



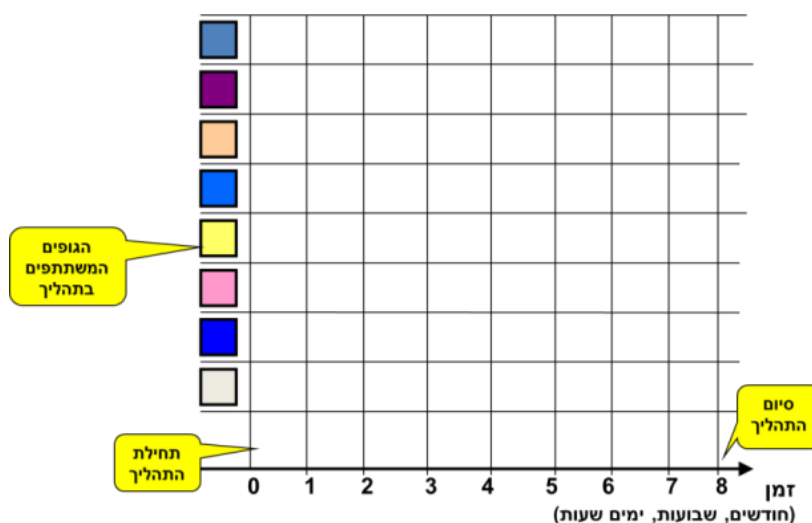
ינואר 2014

מדריך ביצוע מיפוי ושיפור תהליך

מטרת המדריך לתאר במפורט ובפשטות את אופן ביצוע סדנה/או אירוע קייזן לשיפור תהליך בעזרת אחד מכלי ה- LEAN הבסיסיים. הסדנה עצמה מתחלקת ל- 6 שלבים, כאשר כל שלב מתבסס על התוצרים של השלבים הקודמים שבוצעו. בדרך כלל התהליך נמשך מחצי יום עד יומיים.

הכנות לסדנה

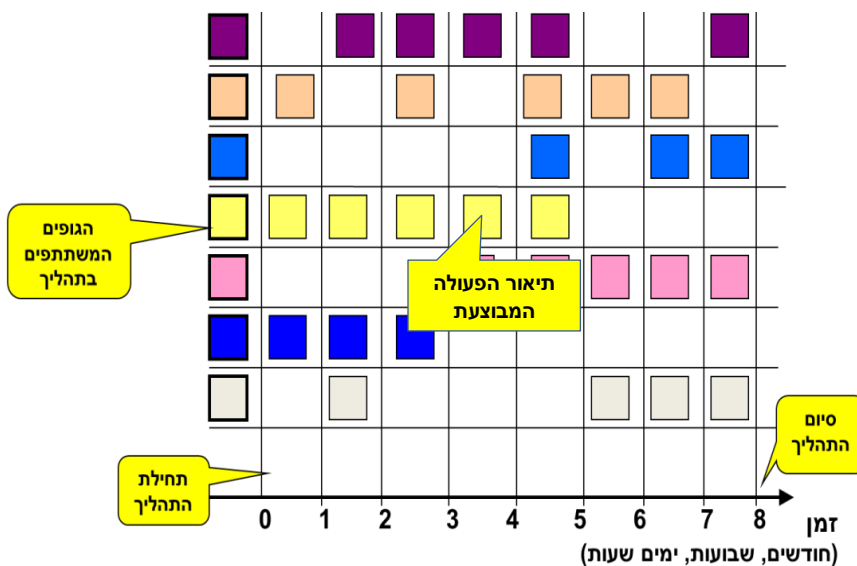
1. הגדרה / בחירה של התהליך, מטרות ודרישות מהתהליך, זיהוי הספקים שמתניעים את התהליך, וזיהוי הלקוחות שמקבלים את תוצרי התהליך.
2. זיהוי קיט הכניסה - התשומות לכניסה לתהליך, וקיט היציאה - מהם התפוקות בסיום התהליך. (כאשר קיט הכניסה וקיט היציאה אינם ברורים, או אינם שלמים, התהליך לא יציב ולכן מתארך).
3. זיהוי כל הדיסציפלינות והגופים המשתתפים בביצוע התהליך, וזימון האנשים לסדנה.
4. הכנה הכלים למיפוי הוויזואלי של התהליך. מדביקים על הקיר גיליון ניר, 90X400 ס"מ. בציר האנכי בצד שמאל מציבים את כל הגופים, (בעזרת פתקי post it, כל גוף בצבע שונה). בציר האופקי, ציר הזמן, מציינים את מרווחי הזמן על פי משך התהליך. ציר הזמן חשוב מאד במיפוי תהליך, כי בו אפשר להציג בבהירות את משך הזמן בעל ערך המוסף, ואת הבזבזים, בעיקר המתנות.



איור 1 – גיליון המיפוי

ביצוע הסדנה

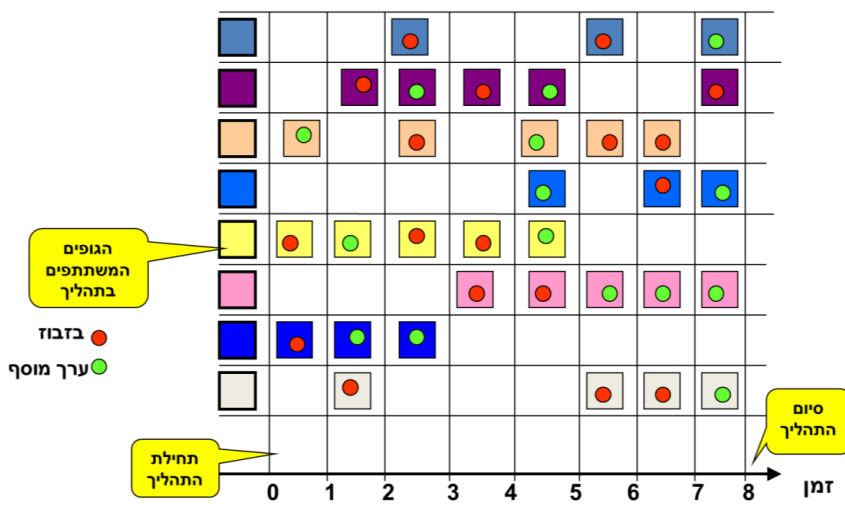
1. מיפוי התהליך - בסדנה ממפים על ציר הזמן את כל הפעילויות של כל הגופים שמתבצעות לאורך התהליך. משתתפי הסדנה מתארים את הפעילות שהם מבצעים בתהליך, ופעילות זו מתועדת בעזרת הפתקים הצבעוניים. יש לתחקר ולתעד כל שלב על ציר הזמן, כולל המתנות כך שבסיום מתקבל מיפוי אמתי וריאלי של אופן ביצוע התהליך קצה לקצה.



איור 2 - מיפוי התהליך המקורי

2. זיהוי הבזבזים בתהליך - לאחר סיום המיפוי יש להגדיר מה הוא הערך ללקוח ולזהות את סוגי הבזבזים בתהליך. הבזבזים מוגדרים:

- פעולות שהלקוח אינו מוכן לשלם עליהן
 - פעולות שאינן משנות את המוצר או את האינפורמציה
 - פעולות שאינן מתבצעות בפעם הראשונה ונכון
- לאחר הבנת משמעות הבזבזים בתהליך הנידון, משתתפי הסדנה בוחנים כל פעולה ופעולה ומסווגים אותם לערך מוסף - עיגול ירוק, ובזבז - עיגול אדום .



איור 3 – זיהוי הבזבזים



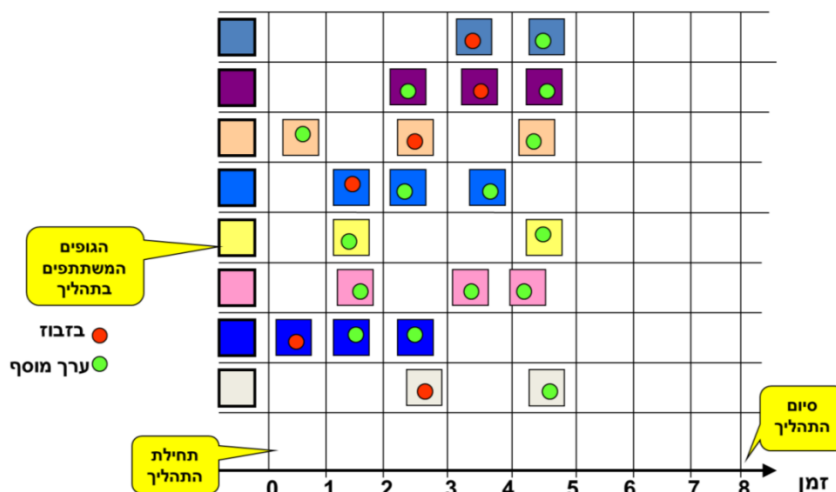
3. איתור הזדמנויות לשיפור - לאחר זיהוי כל הבזבזים, מתבצע סיעור מוחות מובנה, על כל בזבז ובזבז בנפרד, (פעילות עם עיגול אדום), מהן הבעיות/ההזדמנויות לביטול הבזבזים. כל אחד מהרעיונות מתועדות על פורמט to do list. (בשלב זה לא פוסלים שום רעיון, אלא ממלאים רק את עמודת הבעיות והזדמנויות, לא את הפעולות המתקנות).

מעקב פעילויות (To-Do-List)					
מס' סדר	שם המציע	בעייה / נושא / הזדמנות לשיפור	פעולה מתקנת	אחראי	מועד דרש
1					
2					
3					
4					
5					
6					

איור 4 – רשימת מטלות לביצוע

4. החלטה על פעולות מתקנות - בוחנים כל רעיון ורעיון ומחליטים איזה פעולות יש לבצע על מנת לפתור את הבעיות או ליישם את ההזדמנויות. יש למנות אחראים לביצוע המטלות וכן מועד לגמר ביצוע. חשוב לציין כי ביצוע המטלות הוא תנאי למעבר לתהליך המשופר.

5. מיפוי התהליך החדש - ממפים את התהליך החדש בהנחה שיבוצעו כל הפעולות שהוחלט עליהן והבזבזים אכן יבוטלו. במיפוי זה, בדרך כלל רוב הבזבזים יבוטלו, כך שזמן הסבב של התהליך צריך להתקצר בעשרות אחוזים.



איור 5 – מיפוי התהליך החדש



6. ביצוע הפעולות – זה השלב המעשי בכל הסדנה/אירוע קייזן שבו מבצעים את הפעולות שהוחלט עליהן. שלב זה יכול להמשך כמה ימים עד כמה שבועות. המטרה היא לסיים את הפעולות במהירות האפשרית ולהתחיל לפעול על פי התהליך החדש המשופר.



איור 6 – דוגמא למיפוי

המחבר:

איציק בן לוי - מומחה LEAN ביישום והטמעה מתודולוגיית LEAN ביצור, תפעול, בפרויקטי פיתוח, בניהול פרויקטים והנדסת מערכת.

מיסד ארגון משתמשי LEAN בישראל www.lean.org.il

ניתן לפנות למחבר בכתובת: itzhak@benlevy.co.il או דרך האתר: www.benlevy.co.il / 052-3579166