



האם הסנדלר הולך יחף?

המטרה במיקוד הארגון בתהליכים היא לתכנן, ליישם ולממש פעילויות לשיפור בארגון, המבוססות על הבנה יסודית של החוזקות וחולשות הנוכחיות של תהליכי הארגון

לבוא מדיסציפלינות שונות: טכנולוגיות, כספים/חשבות, שירות, פיתוח ועוד. במה נבחר?

כדי שהמאמץ יושקע בכיוון הנכון, דבר ראשון נדרש לזהות את צורכי ויעדי הארגון ולתעדף אותם בצורה אובייקטיבית. קיימות שיטות רבות לתעדוף. חשוב מאוד שהתעדוף יהיה על פי יעדי הארגון וישתף את בעלי העניין הרלוונטיים. לפני שמתחילים, יש לקבל את ברכת הדרך מהנהלה הבכירה. כידוע לכולנו, פעילויות שיפור חייבות להיות "מישורות" עם הדרך שבה הנהלת הארגון מנהיגה אותו. לאחר שהדרך והמטרה ברורות, נדרש לערוך מבדקים סדרתיים כדי להיות כל הזמן עם היד על הדופק: לזהות חוזקות ולשמר אותן, וכן לזהות חולשות ולמנף אותן לפעולות שיפור; כתוצאה מהמבדקים מזוהות הזדמנויות נוספות לשיפור; שוב יש לתעדף אותן בהתאם לצורכי ומטרות הארגון, וחוזר חלילה. לא נתבלבל עם עניין ה"חוזר חלילה"; כל שנה היעדים והמטרות משתנים במקצת ומקבלים דגשים שונים. לכן נדרש לרענן את רשימת הצרכים והיעדים לפחות אחת לשנה. גם המבדקים הסדרתיים מקבלים דגשים שונים מדי שנה ובהתאם לכך - גם פעולות השיפור.

תכנון ויישום פעולות השיפור - פעולות השיפור מתוכננות ומיושמות. כלומר - נדרש להכין תוכנית שנתית; כל תוכנית שיפור - נדרש להגדירה כפרויקט התחום בזמן, בתקציב, ביעדים מוגדרים, עם צוות ייעודי, המחויב לתוכנית ומקבל את ברכת הדרך מהמנהלים, המוודאים שאכן פעילות השיפור מסונכרנת עם צורכי ויעדי הארגון. במקרים מסוימים, לפני מעבר להטמעה רחבה יתוכנן ויבוצע פיילוט על פרויקט או שניים. הפיילוט מאפשר לנסות את התהליך החדש בשטח, להפיק לקחים ולשלב את השיעורים הנלמדים בתכנון פעולות השיפור בטרם תחל ההטמעה הרחבה.

הטמעת השיפור בארגון, כולל עדכון השיפור כתוצאה משיעורים הנלמדים במהלך ההטמעה - כתוצאה מפעילות השיפור נדרש

לייצר פעולות ומנגנונים כדי שיביטחו שהשיפור ימשיך להיות מיושם גם אחרי שצוות השיפור יסיים את תפקידו. הבטחת המשכיות השיפור היא אתגרית אף יותר מיישום השיפור עצמו. זאת, כיוון שבתקופת מסוימת, צוות או מוביל נושא ממוקדים בפעולת השיפור ודואגים לכך שהשיפור ייושם. האתגר הוא שהשיפור יהיה בר קיימא ולא "שגר ושכח". אחת הדרכים לעשות זאת היא באמצעות שדרוג נוהלי העבודה הקיימים, כך שיכללו גם את התהליך המשופר.

נאה דורש, נאה מקיים! פעילות השיפור השנתית צריכה להיות מתוכננת בדיוק כמו כל פעילות אחרת. יוזמות השיפור שייכנסו ל"פורטפוליו השיפורים" יעמדו למבחן על סמך תרומתם והתאמתם לרשימת הצרכים והמטרות של הארגון. פעילות השיפור תנוהל כפרויקט לכל דבר, ותכלול יעדים ומטרות, תכולה, תקציב וכדומה.

*** אורנה קמין, OK יועצים לניהול - הטמעת תהליכים יעילים וזריזים בארגונים**

מנהלי איכות, מהנדסי תעשייה וניהול, מנהלי ארגון ושיטות אמורים ליצור תהליכים מטביים, ליזום שיפורים ולוודא שהארגון פועל לפי התהליכים שנקבעו. בהתאם לצורך, הם אמורים להמליץ על תוכנית מתקנת. התוכנית המתקנת יכולה להיות מקומית ברמת פרויקט או צוות, או ברמה יותר רחבה באמצעות מיסוד תהליך חדש.

האם אותם מנהלי איכות/מהנדסי תעשייה וניהול וכדומה מתנהלים בעצמם בהתאם לאותם כללים וחוקים שאותם הם מחילים על שאר האנשים בארגון? כלומר האם הם מכינים תוכנית שנתית לניהול האיכות ושיפור התהליכים? האם הם עובדים על פי יעדים, על פי תקציבים נתונים? האם הם משקיעים את המאמצים בעיקר ולא בטפלה? האם תוכניות השיפור "מישורות" על פי אותה תוכנית שנתית, או שהם נסחפים בעקבות הזדמנויות הנקרות בדרכם? האם סדר העדיפות של השקעת המאמצים נעשה לפי ROI? לפי מה שחשוב באמת? בקיצור - האם הסנדלר הולך יחף?

מיקוד הארגון בתהליכים, הוא אחד מהנושאים שבהם מטפל מודל ה-CMMI. מודל ה-CMMI נועד לניהול ושיפור תהליכי פיתוח, ניהול פרויקטים ושירות. מצאתי שנושא מיקוד הארגון בתהליכים מתאים לכל סוגי הארגונים באשר הם. מאמר זה מביא את גישת המודל לטיפול

בנושא תכנון שיטתי של תהליכי השיפור בארגון. היתרון בפעולה על פי המודל הוא בכך, שהתהליך המוצע נסקר ונבצע במאות ארגונים ברחבי העולם. בעקבות היישום באותם ארגונים התקבל משוב, שגרם למודל להשתכלל ולהשתפר. לכן, המלצתי האישית היא להתבסס על המודל תוך כדי התאמתו ו"תפירות" מקומיות בהתאם לנדרש. חבל להשקיע מאמצים בלהמציא את הגלגל.

למה נועד תהליך Organization Process Focus, או מיקוד הארגון בתהליכים?

מטרת התהליך היא לתכנן, ליישם ולממש פעילויות שיפור בארגון המבוססות על הבנה יסודית

של החוזקות וחולשות הנוכחיות של תהליכי הארגון. באומדן תהליכי הארגון - הכוונה לכל התהליכים בארגון. לדוגמה: תהליכי מכירות, רכש, משאבי אנוש ועוד.

הכנת תוכנית השיפור

הכנת תוכנית השיפור מורכבת משלושה צעדים: 1. זיהוי הזדמנויות לשיפור, 2. תכנון ויישום פעולות השיפור, 3. הטמעת השיפור בארגון, כולל עדכון השיפור כתוצאה משיעורים הנלמדים במהלך ההטמעה.

זיהוי הזדמנויות לשיפור - "מועמדים" לשיפור מגיעים ממקורות מגוונים: תחקירים והפקת לקחים מפרויקטים שבוצעו, מדידות שנעשות על איכות התהליכים ו/או איכות המוצר ו/או איכות השירות, ממצאים ממבדקים פנימיים או חיצוניים, משוב שהתקבל מלקוחות, תוצאות בנצ'מרק יחסית לתהליכים של ארגונים דומים או מתחרים, וכן יוזמות שיפור שמגיעות ממנהלים בארגון. הנושאים הדורשים שיפור יכולים

