



אל על
מבקר החברה

סיבות שורש



גיל בר, רו"ח, CIA, CRISC, MA

ביקורת פנימית - מצוינות | חדשנות | יושרה | השגת יעדים | ניהול סיכונים | פיתוח עובדים ומנהלים

מטרות ההרצאה

אם שתחזרו, תחשבו על הנושא ותבדקו מה אחד למקום עבודתו
 מדד להצלחה
 יהיו סיבת שורש על
 תיבודה היומיומית
 אני בטוח שזה יקרה
 לא צריך להסביר



לרצות

להנות

נושא ההרצאה הוא סיבות שורש אך היא תיגע בהרבה נושאים בתחום הביקורת.

ההרצאה מכוונת לביקורת אבל ניתן להשתמש במסר בכל תחומי העשייה שלנו - עבודה, משפחה, ילדים, זוגיות.

יצירת שינוי

כמה מכם מקבלים פניות מאנשי הארגון בואו לעשות
אצלנו ביקורת ?

מה מוביל את אנשי הארגון לפנות לביצוע ביקורת

→ נובע להם ערך מוסף מהביקורת

→ הביקורת מביאה לשינוי

איך מביאים לשינוי/לערך מוסף למבוקר

→ מזהים מה באמת הסיבה לבעיה

→ מגבשים המלצות הנותנות מענה לסיבה הנכונה



סיבת שורש

האם בעבודת הביקורת אתם עושים שימוש בסיבות שורש ?

למה צריך סיבת שורש

דיווח כולל בדו"כ 5 מרכיבים – The 5 C

הסטנדרט/ המידה/
 חוק/ Benchmarking

Criteria

מצב רצוי

מה מצאנו

Condition

מצב קיים

מה הגורם לפער בין
 הרצוי לקיים

Cause

סיבה

מה הסיכון במצב הקיים,
 מה הנזק ?

Consequence

משמעות

מה נדרש לבצע על מנת להגיע
 ממצב קיים למצב הרצוי

Corrective action

המלצה

סיבת שורש

כולם משתמשים בזה בעבודה, נכון ?

אז מה זה בעצם סיבת שורש



דמיינו

רקע

חברת הגלגל המעופף מייצרת צמיגים למטוסים.
תהליך הייצור מבוצע ב- 5 קווי יצור (A,B....E).
במסגרת תהליך הייצור בקוו B נדרשים העובדים לבצע פעולות
מוגדרות בהתאם להוראות/נוהל מובנה.

עובדות

במסגרת ביקורת על תהליכי הייצור מצא המבקר כי **40 אחוז**
מתוצרי הייצור של קו B הינם **פגומים**.

ממצאים

במסגרת הבדיקה נמצא כי חלק מעובדי הייצור בקו אינם מקפידים
על עבודה בהתאם לנהלים.

בנוסף נמצא כי 30 אחוז מעובדי הקו הינם עובדים חדשים שעברו
לפני כשלושה חודשים מקו A.

מה ההמלצות שלדעתכם יש להמליץ על מנת לתת מענה
לממצא ?

- 1.....
- 2.....
- 3.....

המלצות

1. יש להקפיד ולעבוד בהתאם לנהלי העבודה.
2. יש להדריך את העובדים החדשים ו/או לרענן את העובדים הוותיקים בנוהל הייצור בקו.
3. יש לסיים את עבודתם של העובדים שפעלו שלא בהתאם להוראות.

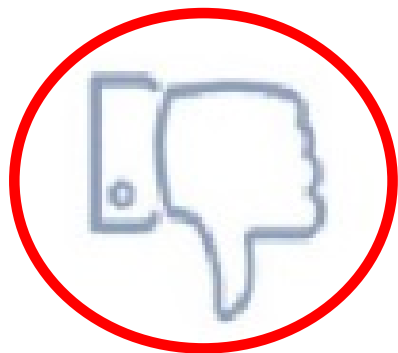
האם ההמלצה הגיונית ?
כן

האם יישום ההמלצה יתן מענה
לבעיה ?
לא !

חוסר בבקרת
איכות

חו"ג שסופק לא
תואמים את
המפרט

הנוהל לא
מתאים



מה ההשפעה של ההמלצות שניתנו ?

הבעיה לא תיפתר ✈

משאבים יושקעו בפעולות שלא יתנו פתרון ✈

אין ערך מוסף מהביקורת ✈

פגיעה בביקורת הפנימית ✈

מי מתקשר בבוקר למבקר הפנימי ?



סיבה

מה השתבש ?

הביקורת לא זיהתה את סיבת השורש !

הביקורת נעצרה לפני הזמן.

למה יש 40% פגומים ?

לא עובדים על פי הנהלים



למה לא עובדים לפי הנהלים ?

הנהלים לא מתאימים



העובדים לא עברו הדרכה/ריענון



למה הנהלים לא מתאימים ?

בוצע שינוי בתוכנה של המכונה אשר מחייב שינוי בתהליך



למה לא בוצע שינוי בתהליך ?

אנשי מערכות המידע לא עדכנו את אנשי הייצור בשינוי

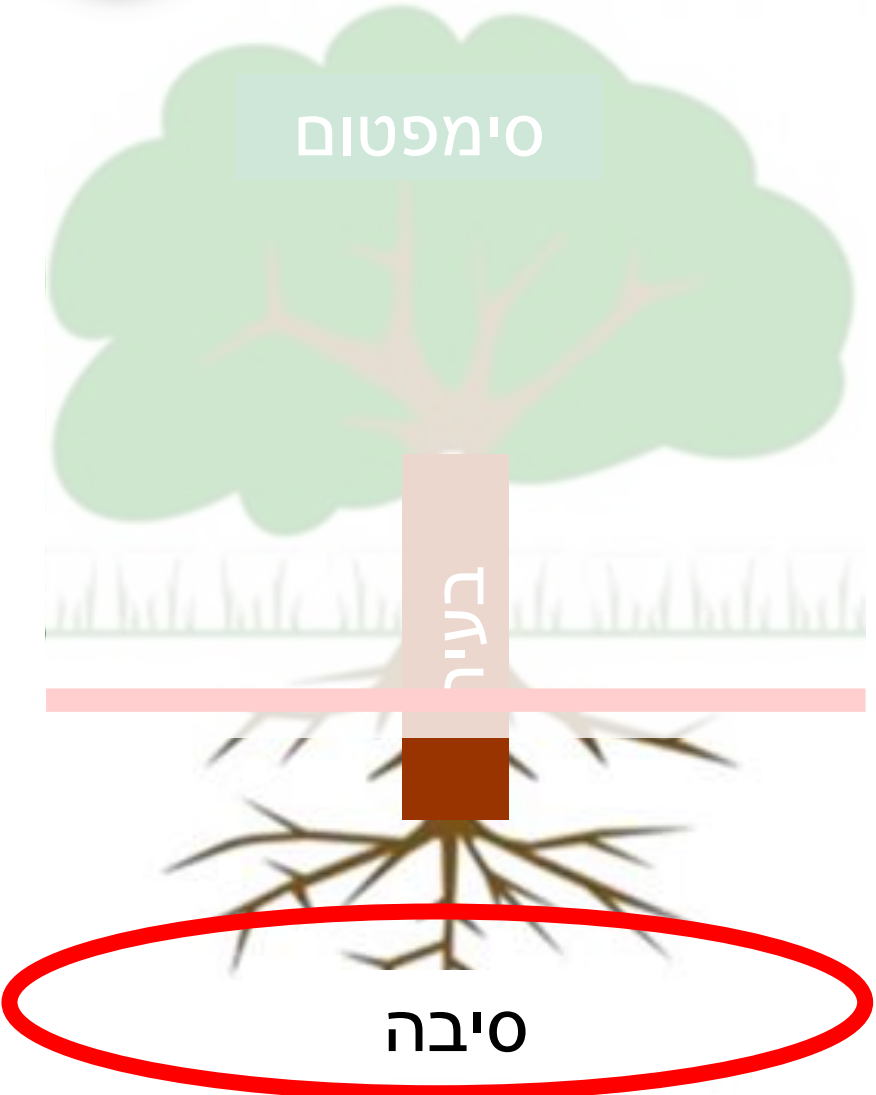


למה אנשי מערכות מידע לא עדכנו את אנשי הייצור

לא קיים תהליך



מה צריך על מנת להגיע לסי השורש ?



- ✈ להכיר את המושג
- ✈ מתודולוגיה / טכניקה
- ✈ שת"פ/תקשורת/יחסים
- ✈ ידע בתחום הנבדק
- ✈ איסוף מידע ושליטה בנתונים
- ✈ זמן

זמן

זיהוי סיבת שורש עשוי לקחת זמן ✈️

מעבר מתפיסה של כמות לאיכות? ✈️



אמון/שת"פ/תקשורת/יחסים

- ✈ לצורך זיהוי סיבת שורש יש צורך בידע בתחום
- ✈ לא ניתן לזהות סיבת שורש לבד - נדרש שת"פ
- ✈ צריך לשתף ולהסביר מה המשמעות של סיבת שורש, מה המטרה



מתודולוגיה / טכניקה

לזהות סיבת שורש זה לא על הדרך ✈️

צריך מתודולוגיה (2-3 מפגשים זה לא מספיק) ✈️

צריך ידע וניסיון ✈️

צריך להשתמש בטכניקות מתאימות
(לימוד תהליך, חקירה, זיהוי סיבות שורש) ✈️

אל תחתוך
בשאלות ✈️

שנות ה-90 (תמצאו פיתרון) ✈️

שנות ה-2000 (יחד/נחמדות) ✈️

The 7/5/3/1 why ✈️

התשובה הראשונה היא לא הסיבה האמתית





דילמות

כמות ביקורות ✈️

לעמוד בלו"ז ✈️

לסיכום

- שינוי זה לא קל (לאף אחד) ✈
- היה מודע לסיבות שורש ✈
- תכיר בצורך בזמן ובמשאבים ✈
- מתודולוגיה והתמדה ✈
- תכיר בכך שאתה לא יכול לעשות את זה לבד ✈
- הימנע מלתקן סימפטומים ✈
- תקשורת, תקשורת ותקשורת ✈
- שמר יחסים ✈



נסיים בהתחלה.....

מטרת ההרצאה לעודד חשיבה שונה
לגרום לכם, כאשר אתם חוזרים "הביתה" לשאול ... איך
זה מתנהל אצלנו והאם אנחנו צריכים לשנות ?

לשאלות והבהרות
גיל בר, רו"ח, CIA, CRISC, MA
gilber@elal.co.il

