



# מעלה התחקיר והפקת הלקחים

הקמה, סוגים, בקרה ושמירה

# מעלה התחקור והפקת לקחים



# הערכות אדמיניסטרטיבית

- מינוי מנחה התחקור ע"י ועדת ההיגוי
- מסירת כתב המינוי למנחה התחקור
- בחירת המשתתפים ע"י מנחה התחקור
- בכינוס הראשון יש לטפל בנושאים המנהלתיים הבאים:
- הצגת אנשי הצוות שנבחרו ע"י המנחה תוך הסבר למה נבחר כל חבר בצוות.
- הצגת כללי העבודה בצוות.
- דיון בנושא של חיסורים, איחורים, חלוקת משימות, משקיף, חניך תורן.
- הצגת מסגרת ולו"ז.

# הדרך להתחמק מתחקור והפקת לקחים

## “דרכי מילוט”

“הלקוחות מפונקים מדי”

“זה תמיד היה כך ותמיד יהיה כך,  
ואין מה לעשות”

“העובדים לא ממלאים את  
תפקידם”

“הבעיה נובעת מאי מילוי הוראות  
ונהלים”

## תופעות

חוסר שביעות רצון לקוחות

החזרות מלקוחות

תלונות כפופים

איש שביעות רצון המנהל

ב 85% מהמקרים, הסיבות נעוצות בתהליך. א. דמינג

# לדעת לשאול !!!

**מספר אירועים אותרו ע"י עובדי מסעדת X ובניו, הובאו לידיעת המנהל:**

1. נתקענו עם 200 מנות ללא דורש.
2. המחאה על סך 3,000 ש"ח חזרה.
3. יש מחסור בחומרי גלם לקונדיטוריה.
4. חמישה לקוחות התלוננו על טיב האוכל ורמת השירות.
5. יש תחושה שכ - 80% מלקוחות המסעדה, אינם חוזרים אחרי הפעם הראשונה.

**הגדרת הבעיה מעצבת את כיוון הפיתרון**

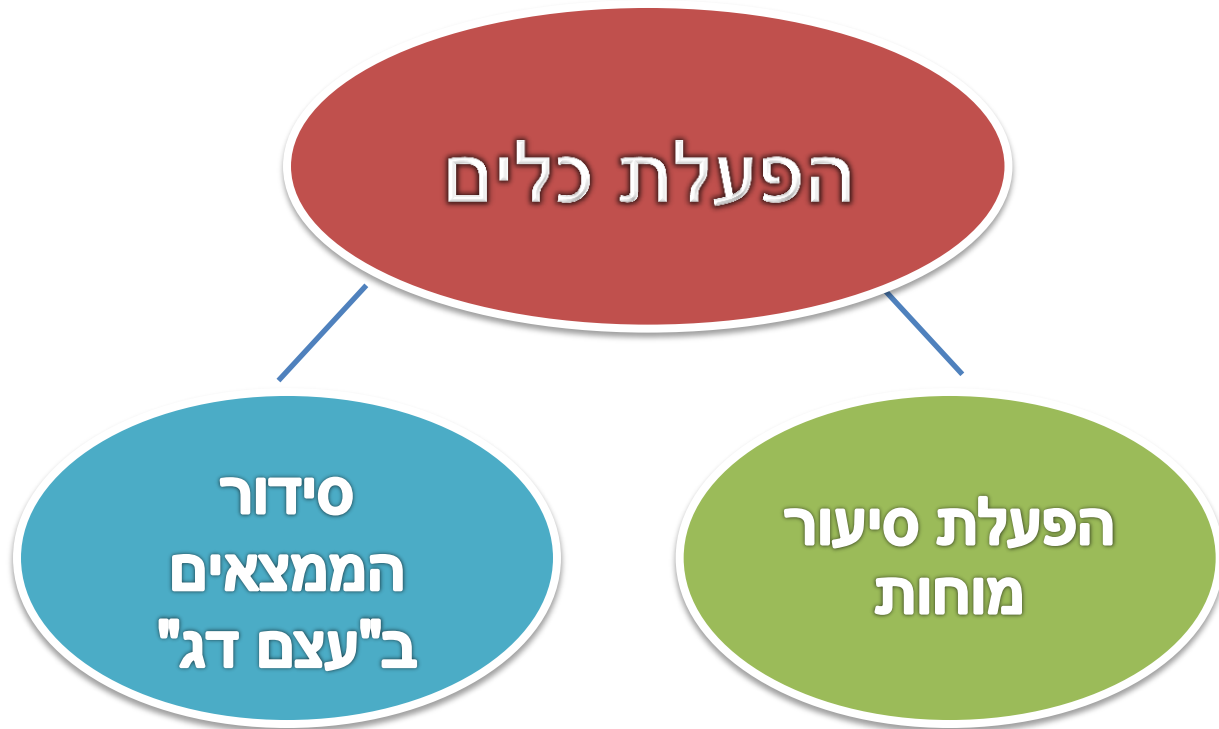
## ב. ניסוח נושא התחקיר – מה קרה ?

1. הגדרה: מהו מקרה הכשל או ההצלחה.
2. מיקום: היכן אובחן הכשל או ההצלחה.
3. קצב / תדירות / מועד התרחשות הבעיה.
4. עוצמת הבעיה / ההצלחה - הגדרה כמותית.
5. האם ניתן היה למנוע את הכשל?
6. האם ניתן יהיה לשכפל את ההצלחה?

**הצגה ברורה ,  
ממזה וחד ערכית**

# ג. איתור הסיבות שתורמו לתופעה - למה קרה ?

1



# איסוף נתוני התהליך – גיליון תווי

## היכן נאתר נתונים

ניסויים

גיליונות איסוף נתונים

חקר יומני עבודה

מאגרי מידע קיימים

שאלונים וסקרים

תצפיות

ראיונות

הנתונים בהישג יד -  
החכמה למצוא אותם

## WH Questions

מה נאסף ?

מי אחראי לאיסוף ?

משך האיסוף

שיטת האיסוף

הקפד לאסוף את הנתונים  
בשפת המדדים

2



# ד. מיפוי התהליך

## שלבים באבחון (באמצעות תרשים זרימה)

בנה תרשים תהליך ופעל על פי הגישה התהליכית



## ה. העלאת פתרונות וניתוחן

- קביעת השיקולים לדירוג הפתרונות (קריטריונים).
- קביעת משקל לכל שיקול.
- דרוג פתרונות - מתן ציון לכל פיתרון.
- החלטה על פתרון / פתרונות מומלצים.

### דוגמאות לשיקולים אפשריים

- תפוקת צפויות (רווח).
- תשומות צפויות (עלות).

דפ"נ-  
דרך פעולה נבחרת

- יעילות.
- קלות הפעלה.
- לו"ז צפוי ליישום

# ו. מהפקת לקחים לתוכנית שיפורים

המלצת הצוות לתחקור והפקת לקחים מתורגמת לתכנית עבודה קונקרטית הכוללת:

**לוחות זמנים**

**איך מבצעים**

**אחריות ביצוע**

**חלוקת סמכויות  
לביצוע**

**מה יש לבצע**

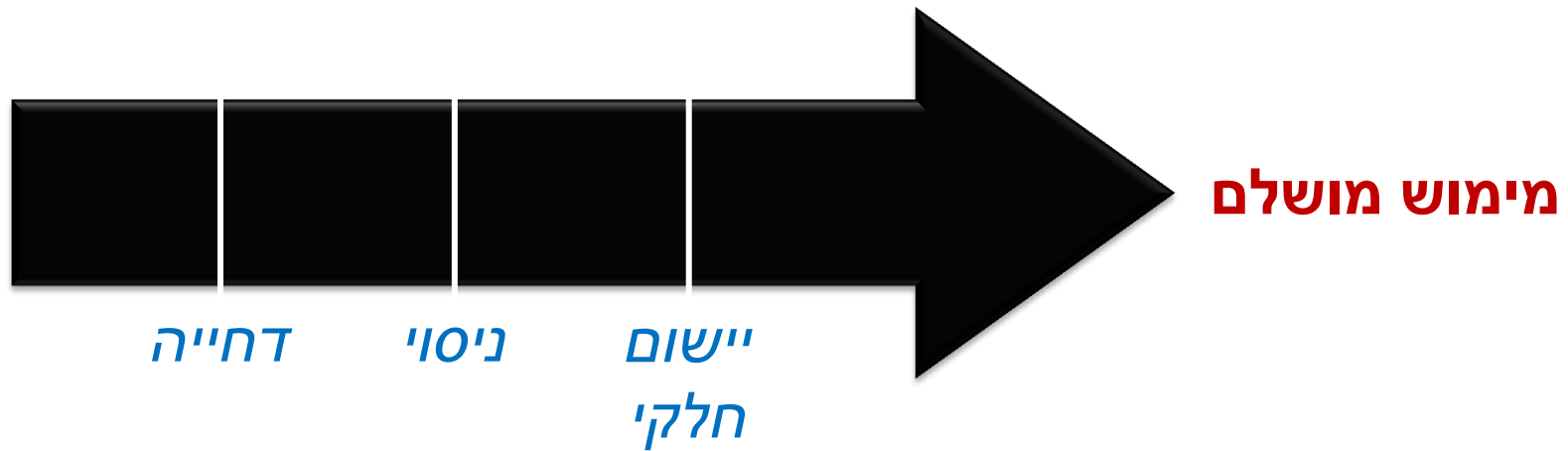
**מעקב ודיווח**

**בקרת הפעילות**



## ז. שיווק הפיתרון להנהלה

- הכנת מצגת לוועדת ההיגוי ותיעוד התהליך.
- החלטת ההנהלה על יישום הפיתרון המוצע:



- אישור ההנהלה לתוכנית היישום.

## ח. ניסיון ובחינה

בחינת יעילות הפיתרון באמצעות ניסוי מבוקר:

- האם הפיתרון משיג את התחקור והפקת לקחים המתוכנן?

(נקבע בשלב היעד)

- השפעת הפיתרון על הארגון ועל הסביבה.



# ט. יישום הלקחים-באחריות ההנהלה

- צוות התחקור והפקת לקחים הופך להיות צוות פרויקט.
- יישום באמצעות המנגנון הארגוני הקבוע.

## הפעילויות בשלב זה:

1. הצגת הבעיה והפתרון בפני הארגון (ע"י צוות התחקור והפקת לקחים).
2. הכנת נהלים מחודשים.
3. הדרכה והכשרה.
4. S.P.C מעקב / בקרה על היישום.

### הארות ליישום מושכל:

- שפעת השינוי על הגורם האנושי.
- שיווק השינוי.
- "שכפול" ההצלחות.

תחקור והפקת לקחים מתמיד: מינוי צוותים חדשים



**תודה**