

תהליך שינוי חוצה ארגון
תבנית תכולת עבודה (SOW)

1. פרטי הפעילות

{בפרק זה יש לתעד את פרטי הפעילות המתוכננת אצל הלקוח בהתאמה להצעת מחיר מאושרת}

שם הלקוח:	XXXX
הפעילות:	עמידה ביעדי הכנסות לשנת XXXX (להתאים להצעת המחיר)
הגדרת הפעילות:	שינוי חוצה ארגון התומך במימוש היעדים שהוגדרו ע"י מנכ"ל החברה (להתאים להצעת המחיר)

גורמים מעורבים

{ציין פרטי גורמים מעורבים: נציגי לקוח גורמים אחרים):

חברה	שם	תפקיד

תנאי הפעילות:

{ציין את עיקרי תנאי הצעת המחיר שאושרה ע"י הלקוח}

לו"ז הפעילות:	
תקציב:	
תנאי תשלום:	
מאפיינים אחרים:	
מדדי הצלחה / כשלון:	

2. סיכונים - כללי:

{ציין את הסיכונים העיקריים בביצוע הפעילות. בשלב זה אין לבצע הערכת סיכונים מפורטת}

הסיכון	סבירות להתרחשות (1 עד 5)	השפעה על הפעילות (1 עד 5)	דרוג הסיכון (1 עד 25) (גבוה, בינוני, נמוך)

3. כללי

מסמך זה מהווה פרוגרמה מקיפה ותוכנית עבודה חוצת ארגון לפעילות בחברת XXXX המסמך כולל נספחים וקישורים להרחבות בנושאים השונים. כמו כן המסמך כולל נספח ניתוח פערים בין מצוי לרצוי בשלב התנעת הפעילות (נספח 1 להלן).

4. פריסת הפעילות – כללי

{פרט באופן כללי את שלבי הפעילות המתוכננים בהתאמה להצעת מחיר מאושרת}

התנעת הפעילות:

תקופה:

- ❖ איסוף נתונים – מסמכים, דוחות, וראיונות עם נציגי הנהלת החברה
 - ❖ עיבוד הנתונים וניתוח פערים בין מצוי לרצוי.
 - ❖ בניית מסמך זה בדגש על:
 - תפיסות עבודה מובילות ותומכות בפעילות צוות מבצע
 - המאמץ הכולל הנדרש (עשוי להיות מאמץ רב שנתי)
 - המאמץ הנדרש בשנת 2022 על מנת להביא למימוש יעדים שהוגדרו ע"י מנכ"ל החברה.
- מאמץ זה תורגם ל"פרויקטים" לאחר ניתוח פערים מעמיק בין מצוי ולרצוי.

תכנון מפורט ואפיון הפעילות:

רבעון / שנה:

קידום משימות תכנון ואפיון הפעילות המתוכננת לשנת XXXX.

בצוע הפעילות:

שנת XXXX

קידום הפרויקטים בהתאם לת"ע

5. תפיסות העבודה

{בפרק זה תעד בקצרה את המתודולוגיות ותפיסות העבודה התומכות בפעילות וצור קישור למסמכים מורחבים רלוונטיים}

פעילות הצוות מבוססת על ההנחה כי **רק מאמץ** של הלקוח המשלב הבאה **לשביעות רצון לקוחותיו, שינוי תרבותי ושיפור משמעותי ברמת ביצועיו** מאפשר **גידול בהכנסות** בסופו של דבר בהתאמה ליעדים שהוצבו ע"י מנהליו

להלן פרוט תפיסות העבודה:

5.1 הצעת ערך ללקוח

מתודולוגיה עסקית שבבסיסה נמצא הלקוח. לפי המתודולוגיה, על הארגון למקד את משאביו לתהליך מכירה שיגרום לשביעות רצון הלקוח. שביעות הרצון של הלקוח תביא לגדילה בהכנסות הארגון. לשם מטרה נעלה זו תהליך המכירה מכליל את כל הארגון וכל הנמצאים בו שותפים לו.

5.2 תרבות ובגרות ארגונית מבוססי סינרגיה ארגונית

התייחסות להיבטים שונים של סינרגיה ארגונית: אסטרטגיים, מבניים, תהליכיים, אנושיים, טכנולוגיים, משפטיים וכלכליים.

5.3 ארגון אגילי

מסע של הארגון להיותו גמיש, זריז ומהיר וכזה המאמץ תרבות ארגונית מתקדמת וחדשנות טכנולוגית.

חוסר הוודאות בעולם המודרני, כתוצאה מהשוק התחרותי, הטכנולוגיה המתחדשת במהירות, הרגולציה ועוד, אינם משנים את העובדה שבסופו של דבר הלקוחות צריכים להיות מרוצים והמוצרים רלוונטיים. ארגונים מודרניים חייבים ללמוד להתנהל באופן אפקטיבי על סף הכאוס. הם מאמצים ומפתחים תרבות והתנהלות שמאפשרת לתפקד, להתקדם ולהשתפר, בתוך עולם דינאמי שקצב השינויים בו הולך וגובר.

הגישה האגילית משלבת אלמנטים המאפשרים תכנון ועמידה ביעדים תוך גמישות לשינויים ושמירה על רלוונטיות. לדוגמה, בניית ה- roadmap מציבה מטרות, יעדים, פוקוס ושקיפות משותפים לכולם. **העבודה באיטרציות קצרות** מאפשרת ללמוד את קצב הייצור הארגוני ולשפר את יכולת החיזוי והעמידה ביעדים תוך גמישות לשינויים. הבהירות, התקשורת, הפתיחות והסנכרון בין בעלי העניין, מסייעים לדברים לקרות והארגון ממשיך ללמוד ולשפר את יכולות החיזוי וכמו כן, ממשיך לתחזק ולעדכן את ה roadmap ולכוון את כולם למטרות המעודכנות. כך הגמישות, ההתעדכנות והשיפור המתמיד בגישה האגילית מאפשרים לארגונים לשמור על רלוונטיות בחוסר וודאות.

5.4 גישת PPDT – תהליכים, אנשים, נתונים וטכנולוגיה

גישת **PPDT** פותחה ע"י ממחי **AUREN** כחלק ממאמץ לטרנספורמציה דיגיטלית של הארגון. טרנספורמציה דיגיטלית תומכת בהעברת פעילות עסקית ומקצועית למרחב הדיגיטלי ואוטומציה של משימות באמצעות כלים דיגיטליים. מעבר לדיגיטל מאפשר התייעלות חוצת ארגון, חסכון בזמן, חסכון בעלויות, הקטנת טעויות והגדלת הכנסות. הפעילות אצל הלקוח תבוסס על גישת **PPDT** המתמקדת ב'תהליכים' (**BPM**), אנשים (**R&R**), נתונים (**DATA**) וטכנולוגיה (**IT**)

פרק 6 להלן מתייחס למאמץ הכולל הנדרש מהלקוח – מבוסס על ניתוח פערים ובחלקו 'מאמץ מתגלגל' לפעילות המשך.
פרק 7 בהמשך מפרט פעילות ישירה הנדרשת לצורך מימוש יעדי הלקוח ובמסגרת תקציב נתון.

6. גישת **PPDT** – תהליכים, אנשים, נתונים וטכנולוגיה - מפת הפעילות הכוללת
 {הטבלה להלן כוללת 'אתגרים' בהתאם לגישת **PPDT**. בחר 'אתגרים' רלוונטיים ללקוח הספציפי, ליעדיו העסקיים ולניתוח
 הפערים בין מצוי לרצוי}

תהליכים	אנשים	נתונים	טכנולוגיה
מימד 1: הצעת ערך ללקוח, אסטרטגיה עסקית, הצלחת לקוח			
❖ שימור לקוחות ❖ הרחבת התקשרות עם לקוח קיים ❖ פיתוח הצעת ערך עסקי ללקוח ❖ פיתוח מודלים עסקיים ו- Workflows תומכים ❖ קשרי גומלין הצלחת לקוח – פיתוח ❖ קשרי גומלין הצלחת לקוח – פרויקטים ❖ קשרי גומלין הצלחת לקוח תמיכה / שירות	❖ הטמעת פרופיל עובד - 'מהנדס שיווק ומכירות' ❖ הטמעת פרופיל עובד – Customer Success Manager ❖ העצמת 'אנשי המכירות' בחברה ❖ ייחודיות ובידול שירותים	❖ תוכנית אסטרטגיה עסקית ❖ מדיניות שיווק ומכירות ❖ אפיון לקוחות פוטנציאליים ❖ 'תורת הפעלה' שיווקית ❖ עבר כלל עובדי החברה ❖ בידול מוצרים ❖ נתוני ROI עבור לקוח הקצה ❖ מדיניות תמחור שירותים ❖ מדיניות תמחור מוצרים ❖ Market Research & insights ❖ Analytics ❖ Marketing Funnels ❖ Campaign Insights	❖ הטמעת מערכת מידע CRM + טכנולוגיות דיגיטליות תומכות ❖ קידום פיתוח אתר החברה ❖ פיתוח פעילות ברשתות חברתיות ❖ פיתוח קשרים עם יצרנים בארץ ובחול
מימד 2: שינוי ארגוני, תרבות ארגונית, סינרגיה ארגונית			
❖ תהליכי ניהול כללי ע"פ 'תורת הפעלה ארגונית' ❖ תהליכי קבלת החלטות: ניהול שונות, גבולות ותקשורת ❖ אימוץ תהליכים אוטומטיים ❖ סינרגיה ארגונית	❖ מחויבות הנהלה ❖ מנהיגות ופרואקטיביות ❖ מבנה ארגוני ❖ בגרות ארגונית ❖ תפקידים וסמכויות (R&R) ❖ גיוס ושימור עובדים	❖ מסמכי חזון, מדיניות ויעדים ❖ ניהול אסטרטגיה עסקית ❖ ניהול כללי ❖ תקציב שנתי / תכנית עסקית	❖ ניהול מידע וידע ❖ אימוץ חדשנות
מימד 3: ניהול תהליכים עסקיים			
❖ מודלים עסקיים / Workflows ❖ שרשרת אספקה ❖ מיפוי ומידול תהליכים עסקיים ❖ תהליכי שיווק ❖ תהליכי מכירות / הזמנות לקוח ❖ תהליכי כספים גבייה ❖ תהליכים לוגיסטיים	❖ קשר תהליכים – אנשים ❖ ניהול כשירויות עובדים	❖ ניטור ביצועים בפועל ❖ מול מדדי בצוע שנקבעו לתהליך ❖ משימות מרכזיות של הלקוח ❖ עץ תהליכים ❖ עץ נתונים ❖ ארגון מונע תהליכים - נתונים ❖ איכות נתונים	❖ אימוץ מערכת לניהול ידע ❖ אימוץ מערכת לניהול הדרכות / הכשרות / הסמכות ❖ הקמת מוקד שירות ותמיכה

תהליכים	אנשים	נתונים	טכנולוגיה
❖ תהליכי פיתוח ❖ תהליכי פריסה / התקנה ❖ תהליכי תמיכה		❖ שקיפות מידע	
מימד 4: טרנספורמציה דיגיטלית: אימוץ ושילב טכנולוגיות וחדשנות תומכות החלטות ושיפור ביצועים			
❖ ארכיטקטורת תהליכים ומערכות ❖ ניהול משאבים כולל (ERP) ❖ ניהול מחזור חיי מוצר (PLM)	❖ בגרות ארגונית (אימוץ חדשנות) ❖ ניהול פרויקטים - תפקידים וסמכויות	❖ נתוני מערך מחשוב ❖ נתוני פעילות - מוצרים, שירותים, וייצור' ❖ דוחות סטטוס פרויקט פיתוח ❖ דוחות סטטוס פרויקט ללקוח	❖ הטמעה הדרגתית של מערכת ERP ❖ הטמעה הדרגתית של מערכת PLM ❖ קידום / שיפור מערך שו"ב / עבודה מרחוק ❖ קידום סביבות ותהליכי פיתוח ❖ הטמעה הדרגתית של מערכת JIRA ❖ הטמעה הדרגתית של כלי בקרת איכות / בדיקות ❖ אימוץ כלי בינה (AI, BI) ❖ בחינת שילב מערכת CAD לניהול מפרטים הנדסיים ❖ תאימות לרגולציית אבטחת מידע ❖ בחינת שילוב מנערכת לניהול מסמכים
מימד 5: ניהול מוצרים ושירותים			
❖ ניהול ובקרת פיתוח ❖ ניהול ובקרת פרויקטים ❖ ניהול ובקרת שירות, תמיכה ותקלות ❖ ניהול ובקרת סיסטם, תשתיות, תקשורת ❖ ניהול מחזור חיי מוצר ❖ ניהול שינויים במוצר (ECO) ❖ ניהול תצורת מוצר ❖ ניהול תצורת מסמכי מחזור חיים ❖ ניהול פרויקט ❖ ניהול תקציב, תמחיר והוצאות ייצור ❖ ניהול ת"ע (ממשק כ"א / היתכנות)	❖ הטמעת תפקיד 'מנהל מוצרים' ❖ הטמעת תפקיד 'מנהל שירות לקוחות'	❖ ניהול פורטפוליו מוצרים ❖ ניהול פורטפוליו שירותים ❖ ניהול כמויות מוצרים להזמנה / לפרויקט ❖ תוכנית הצטיידות - מוצרים	❖ אימוץ מערכת PLM

תהליכים	אנשים	נתונים	טכנולוגיה
❖ הזמנת לקוח – פרויקט, שינויים, תקלות ❖ ניהול רכש / הצטיידות (לפי תקציב) ❖ ניהול מלאי / מחסן ❖ ניהול מוצרים גמורים ❖ שיקוף היתכנות להזמנה / פרויקט ❖ ניהול שרשרת אספקה ❖ ניהול עץ מוצר			
מימד 6: רגולציה (ניהול איכות, אבטחת מידע, מדדים)			
❖ ISO9001:2015 ❖ ISO27001 ❖ ניהול KPI's	❖ הטמעת תפקיד מנהל איכות (דירקטור)	❖ משילות נתונים ❖ דוחות פיקוח ובקרה	❖ אימוץ מערכת לניהול איכות ובדיקות

7. פרויקטים

בפרק זה מאופיין המאמץ הנדרש בשנת XXXX על מנת להביא למימוש יעדים עסקיים. המאמץ מפרט פרויקטים הנדרשים לבצוע. לכל פרויקטים מנוהל SOW. חלק מהפרויקטים הנם 'מתגלגלים' היינו פרויקטים שיש להם מטרות ויעדים ביחס לשנת XXXX כמו גם יעדים ומטרות לשנים הבאות.

{פרט את נתוני הפרויקטים שנבחרו לבצוע}

להלן הפרויקטים שנבחרו לבצוע בשנת XXXX

- 01 - תוכנית עסקית XXXX עד XXXX בראיית לקוח / מנכ"ל. רבעון X, XXXX
- 02 - תוכנית אסטרטגיה, שיווק ומכירות 2022. רבעון X, XXXX
- 03 - תוכנית תפעולית 2022 (מודל עסקי, שירותים, פעולות ותמחור). רבעון X, XXXX
- 04 - תוכנית לקידום IT, טכנולוגיות דיגיטליות, שו"ב ועבודה מרחוק. רבעון X, XXXX

עד סוף שנת XXXX תגובשנה ארבע תוכניות מפרטות אשר תמומשנה בשנת XXXX הצוות שגיבש את התוכנית בשנת 2021 אחראי להוביל ולקדם את מימושה בשנת XXXX התוכניות תכלולנה הערכת היקף השקעה נדרש בשנת 2022 לנוכח יעדי ומטרות הפרויקט שיקבעו

להלן פרויקטים נוספים שיתחילו בשנת XXXX:

- 05 - מבנה ארגוני חדש / תפקדים וסמכויות. רבעון X, XXXX
- 06 - תורת הפעלה - ניהול, איכות, תהליכי עבודה ותפעול.
- 07 - הקמת מערך ניהול ידע (פרויקט רב שנתי).
- 08 - הקמת מערך בקרה ומדדי הצלחה.

כלל הפרויקטים הנם 'מתגלגלים' ויתכן שלא יסתיימו לחלוטין בשנת XXXX. הפרויקט ישיג את המטרת והיעדים שנקבע עבורו בשלב התנעתו. ה- SOW לכל פרויקט יפורט בשלב אפיון הפרויקט

שם הפרויקט:

01 - בניית תוכנית עסקית XXXX עד XXXX - ראיית לקוח / מנכ"ל

לבצוע במסגרת מימד:

(2) שינוי ארגוני, תרבות ארגונית, סינרגיה ארגונית

ביצוע:

התחלה: _____

סיום: _____

תלויות / זהויות:

ללא תלויות

בצוע במקביל לפרויקטים שיתבצעו עד _____

נושאים עיקריים לכיסוי וניתוח:

1. מטרות מרכזיות של החברה לשנת 2022, בראיית המנכ"ל / בעלים
2. סל השירותים של החברה (כולל מוצרים)
3. ניתוח **SWOT**
4. הגדרת גורמי מפתח להצלחה
5. נכסי מידע ידע
6. מודל עסקי
7. סל שירותים
8. מדיניות תמחור פרויקטים, שירותים ופעולות
9. מדיניות ותחזית הכנסות / רווחיות - 2022
10. מדיניות ותחזית הכנסות / רווחיות עד שנת 2027
11. מקורות תקציב לפיתוח החברה

תוצר:

מסמך 'תכנית עסקית' מפורט ומקיף

מוביל מטעם הארגון:

_____ **מוביל מומחה / יועץ :**

רציונל:

מטרת התוכנית לשרטט את התנאים והשיטה למימוש יעדי המנכ"ל עוד לפני תחילת שנת XXXX. התוכנית העסקית תגובש בהתאמה לראיית מנכ"ל החברה ותעמוד בהלימה לתכנון תחומים אחרים עד בשנת 2021 כגון שיווק, אסטרטגיה עסקית וטכנולוגיה (תוכנית אב למחשוב)

ROI:

אומדן החזר ההשקעה הנו ברמה איכותית - עד כמה המעבר משלבי תכנון ברבעון X, XXXX לשלבי בצוע בשנת XXXX יהיה רציף ויעיל ובהתאמה תוצרים איכותיים ועמידה בלו"ז

שם הפרויקט:

02 - תוכנית אסטרטגיה, שיווק ומכירות XXXX

לבצוע במסגרת מימד:

(1) הצעת ערך ללקוח, אסטרטגיה עסקית, הצלחת לקוח

ביצוע:

התחלה: _____

סיום: _____

תלויות / זהויות:

ללא תלויות

בצוע במקביל לפרויקטים שיתבצעו עד _____

נושאים עיקריים לכיסוי וניתוח:

1. קביעת ערוצי שיווק
2. פיתוח ערוצי שיווק
3. בחינת אפשרויות מיתוג החברה / מוצרי החברה
4. בחינת אפשרות להרצת קמפיין שיווקי
5. פיתוח אתר החברה
6. השתלבות בפרסומים בתחום בניין / בית חכם
7. ...

תוצר:

מסמך 'תוכנית שיווקית' מפורט ומקיף

מוביל מטעם הארגון:

מוביל מומחה / יועץ:

רציונל:

קביעת אתגרים ואופן התנהלות בתחום השיווק יאפשרו הגדלת הכנסות החברה

ROI:

מדידת שיפור בהכנסות החברה אחת לרבעון (כולל הכנסות בפועל והכנסות בפועל - עתידיות)

שם הפרויקט:

03 - תוכנית תפעולית XXXX (מודל עסקי, שירותים, פעולות ותמחור)

לבצוע במסגרת מימד:

(2) שינוי ארגוני, תרבות ארגונית, סינרגיה ארגונית

ביצוע:

התחלה: _____

סיום: _____

תלויות / זהויות:

ללא תלויות

בצוע במקביל לפרויקטים שיתבצעו עד _____

נושאים עיקריים לכיסוי וניתוח:

1. מודל עסקי
2. סל שירותים
3. תמחור פרויקטים, שירותים ופעולות
4. ניהול מוצרים (כולל פיתוח והטמעה בפעילות החברה)
5. ...

תוצר:

מסמך 'תוכנית שיווקית' מפורט ומקיף

מוביל מטעם הארגון:

_____ **מוביל מומחה / יועץ:**

רציונל:

קביעת אתגרים ואופן התנהלות בתחום התפעול יאפשרו לאמוד צרכים והשקעה בפיתוח תשתיות החברה

ROI:

מידת המענה לצרכים האסטרטגיים והעסקיים של החברה

שם הפרויקט:

04 - קידום מערכות טכנולוגיות מידע, טכנולוגיות דיגטליות, שו"ב ועבודה מרחוק

לבצוע במסגרת מימד:

(5) טרנספורמציה דיגטלית: אימוץ ושילב טכנולוגיות וחדשנות תומכות החלטות ושיפור ביצועים

ביצוע:

התחלה: _____

סיום: _____

תלויות / זהויות:

ללא תלויות

בצוע במקביל לפרויקטים שיתבצעו עד _____

נושאים עיקריים לכיסוי וניתוח:

1. ניהול **Lifecycle** של פיתוח – מתודולוגיה + תבנית למסמכי מחזור חיים
2. מערכת מידע מרכזית (כספים, תפעול, לוגיסטיקה, תמיכה ושרות – **ERP**)
3. מערכת ניהול קשרי לקוחות **CRM**
4. מערכת לניהול פיתוח (**JIRA**)
5. מערכת ניהול איכות / ניהול בדיקות / בקרת איכות
6. ענן
7. אבטחת מידע
8. שו"ב, עבודה מרחוק
9. רכש והצטיידות כולל **RFP, RFI**, בחירת ספקים והתקשרויות
10. הטמעה

תוצר:

תוכנית הכוללת אתגרי מחשוב **IT** ושו"ב והשקעות צפויות בפריסה שנתית

מוביל מטעם הארגון:

מוביל מומחה / יועץ:

רציונל:

יישום מערך מחשובי תומך מתקדם באופן הדרגתי ותחזית הוצאות בפריסה שנתית

:ROI

מידת שיפור תהליכים וקיצר זמני תגובה

שם הפרויקט:

05 - מבנה ארגוני חדש / תפקדים וסמכויות

לבצוע במסגרת מימד:

(2) שינוי ארגוני, תרבות ארגונית, סינרגיה ארגונית

ביצוע:

התחלה: _____

סיום: _____

תלויות / זהויות:

סיום פרויקטים שנקעו לבצוע בשנת _____ רבעון _____

נושאים עיקריים לכיסוי וניתוח:

1. מבנה ארגוני חדש (הנותן מענה לצרכים כפי שתוכננו ברבעון X, XXXX)
2. הגדרת תפקידים וסמכויות
3. הטמעת מבנה ארגוני חדש – עובדים קיימים
4. הטמעת מבנה ארגוני חדש – איתור, מיון, גיוס והשמת עובדים חדשים
5. קידום נושאי ניהול משאבי אנוש

תוצר:

מבנה חברה מותאם לצרכים

תאימות לסטנדרטי איכות: **ISO9001:2015**

מוביל מטעם הארגון:

_____ **מוביל מומחה / יועץ:**

רציונל:

מענה כולל לאתגרי החברה בתחום משאבי אנוש

ROI:

מידת שיפור ביצועי החברה

שם הפרויקט:

06 - תורת הפעלה - ניהול, איכות, תהליכי עבודה ותפעול

ביצוע:

התחלה: _____

סיום: _____

תלויות / זהויות:

סיום פרויקטים שנקעו לבצוע בשנת XXXX – רבעון X

סיום פרויקט מבנה ארגוני חדש / תפקדים וסמכויות

בצוע במקביל לתהליך הסמכה ל ISO9001

נושאים עיקריים לכיסוי וניתוח:

1. אסטרטגיה ותפיסת ניהול
2. מיפוי, מידול, ניתוח ושיפור תהליכים עסקיים לתחום (כגון ניהול לוגיסטיקה, כספים או מחשוב)
3. מיפוי, מידול ניתוח ושיפור תהליכים חוצי ארגון (כגון פרויקטים, ניהול פיתוח, או ניהול תמיכה)
4. תהליכי קבלת החלטות מבוססות נתונים
5. תהליכי מדידת ביצועים, פיקוח ובקרה
6. אסטרטגיה ותפיסת ניהול וטיפול עובדים
7. תוכניות חפיפה, הדרכה, הכשרה
8. גיבוש מדיניות תגמול עובדים
9. הטמעת 'מצוינות' בקרב העובדים
10. בחירת פתרון מחשובי לניהול עובדים
11. תאימות לדרישות רגולציה

תוצר:

מערך ניהול איכות, תאימות לסטנדרט תקינה (ISO)

מוביל מטעם הארגון:

מוביל מומחה / יועץ:

רציונל:

תורת הפעלה סדורה ומקיפה תאפשר עמידה ביעדי החברה

ROI:

מידת ההפחתה בעלויות / הוצאות החברה כתוצאה משיפור תהליכים

שם הפרויקט:

07 - הקמת מערך ניהול ידע (פרויקט רב שנתי)

ביצוע:

התחלה: _____

סיום: _____

תלויות / זהויות:

ללא תלויות

התקדמות במקביל למימד 'ניהול תהליכים עסקיים'

נושאים עיקריים לכיסוי וניתוח:

1. הקמת 'עץ הידע'
2. איתור ומיפוי 'מקורות מידע'
3. בחירת והטמעת מערכת ממוחשבת לניהול ידע (במסגרת תוכנית אב למחשוב)
4. הטמעת 'עץ הידע'
5. הדרכה / הכשרה
6. תיעוד רכיבי הידע
7. ...

תוצר:

מערך ניהול ידע בסיסי לשימוש החברה ובסיס להמשך שיפור וקידום הידע

מוביל מטעם הארגון:

מוביל מומחה / יועץ:

רציונל:

שיפור ביצועי החברה

ROI:

מידת שיפור ביצועים – פיתוח, שירות ותמיכה ותהליכי קבלת החלטות

שם הפרויקט:

08 - הקמת מערך בקרה ומדדי הצלחה

ביצוע:

התחלה: _____

סיום: _____

תלויות / זהויות:

ללא תלויות

התקדמות במקביל למימד 'ניהול תהליכים עסקיים'

נושאים עיקריים לכיסוי וניתוח:

1. קביעת מדדי בצוע מרכזיים (key performance indicators - KPI's)
2. זיהוי והגדרת המידע הניהולי הנדרש
3. בניית תרשים מטרות ותשומות – מטרות רצויות, יעדים מובילים ותשומות
4. הטמעה של המדדים ככלי לתכנון ובקרה – הפצת מדדי הביצוע המרכזיים בארגון והטמעתם ככלי ניהולי
5. ...

תוצר:

מערך בקרה

מוביל מטעם הארגון:

מוביל מומחה / יועץ:

רציונל:

שיפור ביצועי החברה

ROI:

מידת שיפור ביצועים – פיתוח, שירות ותמיכה ותהליכי קבלת החלטות

נספח 1: איסוף חומרים וניתוח פערים בשלב התנעת הפעילות

1. כללי

במהלך חודש XXXX בוצעו:

- ❖ מילוי שאלונים מקיפים ע"י כלל מנהלי החברה
- ❖ סקירת חומרים / מסמכים קיימים
- ❖ ראיונות עם עובדי החברה
- ❖ ניתוח פערים כללי (בשלב התנעת הפעילות)

מטרות הפעילות הייתה:

- ❖ הגדרת "סרגל" לבחינה (בעקיבות לשאלונים שמולאו ע"י מנהלי החברה + נושאים אחרים שצצו במהלך הראיונות)
- ❖ הערכת הפערים בין מצוי לרצוי
- ❖ התוויית פעילות נדרשת לשנת XXXX

תוצאות הניתוח להלן סייעו בבחירת הפעילות (פרויקטים) שיתבצעו בשנת XXXX במטרה לממש את יעדי הלקוח.

פרט בדיוק ובקצרה בטבלה את התובנות שנצברו במהלך התנעת הפעילות. נושא משקף את 'סרגל' המדידה, פער מגדיר בקצרה את המצוי לעומת הרצוי ואת חומרת הפער, מקור מגדיר את מקור הניתוח – ראיון, סקירת חומרים, אחר שם הפרויקט מציין את שם הפרויקט במסגרתו יגושר הפער.

נושא	פער / דרוג חומרת הפער	מקור	שם הפרויקט במסגרתו יגושר הפער
חזון ומדיניות			
אסטרטגיה עסקית			
אחריות הנהלה, תפיסת ניהול / תהליכי ניהול, פיקוח ובקרה			
מנהיגות			
פרואקטיביות			
ניהול איכות, 'תורת הפעלה' – נהלים, הוראות עבודה, תיקי מוצר, תיקי תמיכה, מסמכי מחזור חיים של פיתוח / פרויקט, סיכומי דיון, סקרים, מדריך למשתמש			
ניהול משאבי אנוש			
ניהול כספים			
ניהול רכש ולוגיסטיקה			

נושא	פער / דרוג חומרת הפער	מקור	שם הפרויקט במסגרתו יגושר הפער
איכות תיעוד ונתונים / דוחות ניהוליים / דוחות תפעוליים			
ניהול פרויקטים			
ניהול מוצרים			
טכנולוגיות מידע			
טכנולוגיות דיגיטליות / שו"ב			
ניהול תמיכה			
ניהול תקלות / תקלות מערכתיות			
ניהול פיתוח / ניהול שינויים / ניהול בקרת איכות			
הכשרות			
הדרכות			
חניכות			

נספח 2: שמונת עקרונות ניהול איכות ע"פ ISO9001

התמקדות בלקוח – הבנת צרכי הלקוחות מבחינת הדרישות והציפיות מהמוצר או מהשירות והתאמת תהליכי הארגון לסיפוק צרכים אלה, ואף מעבר לכך, כלומר – להפתיע לטובה.

מנהיגות – ההנהלה קובעת מדיניות ברורה ומחייבת לאיכות, המכסה את כל הפעילויות של הארגון ואת ערכיו, וכוללת גם נושאים אסטרטגיים של חדשנות ומציאות. המדיניות מעבירה מסר של יצירת ערך ללקוח החיצוני, ללקוחות הפנימיים ושאר בעלי העניין בכל שרשרת האספקה. ההנהלה הבכירה דואגת לאמצעים בהם המדיניות מובאת לידיעת כל החברה, עם דגש על בקרת ביצועה. ההנהלה ממחישה במעשים את חשיבות האיכות ("[Walk the Talk](#)").

גישה תהליכית – בכל ארגון מתנהלים במקביל מספר רב של תהליכים, הצורכים משאבים ויש ביניהם יחסי גומלין. כל תהליך מבצע פעילויות על תשומות, ומפיק תפוקות. פעילויות אלה דורשות משאבים. יחסי הגומלין באים לידי ביטוי בכך שתפוקות של תהליך אחד מהוות תשומות לתהליכים אחרים. גישה תהליכית מזהה את התהליכים בארגון ואת יחסי הגומלין ביניהם, ומנהלת אותם במטרה להפיק את התוצאות הרצויות.

גישה מערכתית – זיהוי, הבנה וניהול של תהליכים הקשורים ביניהם כמערכת, תורמים לאפקטיביות וליעילות הארגון בהשגת מטרותיו.

המשאב האנושי – הארגון מטפח את המשאב האנושי, ודואג להכשרות העובדים כדי שיבצעו את עבודתם בצורה הטובה ביותר. כמו כן דואג הארגון למעורבות העובדים בתהליכים המתנהלים בארגון, כדי שירגישו שותפות ושייכות.

שיפור מתמיד – הארגון מתכנן את פעילותיו, מבצע בהתאם לתכנון, בודק האם התוצאות משיגות רצון ו/או ניתן עוד לשפרן, ומבצע פעולות לשיפור התהליכים, אם נדרש. תקן **ISO 9001** מדגיש את הצורך במדידת האפקטיביות של התהליכים. כלומר – לא מספיק רק ליישם ולמדוד את תהליכי הפיתוח או הייצור או השירות, אלא התקן דורש גם לבדוק את יעילות התהליכים ולשפר אותם באופן סדיר. אחת השיטות לשיפור תהליכים מתמיד היא שיטת ה-**(Plan-Do-Check-Act (PDCA**).

קבלת החלטות – ההחלטות הניהוליות מתבססות על נתונים מהשטח. ניהול כזה דואג למערכת מדידות מהימנה שתספק נתונים נכונים לתהליכי קבלת ההחלטות.

יחסים עם ספקים המבוססים על תועלת הדדית – הארגון משפר את יכולות הספקים לספק תשומות איכותיות לארגון ומשתית מערכת יחסים הגונה עם הספקים, כדי לבסס את היחסים על תועלת הדדית, לטובת כל הנוגעים בדבר.