חוברת העבודה · עבודה סטנדרטית של מנהלים

דפי העבודה של שמונת שיעורי הקורס, והעבודה הסטנדרטית שלכם שנבנית מהם

דף עבודה לכל שיעור, לפי סדר השיעורים. ממלאים אותו בזמן העצירה בסרטון, בעיפרון, על העבודה שלכם. לאורך הקורס אתם בונים את עבודת הסטנדרט של המנהל שלכם, שבוע אחרי שבוע: ממפים שבוע אחד, בונים ממנו כרטיס, מפעילים אותו, מוסיפים לו אימות והסלמות, קובעים אותו ביומן, ובסוף עושים עליו Hansei. הדוגמה בכל עמוד, "דוגמה להמחשה", היא מקרה לימודי בנוי: מפעל השוקולד לדוגמה, עם מיכל, ראשת הצוות של קו 2, שגיא, מפקח הערב, עמית, מנהל הייצור, ורונית, מנהלת המפעל.

שרשרת התרגיל: כל שיעור מוסיף חוליה אחת

2	3	4	5	6	7	8
ממפים שבוע	בונים כרטיס	מפעילים שבוע, עם החמצות	מוסיפים PC אחד	ועוד הסלמה אחת	קובעים ביומן	Hansei אחרי שבועיים

תוכן העניינים, ומה כל דף מוסיף

שיעור	הדף	מה ממלאים בו	עמוד
שיעור 1	למה למנהל עבודה סטנדרטית	בדיקת מוכנות: סטנדרט כתוב, לוח תכנון מול ביצוע, ושלוש שגרות שאינן כתובות בשום מקום	2
שיעור 2	כמה מהיום, לפי רמה	שבוע עבודה אחד ממופה, שעה אחרי שעה, והאחוז שלכם מול היעד של הרמה	4
שיעור 3	מה נכנס לכרטיס	טיוטת הכרטיס: חמש עד שמונה שורות מתוך המיפוי, ושורה אחת שבודקת את השכבה שמתחת	6
שיעור 4	הכרטיס, ההחמצות והסקירה השבועית	שבוע עם הכרטיס: סיבה לכל החמצה, סקירה של רבע שעה, ולוח שגרות עם אחוז עמידה	8
שיעור 5	PC בשכבות	אימות בשכבות: שלושה צעדים קריטיים, מי בודק בכל דרג, ושגרה אחת שלכם שהדרג שמעליכם מאמת	10
שיעור 6	LSW פוגש את השכבות	מפת השכבות שלכם, ויומן הסלמות שבו לכל הסלמה שלקחתם יש תאריך חזרה	12
שיעור 7	היומן, ההליכות ושכבת ההנהלה	השבוע הבא ביומן: קודם הבלוקים הקבועים, ובתוכם ההליכות והחניכה	14
שיעור 8	למה LSW נכשל ואיך שומרים עליו	Hansei על שבועיים עם הכרטיס, ותוכנית לשלושים יום במחזור PDCA	16

איך משתמשים בחוברת

בכל שיעור, כשהסרטון מבקש, פותחים את הדף של השיעור וממלאים אותו. הדפים נבנים זה על זה: המיפוי משיעור 2 הופך לכרטיס בשיעור 3, הכרטיס מופעל בשיעור 4, מקבל אימות בשיעור 5 והסלמות בשיעור 6, נכנס ליומן בשיעור 7, ובשיעור 8 בודקים מה החזיק. מה שלא הספקתם לכתוב בזמן העצירה, כתבו לפני שאתם עוברים לשיעור הבא.

חומרי הקורס האחרים, להורדה בנפרד

- שאלון מיפוי הזמן: דף לכל יום, וסיכום שבוע (שיעור 2)
- כרטיס LSW: חלק יומי, שבועי וחודשי, עם עמודת סיבת ההחמצה (שיעורים 3 ו-4)
- לוח השגרות השבועי, עם אחוז העמידה (שיעור 4)
- תוכנית אימות בשכבות, עם כרטיסי Kamishibai לגזירה (שיעור 5)
- תקציר הקורס

שיעור 1 · למה למנהל עבודה סטנדרטית

דף עבודה

שם: _____ תאריך: _____

בדיקת מוכנות לאזור שלכם

בעמוד הזה בודקים אם האזור שאתם מנהלים מוכן לעבודה סטנדרטית של מנהלים, או LSW. שתי שאלות קובעות אם מתחילים עכשיו, ושתיים מראות כמה LSW חסרה לכם. עונים לפי מה שקורה בפועל, לא לפי מה שכתוב בנהלים.

דוגמה להמחשה: קו 2 במפעל השוקולד, סוף אוגוסט

שאלה	התשובה בקו 2	מה זה אומר
1. יש סטנדרט כתוב לעבודה המרכזית, ורוב הזמן עובדים לפיו?	כן. רישום שעתי על הלוח, בדיקות הפעלה עד 07:00, בדיקת אטימה כל שעה	אפשר להתחיל
2. יש לוח תכנון מול ביצוע, ופער נראה באותו יום?	כן. לוח מאפריל, 100 בשעה. אימות התהליך של הלוח ביוני: 13 מתוך 15	אפשר להתחיל
3. מה קרה לשגרות בחופשה האחרונה?	שבועיים בלי מיכל: הישיבה זזה ל-07:00, ה-Pareto לא נבנה, "מה קרה" נכתב בסוף היום	השגרה חיה בראש של אדם אחד
4. מי בדרג שמעל יבדוק איתכם את השגרות?	עמית, מנהל הייצור, רבע שעה בשבוע	יש מי שיחזיק את זה

המסקנה: קו 2 מוכן. עמית מתחיל ממיכל, משגיא, מפקח הערב, ומעצמו. קו שעובד עדיין עם יומן עצירות ובלי תכנון לפי שעה היה מתחיל מהלוח.

האזור שלכם

האזור _____ **מי מנהל אותו** _____ **תאריך** _____

שאלה	התשובה שלכם, לפי מה שקורה בפועל	כן / חלקי / לא
1. יש סטנדרט כתוב לעבודה המרכזית, ורוב הזמן עובדים לפיו?		
2. יש לוח תכנון מול ביצוע, ופער נראה בו באותו יום?		
3. מה קרה לשגרות שלכם בחופשה האחרונה? מי מילא את מקומכם?		
4. מי בדרג שמעליכם יבדוק איתכם את השגרות, רבע שעה בשבוע?		

מאיפה מתחילים

- ☐ "לא" בשאלה 1: קודם יציבות ועבודה סטנדרטית בקו (קורס זרימה ומשיכה)
- ☐ "לא" בשאלה 2: קודם לוח תכנון מול ביצוע ליד העבודה (קורס לוחות הבקרה)
- ☐ "כן" בשתיהן: ממפים שבוע אחד שלכם, שעה אחרי שעה (שיעור 2)
- ☐ תשובה חלשה בשאלה 3 או 4: זו בדיוק הסיבה להתחיל

5 **שלוש שגרות שאתם עושים היום, ושלא כתובות בשום מקום:**

לפי מה שקורה:
ענו על שאלות 1 ו-2 אחרי חצי שעה ליד העבודה עצמה, לא מהמשרד. הלוח והסטנדרט נראים אחרת כשעומדים מולם.

שיעור 2 · כמה מהיום, לפי רמה

דף עבודה

שם: _____ תאריך: _____

שבוע אחד שלכם, ממופה

בעמוד הזה ממפים שבוע עבודה אחד שלכם, בזמן אמת, ומשווים אותו ליעד של הרמה שלכם. כותבים כל שעה או שעתיים, לא בסוף היום. המיפוי הוא חומר הגלם לכרטיס שתבנו בשיעור 3.

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	עבודה משרדית
07:30-07:40	10	ישיבת שכבה 2 ליד לוח הייצור	ערך	שגרה מוגדרת
07:40-08:25	45	טלפונים: משלוח קרטונים לקו 1 מתעכב	בזבוז	בעיה לא מתוכננת
08:30-08:45	15	ישיבת שכבה 3 ליד לוח המפעל	ערך	שגרה מוגדרת
08:45-09:20	35	מחפש נתוני פחת לדוח החודשי, בשלוש מערכות	בזבוז	עבודה משרדית
09:20-10:00	40	נגה עוצרת משטח בקו 2, מחכים להחלטה שלי	בזבוז	בעיה לא מתוכננת
10:00-11:00	60	עם ערן: תכנון הייצור לחגים	ערך	ישיבה אחרת

הבוקר: 25 דקות בשגרות מוגדרות, 85 דקות בבעיות לא מתוכננות. השבוע כולו: 6 מתוך 50 שעות בשגרות, 12%, מול יעד של כרבע. הגוזל הגדול: בעיות לא מתוכננות בתחילת היום.

חמשת הסוגים (סוג אחד לכל שורה)

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

השאלון: יום אחד (הדפיסו עמוד לכל יום בשבוע)

יום ותאריך _____ **שעות עבודה ביום** _____

שעה	דקות	פעילות, במילים מדויקות	ערך / בזבוז	סוג

שעה	דקות	פעילות, במילים מדויקות	ערך / בזבוז	סוג

סיכום השבוע

סוג	שעות בשבוע
שגרה מוגדרת	
בעיה לא מתוכננת	
ישיבה אחרת	
עבודה משרדית	
שיפור ואימון	
סך הכול	

שעות בשגרות מוגדרות, חלקי כל השעות: ___% _____ **היעד של הרמה שלי** _____

היעד, לפי David Mann: ראש צוות כ-80% · מפקח כמחצית · מנהל זרם ערך כרבע · בעבודה משרדית ומקצועית פחות. להנהלה הבכירה אין מספר.

1 הגוזל הגדול שלי השבוע, ומה ממנו בזבוז שבידיים שלי:

- [ ] כתבתי כל שעה או שעתיים, לא בסוף היום
- [ ] כל שורה במילים מדויקות: מה, עם מי, על מה
- [ ] סוג אחד לכל שורה, מתוך החמישה
- [ ] ערך או בזבוז, בלי לייפות
- [ ] רשמתי גם הפרעות קצרות, של שתיים ושלוש דקות

שבוע רגיל:
אל תחכו לשבוע רגוע: הוא לא ילמד אתכם דבר על השבוע הרגיל. ואם אתם מנהלים מנהלים, בקשו מהם למפות את אותו שבוע, ושבו יחד על התוצאות.

שיעור 3 · מה נכנס לכרטיס

דף עבודה

שם: תאריך:

הטיוטה הראשונה של הכרטיס שלכם

בדף הזה כותבים את הטיוטה הראשונה של כרטיס ה-LSW שלכם, מתוך מיפוי השבוע של שיעור 2. בונים מלמטה: קודם ממיינים את מה שכבר קיים, אחר כך עוברים על הסטנדרטים של האזור, ורק אז כותבים שורות. בשיעור 4 תפעילו את הכרטיס שבוע שלם, ותרשמו כל החמצה עם הסיבה שלה.

חלק א: ממיינים את מה שקיים

1 **עברו על מיפוי השבוע. כל פעילות שחוזרת לפחות פעם בשבוע, כתבו באחת משלוש העמודות. לפעילות שקיימת ולא נדרשת, כתבו גם מה עושים איתה (מפסיקים, מעבירים, מתאמים עם מישהו).**

קיים ונדרש	קיים ולא נדרש: ומה עושים איתו?	חסר: איזו נקודת בקרה אף אחד לא בודק?
דוגמה להמחשה: 06:35 מובילה את הישיבה בעמידה של קו 2	דוגמה להמחשה: הקלדת התפוקה היומית לגיליון של המשרד. יוצא, בתיאום עם התכנון	דוגמה להמחשה: בדיקת הפעלה של הקו אחרי שעלה

חלק ב: מהסטנדרט של האזור אל השורה

2 **רשמו את נקודות הבקרה של האזור שלכם: מה הצוות עושה לפי הסטנדרט. לכל אחת שאלו: מי מוודא שזה קרה, ושזה עבד? אם התשובה היא "אף אחד" או "כשיש זמן", זו שורה מועמדת לכרטיס.**

מה האזור עושה, לפי הסטנדרט	מי בודק היום, ומתי?	השורה שתיכנס לכרטיס שלי
דוגמה להמחשה: בסוף כל שעה נרשמים בפועל ופער, ומי שראה כותב "מה קרה"	מיכל, כשיש לה זמן	בודקת שהשורות נכתבו בזמן ושהסיבה ברורה: 10:00, 13:00, 16:00

מה האזור עושה, לפי הסטנדרט	מי בודק היום, ומתי?	השורה שתיכנס לכרטיס שלי

חלק ג: הטיוטה של הכרטיס

3 **כתבו חמש עד שמונה שורות. בכל שורה: שעה או תדירות, פועל, ודבר שאפשר לראות. סמנו שורות חדשות (לכל היותר שלוש), ושורה אחת לפחות שבודקת את העבודה של השכבה שמתחתיכם.**

שעה או תדירות	מה בדיוק (פועל, ומה רואים)	כמה זמן	חדשה?	בודקת את השכבה שמתחת?
דוגמה להמחשה: 10:00, 13:00, 16:00	בודקת שהשורות בגיליון השעתי נכתבו בסוף כל שעה, ושהסיבה של כל שעה אדומה ברורה	כעשר דקות	לא	כן

הניחו את הטיוטה ליד היומן

לפני שתפעילו את הכרטיס, עברו על השעות מול היומן ומול הישיבות שבהן אתם משתתפים. שתי שורות באותה שעה הן החמצה שכבר מחכה לכם. ואל תמלאו את היום: השאירו זמן לחריגות, לשיפור ולהדרכה.

- ☐ כל שורה נגזרת מהתהליך של האזור, לא מהיומן
- ☐ לכל שורה יש שעה או תדירות, והיא קצרה
- ☐ בכל שורה יש פועל ודבר שאפשר לראות
- ☐ יש לפחות שורה אחת שבודקת את השכבה שמתחת
- ☐ חמש עד שמונה שורות, ומהן לכל היותר שלוש חדשות
- ☐ אין שתי שורות באותה שעה, ונשאר זמן פנוי ביום

שיעור 4 · הכרטיס, ההחמצות והסקירה השבועית

דף עבודה

שם: _____ תאריך: _____

שבוע עם הכרטיס

בדף הזה מפעילים את הכרטיס שכתבתם בדף 3, שבוע עבודה שלם. מסמנים בסוף כל יום, כותבים סיבה לכל החמצה באותו יום, ובסוף השבוע עושים סקירה של רבע שעה שמחפשת דפוס. החמצה עם סיבה היא נתון על המערכת: אל תסמנו וי על מה שלא קרה.

חלק א: שבוע עם הכרטיס

1 העתיקו את השורות מהטיוטה של דף 3. בסוף כל יום סמנו ✓ או ✕. לכל ✕ כתבו סיבה באותו יום, במילים שעונות על שאלה אחת: מה תפס את הזמן?

שעה	מה	א'	ב'	ג'	ד'	ה'	סיבת ההחמצה: באיזה יום, ומה תפס את הזמן
דוגמה להמחשה: 07:30	בדיקת הפעלה	✕	✕	✕	✕	✕	כל יום: התנגש בישיבת שכבה 2, 07:30-07:40

חלק ב: הסקירה, רבע שעה

2 **ביום האחרון של השבוע, עם המנהל שלכם (ואם אין עם מי, לבד ובכתב). הניחו את הכרטיס, סדרו את ההחמצות לפי שעה, לפי שורה ולפי סיבה, ורשמו כל דפוס שמצאתם. החמצה בודדת, כל פעם מסיבה אחרת, אינה דפוס.**

הדפוס שמצאתם	סוג הדפוס: אותה שעה, אותה שורה, סיבה מחוץ לאזור, או אין דפוס	מה משנים, ומי	תאריך השינוי
דוגמה להמחשה: שבע החמצות מתוך עשרה ימים, תמיד ב-07:30	אותה שעה: התנגשות עם ישיבת שכבה 2	מזיזים את בדיקת ההפעלה ל-07:15 (מיכל ועמית)	22.10

חלק ג: לוח השגרות ואחוז העמידה

3 **ציירו לוח שגרות: כל שורה בכרטיס היא שורה בלוח, כל יום עבודה הוא עמודה, ובסוף היום נקודה ירוקה (בוצע כמתוכנן) או אדומה (לא בוצע, והסיבה בכרטיס). תלו אותו ליד הלוח של הצוות, וחשבו את אחוז העמידה של השבוע.**

לוח השגרות שלכם

נקודות ירוקות _____ נקודות שתוכננו _____ אחוז העמידה השבוע _____

דוגמה להמחשה: מיכל, שבוע 44. 32 נקודות ירוקות מתוך 36, כלומר 89%. ארבע נקודות אדומות, כל אחת ביום אחר ובשורה אחרת: אין דפוס, ולא משנים את הכרטיס.

סיבה טובה עונה: מה תפס את הזמן?

"לא היה זמן", "עומס" ו"שכחתי" נכונות, ואף אחת לא מלמדת. "ישיבת התכנון הוקדמה ל-13:00" או "שתי עצירות במכונה, הייתי עם הטכנאי" כבר מראות מה לשנות. ואחוז נמוך פותח שאלה על הסיבות, לא דיון על האדם.

- [ ] סימנתם בסוף כל יום, לא בסוף השבוע
- [ ] לכל החמצה יש סיבה שאפשר לפעול לפיה
- [ ] הסקירה חיפשה דפוס לפי שעה, שורה וסיבה, ולא אשם
- [ ] כל שינוי בכרטיס נכתב עם תאריך, ונבדק בשבוע הבא
- [ ] החמצות בודדות נרשמו, ולא שינו את הכרטיס
- [ ] לוח השגרות תלוי ליד הלוח של הצוות, עם אחוז העמידה

שיעור 5 · PC בשכבות

דף עבודה

שם: _____ תאריך: _____

אימות בשכבות: שלושה צעדים, כמה דרגים

בעמוד הזה מתכננים אימות תהליך בשכבות קטן באזור אחד: שלושה צעדים קריטיים, שאלות לכל צעד, מי בודק בכל דרג ובאיזו תדירות, ושגרה אחת שלכם שהדרג שמעליכם יאמת איתכם. ממלאים לפני שמדברים עם המנהל, ומביאים את העמוד לשיחה.

דוגמה להמחשה: לוח ה-Kamishibai של קו 2, מפעל שוקולד לדוגמה

צעד קריטי (כרטיס)	למה הוא על הלוח	השאלות על הגב
בדיקת אטימת העטיפה	חטיף לא אטום מגיע ללקוח; הפער של 11.8	5 חטיפים מסוף הקו? לוחצים ומסתכלים? התוצאה בגיליון השעתי ברגע הבדיקה?
ניקוי החיישן	חיישן מלוכלך עוצר את מכונת העטיפה	נוקה בהפעלה, במברשת יבשה? הנורית ירוקה? יש מברשת נקייה בעמדה?
הרישומים השעתיים	בלי מילים מדויקות אין Pareto ואין סיבת שורש	כל שעה מולאה בסופה? ב"מה קרה" כתוב מה קרה, ולא "תקלה"?

דרג	מי	תדירות	איך בוחרים כרטיס
ראשת הצוות	מיכל	כרטיס ביום	לפי הסדר, כדי שכל צעד ייבדק
מפקח הערב	שגיא	כרטיס בכל ערב	לפי הסדר
מנהל הייצור	עמית	כרטיס בשבוע	בלי לבחור מראש
מנהלת המפעל	רונית	כרטיס בחודש	בלי לבחור מראש; בודקת גם את הכרטיסים של השכבות שמתחת

ארבעה שבועות ראשונים (5.11-11.10): תוכננו 45 כרטיסים, בוצעו 41; נמצאו 9 ממצאים; 6 נסגרו תוך שבוע. בלי האצלה: את הכרטיס השבועי של עמית לא בודקת נגה מהאיכות. בשבועיים הראשונים עמית ומיכל בדקו יחד, כל אחד סימן לבד, והשוו.

התוכנית שלכם

האזור _____ **מי אחראי עליו** _____ **תאריך התחלה** _____

צעד קריטי	למה הוא קריטי: מה יקרה אם יחמיצו אותו	2-3 שאלות, שנבדקות מול העבודה בכמה דקות
1		
2		
3		

דרג	שם	תדירות	איך בוחרים כרטיס	בלי האצלה: מי לא יבדוק במקומו
ראש הצוות				
אתם				
הדרג שמעליכם				

אימות על שגרה אחת שלכם

השגרה מהכרטיס שלי _____ מי מאמת (הדרג שמעליי) _____ מתי _____

שאלה	כן / לא	מה ראינו
קרתה בזמן?		
נעשתה כמו שכתוב בכרטיס?		
נתנה את מה שהיא בשבילו?		

מה סיכמנו לשנות

שלושה מדדים, אחרי ארבעה שבועות

מדד	תוכנן	בפועל	מה זה אומר לכם
כרטיסים שבוצעו			
ממצאים	—		
ממצאים שנסגרו תוך שבוע	—		

- [ ] כל צעד על הלוח הוא כזה שהחמצה בו תגיע ללקוח או תפגע במישהו
- [ ] השאלות בודקות את העבודה עצמה, לא את הגיליון
- [ ] לכל דרג תדירות משלו, וראש הצוות בודק הכי הרבה
- [ ] הדרגים שמעל שולפים בלי לבחור מראש
- [ ] אף אחד לא בודק במקום מנהל אחר
- [ ] לכל ממצא יש מקום שבו הוא נכתב, ובעלים
- [ ] הבדיקות הראשונות נעשו יחד, והסימונים הושוו
- [ ] בסוף כל חודש סופרים: בוצעו, ממצאים, נסגרו

שבועות בלי ממצא:
אם עברו שבועיים בלי אף ממצא, אל תשמחו מהר. בדקו אם השאלות קלות מדי, ואם בודקים מול העבודה או מול הגיליון.

שיעור 6 · LSW פוגש את השכבות

דף עבודה

שם: _____ תאריך: _____

מפת השכבות שלכם ויומן הסלמות

בעמוד הזה מסמנים איפה אתם בתוך שכבות הניהול: איזו ישיבה אתם מובילים, באיזו ישיבה מעליכם אתם משתתפים, ומה הדרך הכתובה שלכם אל השכבות אם אין לכם ישיבה. אחר כך פותחים יומן הסלמות לשבועיים: כל בעיה שלקחתם, או שהעליתם הלאה, היא שורה עם תאריך חזרה.

דוגמה להמחשה: השכבות של מפעל שוקולד לדוגמה

שכבה	לוח ומקום	שעה	מוביל	משתתפים
1	לוח קו 2, בסוף הקו	06:35	מיכל	צוות קו 2, נגה מהאיכות
2	לוח הייצור	07:30	עמית	ראשי הצוותים של קווים 1-3, אחזקה, איכות, תכנון, מחסן
3	לוח המפעל, חדר הניהול	08:30	רונית	מנהלי המחלקות, ובהם עמית

שגיא, מפקח הערב, לא מוביל ישיבה: בערב אין שכבה 1. השורה שלו בכרטיס: בסוף הערב כותב על לוח קו 2 את מה שנשאר פתוח, לישיבה של הבוקר.

מה עלה	ממי, מתי	מי לקח (ולאן הועבר)	למי מחזירים	תשובה עד	מה חזר, ומתי
אורזת שנייה בערב, כדי שבדיקת האטימה תהיה אפשרית	שגיא, לוח קו 2, 11.8; מיכל, שכבה 2, 12.8	עמית; הועבר לרונית, שכבה 3, 12.8	שגיא ומיכל	19.8	19.8: אורזת שנייה בערב מ-23.8 עד סוף העונה. בינתיים: עצירה של 2 דקות לפני כל שעה עגולה

המפה שלכם

	שעה וימים	לוח ומקום	מי משתתף	מה אתם מביאים או לוקחים
הישיבה שאתם מובילים				
הישיבה שמעליכם, שבה אתם משתתפים				
אין ישיבה? הדרך הכתובה שלכם אל השכבות				

השאלה הקבועה שלכם לכל אדום בישיבה שאתם מובילים

יומן הסלמות, שבועיים

תאריך	מה עלה	ממי	מי לקח (ולאן הועבר)	תשובה עד	מה חזר, ומתי

בסוף השבועיים

- ☐ בכרטיס שלי שתי שורות קבועות: הישיבה שאני מוביל או מובילה, והישיבה שמעליי
- ☐ לכל הסלמה שלקחתי יש שורה, עם שם ועם תאריך חזרה
- ☐ בכל תאריך חזרה חזרה תשובה, גם אם היא "לא" או "עוד לא"
- ☐ מה שהעליתי הלאה נשאר בכרטיס שלי, עד שהתשובה חזרה למטה
- ☐ למה שלוקח זמן יש פתרון זמני, ומי שהעלה יודע מתי
- ☐ בישיבה שאני מוביל או מובילה, על כל אדום נשאלה השאלה במה אפשר לעזור

מה גיליתם: כמה הסלמות לקחתם, וכמה מהן חזרו בזמן?

הסלמה במסדרון:
גם בעיה שמישהו סיפר לכם ליד המכונה או במסדרון, ואמרתם "אני אבדוק", היא הסלמה שלקחתם. היא נכנסת ליומן כמו כל שורה אחרת.

שיעור 7 · היומן, ההליכות ושכבת ההנהלה

דף עבודה

שם: תאריך:

השבוע הבא ביומן: קודם הבלוקים הקבועים

זה השבוע הבא שלכם. מלאו את הלוח לפי הסדר של השיעור: קודם ישיבות השכבות, אחר כך ההליכות, אחר כך חניכה או סקירה עם כל מי שמדווח לכם, ורק בסוף כל השאר. השאירו זמן פתוח לבלתי צפוי: גם הוא חלק מהתכנון.

שלב 1: הבלוקים הקבועים של השבוע הבא

שעה	א'	ב'	ג'	ד'	ה'
07:00					
08:00					
09:00					
10:00					
11:00					
12:00					
13:00					
14:00					
15:00					
16:00					

שלב 2: מה דוחק כל בלוק, ואיך תשמרו עליו

הבלוק	מה דחק אותו בפעם האחרונה	איך תשמרו עליו (חלון משותף, שאלה כתובה בבלוק, מי עוד יודע)

1 **האם יש ביחידה שלכם חלון בוקר בלי ישיבות? אם לא, באיזו שעה אתם הכי פנויים לשטח, ועם מי צריך לסכם כדי שהחלון יהיה משותף?**

שלב 3: שרשרת החניכה שלכם

מי	מתי ואיפה	כמה זמן	על מה
אני חונך או חונכת את:			
אותי חונך או חונכת:			

למנהלים בכירים: הליכה אחת לחודש הקרוב

שדה	מה כתבתם
מדד אחד, מתוך היעדים של הארגון	
אזור אחד	
שאלה אחת, במשפט אחד	
מי הולך איתכם	
איפה נרשם ההמשך, מי לוקח, ועד מתי	

דוגמה להמחשה: מפעל השוקולד לדוגמה, אוקטובר

	עמית ורונית
הבלוקים של עמית	07:30 שכבה 2, מוביל · 08:30-08:45 שכבה 3, משתתף · הליכות Gemba בא׳ ובג׳, 09:00-09:45 · ד׳ 10:00 חדר הניהול · ה׳ 15:00 סקירות LSW, רבע שעה לכל ראש צוות
חלון הבוקר	08:45-10:00, בלי ישיבות במשרד, לכל המפעל, מאוקטובר
שרשרת החניכה	רונית ועמית: שגרה אחת שלו, פעם בחודש · עמית ומיכל: ה׳ 15:00, הכרטיס וההחמצות · מיכל וליאת: ג׳ 06:45, שתי דקות אחרי ישיבת הבוקר
ההליכה של רונית	מדד: פחת השוקולד · אזור: קו 3, שני 19.10 · שאלה: איפה נוצר הפחת, ומי רואה אותו במהלך היום? · ההמשך על לוח המפעל: עמית עם סיגל, עד 26.10

- [ ] ישיבות השכבות נכנסו ראשונות
- [ ] לכל הליכה יש יום, שעה, סוג ושאלה
- [ ] לכל מי שמדווח לכם יש בלוק חניכה או סקירה
- [ ] נשאר זמן פתוח לבלתי צפוי
- [ ] מישהו נוסף יודע על הבלוקים שלכם, ושומר עליהם איתכם

לפני השיעור הבא:
עבדו שבועיים עם הכרטיס ועם היומן, וסמנו כל בלוק שזז, ולמה. בשיעור הבא תעשו על השבועיים האלה Hansei, ותבנו תוכנית לשלושים יום.

שיעור 8 · למה LSW נכשל ואיך שומרים עליו

דף עבודה

שם: _____ תאריך: _____

Hansei אחרי שבועיים עם הכרטיס, ותוכנית לשלושים יום

מלאו את העמוד אחרי שבועיים לפחות עם הכרטיס ועם לוח השגרות. כתבו מה קרה באמת, לא מה תוכנן. ה-Hansei בודק את המערכת שלכם, ולא שופט אתכם.

שלב 1: Hansei על השבועיים האחרונים

שאלה	התשובה שלכם
אחוז העמידה: נקודות ירוקות מתוך כל הנקודות	
ההחמצה שחזרה הכי הרבה: מתי, ולמה	
שגרה שסימנתם בלי שמצאה דבר: נעשתה באמת, או רק סומנה?	
כמה ממצאים הביאו השגרות, וכמה מהם נסגרו	
מה השתנה במבנה (משמרת, תפקיד, עונה), ואיזו שגרה נשארה בלי בעלים	
מי בדק אתכם, ומתי	

שלב 2: ארבעת הסימנים, אצלכם

הסימן	אצלי? כן או לא	מה ראיתם
וי בלי מבט: הכרטיס מלא, השגרות לא מוצאות כלום		
החמצות בלי סקירה: אותה החמצה חוזרת		
ממצאים בלי המשך: הסלמה בלי תאריך חזרה		
התחלה לפני יציבות: השגרות נבלעות בכיבוי שריפות		

שלב 3: תוכנית לשלושים יום, במחזור PDCA

מה תעשו	
תכנון: שתיים או שלוש שגרות שתחזיקו בכל מחיר	
ביצוע: איפה הן ביומן, ואיפה לוח השגרות	
בדיקה: מי בודק אתכם, באיזה יום, ומתי ה-Hansei הבא	
פעולה: מה תזיזו, על מה תוותרו, מה תוסיפו, מה תעבירו	

דוגמה להמחשה: מיכל, מפעל השוקולד לדוגמה

ה-Hansei של מיכל, דצמבר	
עמידה	כ-90% מאז שבוע 44 (בשבוע 44: 32 מתוך 36 נקודות ירוקות)
ההחמצה החוזרת	בשבועות 41-42 בדיקת ההפעלה ב-07:30 התנגשה בישיבת שכבה 2. בסקירה השבועית הוזזה ל-07:15
מה השתנה במבנה	בנובמבר קו 2 הפסיק לעבוד בערב, ובדיקת ה-5S השבועית של שגיא נשארה בלי בעלים
פעולה, חמישי 3.12	בדיקת ה-5S השבועית של קו 2 נכנסת לכרטיס של מיכל, ביום חמישי אחרי ה-Pareto. בכל סקירה חודשית: מה השתנה במבנה?
מי בודק	עמית, בכל יום חמישי ב-15:00, ושגרה אחת בשטח בכל שבוע

- [ ] חישבתם אחוז עמידה מתוך הלוח, ולא מהזיכרון
- [ ] לכל החמצה חוזרת יש סיבה כתובה
- [ ] בדקתם לפחות שגרה אחת לעומק, ולא רק את הסימון שלה
- [ ] בתוכנית יש שתיים או שלוש שגרות בלבד
- [ ] מישהו מעליכם יודע על התוכנית, ויש תאריך ל-Hansei הבא

אחרי שלושים יום:
עשו Hansei נוסף על אותו עמוד, וספרו למנהל שלכם מה למדתם. מה שמחזיק אחרי חודש, יחזיק גם אחרי שנה, אם מישהו ממשיך לבדוק.