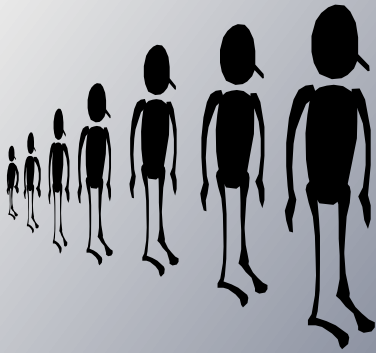


צוות תחקור והפקת לקחים מהו?





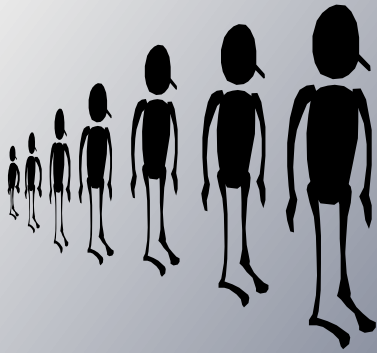
צוות תחקור מהו?

קבוצה המתחקרת נושא ומפיקה לקחים באמצעות לימוד הנושא, ניתוח הסיבות שגרמו לתרחיש והצעת פתרונות למניעת הישנותו במקרה של כשל או שכפול של הצלחות במקרה הרלוונטי.

• הגדרה

- מתמנה אד הוק, לצורך תחקור ספציפי.
- מתקיים לצד המבנה הפורמלי.
- מונה 3-5 משתתפים.
- נפגש באופן קבוע.

• מאפייני הצוות



צוות תחקור מהו? המשך...

- **תרומה**
- מטפח תרבות אירגונית של תחקור והפקת לקחים מתמיד.
- יצירת פלטפורמה ארגונית לעידוד חדשנות.
- מלקט מידע וידע הנמצא ברצפת היצור ובכל שכבות הארגון.
- יוצר "כנות ארגונית" – לגיטימיות להודות בכשל או שגיאה.
- מקטין את עלויות אי האיכות.
- משפר תקשורת בארגון.
- משפר תהליכים ביחידות ובין היחידות.

עבודת צוות – יתרונות וחסרונות

חסרונות

- לעיתים עלולים להיווצר חיכוכים.
- ניהול לא נכון של הצוות עלול לגרום לתוצאות לא מספקות, בזבוז זמן והרגשת תסכול (גם עקב חוסר איזון בהתבטאות האנשים).

יתרונות

- זוויות ראייה שונות.
- צפוי מספר רעיונות רב יותר.
- מחויבות גבוהה יותר ליישום הלקחים בשגרת העבודה.
- "בנק רעיונות" גדול לסיבות ופתרונות.
- גיבוש חברתי.

שלושת הגישות לטיפול בתחקירים והפקת לקחים

1. ישנם ארגונים המתחקרים כל ארוע / פעילות המקבלים ציון גבוה ב"מודל המסוננת".
2. ישנם ארגונים המתחקרים ארועים לא צפויים מעל נזק או הצלחה בגודל X.
3. ישנם ארגונים בהם מתחקרים כל רבעון ארוע משמעותי שנמצא ראוי בעיניהם.

"מודל המסננת"

קריטריונים להתנעת פעילות של צוות תחקור

- העלות לפתרון הבעיה או שכפול ההצלחה.
- תועלת צפויה מפתרון הבעיה או שכפול ההצלחה.
- זמן צפוי לטיפול בבעיה (האם הטיפול יארך זמן רב או סביר?)
- תוצאות ניתנות למדידה.
- התנגדות צפויה מצד גורמים בארגון.
- מורכבות.
- משותפת לרוב חברי הצוות ו/או לגורמים רבים בארגון.
- מידת ההשפעה של הנושא המתוחקר על שביעות רצון הלקוח.

"המסננת" בפעולה

יכולת שכפול 1-5	שיתוף בין גורמים 1-5	מורכבות 1-5	הזמן 1-5	העלות 1-5	תועלת 1-5		קריטריון
20%	20%	10%	30%	20%	20%	המשקל	התרחיש

נושאים המתאימים להקמת צוות תחקור והפקת לקחים

- הקטנת זמן תהליך או זמן מחזור.

- איחוד/ביטול פעולות ללא ערך

מוסף.

- צמצום השונות בתהליכים.

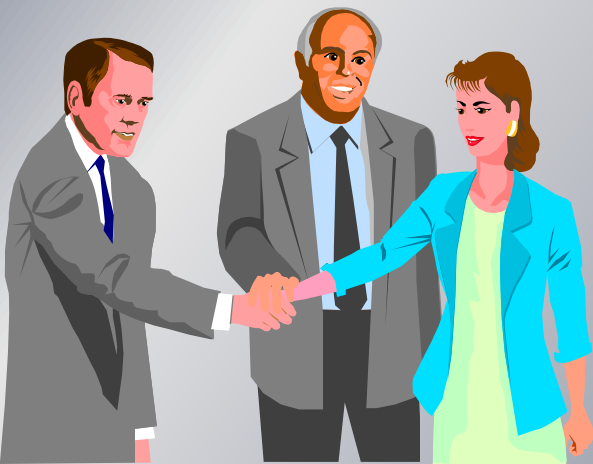
- חסכון בעלויות ופחת הקשורים

בתהליך.

• יש לראות תופעות אלה בתרחישי

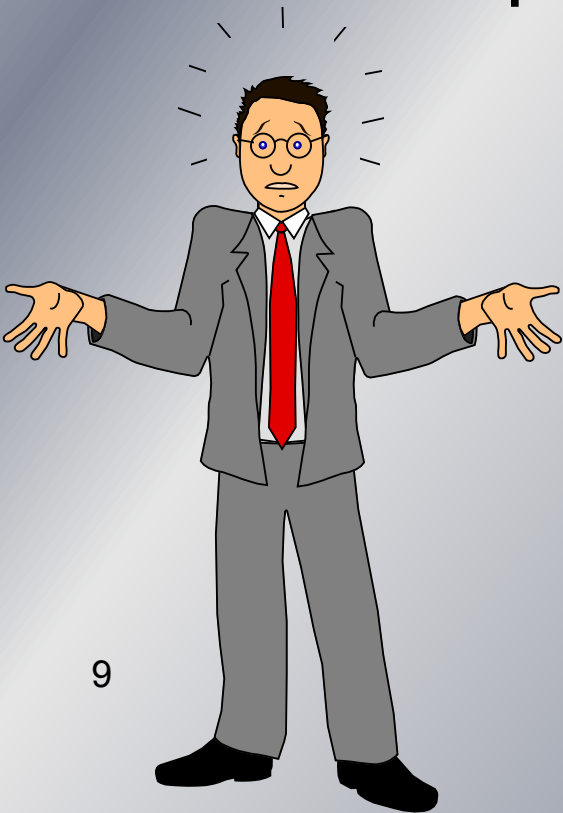
כשל בשאיפה להקטין, ובתרחישי

הצלחה בכוונה להגדיל ולשכפל



נושאים לא מתאימים לצוות תחקור והפקת לקחים

- ניהול שוטף של נושאי כח אדם.
- כל דבר הקשור לקונפליקטים בין אישיים.
- טיפול בבעיות שהפתרון להן חייב להיות מיידית.
- בעיות הנוגעות ל"אי שקט ארגוני".



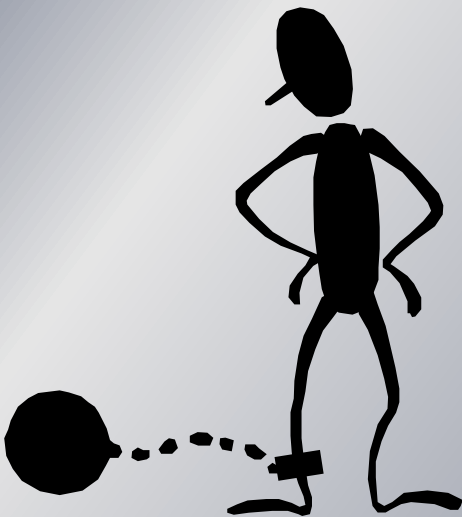
"המלכודות"

ממה צריך להזהר בניהול צוותי
תחקור והפקת לקחים?

- לגופו של עניין ולא לגופו של איש.
 - חשש מחקירה
 - חשש מהודאה בכישלון
 - חשש לשימוש לרעה במה שנאמר
- הפקת הלקח נעשית במנותק מהארוע ולאחר זמן (קשה לפנות זמן וקשב ניהולי לטיפול בהסטוריה).
- ארגונים רגילים לתחקר כשלים ולא הצלחות.
- עובדתית לא קל להפיק לקחים טובים.

"מלכודות" – המשך... גורמים שעשויים לסכן את הצוות

- הגדרה לא טובה של המשימה.
- חוסר מיומנות במתודולוגיה ובכלים.
- קושי להראות התקדמות.
- איומים חיצוניים - משברים.



תרומות ההנהלה להצלחת צוות התחקור והפקת הלקחים

- הגדרה ברורה של משימות הצוות.
- התחייבות למימוש הצלחות הצוות לפי הניתן.
- מינוי מוצלח של ראש הצוות וחברי הצוות.
- הדרכה והכשרה של הצוות.
- גיבוי ותמיכה בפעולות הצוותים באמצעות מפגשים תקופתיים.
- מתן אוטונומיה לצוות לגיבוש המלצות על בסיס כתב המינוי.
- תגמול והערכה (לא כספי).
- ריכוך הדגמה של תחקירים והתועלת בארגונים אחרים, כמו בספורט.
- יצירת אווירה, פתיחות ועידוד לחשיפת כשלים וקשיים.
- להצמד למעלה התחקור.

בשלב האב-טיפוס (פיילוט), מטרות הפעלת קבוצות התחקור והפקת הלקחים הן:

- רכישת מיומנות בהפעלת קבוצות תחקור.
- הפקת לקחים מיישום תכנית העבודה לצורך תחקור והפקת לקחים.
- הדגמת הצלחה, כחלק מפיתוח המודעות והמחויבות לגישת התחקור האמיתי בארגון.

אי לכך השיקולים לבחירת נושאים בשלב האב טיפוס יהיו:

- פוטנציאל תחקור והפקת לקחים משמעותי בטווח קצר
- סיכויי הצלחה גבוהים
- תהליך מדיד עם מידע זמין
- שאיפה: ניתן לשכפול לאחר ההוכחה בשלב ה-PILOT
- חשיפה גבוהה בשלב המימוש

בשלב היישום המלא

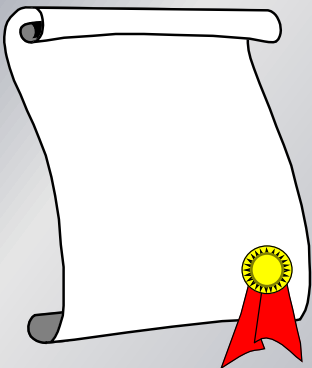
מטרות הפעלת הקבוצות הן:

- יצירת דינמיקה של תחקורים והפקת לקחים.
 - תרומה מובהקת להשגת מטרות הארגון ויעדיו.
 - הקטנת עלויות אי האיכות בארגון.
- אי לכך, השיקולים בבחירת נושאים לתחקור והפקת הלקחים בשלב היישום המלא הם:
- תהליכים בולטים הקשורים בהשגת מטרות הארגון.
 - תהליכים בעלי פוטנציאל תחקור והפקת לקחים ניכר.
 - תלות נשלטת בגורמים חיצוניים (ספקים, לקוחות, כשותפים לתהליך).
 - תהליכים המשפיעים ישירות על השירות ללקוחות חיצוניים.
 - תהליכים המשפיעים על איכות הביצועים העיקריים.
 - תהליכים חוצי ארגון.

כתב המינוי

■ כתב המינוי ינוסח ע"י ההנהלה ויוגדר ע"י ועדת ההיגוי ויכלול:

- הגדרת הנושא והיעדים הנצפים.
- לוחות זמנים להגשת ההמלצות.
- תחומי פעילות, שיטות פעולה ונהלים שבסמכות הצוות לשנות.
- הגדרת מצבים שהחלטה לגביהם תתקבל ע"י רמה ממונה.



כתב מינוי ואישור פעילות צוות תחקור והפקת לקחים

1. הנך _____ מתמנה כמוביל צוות תחקור והפקת לקחים.
2. נושא הצוות הינו _____.
3. שם התומך SPONSOR _____.
4. מטרות הצוות ויעדיו:

5. הנך מתבקש לסיים את העבודה עד:

6. במקרים אלו הנך מתבקש לשתף נציגים מההנהלה לשם קידום הנושא: _____

7. הנך רשאי לבחור חברים לצוות על פי שיקולך. אנו מצידנו ניתן לך כל סיוע להצלחת תפקידך.

על החתום,

מוסדות ותפקידים במערכת הפקת לקחים והתחקור הארגוני

• בארגון:
• צוות היגוי
להפקת לקחים.

• בצוות:
• מנחה הצוות
• מנהלן
• משקיף
• יועץ מקצועי (?)
• חברי צוות



ועדת ההיגוי

- יו"ר - מנכ"ל/סמנכ"ל (מנהל).
- חברי ההנהלה.
- חברי ועד (אופציה).
- מומחים.

• הרכב:

-
- הובלת התהליך.
 - קביעת נושאים.
 - מינוי ראשי צוותים וחברי צוותים.
 - תיאום בין הצוותים.
 - אישור הצעות.

• תפקידים:



אחת לחודש עד שלושה חודשים.

• תדירות פגישות:

סיכום עבודת הקבוצה והצגה לוועדת היגוי / הנהלה

הצגה לוועדת היגוי

מתי עורכים הצגת נושא?

בדרך כלל מציגים נושאים לפני הוועדה במקרים הבאים:

בשלב הגדרת הבעיה, באמצע תקופת עבודתו של הצוות ובסוף עבודת הצוות.

מטרת ההצגה הינה:

א. להביא לידיעת ועדת ההיגוי את כיווני החשיבה והפעולה של קבוצת התחקור והפקת הלקחים.

ב. להציג לפנייה את הנושאים שטופלו ואת דרך עבודת הקבוצה.

ג. לקבל אישור ליישום, כולל הקצאת המשאבים הנדרשים (זמן וכסף).

תומך SPONSOR

• תפקידים:

מתמנה על - ידי ההנהלה ומשמש כמקשר בין הצוות לבין וועדת ההיגוי/הנהלה.

• באחריות הרכז:

- לווי עבודת הצוות, ייעוץ והכוונה.
- "פתיחת דלתות".
- סיוע בקבלת מידע.
- עזרה בהשגת המשאבים הדרושים.
- ריכוז עבודת צוות ההיגוי.

**לתומך אין סמכות להתערב בהחלטות
הצוות ובהנהלת הקבוצה!**

תכונות מנחה צוות התחקור והפקת הלקחים

- ממונה ע"י ועדת ההיגוי.
- בעל מחויבות אישית להצלחת הפעילות, נמרץ ובעל מוטיבציה.
- מנהיגותו נובעת ממקצועיותו והערכת הסובבים אותו.
- בעל יכולת תקשורת בין אישית ברמה גבוהה, יכולת ניהול דיון.
- אינו "מפחד" מהתמודדות עם קשיים.
- פתיחות לדעות אחרות.
- בעל יכולת ניתוח אנליטית – החלטותיו אינן אמוציונליות.
- מסוגל לעבוד בצוות ולא מכתוב כיוונים.

משקיף



• מהות התפקיד:

- נוכחות במפגש.

- תצפיות על אופן פעילות הצוות.

- מתן משוב לחברי הצוות.



**המשקיף יהיה פנוי בזמן הדיון לביצוע
התצפית!**

מנהלן ("חניך תורן")

מתמנה ע"י ראש צוות התחקור
והפקת לקחים בתום הדיון ולקראת
המפגש העוקב.



התפקיד יבוצע בסבב.

• תפקידי המנהלן:

- הבטחת תנאי עבודה הולמים
לצוות.

- תיעוד מהלך הדיון.

- מעקב אחר לוח הזמנים.



יועץ מקצועי

מתמנה ע"י וועדת ההיגוי לאיכות.

• תפקיד היועץ:

- ליווי פעילות הצוות במידת הצורך.
- תמיכה מקצועית בראש הצוות.
- סיוע בשימוש בטכניקות הנדרשות.
- תרומה מניסיונו בתהליכי תחקור
והפקת לקחים



גורמים הבולמים צוות

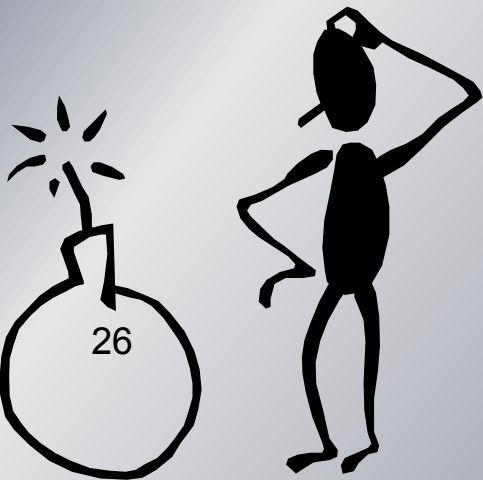
אפקטיבי

- חוסר תמיכת המערכת – אי מתן סמכויות.
- קביעת מטרות לא ראליות.
- בחירת אנשים לא מתאימים.
- היעדרויות מהפגישות.
- זמן לא מתאים לפגישות.
- הפרעות ואי רציפות הישיבות.
- תנאי סביבה מפריעים.
- חוסר מוטיבציה – מורל ירוד.
- אי אמון בשיטה עצמה.
- חוסר שיתוף פעולה – חוסר תקשורת.
- חוסר אמצעי עזר לביצוע המשימות.
- אי עמידה במטלות – חוסר הצלחה.

שיקולים בהרכבת צוות

תחקור והפקת לקחים

- מידת הקרבה לתהליך/משימה.
- הערך המוספי: - ניסיון
- ידע (ישיר/עקיף).
- מידת הסמכות
- (פורמאלית / בלתי פורמאלית).
- יכולת עבודה בצוות.
- מחויבות לתהליך ומוטיבציה להצלחה.
- יכול ומוכן להשקיע זמן ומחשבה.



כללי דיבור והתנהגות בקבוצה

- כל אחד מדבר בתורו וקצר.
- מי שגומר לדבר אומר – סיימתי.
- אסור להגיד לא על דברי אחרים.
- כל אחד אומר מה שהוא חושב ומאמין.
- מותר לכל אחד לטעות אסור לשתוק.
- צריך לזכור כי גם השני צודק לפעמים.
- תפקיד המנחה הוא למקד את הדיון, ולשמור על הזמן.

**לא תמיד תקבלו את דעתי,
אבל תמיד תשתדלו להבין אותה**

טופס סיכום מפגש

קבוצת תחקיר

שם צוות התחקיר: _____ תאריך: _____

חטיבה/אגף/מחלקה: _____ מפגש מס': _____

הנושא המטופל: _____

נכחו במפגש: _____

נעדרו מהמפגש: _____

שלב העבודה בו מצוי הצוות:

הכלים בהם עשה הצוות שימוש:

משימות:

לסיום עד	באחריות	מטלות שחולקו

מטרות המפגש הבא: _____

מועד המפגש הבא: תאריך: _____ שעה: _____ מקום: _____

הערות: _____

דו"ח סיכום - צוות תחקור והפקת לקחים

נספחים

תרשימי תהליך
טבלאות נתונים
גרפים
ספקים ולקוחות
צווארי בקבוק

לימוד הנושא ואיסוף נתונים

נספחים

תרשים עצם דג
עץ תקלות
טבלת החלטה

גורמי הבעיה עפ"י קטגוריות

דו"ח סיכום - צוות תחקור והפקת לקחים

נספחים

סקרי לקוחות
אישורים טכניים
מכתבי הוקרה

פתרונות

נספחים

גנט פעילות
תקציב

שלבי יישום

נספחים

נתונים
השוואתיים
תחשיב חסכון

הישגים מוכחים וחסכון כלכלי

((בפועל, עתידי

דו"ח סיכום - צוות תחקור והפקת לקחים

היזון חוזר מלקוחות

נספחים

סקרי לקוחות
אישורים טכניים
מכתבי הוקרה

המלצות ופעילויות המשך