



הדרך לא פחות חשובה מהשגת המטרה

DMAIC - קומנדו משימות

שיפור התהליך הקיים, בהתבסס על גורמי השורש שנמצאו. ביצוע ניסוי (pilot) מקומי על צוות אחד כדי לבחון את יעילות התהליך החדש; במידת הצורך - מכצעים התאמות בתהליך בהתאם לתוצאות הניסוי.

5. Control - בקרת ביצועים - מיסוד תהליכי מניעה שיבטיחו את אי-הישנות הבעיה - מיסוד והטמעת התהליך המשופר מושגים באמצעות מנגנונים המצוידים בחיישנים המתריעים ברגע שיש סטייה בתהליך, ומאפשרים תיקון בטרם תיווצר בעיה. מנגנוני הבקרה יכולים להתבסס על ניסוי פשוט או בקרה סטטיסטית.

דגמאות לתוצאות של צוותי שיפור

1. צוות לשיפור תהליכי בדיקות התמודד עם כמות תקלות גדולה ואיחורים באספקות. הודות לשינויים שבוצעו בצוות הפיתוח, שמיסד תהליך פיתוח הדרגתי ושיפור תהליך בדיקות יחידה, וכן שיפורים בתהליך ניהול הפרויקט שחידד את תנאי הכניסה והיציאה משלב הבדיקות - נמדדה ירידה של עשרות אחוזים בכמות התקלות, וכן שופרה העמידה בל"ז.

2. צוות לקיצור סבב תהליך פיתוח מוצרים הביא ליצירת תהליך שיטתי להבנת צורכי לקוחות ולניהול פורטפוליו בקבוצת השיווק.

ניסויי מהפעלה והשתתפות בצוותי שיפור מראה, כי נוסף על מציאת פתרון לבעיה, המימוש והיישום של התהליך החדש זוכים לשיתוף פעולה מצד כל הנוגעים בדבר, כיוון שהם או נציגיהם היו שותפים להגדרת התהליך המשופר.

* אורנה קמין, BSC, MBA, Six Sigma Black Belt, מנכ"לית ובעלים OK יועצים לניהול

בכל ארגון קיימים תהליכים הזועקים לשיפור. יש ארגונים שבהם ההזדמנויות הן נקודתיות, ויש אחרים שבהם הבעיות הן בנושאי הליכה. התוצאה של ליקויים אלה היא פגיעה בשביעות הרצון של הלקוחות, הנובעת מאי שביעות רצון מהביצועים ומהתוצאות. לקוחות יכולים להיות חיצוניים לארגון, או פנימיים. ההתייחסות ללקוחות פנימיים צריכה להיות באותה מידה של כובד ראש כמו ללקוחות חיצוניים, כיוון שהם חלק משרשרת אספקה, שסופה בלקוחות החיצוניים.

הדרך הקלסית לפתרון בעיות היא מכוונת פתרון: מארגנים ישיבה, מציגים את הבעיה ומיד דנים בפתרונה. לעיתים הדיון יבחר אלטרנטיבה אופטימלית מבין כמה אפשרויות, והישיבה מסתיימת עם רשימת משימות לפעולה. דרך זו נצמדת לפתרונות קיימים ומקובלים, גם אם אינם מועילים, או מאמצת בחיפזון פתרון חדש בלי ללמוד את הבעיה לעומקה.

מאמר זה מציע דרך אחרת לפתרון הבעיה, בעזרת צוותי משימה, בגישה שהיא מכוונת ההזדמנות. תהליך פיתוח שמוביל לאיחורים תמידיים או לתקלות רבות, או תהליך עסקי שגורם לאי שביעות רצון מתמשכת של הלקוחות - כל אלה מהווים הזדמנויות לחקר, שיביא לפתרון "מחוץ לקופסה". הקמת צוותי משימה, קומנדו, נועדה למצוא דרכים לפתרון בעיות מוגדרות, נקודתיות או כרוניות, שטרם נמצאו להן פתרון במסגרות הקיימות.

אחת השיטות המקובלות לפתרון בעיות על ידי צוותי משימה היא DMAIC. גישה שיטתית זו מתאפיינת בהתעמקות בבעיה, בניחות שיטתי של המידע, בבחינת פתרונות חלופיים, בבחירה בפתרון הרצוי ובתכנון מדויק של ביצוע השיפור.

לפי שיטה זו, מוגדר פרויקט שיפור, הנמשך 3-6 חודשים, ומתנהל על פי השלבים הבאים:

1. הגדרת ההזדמנות - מה חשוב לנו לשפר? ההזדמנות מוגדרת כמנחים של צורכי הלקוחות; בהתאם לכך, בונים צוות, המורכב מנציגי כל בעלי העניין ומגדירים יעדים לפרויקט ולוח זמנים; תוכנית השיפור מוצגת להנהלת הארגון כדי לקבל את ברכת הדרך ההכרחית להצלחת הפרויקט.
2. Measure - מדידת הביצועים הנוכחיים - איסוף נתונים המשמש להגדרת הבעיה, וגם כ-Baseline להשוואה עתידית כדי לבחון את אפקטיביות תהליך השיפור.
3. Analyze - אנליזה של ההזדמנות - מה בדיוק לא עובד? בחינת הנתונים כדי למצוא קשרים מסוג סיבה-תוצאה; נערכת חקירה מעמיקה כדי לוודא שכל הגורמים הרלוונטיים נלקחו בחשבון; חימוש אחר גורמי שורש לבעיה.
4. Improve - שיפור התהליך על ידי תיקון שורש הבעיה -

