

# קורס

## מסע למצוינות על פי EFQM

### יחידת לימוד 4



# תכנית הקורס

## יחידת לימוד 4 - ניהול פרויקטי שיפור

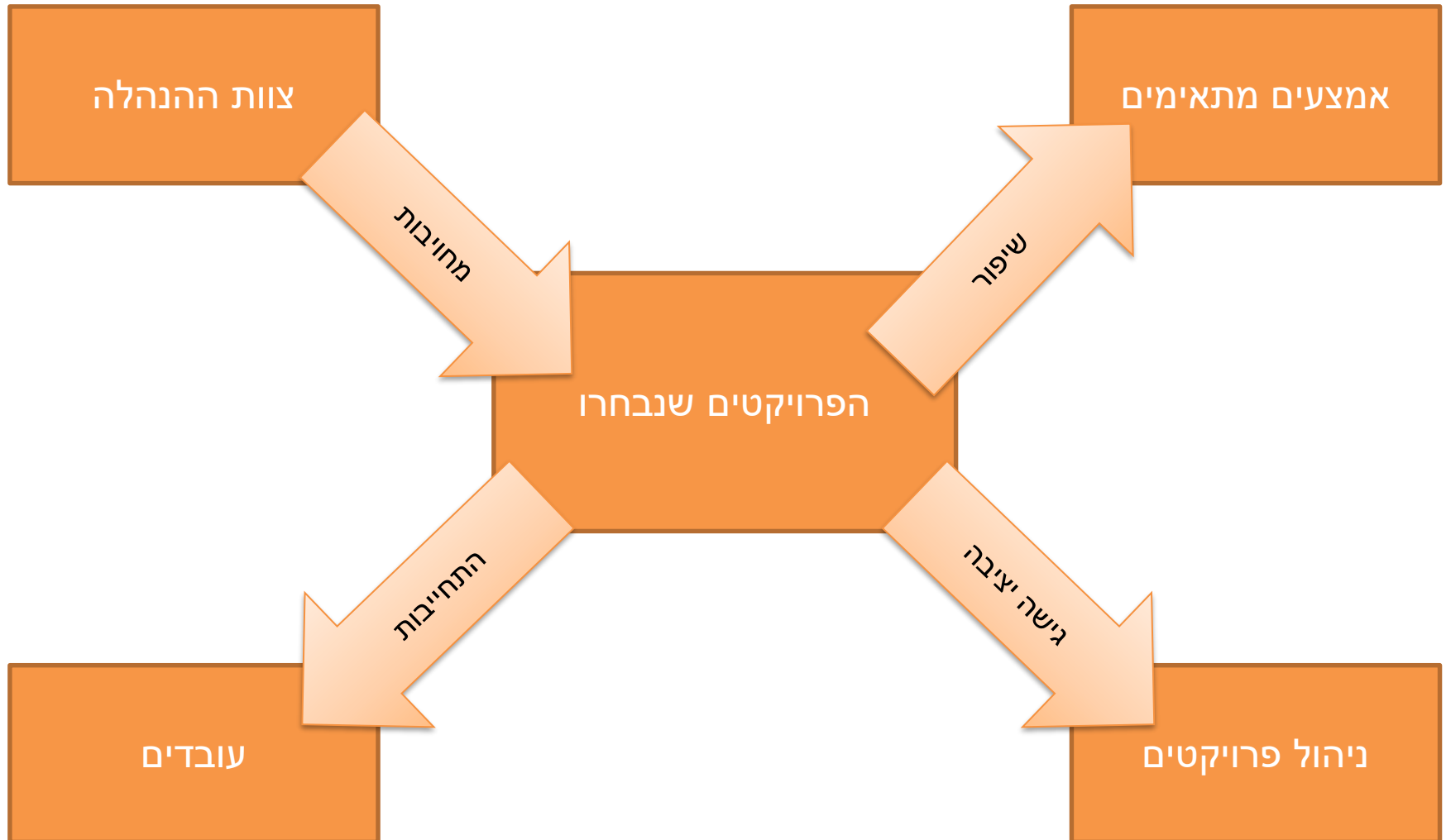
ביחידה זו נלמד,

- איך לעבור מתחום שיפור לפרויקט שיפור
- תנאים להצלחה של פרויקט שיפור
- לוגיקה להגדרה, תכנון וביצוע פרויקט שיפור
- כלים לבדיקת הצלחת פרויקט שיפור

# קריטריונים להצלחה של פרויקט

1. תורם ישירות למטרות השיפור הכלליות
  - מביא תועלת לעסק
  - מסייע בהטמעת תרבות של שיפור מתמיד
2. מתוכנן היטב
  - שיטות לניהול פרויקטים
  - מתמודד עם הגורם לבעיה
3. גישה המתבססת על צוות
  - מעורבות גבוהה של עובדים בכל הרמות
  - שימוש אופטימלי במשאבי הזמן של העובדים
  - יוצר התלהבות ומחויבות בקרב חברי הצוות ועובדים אחרים
  - מתחזק את עצמו – ללא צורך בתשומת לב מתמדת

# קריטריונים להצלחה של פרויקט

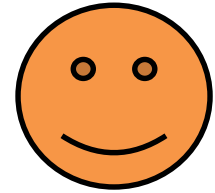


# קריטריונים להצלחה של פרויקט

## צוות יעיל



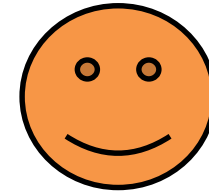
ידע ומיומנויות בעבודה



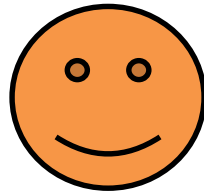
עבודה קשה



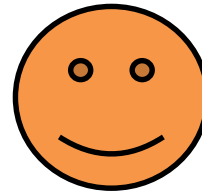
נטילת אחריות על פתרונות



כישורים אנליטיים



התלהבות



מנהיגות מעוררת השראה

# לוגיקת היישום RADAR

Result .....תוצאה

Approach .....גישה

Deployment ...הטמעה

Assessment .....הערכה

Refine .....שיפור

■ RADAR הוא כלי ניהול פשוט אך רב עוצמה, הניתן ליישום בדרכים שונות כדי לסייע בהנעת שיפור מתמיד:

■ הערכת בשלות הגישות שיישמת

■ הערכת המצוינות של התוצאות שהושגו

■ סיוע בגיבוש פרויקטים לשיפור

# לוגיקת היישום RADAR

שימוש בלוגיקת היישום RADAR לניהול פרויקטי שיפור ■

RADAR ■

- הגדר את יעד השיפור וקבע מהי הנקודה הנוכחית (תוצאה)
- נתח וזהה את הגורם השורשי ומה ניתן לעשות לגביו (גישה)
- הטמע את השיפור (יישום, הוצאה לפועל)
- למד ושפר לאורך הדרך (הערך ושכלל)

הגדר את  
התוצאות  
שברצונך להשיג

תוצאות רצויות  
להשגה

R

פתח את  
הגישות  
שיביאו  
להגשמת  
תוצאות  
אלו

תכנן ופתח  
גישות

A

העריך את  
ההשפעה  
וכוונן  
אותה על  
סמך  
ניתוח  
ולימוד<sup>8</sup>

הערכה שיפור  
גישות  
והטמעתן

AR

יישם גישות

D

יישם באופן  
שיטתי את  
הגישות האלו





# פרויקט שיפור על פי לוגיקת היישום RADAR

תוצאות

אילו עובדות, מספרים ויעדים **ידגימו** **שהשיפור** הרצוי הושג?

כיצד תוכל להראות שרמת אפקטיביות ו/או יעילות טובה יותר היא 'רצויה' ו/או 'הושגה'?

תאר את התוצאה הרצויה שברצונך להשיג:

- מהי המטרה?
- מדוע היא חשובה לארגוןך?
- מהו יעד השיפור?
- כיצד תמדוד את ההצלחה?

## גישה

תאר את הפרויקט ומדוע הוא נחוץ

- מהי הבעיה שבה אתה מנסה לטפל?
- כיצד היא מזוהה?
- מה אתה מתכנן לעשות?
- מדוע אתה עושה זאת בדרך זו?

## יישום

תאר

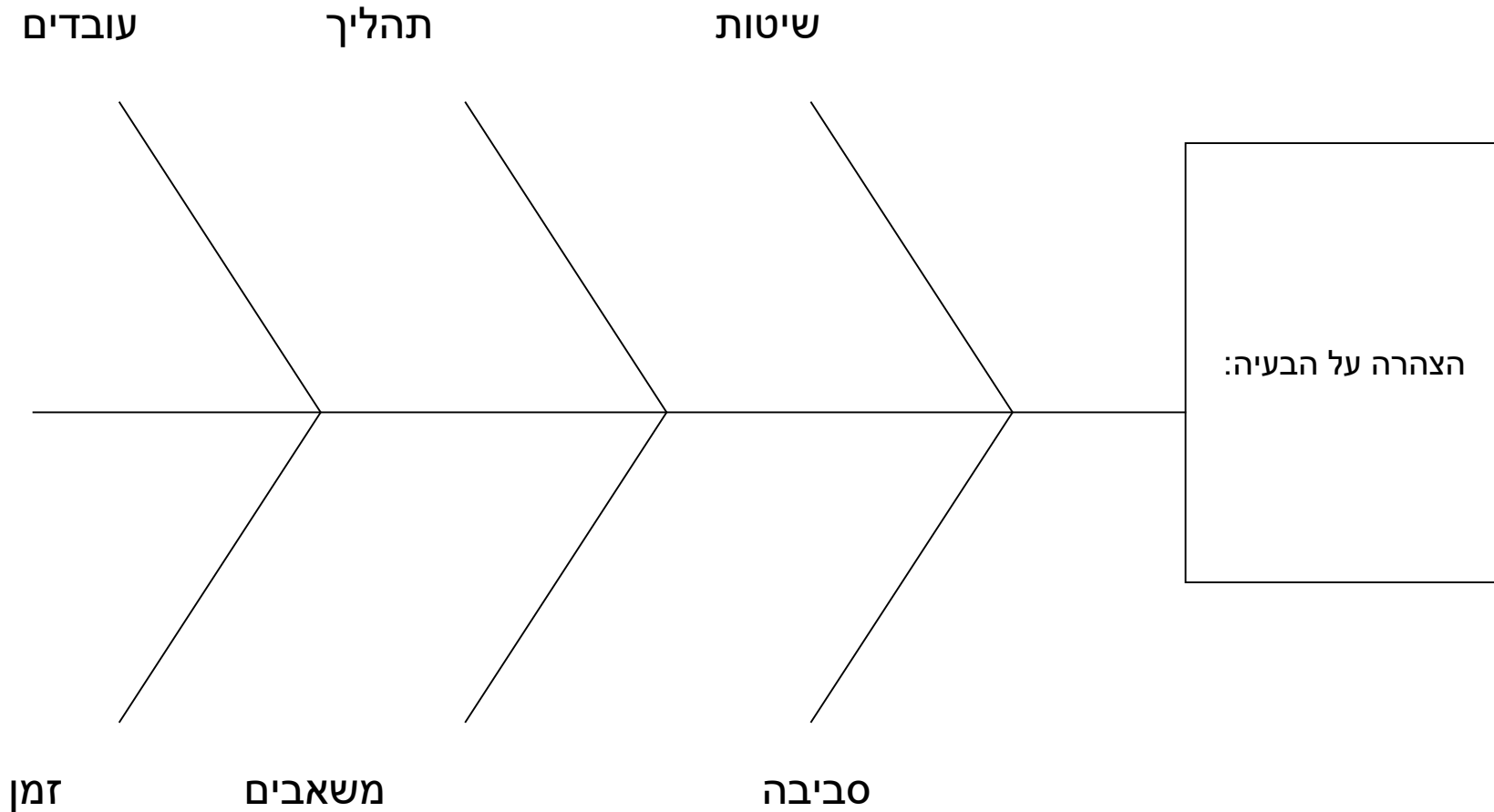
- כיצד תיושם הגישה?
- היכן ומתי היא תיושם?
- מי תורם ליישום?

## הערכה וחידוד

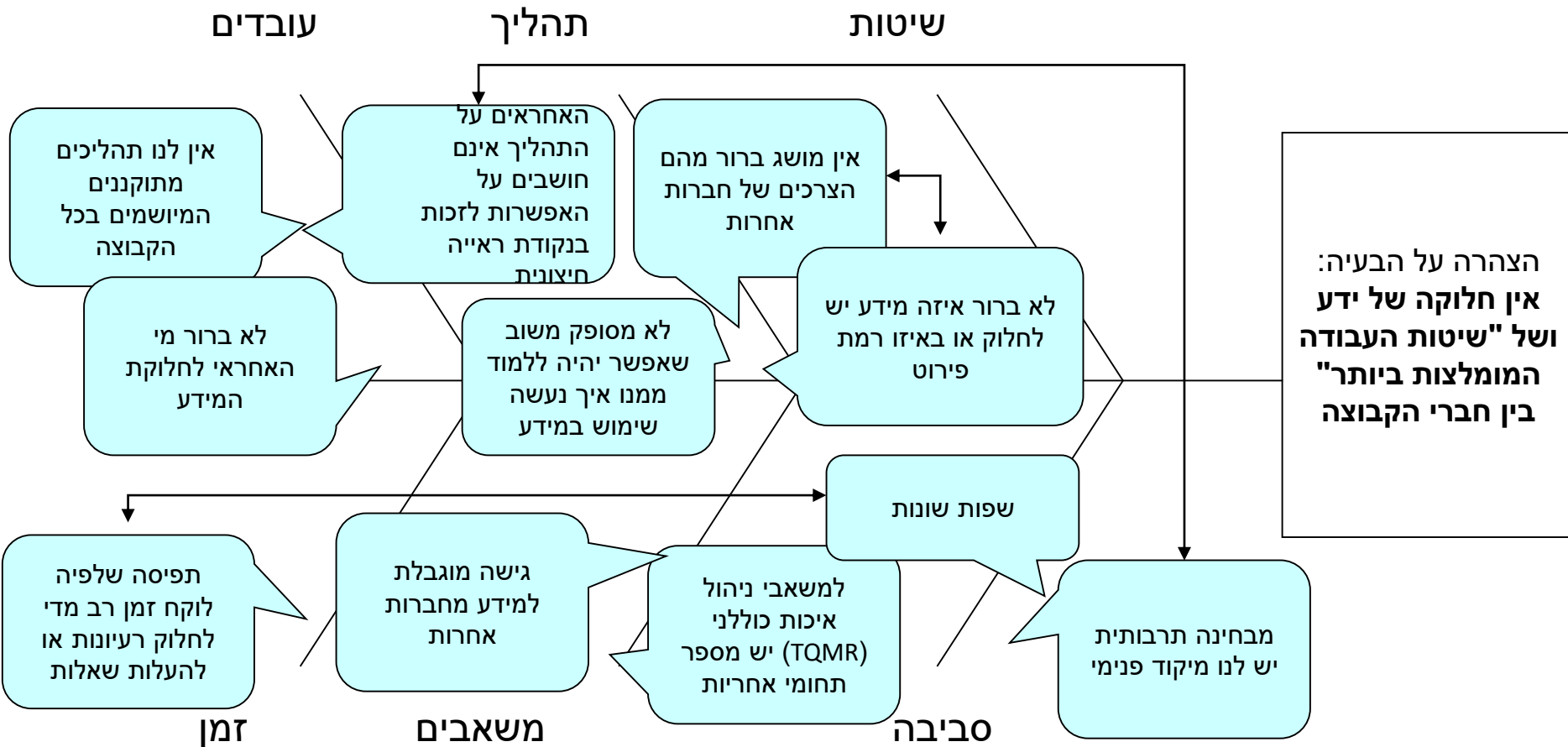
תאר כיצד

- תפקח ותתעד התקדמות לעומת התוכנית (היישום)
- תפקח על התקדמות לעומת היעד (התוצאות)
- תזהה, תתעד ותשתף נקודות למידה

# טכניקה למציאת גורמי שורש בעיה



# טכניקה למציאת גורמי שורש בעיה - דוגמא



# דוגמא לתכנית פרויקט – ינואר - יוני

פעילות	ינואר	פברואר	מרץ	אפריל	מאי	יוני
הקמת כח משימה	■					
ניתוח משוב מהלקוחות		■				
ניתוח התהליך		■				
איסוף נתונים מהשיווק ומתלונות הלקוחות			■			
ניתוח הנתונים וקביעת גורמי השורש לבעיה		■	■			
יצירת פתרונות אפשריים	■					
בחירת פתרון	■					

# דוגמא לתכנית פרויקט – יולי - דצמבר

פעילות	יולי	אוגוסט	ספט'	אוקט'	נוב'	דצמבר
תכנית יישום	■					
תקשורת	■	■	■	■	■	■
יישום ובדיקה			■			
בדיקת המשוב מהלקוחות				■		
הצעד הבא					■	
בדיקת המשוב מהלקוחות					■	■

# תרגיל – פרויקט שיפור

יעד ■

■ לתרגל את השימוש ב-RADAR עבור פרויקט.

משימה ■

■ בעזרת שקפים 9 - 10, פתח הגדרה של פרויקט עבור אחד השיפורים בתחום העדיפות שהגדרת.

הזמן למשימה ■

■ 45 דקות

■ שלח אלינו לקבלת משוב

# טבלת מאפיינים להערכת הצלחה של פרויקט

מרכיב RADAR	מאפיין של הפרויקט	1	2	3	4
תוצאות	רלוונטיות ההשפעה על הפרויקט	הרלוונטיות לא נקבעה	ניתן להמחיש השפעה על חלק מהתוצאות	נקבע מיקוד ברור על תוצאות חשובות	סדרה ברורה של תוצאות המוכוונות לבעלי העניין, ומותאמות עם יעדים אסטרטגיים
	בטחון ביכולתו של השיפור שהושג להיות בר-קיימא	אין בטחון בנוגע לאופן שבו אפשר לשמר את השיפור שהושג, עקב מחסור בהבנה	בטחון סביר בנוגע לאופן שבו אפשר לשמר את השיפור שהושג, בזכות הבנה בסיסית	בטחון שהשיפור שהושג יישמר בעתיד בזכות הבנת ההשפעה	בטחון גבוה שהשיפור שהושג יישמר בעתיד, על יסוד הבנת אפקט הסיבה והתוצאה
	הוגדרו מטרות לשיפור	לא הוגדרה מטרה ברורה	הוגדרו מספר מטרות בסיסיות	הוגדרו מטרות רלוונטיות והן מובנות	הוגדרו מטרות מאתגרות. שהובנו והותאמו ליעדים האסטרטגיים
	הושגו מטרות לשיפור	הפרויקט גרם לשיפור קל או לא גרם כלל לשיפור	הושג שיפור מסוים בזכות הפרויקט	בזכות הפרויקט הושג שיפור ברור, והתוצאה היא "בול למטרה" או קרוב לכך	השיפור שהושג בזכות הפרויקט גדול יותר מכפי שהתכוונו בתחילה
מרכיב RADAR	מאפיין של הפרויקט	1	2	3	4
הערכה וחיידוד השיפור	<b>למידה ויצירתיות</b> באמצעות סקירות התקדמות	הסקירות אינן מתוכננות, או שלא נקבעו אמצעים לבחינת התקדמות, כגון ציוני דרך	נעשה שימוש סדיר בסקירות, הלקחים זווה ונלמדו והועלו רעיונות יצירתיים	נעשה שימוש בלקחים שהופקו וברעיונות היצירתיים, והם מאפשרים התקדמות טובה	לקחים חשובים שהופקו או רעיונות יצירתיים שהועלו מסייעים גם בפרויקטים אחרים
	שיפור וחדשנות של התוכנית עצמה או של היישום	הסקירות אינן מתוכננות, או שלא נקבעו אמצעים לבחינת התקדמות, כגון ציוני דרך	נעשה שימוש סדיר בסקירות כדי לאשר התקדמות או כדי לעדכן את תכנית היישום (באופן מתקן)	ההזדמנויות שזוהו מהסקירות מובילות לתוכנית טובה יותר או להתקדמות טובה יותר	ניתן להמחיש איתור מוקדם של סיכונים או בעיות (באופן מניעתי)



# טבלת מאפיינים להערכת הצלחה של פרויקט

מרכיב RADAR	מאפיין של הפרויקט	1	2	3	4
גישה	יצב מטפל בתחום שזוהה באמצעות הערכה עצמית	קיימות ראיות מועטות לכך שפרויקטים לשיפור נגזרים מהערכה	ניתן להמחיש קשרים ספורים בין הפרויקט ובין ממצאי ההערכה	ניתן להמחיש קשרים ברורים בין הפרויקט והתחומים החשובים ביותר לשיפור	כמו כן, נקודות החוזק החשובות ביותר מההערכה משמשות במודע לבניית תכנית השיפור
	יצב סודר על פי סדר עדיפויות	הפרויקט לא סודר על פי סדר עדיפויות	הפרויקטים סודר על פי סדרי עדיפויות באמצעות קריטריונים בסיסיים	הפרויקטים סודר על פי סדרי עדיפויות באמצעות קריטריונים רלוונטיים ומוסכמים	ניתן להמחיש התאמה בין עדיפויות הפרויקט לבין העדיפויות האסטרטגיות
	יצב קיים רציונל לשיטה שנבחרה	לא ניתן להמחיש סיבה לשיטה שנבחרה	ניתן להמחיש רציונל בסיסי ו/או יציב לשיטה שנבחרה	ניתן להמחיש רציונל חזק לשיטה שנבחרה והסיבה משותפת ומוסכמת	השיטה שנבחרה היא דרך יעילה להתמודדות עם הסוגיה וניתן להשתמש בה כדי לעורר השראה לפרויקטים בעתיד
	משולב עם פעילויות אחרות בארגון	קישור לפרויקטים אחרים ופעילויות יומיומיות לא נלקח בחשבון	ניתן להמחיש שילוב מסוים עם פרויקטים אחרים או פעילויות יומיומיות	ניתן להמחיש שילוב ברור עם פרויקטים אחרים וגם עם פעילויות יומיומיות	כמו כן, ניתן להמחיש שילוב מלא עם יוזמות אסטרטגיות והנחיות
	מאפיין של הפרויקט	1	2	3	4
יישום	מיושם בתחומים הייעודיים	הטמעה ברוב הייעודיים ולפרק זמן סביר	הטמעה בכל התחומים הייעודיים ולפרק זמן משמעותי	הטמעה מעבר לתחומים הייעודיים אך ללא משאבים נוספים או זמן נוסף	
מובנה בדרך מערכתית	לא קיימת תכנית הטמעה שמולה ניתן לבדוק התקדמות	קיימת תכנית מובנית ומשותפת. תכנית זאת מועברת לבעלי העניין העיקריים ומובנת להם	בעלות של משימות ומוצרים למסירה מוגדרת ומוסכמת בבירור. ניתן להמחיש גורמים להצלחה	כל בעלי העניין מעורבים במידה רבה. משאבים (זמן, אנשים, כסף) מוקצים ומשמשים בהתאם לצרכים	

# פורמט תכנית עבודה של 3 שנים להשגת מצוינות

2022	2021	2020	שנה
		להשיג ציון של 300 נקודות בהערכה עצמית	יעד
		קורס מצוינות לכל המנהלים	הכשרה
		הערכה עצמית תוך שימוש בשאלון הערכה מול קריטריונים ב - 3 יחידות	הערכה
		3 פרויקטי שיפור לכל יחידה	שיפור