד תאריך _____

בזמן אמת
כותבים כל שעה או שעתיים, לא בסוף היום. מה שנכתב מהזיכרון הוא טיוטה ראשונה: אי אפשר לסכם אותה.

במילים מדויקות
מה, עם מי, ועל מה. לא "משרד" ולא "טיפול בבעיות": איזו בעיה, ומי העלה אותה?

ערך או בזבוז, בלי לייפות
סוג אחד לכל שורה, מתוך החמישה. רושמים גם הפרעות קצרות של שתיים ושלוש דקות.

חמשת הסוגים: סוג אחד לכל שורה

#	סוג	מה נכנס אליו
1	**שגרה מוגדרת**	חוזרת בשעה ידועה, ומישהו החליט מה היא בודקת: ישיבה ליד הלוח, הליכה, בדיקה
2	**בעיה לא מתוכננת**	הגיעה אליכם ולא הייתה ביומן: תקלה, חוסר, שיחה דחופה
3	**ישיבה אחרת**	כל ישיבה שאינה שגרה מוגדרת, גם אם היא חוזרת כל שבוע
4	**עבודה משרדית**	מיילים, דוחות, חיפוש נתונים, אישורים
5	**שיפור ואימון**	עבודה על שיפור, חניכה של עובד או מנהל, A3

דוגמה להמחשה: עמית, מנהל הייצור, יום ב׳ 7.9, הבוקר

שעה	דקות	פעילות, במילים מדויקות	ערך / בזבוז	סוג
07:00-07:25	25	קורא במייל את דוח הייצור, שמוצג ב-07:30 על הלוח	בזבוז	4 עבודה משרדית
07:30-07:40	10	ישיבת שכבה 2 ליד לוח הייצור	ערך	1 שגרה מוגדרת
07:40-08:25	45	טלפונים: משלוח קרטונים לקו 1 מתעכב	בזבוז	2 בעיה לא מתוכננת
08:30-08:45	15	ישיבת שכבה 3 ליד לוח המפעל	ערך	1 שגרה מוגדרת
08:45-09:20	35	מחפש נתוני פחת לדוח החודשי, בשלוש מערכות	בזבוז	4 עבודה משרדית
09:20-10:00	40	נגה עוצרת משטח בקו 2, מחכים להחלטה שלי	בזבוז	2 בעיה לא מתוכננת
10:00-11:00	60	עם ערן: תכנון הייצור לחגים	ערך	3 ישיבה אחרת

הבוקר, 4 שעות: **25 דקות בשגרות מוגדרות** · **85 דקות בבעיות לא מתוכננות** · **60 דקות במשרד**. הדוח שנקרא במייל מוצג על הלוח חמש דקות אחר כך: חלק מהבזבוז הזה נמצא בידיים של עמית עצמו.

מה בדרך כלל יוצא

1. החלק המוגדר קטן ממה שחשבתם, לפעמים בהרבה: התחושה של יום מאורגן באה מהישיבות, ולא מהשגרות.
2. הבוקר נבלע בבעיות שהגיעו מהלילה או מתחילת העבודה.
3. ההפרעות הקצרות נעלמות כשכותבים בסוף היום.
4. ישיבה שחוזרת כל שבוע עדיין אינה שגרה מוגדרת, אם אף אחד לא החליט מה היא בודקת.

יום ותאריך _____ **שעות עבודה ביום** _____ **שם** _____

1 שגרה מוגדרת 2 בעיה לא מתוכננת 3 ישיבה אחרת 4 עבודה משרדית 5 שיפור ואימון

שעה	דקות	פעילות, במילים מדויקות: מה, עם מי, על מה	ערך או בזבוז	סוג (מקיפים מספר)
			☐ ערך ☐ בזבוז	1 2 3 4 5
			☐ ערך ☐ בזבוז	1 2 3 4 5
			☐ ערך ☐ בזבוז	1 2 3 4 5
			☐ ערך ☐ בזבוז	1 2 3 4 5
			☐ ערך ☐ בזבוז	1 2 3 4 5
			☐ ערך ☐ בזבוז	1 2 3 4 5
			☐ ערך ☐ בזבוז	1 2 3 4 5
			☐ ערך ☐ בזבוז	1 2 3 4 5
			☐ ערך ☐ בזבוז	1 2 3 4 5
			☐ ערך ☐ בזבוז	1 2 3 4 5
			☐ ערך ☐ בזבוז	1 2 3 4 5
			☐ ערך ☐ בזבוז	1 2 3 4 5
			☐ ערך ☐ בזבוז	1 2 3 4 5
			☐ ערך ☐ בזבוז	1 2 3 4 5
			☐ ערך ☐ בזבוז	1 2 3 4 5

סוף היום: כמה דקות בכל סוג

1 שגרה מוגדרת	2 בעיה לא מתוכננת	3 ישיבה אחרת	4 עבודה משרדית	5 שיפור ואימון	**סך הכול** בדקות

שם _____ השבוע: מתאריך עד תאריך _____ שעות עבודה בשבוע _____

מסכמים את הדפים של הימים

סוג	א'	ב'	ג'	ד'	ה'	סך דקות	שעות
1 שגרה מוגדרת							
2 בעיה לא מתוכננת							
3 ישיבה אחרת							
4 עבודה משרדית							
5 שיפור ואימון							
סך הכול							

שלושה דברים לחשב, בסוף השבוע

1 האחוז שלכם
שעות בשגרות מוגדרות, חלקי כל השעות שעבדתם:

2 היעד של הרמה שלכם
ראש צוות, מפקח, מנהל זרם ערך או משרד ומקצוע:

3 הגוזל הגדול
סוג הפעילות או הבעיה שלקחו הכי הרבה שעות:

היעד של הרמה, לפי David Mann: ראש צוות כשמונים אחוז · מפקח כמחצית · מנהל זרם ערך כרבע · בעבודה משרדית ומקצועית פחות. להנהלה הבכירה אין מספר, ולכן גם אנחנו לא ממציאים אחד.

מחשבים, משווים ליעד של הרמה שלכם, ומתחילים מהגוזל הגדול. לא מוסיפים שגרות על שבוע שכבר מלא: קודם מפנים זמן, ואת הזמן שמתפנה מכניסים לכרטיס בשיעור 3.

מה מהגוזל הגדול הוא בזבוז שבידיים שלי?

לשם השוואה: שלושה מנהלים במפעל השוקולד לדוגמה, שבוע אחד (6.9-10.9)

מי	תפקיד	שעות בשגרות, מתוך כל השעות	האחוז	היעד של הרמה
מיכל	ראשת צוות קו 2	21 מתוך 47	**45%**	כשמונים אחוז
שגיא	מפקח משמרת הערב	12 מתוך 45	**27%**	כמחצית
עמית	מנהל הייצור	6 מתוך 50	**12%**	כרבע

הגוזל הגדול אצל שלושתם: בעיות לא מתוכננות בתחילת היום.