



מדריך ניהול ידע הפקת לקחים חלק א

תמצית

הפקת לקחים היא הליך ארגוני ויחידתי שמטרתו לשפר מקצועיות ארגונית. זאת, על ידי ניתוח פעולות מהעבר ולמידה לעתיד. מסמך זה, מדריך הפקת לקחים- חלק א, עוסק בתהליך יצירת הידע החדש: מי אחראי לתהליך זה, מתי מבוצע וכיצד. מסמך משלים, מדריך הפקת לקחים- חלק ב, עוסק ביום שאחרי ההפקה; בעיבוד הידע ובקירובו לעובדים, על מנת להגדיל את סיכויי השימוש בידע, ולהגיע ללמידה- שיפור ביצועים על סמך השינוי.

אחריות

אחריות ניהולית: האחריות לביצוע תהליכי הפקת לקחים, וליישום בהתאם לתפיסה זו, היא של מנהלי היחידות במשרד. היישום בפועל בסיוע מובילי הידע היחידתיים.

התנעה

מנהלים ועובדים ביחידה יתניעו תהליך למידה להפקת לקחים, במקומות בהם יש פוטנציאל ללמידה:

- תופעות לא חיוביות שחוזרות על עצמן
- אירוע, פעילות או הליך שהתגלה בו כשל או שנמצא כלא נכון / לא יעיל; יתכן גם סוגיה או מרכיב ממוקד מתוך האירוע/פעילות
- אירוע "כמעט ונפגע", בו היינו קרובים לכשל או הפסד אחר
- אירוע, הליך או פעילות מוצלחים שכדאי ללמוד מהם.



מומלץ שמנהל היחידה יגדיר כמות מינימום של הפקות לקחים נדרשות מכל צוות כדי להבטיח קיומן של ההפקות.

מנהל היחידה יכול לשקול ולהגדיר אירועים, פעילויות או תהליכים מסוימים, בהם תמיד נדרשת הפקה.

משאבים נדרשים 💰

- הפקת לקחים ממוצעת: 5 שעות (הכוונה, איסוף נתונים, למידה, סיכום).
הפקות לקחים על נושאים מורכבים יכולים להידרש לכמות משאבים מוגברת.

תהליך העבודה 📋

1. הכוונה
אחריות: מנהל
מטרות:
א- לקבוע מי בעל התפקיד שיוביל את הליך הפקת הלקחים
ב- למקד את נושא ההפקה, ובמידת הצורך לפרק ליותר מהפקת לקחים אחת
ג- לקבוע את השותפים לתהליך ההפקה. מומלץ צוות קטן, ובכל מקרה לא יותר מ- 7 איש (כדי להבטיח תהליך למידה אפקטיבי)
ד- לקבוע לו"ז להשלמת הלמידה
ה- להבהיר לעובדים את חשיבות התהליך ותרומו. להדגיש בפני כל המעורבים את הצורך בשיתוף ובפתיחות מלאה, ואת החשיבות בהימנעות מהטלת אשמה.
המלצה: כדאי למקד את הלמידה במקומות בהם יש פוטנציאל ללמידה (יש מה לחדש) ובמקומות בהם יש אכן צורך כזה (הידע שיכול להילמד, חשוב ויהיה בו שימוש).
2. במידת הצורך: איסוף מקדים של נתונים לגבי הנושא/פעילות במוקד ההפקה.
3. תהליך ההפקה: פגישה בה מבררים 4 שאלות מרכזיות:

① מה ציפינו?

הגדרת הציפיות שהיו לגבי הפעילות נושא ההליך - כגון:

- הגעה/אי הגעה לתוצאה התואמת את הציפיות הרצויות, בהיבטים מקצועיים וארגוניים [גם בהתייחס להנחיות ונהלים פנימיים]
- השגת יעדים בהיבטים שונים [במידה והייתה פעילות מתוכננת - ולא אירוע מפתיע]

- עמידה במשאבים, תכנון אל מול ביצוע [זמן, כ"א, כסף]
- שביעות רצון לקוחות מהשירות.

2) מה ציפינו?

פערים שהתגלעו אל מול סעיף הציפיות. אין צורך לפרט את כלל הפעילויות, ההליכים והאירועים, אלא להתמקד באלו שלא התאימו לציפיות, כאמור. יש לתאר פעילויות, אירועים והליכים בתמציתיות, באופן שישקף את הפער האמור. יש להתרכז ב"מה" ולא ב"מי".

ההשקעה בסעיפי הציפיות והאירועים נכון שתהיה קצרה. את עיקר משאבי הזמן והחשיבה בהליך ההפקה ראוי להשקיע בשתי שאלות היסוד הבאות:

3) למה?

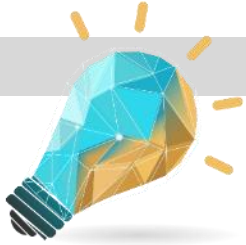
- לב הפקת הלקחים - ניתוח הפערים בין הציפיות למה שאירע בפועל: ירידה לסיבות השורש. חזרה על שאלת ה"למה" עד הבנת סיבות השורש לפער שנוצר. אנו מחפשים את סיבות השורש **הארגוניות והתהליכיות**, שהן מעבר לאדם המסוים ולסימפטום האנושי של "טעות אנוש" או "חולשת אנוש".
- ניתן לחזור על שאלת ה"למה" בירידה לשורש הדבר 1-5 פעמים, בהתאם לצורך.
- יש להפסיק את הליך הירידה לסיבות שורש, אם חורגים ממנדט ההפקה, או מגבולות ההשפעה (אין ערך לייצר המלצות שאין לנו השפעה על מימושן בפועל).

4) מה ממליצים לעתיד?

המלצות המבוססות על הלמידה, שתסייענה להפוך הצלחות לשיטתיות, ותסייענה למניעת טעויות חוזרות.

4. סיכום: העלאת ההמלצות בפני מנהל ודיון בהם:

החלטת המנהל לגבי המלצות שתאומצנה, וכאלו שלא על בסיס התאמה כוללת בראיה ניהולית, ועל בסיס תעדוף משאבים. תרגום ההמלצות לטיפול בשלושה רבדים- א- משימות נקודתיות: מטלות תחומות. לכל משימה יוגדר אחראי ולו"ז.



- ב- שינויים תהליכיים: הרגלי עבודה חדשים ארגוניים או מקצועיים.
 - ג- תובנות: דרכי התנהלות נכונות למקרים עתידיים. כולל הגדרה מה נכון לעשות, מתי (באיזה הקשר/מצב) ומה הרציונאל להמלצה.
- הערה: כדאי לתחם את ההיקף דנן ל 3-4 משימות ו- 1 ובמקרים חריגים 2 שינויים תהליכיים.

5. המנהל יפעל ליישום ההמלצות, ולהנחיית העובדים ביחידה לפעול לפי מה שנלמד. במידת הרלוונטיות, ישותפו התובנות עם כל יחידות המשרד הנוספות היכולות להפיק תועלת מלמידה זו.
6. אחת לשנה מומלץ לקיים בכל יחידה יום מרוכז להצגת הפקות לקחים נבחרות ותוצאותיהן, ולעידוד היחידה ללמידה ושיפור מתמיד.

כלים/ טפסים:

- טופס / מצגת הפקת לקחים



להעשרה נוספת על המתודולוגיה

- תחקיר ארגוני- ויקיפדיה:
https://he.wikipedia.org/wiki/%D7%AA%D7%97%D7%A7%D7%99%D7%A8_%D7%90%D7%A8%D7%92%D7%95%D7%A0%D7%99
- אתר חברת ROM Knowledgeware:
<http://www.kmrom.com/Site/Articles/ViewCategory.aspx?CategoryID=240>
- תחקיר הפקת לקחים ויישומם באתר השב"ס:
http://web.archive.org/web/20071022165138/http://www.ips.gov.il/NR/rdo_nlyres/22C246CF-C71D-46CF-854F-C202059CA5F3/0/011800%D7%AA%D7%97%D7%A7%D7%99%D7%A8%D7%94%D7%A4%D7%A7%D7%AA%D7%9C%D7%A7%D7%97%D7%99%D7%9D%D7%95%D7%99%D7%99%D7%A9%D7%95%D7%9E%D7%9D.doc

המסמך נכתב ע"י יחידת ניהול מידע וידע בסיוע חברת ROM Knowledgeware בע"מ.