

## מודל נת"ל: ניתוח תהליכי ליבה

ד"ר אלון קפלן

**Gilon Yaad**  
**גילון יעד**

צוות גילון-יעד בע"מ

כל הזכויות שמורות לחברת גילון-יעד בע"מ

## תקציר

בתנאי השוק הנוכחיים, בהם מתמודדים ארגונים עסקיים בסביבה תחרותית, דינאמית ומשתנה, מחויב הארגון לעסוק בהתייעלות מתמדת והתמקדות בליבתו העסקית. תהליך נת"ל (ניתוח תהליכי ליבה) ממקד את הארגון בליבתו העסקית, מוודא שימוש מיטבי במשאבים, זרימת מידע ארגוני יעילה ותמהיל כוח אדם מיטבי.

◆ ניתוח תהליכי הליבה הנו כלי המזהה, מאבחן ומגדיר את התהליכים המרכזיים יוצרי הערך המתרחשים בארגון. תהליכים שהנם קריטיים לפעילותו האופטימלית של הארגון. באמצעות זיהוי תהליכי הליבה ותפקידי הליבה הנגזרים מהם (תפקידים המשרתים את התהליך), יש בידי הארגון את היכולת להקים תשתית ארגונית שתתמוך באסטרטגיה העסקית שלו ותאפשר את מימוש יעדים והגדלת הרווחיות.

◆ להגדרת תהליכי הליבה מספר היבטים יישומיים:

1. הגדרת מבנה ארגוני/תפקידי אופטימלי.
2. מיפוי והגדרת פונקציות הליבה (תפקידים ותהליכי עבודה) בארגון.
3. זיהוי ופיתוח אופן זרימת המידע בכל שלב בתהליך ובארגון בכללותו.
4. זיהוי תהליכים חסרים במבנה/תפקיד הקיים והגדרה מדויקת של הצרכים להשלמתם.
5. זיהוי שלבים בהם לא קיימת אחריות ברורה והגדרת מיקוד מתאים לאחריות והובלה.
6. זיהוי תהליכים/שלבים מיותרים במבנה הקיים ואיפיון דרכי ייעול תוך שיפור אפקטיביות ארגונית.

◆ בשילוב מתודולוגיית ההדרכה בגישת TOT (Task Oriented Training) משמש תהליך נת"ל לפיתוח תהליכי הכשרה והדרכה אפקטיביים ויעילים. מודל נת"ל מתמודד עם האתגר של אופטימיזציית כוח האדם לצרכים בהיותו ממקד את הארגון בליבת התפקידים, ליבת הידע והמיומנות הנדרשים ובתהליכים יוצרי ערך עיקריים. נגזרת מובנת מהתהליך הינם ניתוחי תפקיד מפורטים ויעילים המשמשים לגיוס, קליטה, מוביליות פנימית, OJT, פיתוח מיומנויות רכות והשלכות ניהוליות ישירות.

## תיאור מודל נת"ל – תהליך העבודה

כלי ניתוח תהליכי ליבה הנו כלי אבחוני התערבותי, הנובע מטכניקת ה-Reengineering להתערבות ארגונית. הגדרת תהליכי ותפקידי הליבה בארגון לשם הבנייה מחדש של תהליך העבודה. תהליך ההינדוס (engineering) או ההבניה מחדש נעשית באמצעות הבנת התהליכים יוצרי הערך החותכים את הארגון לאורכו ולרוחבו. כלי ניתוח תהליכי הליבה מתבסס על המודל של Davenport (1993).<sup>1</sup>

המודל מציג 6 שלבים לביצוע ניתוח של תהליכי ליבה בארגון.

א. זיהוי והגדרת תהליכי הליבה.

ב. זיהוי והגדרת תפקידי הליבה.

ג. זיהוי גורמים מקדמי שינוי.

ד. פיתוח חזון עסקי.

ה. הבנת ומדידת תהליכים קיימים.

ו. תכנון ובניית פרוטוטיפ של התהליכים החדשים.

יש לציין כי התהליך בכללותו מנוהל ומבוצע בתוך הארגון ע"י צוותים המורכבים מאנשי הארגון ברמות השונות, תוך כדי ליווי של צוות יועצים חיצוניים. צוות הייעוץ מלווה את ההנהלה בהובלת התהליך, כאשר המטרה היא ליצור יכולת פנימית להפעלה ותחזוקה של התוצרים, כך שהידע שנאסף יישאר בארגון לאורך זמן.

<sup>1</sup>Davenport T. H., (1993), Process innovation, Harvard Business School Press.

## ניתוח תהליכי הליבה

מטרתו של תהליך ניתוח זה הוא לזהות, לאבחן ולהגדיר את התהליכים המרכזיים בארגון. תהליכים שהנם הכרחיים וחיוניים לתפקודו האופטימלי של הארגון.

ניתוח תהליכי הליבה מבוצע ע"י צוות היגוי, המורכב מחברי הנהלה הבכירה בארגון. זאת, כדי להבטיח ראייה בעלת אופק ארגוני רחב ככל האפשר. בנוסף, אנשים אלה יש ראייה כוללת לגבי מבנה הארגון ואופן פעולתו, יכולים לזמן בעלי תפקידים שונים בארגון (כפיפים, מקבילים וחברי הנהלה בכירים), כדי לקבל נקודת מבט מפורטת יותר.

תהליך ניתוח תהליכי הליבה מחולק ל- 7 שלבים:

1. השלב הראשון הוא שלב מקדים, בו עוסק הצוות בלימוד מודל העבודה וגישת ניתוח התהליכים.

2. השלב השני הוא שלב בו מעלים חברי הצוות כל תהליך ארגוני שעולה על דעתם. התהליך הוא יצירתי, מתפרש, פתוח וזורם ומטרתו לקבל נקודת מבט כללית לגבי כלל התהליכים בארגון. כל תהליך שמועלה צריך לעמוד בשני קריטריונים בסיסיים:

א. על התהליך להתייחס לדבר משמעותי שמתרחש בארגון.

ב. על התהליך לכלול טרנספורמציה כלשהי מנקודה A לנקודה B.

כל תהליך שעומד בשני הקריטריונים הכלליים הללו מוכנס לרשימה.

3. בשלב השלישי מגדיר הצוות שורה של קריטריונים שעל-פיהם יבחנו התהליכים שהועלו בשלב

הראשון. המאפיין המרכזי של תהליכים אלה הוא שהם קריטריונים כלליים ולא ספציפיים. הקריטריונים הם אחידים ויכולים לשמש כל ארגון.

4. בשלב הרביעי בוחן הצוות את תהליכי הליבה אותם זיהה, באמצעות רשימת הקריטריונים להערכה.

בסופו של השלב נמצאים רק התהליכים אשר עומדים במבחן הקריטריונים. על-לפי הספרות והמחקר

בתחום, בכל החברות, גם חברות גדולות ומורכבות, ניתן לפרק את התהליך הכללי לעד 20 תהליכי

ליבה.

5. בשלב החמישי מזהה הצוות מהם תהליכי העל בארגון, כאשר כל תהליך על מורכב מתהליכי ליבה

(תהליכי משנה) שונים. כך לדוגמא, זיהתה חברת טקסס אינסטרומנטס<sup>2</sup>, העוסקת בתחום המוליכים

למחצה, ארבעה תהליכי על שבתוכם פועלים תהליכי ליבה שונים.

<sup>2</sup> המר מ. רצ'מפי ג. (1994), עיצוב מחדש של התאגיד, הוצאת מטר. תל-אביב.

6. בשלב השישי מנותח כל תהליך משני בתוך תהליך העל הכללי, תוך זיהוי תפקידי הליבה (הפונקציות הקריטיות - תפקידים שהנם הכרחיים לביצוע תהליכי הליבה) ותהליך זרימת המידע. כחלק משלב זה מקימים צוות ההיגוי צוותי משימה ספציפיים אשר מטרתם לאפיין, ולהגדיר את תפקידי הליבה ואת תהליכי זרימת המידע, אותם זיהה צוות ההיגוי.

7. השלב השביעי הוא שלב של תיקוף וזיהוי בעיות. בשלב זה עומדת בפני הצוות סכימה המציינת את תהליכי העל בארגון, תהליכי המשנה, תפקידי הליבה בכל תהליך ליבה ותהליך זרימת המידע. בסכימה זו מציבים הצוות מצבים ואירועים שונים ובוחר את אופן פעולת הארגון בכל מצב ומצב. שיטה זו מאפשרת, ראשית, לתקף שתפקידים שזוהו בכל תהליך הם אכן תפקידי הליבה, לתקף את זרימת המידע בסכימה, וכן לעלות על פערים ובעיות בתהליך.

בחינה זו מאפשרת לצוות להגיע למספר מסקנות ברמה האסטרטגית. הצוות לומד על האמצעים השונים העומדים לרשות הארגון. הצוות לומד על דרכי קבלת ההחלטות בארגון ועל אופן ההתייחסות לחלופות השונות. כמו כן, הצוות מקבל נקודת מבט כללית לגבי ההיבט התהליכי, הפונקציונלי והאנושי.

## יישומי תהליך נת"ל

ליישומי ניתוח תהליכי הליבה מספר יישומים מרכזיים המתייחסים לפונקציות מרכזיות כגון ניהול כוח האדם בארגון, מבנה הארגוני, תהליכי זרימת המידע בארגון, קבלת ההחלטות בארגון ועוד.

א. יישום תהליך הניתוח לניהול כוח האדם בארגון: תהליך ניתוח תהליכי הליבה בארגון הנו בעל

השפעה רבה גם על תמהיל כוח האדם בארגון ועל אופן ניהולו. כאמור, במהלך תהליך זה מוגדרים מהם תפקידי הליבה בארגון. תפקידים שהנם חיוניים לביצוע תהליכי הליבה. הגדרת תפקידי הליבה מאפשרת להגדיר מהם מאפייני הפרט האופטימלי לביצוע כל תפקיד ותפקיד ומכאן, מהו תמהיל כוח האדם הרצוי לארגון. מידע זה מהווה את הבסיס לבניית מערכת מיון והערכה אינטגרטיבית החל משלב המיון והברירה הראשונית ועד להערכה מתמשכת של פעילות העובד.

ב. יישום תהליך הניתוח למבנה הארגוני: תהליך ניתוח תהליכי הליבה בארגון הנו, כאמור,

תהליך המזהה את התהליכים החיוניים לתפקודו האופטימלי של הארגון, ואשר ממנו נגזרות פונקציות הליבה ותהליך זרימת המידע. מכאן חשיבות התהליך בהתייחס למבנה הארגוני. למעשה, מהרגע שהתהליך מצביע על תהליכי הליבה ופונקציות הליבה בארגון הוא קובע או מגדיר את המבנה הארגוני האופטימלי ואת תהליכי זרימת המידע בארגון. ניתוח תהליכי הליבה "מתורגם" למפה ארגונית ותהליכית אשר מציגה את המבנה הארגוני הקיים, על הפונקציות המרכזיות שבו ואת התהליכים ודרכי הפעולה של הארגון. תהליך זה מאפשר לזהות אזורים כשל או עיוורון ארגוניים. אזורים או מצבים הסובלים מאפקטיביות ארגונית לקויה. כמובן שכל שאזורים אלה קרובים יותר לתהליכי הליבה הם מסוכנים יותר ועל כן מחייבים טיפול ייסודי ומהיר.

ג. יישום תהליך הניתוח לתהליכי זרימת המידע בארגון: ניתוח תהליכי הליבה מאפשר להגדיר

ולאפיין את אופן זרימת המידע בין תהליכי הליבה ובין תפקידי הליבה בתוך כל תהליך. ניתוח זה מאפשר את שיפור תהליך זרימת המידע, תוך הצעת שימושים שונים בטכנולוגיות מידע לשיפור התהליכים והתפקודים השונים.

ד. **יישום תהליך הניתוח לתהליכי קבלת ההחלטות בארגון**: תהליך ניתוח תהליכי הליבה ותפקידי הליבה בכל תהליך מאפשר לאפיין ולהגדיר את דרכי קבלת ההחלטות בארגון. כיצד מתקבלות החלטות בארגון וכיצד ניתן לשפר את תהליך קבלת ההחלטות באופן שישרת טוב יותר את תהליכי הליבה בארגון.

חברת גילון – יעד בע"מ מתמחה ביישום מודל נת"ל והשלכותיו הארגוניות והפונקציונליות בחברות וארגונים שונים. יועצי החברה התמחו ביישום כלים ותהליכי ניתוח, איפיון ופיתוח פתרונות משולבים במטרות העסקיות והארגוניות של החברה.

לקבלת פירוט נא ליצור קשר עם ד"ר אלון קפלן, מנכ"ל גילון יעד בע"מ – [elon@gilonyaad.com](mailto:elon@gilonyaad.com)