

מגשים:

שם מלא: דניאל בונדר
שם מלא: יוסי חן בעדש



תיאור כללי על החברה:

תנובה, שהוקמה ב-1926, היא קבוצת המזון המובילה בישראל ומעסיקה כ-6,000 עובדים בכ-30 אתרים בפריסה ארצית. החברה פועלת כחברה ישראלית בבעלות בינלאומית ומחויבת לחקלאות המקומית ולפיתוח הפריפריה. תנובה מתמקדת בייצור ושיווק מוצרי מזון מגוונים הכוללים חלב ומוצרים, בשר, מזון קפוא, ביצים, דגים ומוצרים מבוססי צמח.

מאפיינים כלליים של הארגון:

תחום פעילות: ייצור, עיבוד, שיווק ולוגיסטיקה בשוק הקמעונאי, התעשייתי והמוסדי. מבנה הארגון: חטיבות ויחידות עסקיות לפי תחומים (חלב, בשר, מזון קפוא, דגים ועוד), בתמיכה של מחלקות לוגיסטיקה, איכות ופיתוח עסקי.

מבנה הארגון:

תנובה מחולקת למספר חטיבות ויחידות עסקיות, ביניהן חטיבת מוצרי חלב, חטיבת הבשר והעוף, חטיבת המזון הקפוא, וכן מחלקות הממוקדות במוצרי ביצים, דגים ומוצרים בריאותיים. לכל חטיבה צוותי פיתוח, ייצור ושיווק משלה, הנתמכים במחלקות לוגיסטיקה, איכות ובטיחות מזון, ופיתוח עסקי.

תחומי הפעילות המרכזיים של תנובה:

מוצרי חלב ותחליפי חלב:

תנובה מתמחה במוצרי חלב, גבינות, יוגורטים ומעדנים, כולל מוצרים מבוססי צמח תחת "אלטרנטיבי".

מוצרי בשר ועוף: המותגים "מאמא עוף" ו"אדום אדום" מספקים מוצרים טריים, מעובדים וקפואים לשימוש פרטי ולמסעדות.

מזון קפוא: מותגים כמו "סנפרוסט" ו"מעדנות" מציעים ירקות, פירות ומאפים קפואים.

מוצרי דגים: מוצרים טריים וקפואים תחת המותג "דגי תנובה".

מוצרי ביצים: מגוון ביצים טריות ומעובדות לצרכנים ולמוסדות.

תחליפי חלבון ומוצרים צמחיים: מובילה בתחום עם מוצרים חדשניים מבוססי סויה, אפונה וצמחים נוספים.

מוצרים פונקציונליים ובריאותיים: מוצרים עם ערכים תזונתיים מוגברים תחת המותגים "GO" ו"TNuva+".

תהליכים עסקיים מרכזיים של תנובה

1. **רכש חומרי גלם:** תנובה רוכשת חומרי גלם מגוונים כמו חלב גולמי, בשר, ירקות ודגנים מספקים מקומיים ובינלאומיים, תוך עמידה בתקני איכות מחמירים.

2. **ייצור ועיבוד:** בתנובה מפעילים ומחלבות ברחבי הארץ שבהם מתבצע ייצור ועיבוד חומרי הגלם למוצרי חלב, בשר, מזון קפוא, ועוד. תנובה משקיעה בטכנולוגיות ייצור מתקדמות לשמירה על איכות מוצריה.

3. **שיווק ומכירות:** תנובה מנהלת מערך מכירות רחב המפיץ את מוצריה לרשתות שיווק, חנויות קמעונאיות, מסעדות, ומוסדות, תוך התאמת המוצרים למגמות השוק והצרכנים.

4. **לוגיסטיקה והפצה:** החברה מפעילה מערך לוגיסטי מתקדם עם מרכזי הפצה, מחסנים ומערך הובלה, המבטיחים אספקה מדויקת ומהירה ללקוחות.
5. **חדשנות ופיתוח מוצרים:** תנובה משקיעה במחקר ובפיתוח בשיתוף סטארט-אפים ומוסדות אקדמיים לפיתוח מוצרים חדשניים, כמו תחליפי חלבון צמחיים ומזון מהצומח.
6. **טרנספורמציה דיגיטלית:** תנובה מקדמת תהליכי דיגיטציה באמצעות מערכות ERP וטכנולוגיות נוספות, לשיפור היעילות התפעולית והניהולית.
7. **ניהול איכות ובטיחות מזון:** החברה מקפידה על נהלי איכות ובטיחות מזון בכל שלבי הייצור וההפצה, תוך עמידה בתקנים בינלאומיים.

תהליך עיקרי: תהליך שרשרת האספקה והייצור

מטרת התהליך:

מטרת התהליך היא להבטיח זמינות של חומרי גלם, ייצור מוצרים באיכות גבוהה, והעברת המוצרים המוגמרים ללקוחות בזמן, תוך עמידה בדרישות האיכות והעלויות שהוגדרו.

שיוך ליחידה ארגונית:

יחידות רלוונטיות: רכש, מחסנים, ייצור, איכות, לוגיסטיקה, ושירות לקוחות.
משתמשי המערכת הרלוונטיים: מנהלי רכש, עובדי מחסן, מנהלי ייצור, בקרי איכות, עובדי לוגיסטיקה ונציגי שירות לקוחות.

תיאור כללי של התהליך

הזמנת חומרי גלם: מזהים צורך ומזמינים חומרי גלם מספקים.

קבלת חומרי גלם: מקבלים את החומרים, מבצעים בדיקות איכות ומעדכנים במערכת.

אחסון: מאחסנים את החומרים במחסן ומנהלים את המלאי.

תכנון ייצור: מתכננים את הייצור לפי ההזמנות והזמינות.

ייצור: מעבירים חומרים לייצור, מרכיבים את המוצרים ומבצעים בקרת איכות.

אריזה והעברה למחסן: אורזים את המוצרים המוכנים ומעבירים למחסן המוצרים.

שחרור והפצה: מוציאים את הסחורה ללקוח או לשילוח בהתאם להזמנות.

מקרא דרגת חשיבות

שלבים הכרחיים: (A)

שלבים רצויים: (B)

שלבים משלימים: (C)

דרישות פונקציונליות

מערכת ניהול מלאי מתקדמת לזיהוי מלאי קיים וצרכים: ניהול מלאי מדויק הוא קריטי לתפקוד השוטף של הארגון, למניעת חוסרים או עודפים במלאי ולשמירה על רציפות בתהליכי הייצור והשירות.

דרגת חשיבות: שלב הכרחי(A)

אפשרות למעקב בזמן אמת אחר הזמנות חומרי גלם: המעקב בזמן אמת משפר את היעילות ומונע עיכובים באספקה, אך ניתן להפעיל את המערכת גם עם מעקב שאינו בזמן אמת, בתנאי שעדכוני ההזמנות מגיעים בזמן סביר.

דרגת חשיבות: שלב רצוי(B)

מערכות תכנון ייצור המתחשבות בזמנינות חומרי גלם וזמני ייצור: תכנון ייצור יעיל מבטיח ניצול אופטימלי של משאבים, עמידה בלוחות זמנים ומניעת עיכובים בתהליך הייצור. ללא מערכת תכנון כזו, הארגון יתקשה לספק מוצרים בזמן ולעמוד בסטנדרטים.

דרגת חשיבות: שלב הכרחי(A)

אילוצים וחוקים עסקיים הקשורים לתהליך

- עמידה בתקנים ובתקנות בקרת איכות מחמירות.
- התאמה לדרישות ללקוח מבחינת זמני אספקה, אריזה תוויות.
- קיום הסכמים עם ספקים ותנאי סף לאיכות.

קלטים / פלטים הנדרשים בתהליך

קלטים: (Inputs) הקלטים כוללים פרטי חומרי גלם וספקים, פרטי הזמנות ותוצאות בדיקות איכות, נתוני מלאי (כמויות, מיקומים ותאריכי תפוגה), דרישות ייצור וזמנינות משאבים (כוח אדם ומכונות), מפרטים טכניים, הנחיות אריזה ונתוני הזמנות לקוחות ופרטי הפצה.

פלטים: (Outputs) הפלטים כוללים הזמנות חדשות ודוחות סטטוס הזמנות, דוחות מלאי מעודכנים, תוצאות בדיקות איכות, תוכניות ייצור מפורטות, התראות על מחסור בחומרים, דוחות סטטוס ייצור, תוצאות בקרת איכות, רשומות מלאי מוצרים מוגמרים, מוצרים ארוזים ודוחות משלוחים עם סטטוס הזמנות ופרטי אספקה.

ישויות מידע עיקריות בתהליך

הישויות כוללות חומרי גלם, מלאי, הזמנות, תוכניות ייצור, מוצרים מוגמרים, הפצה, בקרת איכות, ולקוחות – כולן נחוצות לתפעול יעיל של שרשרת האספקה והייצור.

דרישות לא פונקציונליות

1. **תשתית:** תמיכה במספר משתמשים גדול עם זמני תגובה מהירים, אבטחת מידע חזקה ותשתית אמינה לניהול שוטף.
דרגת חשיבות: שלב הכרחי(A)
2. **ממשק משתמש:** ממשק גמיש המאפשר התאמות ושילוב עם מערכות אחרות, משפר את חוויית המשתמש.
דרגת חשיבות: שלב רצוי(B)

מאפייני הספק

יציבות כלכלית : הכרחית לתמיכה בפרויקטים גדולים לאורך זמן ולמניעת סיכונים לתפקוד המערכת.

דרגת חשיבות: A.

מוניטין בשוק : משפר את האמון בספק אך אינו קריטי להצלחת הפרויקט.

דרגת חשיבות: B.

חדשנות ומחקר ופיתוח: יתרון נוסף לשדרוגים עתידיים, אך לא קריטי למענה על הדרישות הנוכחיות.

דרגת חשיבות: C.

תנאי העסקה

1. **מחיר רישיונות:** עלות קבועה וברורה למניעת עליות פתאומיות.
דרגת חשיבות: שלב הכרחי. (A)
2. **בסיס לקביעת המחיר:** פירוט מלא של כל רכיב עלות למניעת הוצאות בלתי צפויות.
דרגת חשיבות: שלב הכרחי. (A)
3. **היקף העסקה:** שירותים נוספים כמו הדרכה והטמעה לתפקוד מיטבי.
דרגת חשיבות: שלב רצוי. (B)
4. **עלויות נוספות צפויות:** תחזוקה ושדרוגים לאורך חיי המערכת, עם תכנון תקציבי.
דרגת חשיבות: שלב הכרחי. (A)

תמיכה ותחזוקה

1. **תמיכה ראשונית:** הדרכות, מענה טכני ואחריות טכנית להטמעה חלקה.
דרגת חשיבות: שלב הכרחי. (A)
2. **תחזוקה שוטפת:** עדכונים ושדרוגים עם מינימום הפרעות.
דרגת חשיבות: שלב הכרחי. (A)
3. **זמינות מסביב לשעון:** תמיכה 24/7 עם זמני תגובה מהירים.
דרגת חשיבות: שלב רצוי. (B)
4. **ערוצי מתן שירות:** תמיכה טלפונית, מקוונת ומרחוק, כולל נוכחות אישית במקרה הצורך.
דרגת חשיבות: שלב הכרחי. (A)
5. **תמיכה בעדכוני גרסה:** עדכונים ושדרוגים תקופתיים לצמצום הפרעות.
דרגת חשיבות: שלב משלים. (C)

השלכות על פרויקט היישום

1. **משך יישום:** תוכנית עבודה מפורטת עם שלבים ברורים ולוחות זמנים.
דרגת חשיבות: שלב הכרחי. (A)
2. **עלות יישום:** עלות שקופה וברורה למניעת הפתעות תקציביות.
דרגת חשיבות: שלב הכרחי. (A)
3. **שותפי יישום:** שותפים מנוסים לתמיכה מותאמת לצרכי הארגון.
דרגת חשיבות: שלב רצוי. (B)
4. **עזרים לתמיכה ביישום:** הדרכות מקוונות וחומרי עזר לתפעול קל ומהיר של המערכת.
דרגת חשיבות: שלב הכרחי. (A)
5. **היקף השינוי בארגון:** תוכנית ליווי לשינויים ארגוניים וטכנולוגיים להשגת יעדים.
דרגת חשיבות: שלב משלים. (C)

תהליך עיקרי: ניהול שעות ושכר העובדים

מטרת התהליך:

מטרת ניהול שעות ושכר עבודה היא ניהול מדויק ואמין של שעות העבודה, תוך התאמה מלאה לתקנות העבודה והשכר הנהוגות בישראל. יש צורך בדיווח מהימן של נוכחות מקצועית, חישוב שכרם באופן שקוף וללא טעויות, ושמירה על זכויותיהם לפי חוק העבודה.

שיוך ליחידה ארגונית:

- **יחידות רלוונטיות:** מחלקת משאבי אנוש, מחלקת חושבות שכר.
- **המעשה יכול לארגון משתמשים מערכת:** מנהלי משאבי אנוש, חשבי שכר, עובדים המדווחים שעות.

תיאור כללי של התהליך:

1. איסוף דיווחי שעות מהעובדים (שעון נוכחות, דיווחים ידניים).
2. עיבוד נתוני השעות לפי חוזי עבודה, תקנות חוק, ותוספות (שעות נוספות, פרמיות).
3. חישוב שכר חודשי לעובדים, כולל ניכויים (מס הכנסה, ביטוח לאומי, פנסיה).
4. הנפקת תלושי שכר ותשלום לעובדים.
5. ניתוח דוחות שכר לצורך בקרה ודיווחים רגולטוריים.

דרישות פונקציונליות נדרשות בתהליך:

מערכת לניהול שעות נוכחות עם יכולת אינטגרציה עם שעוני נוכחות דיגיטליים.

A: דרגת חשיבות:

מודול שכר במערכת, המחשב שכר אוטומטית על בסיס חוזי עבודה ודיווחי שעות.

A: דרגת חשיבות:

כלי לבקרת שעות עבודה, כולל זיהוי חריגות וניהול אישורי שעות נוספות.

B: דרגת חשיבות:

אילוצים וחוקים עסקיים הקשורים לתהליך:

1. עמידה בחוקי שכר העבודה בישראל, כולל חוק שעות עבודה ומנוחה.
2. דיוק בתשלומים ובניכויים, למניעת תלונות ועונשים רגולטוריים.
3. שמירה על נתוני העובדים בהתאם לחוק הגנת הפרטיות.

קלטים / פלטים נדרשים בתהליך:

קלטים: המערכת מתבססת על דיווחי שעות עבודה, המתקבלים באופן יומי או שבועי, לצד נתונים מחוזי עבודה הכוללים דרגות שכר, מידע מפורט על תוספות שכר וניכויים שונים. בנוסף, המערכת פועלת בהתאם לחוקי עבודה רלוונטיים ולעדכונים רגולטוריים שוטפים, על מנת להבטיח עמידה מלאה בדרישות החוק ובתנאים המעודכנים.

פלטים: המערכת מפיקה תלושי שכר לעובדים, לצד דוחות נוכחות ומעקב שעות עבודה, המספקים מידע מפורט על זמני העבודה של העובדים. בנוסף, היא מייצרת דוחות ניכויים ותשלומים לגורמים חיצוניים, כגון ביטוח לאומי ומס הכנסה, במטרה להבטיח עמידה בדרישות החוק ודיוק בתשלומים.

ישויות מידע עיקריות בתהליך: תהליך העבודה מתמקד במספר ישויות מידע עיקריות, בהן דיווחי שעות המספקים נתונים על היקף וזמני העבודה, נתוני עובדים הכוללים פרטים על חוזים, תפקידים ודרגות שכר, חוקים ותקנות שכר המגדירים את המסגרת החוקית לחישוב השכר, ותלושי השכר המופקים לעובדים כשלב הסופי בתהליך.

דרישות לא פונקציונליות:

אבטחת מידע: הגנה על נתוני העובדים ותלושי השכר מפני גישה בלתי מורשית.

דרגת חשיבות: A

ביצועים: זמני תגובה מהירים לחישוב שכר לעובדים רבים.

דרגת חשיבות: B

מאפייני ספק:

- ספק עם ניסיון מוכח במערכות שכר.

דרגת חשיבות: A

- יכולת לספק תמיכה רגולטורית מעודכנת.

דרגת חשיבות: A

- התאמה לצרכים משתנים בתחום השכר והנוכחות.

דרגת חשיבות: B

מחיר ותנאים :

- שקיפות מלאה בתמחור ובתנאי התשלום.

דרגת חשיבות: A

- התחייבות לתמיכה טכנית במסגרת החוזה.

דרגת חשיבות: A

- אפשרות לפריסת תשלומים נוחה בהתאם לצרכי הארגון.

דרגת חשיבות: C

תמיכה ותחזוקה:

התקנה, הגדרה, חיבור שעוני נוכחות, והדרכת מנהלים.

דרגת חשיבות: A

מענה לתקלות, קריאות שירות, ובדיקות תקופתיות למערכת השעות והשכר.

דרגת חשיבות: A

זמינות גבוהה: שירות 24/7, ניטור בזמן אמת, וזמני תגובה מהירים במסגרת SLA.

דרגת חשיבות: A

מתן שירות: קשר שוטף עם מנהל תיק לקוח, תמיכה מותאמת, והדרכות תקופתיות.

דרגת חשיבות: B

עדכוני גרסה: שדרוגים מותאמים לרגולציות, עדכונים ללא הפרעה, והדרכה על שינויים.

דרגת חשיבות: B

השלכות על פרויקט היישום:

יישום קצר (2-3 חודשים) כולל התקנה ואינטגרציה.

דרגת חשיבות: A

עלות חד-פעמית הכוללת התאמה, הדרכה ותמיכה טכנית.

דרגת חשיבות: A

צוות מומחים מנוסה בניהול שעות ושכר.

דרגת חשיבות: A

מדריכים דיגיטליים, מוקד תמיכה, וכלי CRM לניהול קריאות שירות.

דרגת חשיבות: B

התאמה לתהליכים קיימים ושיפור מעקב השעות והשכר.

דרגת חשיבות: C

חשיבות	הדרישה	אחוזים	
דרישות פונקציונליות			
A	מודול שכר במערכת	20	
B	כלי לבקרת שעות עבודה	10	
A	ביצוע אינטגרציה עם שעונים דיגיטליים	20	
A	ניהול מלאי	20	
B	מעקב בזמן אמת	10	
A	תכנון יצור בהתחשבות בזמינות חומרי גלם וזמני יצור	20	
	סה"כ דרישות פונקציונליות	100	
דרישות לא פונקציונליות			
A	אבטחה, הגנה על נתוני העובדים	20	
B	זמן תגובה מהיר של המערכת	30	
A	תמיכה במספר רב של משתמשים	20	
B	ממשק שמאפשר התאמות לממשקים אחרים	30	
	סה"כ דרישות לא פונקציונליות	100	
מאפייני ספק			
A	תמיכה רגולטורית	20	
A	ניסיון	20	
B	התאמת צרכים	15	
A	יציבות כלכלית	20	
B	מוניטין בשוק	15	
C	חדשנות ומחקר פיתוח	10	
	סה"כ מאפייני ספק	100	
תנאי העסקה			
A	שקיפות מלאה בתמחור	17	
A	התחייבות לתמיכה טכנית	17	
C	אפשרות לפריסת תשלומים	5	
A	עלות קבועה	17	
A	בסיס לקביעת מחיר	17	
B	היקף העסקה	10	
A	עלויות נוספות צפויות (אם יש)	17	
	סה"כ תנאי העסקה	100	
תמיכה ותחזוקה			
A	תמיכה ראשונית	25	
A	תחזוקה שוטפת	25	
B	זמינות	15	
A	ערוצי מתן שירות	25	
C	תמיכה בעדכוני גרסה	10	
	סה"כ תמיכה ותחזוקה	100	
השלכות על פרויקט היישום			
A	משך היישום	25	
A	עלות יישום	25	
B	שותפי יישום	15	
A	עזרים לתמיכה ביישום	25	
C	היקף השינוי בארגון	10	
	סה"כ השלכות על פרויקט היישום	100	

