



המדריך לטרנספורמציה דיגיטלית

שנתחיל?

מערך הדיגיטל הלאומי
نظام الديجيتال الوطني
Israel National Digital Agency



מהי טרנספורמציה דיגיטלית?

מהי
טרנספורמציה
דיגיטלית?

שינוי עמוק של תהליכים בירוקרטיים תוך שימוש באמצעים דיגיטליים מתקדמים.

חשוב להבחין בין **דיגיטציה** - מעבר של שירות פיסי, כמו טופס למשל, לתצורה הדיגיטלית שלו, לבין **טרנספורמציה דיגיטלית מלאה** - שינוי עמוק של תהליך הכולל מינוף של יכולות הדיגיטל, הדאטה והבינה המלאכותית.

מדוע לבצע
טרנספורמציה
דיגיטלית?

בעת ביצוע טרנספורמציה דיגיטלית:

מטרת המדריך

נציע חלופות להתאמת התהליך ונבחר בחלופה ונממש אותה כך שתתקבל חווית משתמש מיטיבה.

03

נבחן לעומק את שלבי התהליך, את פעולות הארגון, את הממשקים החיצוניים (שפונים למשתמשים) והפנימיים (תהליכי Backoffice) ואת המערכות התומכות.

02

נבחן את הצורך האמיתי בשירות.

01

סוגי השירות
הממשלתי

יסודות ההצלחה
לטרנספורמציה

1. להכיר את המשתמשים
2. לכוון גבוה
3. להשתמש בידע ובפתרונות רחב

מדוע לבצע טרנספורמציה דיגיטלית?



מהי
טרנספורמציה
דיגיטלית?

מדוע לבצע
טרנספורמציה
דיגיטלית?

מטרות המדריך

סוגי השירות
הממשלתי

יסודות ההצלחה
לטרנספורמציה

1. להכיר את המשתמשים
2. לכוון גבוה
3. להשתמש בידע
ובפתרונות רחב

השירות הציבורי שואף להביא לקידום צמיחה חברתית ולצמצום פערים חברתיים; לקידום צמיחה כלכלית בת קיימה; למען שירות ציבורי פשוט, אחוד, בטוח, יוזם, מותאם אישית ונגיש לכולם; ולחיזוק אמון הציבור בממשל.

המרחב הדיגיטלי מייצר הזדמנות לקדם תהליכי עומק מערכתיים שיסייעו במימוש החזון.

- תהליכי העומק הללו משנים את הצורה שבה הארגון עובד ואת הצורה שבה הוא מנהל את היחסים עם לקוחותיו.
- תהליכי העומק גוררים שינוי רב ממדי: בתהליכי העבודה, בהגדרת הערך העסקי-מקצועי, בתפיסה הטכנולוגית ובמסגרת הרגולטורית.

כמו כן, כמעוגן בהחלטת ממשלה 1366 מתאריך 10.4.22, במסגרת העקרונות לעיצוב השירות הדיגיטלי הממשלתי, על השירות הדיגיטלי להיות: מותאם אישית, בשביל כולם, מקצה לקצה, באפס מאמץ, מוגן ובטוח ויוזם. מאפיינים אלה ניתן להשיג במלואם רק באמצעות טרנספורמציה דיגיטלית.

לסיכום – טרנספורמציה דיגיטלית היא לא רק פריצת דרך טכנולוגית, אלא קודם כל שינוי עומק תפיסתי

מטרות המדריך

לעורר עניין בהנעת תהליך של טרנספורמציה דיגיטלית בשירות הציבורי



להציע איך לעצב ולאפיין תהליך של טרנספורמציה דיגיטלית



לתת דוגמאות מתהליכים שבוצעו ולאפשר למידה מניסיון של אחרים



טיפ



תהליך הטרנספורמציה הדיגיטלית כולל שלבים של מיפוי המצב הקיים, עיצוב ואפיון התהליך החדש, ולבסוף יישומו במסגרת פרויקטים מוגדרים היטב. מדריך זה מתמקד בעיקר בשלבים של מיפוי המצב הקיים ועיצוב ואפיון תהליך הטרנספורמציה הדיגיטלית. לפירוט על שלבי היישום, מומלץ לעיין במדריך לניהול פרויקט.

מהי
טרנספורמציה
דיגיטלית?

מדוע לבצע
טרנספורמציה
דיגיטלית?

מטרות המדריך

סוגי השירות
הממשלתי

יסודות ההצלחה
לטרנספורמציה
1. להכיר את המשתמשים
2. לכוון גבוה
3. להשתמש בידע
ובפתרונות רחב

השירות הממשלתי מתחלק לשני סוגים:

מוצרים ציבוריים



שירותים חברתיים (כגון חינוך, בריאות, רווחה, עשיית צדק), שירותי ביטחון ותשתיות לאומיות (כגון חשמל, מים, כבישים ותחבורה ציבורית)

שירותים מנהליים



אינטראקציה ישירה של פרט או תאגיד עם הממשל שעיקרה תהליך מוגדר היטב של בחינת זכאות להטבה, לרישום, לרישוי, לקבלת היתרים, לתשלום או לקיום חובה חוקית

ככלל המדריך עוסק בטרנספורמציה דיגיטלית הן בשירותים מנהליים והן במוצרים ציבוריים. עם זאת, מרבית הדוגמאות המוצגות במדריך הן מעולם השירותים המנהליים. דוגמאות לטרנספורמציה דיגיטלית למוצרים ציבוריים ניתן לראות במוצרים ייחודיים כגון רפואה דיגיטלית או רווחה דיגיטלית.

מהי
טרנספורמציה
דיגיטלית?

מדוע לבצע
טרנספורמציה
דיגיטלית?

מטרות המדריך

סוגי השירות
הממשלתי

יסודות ההצלחה
לטרנספורמציה

1. להכיר את המשתמשים
2. לכוון גבוה
3. להשתמש בידע ובפתרונות רחב

יסודות ההצלחה לטרנספורמציה דיגיטלית



יסוד שלישי
להשתמש בידע
ובפתרונות רחב



יסוד שני
לכוון גבוה
לא רק דיגיטציה של
טופס, אלא שינוי תהליכי



יסוד ראשון
להכיר את המשתמשים
מי הם?
ומה הם רוצים?

מהי
טרנספורמציה
דיגיטלית?

מדוע לבצע
טרנספורמציה
דיגיטלית?

מטרות המדריך

סוגי השירות
הממשלתי

יסודות ההצלחה
לטרנספורמציה

1. להכיר את המשתמשים
2. לכוון גבוה
3. להשתמש בידע
ובפתרונות רחב

יסוד ראשון להצלחה – להכיר את המשתמשים

עקרון מרכזי בתהליך הוא שימוש בגישת 'המשתמש במרכז' ובחינת נקודת המבט של התושב או העסק לאורך השירות כולו. התבוננות בחוויה של המשתמשים תעזור לנו להגדיר את המהלכים לפעולה. הגדרה מתוך הבנת המניעים לשימוש בשירות וזיהוי האתגרים והצרכים שיש לתת להם מענה על מנת לספק שירות מהיר, יעיל ואיכותי לכולם.

במסגרת המדריך נסקור עקרונות נוספים לעיצוב תהליכי טרנספורמציה דיגיטלית נכונים ומותאמים למשתמשים. עמידה בעקרונות אלו תוביל לשיפור איכות השירותים, ומכאן לחיזוק אמון הציבור בפעילות הארגון.

מה ההבדל בין משתמש לבין לקוח?

משתמש יצרוך את השירות או המוצר. לקוח הוא קהל היעד של הגוף שמימש את השירות. למשל הלקוחות של מערך הדיגיטל הלאומי הם בין היתר משרדי ממשלה, אבל המשתמשים של השירותים שמערך הדיגיטל הלאומי מפתח יכולים להיות גם הציבור הרחב. כשמאפיינים שירות צריך לחשוב גם על הלקוחות וגם על המשתמשים (כמו בשוק הפרטי).

[מהי](#)

[טרנספורמציה](#)

[דיגיטלית?](#)

[מדוע לבצע](#)

[טרנספורמציה](#)

[דיגיטלית?](#)

[מטרות המדריך](#)

[סוגי השירות](#)

[הממשלתי](#)

[יסודות ההצלחה](#)

[לטרנספורמציה](#)

[1. להכיר את המשתמשים](#)

[2. לכוון גבוה](#)

[3. להשתמש בידע](#)

[ובפתרונות רחב](#)

יסוד שני להצלחה - לכוון גבוה

טרנספורמציה דיגיטלית היא לא דיגיטציה. קיימות 3 רמות לשינוי דיגיטלי:

1 דיגיטציה

מיכון של התהליך
בלי לשנות אותו או עם שינויים לא מהותיים.
לדוגמה: טופס חידוש רישיון
נהיגה.

2 שירות דיגיטלי מתקדם

שירות מקצה לקצה כחלק ממסע משתמש אחוד.
לדוגמה: העברת בעלות על רכב
באזור האישי.

3 טרנספורמציה דיגיטלית

הבניה מחודשת ממוקדת משתמשים של תהליכי השירות, תוך התעלמות מכוונת מאילוצים המוכתבים ע"י מבנים ותהליכים קיימים.
לדוגמה: הנפקת תו חניה לנכה באופן אוטומטי לתושב מבלי שיצטרך לעשות כל פעולה, על סמך מידע אודות מגבלות ניידות הקיימות כבר בגוף ממשלתי אחר.

אנחנו נשאף לשלב הגבוה ביותר
טרנספורמציה דיגיטלית הכוללת אסטרטגיה דיגיטלית ושינוי תהליכי

מהי
טרנספורמציה
דיגיטלית?

מדוע לבצע
טרנספורמציה
דיגיטלית?

מטרות המדריך

סוגי השירות
הממשלתי

יסודות ההצלחה
לטרנספורמציה
1. להכיר את המשתמשים
2. לכוון גבוה
3. להשתמש בידע
ובפתרונות רחב

יסוד שלישי להצלחה – להשתמש בידע, בכלים ובפתרונות רחב

לחצו על הכלים והפתרונות הבאים כדי ללמוד על כל אחד מהם:

עבודה תהליכית לפי
שלבי הטרנספורמציה
הדיגיטלית



גישת "אירועי חיים"

לפי החלטת ממשלה 260



שימוש בכלים
קיימים של מערך
הדיגיטל



12 העקרונות לעיצוב
שירות דיגיטלי

לפי החלטת ממשלה 1366



מהי
טרנספורמציה
דיגיטלית?

מדוע לבצע
טרנספורמציה
דיגיטלית?

מטרות המדריך

סוגי השירות
הממשלתי

יסודות ההצלחה
לטרנספורמציה
1. להכיר את המשתמשים
2. לכוון גבוה
3. להשתמש בידע
ובפתרונות רחב

12 העקרונות לעיצוב שירות דיגיטלי



בביצוע טרנספורמציה דיגיטלית לתהליכי שירות עלינו לפעול לפי 12 עקרונות מרכזיים ולוודא שהם באים לידי ביטוי בעיצוב השירות העתידי ובבנייתו, בהתאם להחלטת ממשלה 1366. עקרונות אלה נועדו לשמש כקו מנחה ומיישרים קו עם סטנדרטים בינלאומיים בהתאם לידע העדכני בתחום ולניסיון שהתגבש במערך הדיגיטל.

ששת העקרונות לבניית השירות הדיגיטלי

מהווים קו מנחה ליישום הטרנספורמציה הדיגיטלית. עקרונות אלו יסייעו לנו להציע תהליך שירות אחוד העונה על צורכי המשתמשים, מקצה לקצה, בצורה שווה, פשוטה ואינטואיטיבית.



ששת העקרונות של חווית השירות הדיגיטלי

עקרונות השירות ישמשו עבורנו כקו מנחה בבחירה וביישום של חלופות אפשריות, כך שנוכל להבטיח חווית שירות אמינה, אחידה, נוחה ופשוטה, המותאמת לכולם.



חשוב לציין שיש עקרונות רבים לעיצוב שירות דיגיטלי וכולם נכונים בדרכם. על סמך תהליך הלמידה והתיקוף בעיצוב שירותים שונים אנחנו מאמינים ש-12 עקרונות השירות שאומצו בהחלטת ממשלה 1366 ב-10.4.2022 הם המשמעותיים ביותר לביצוע טרנספורמציה דיגיטלית במגזר הציבורי.

ל-12 העקרונות
באתר הר הידע

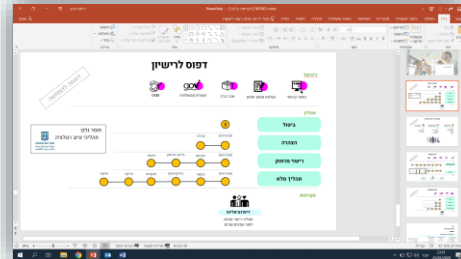


שימוש בכלים קיימים של מערך הדיגיטל

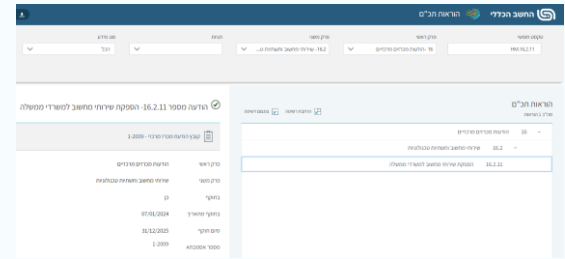
לחצו על כל כלי כדי לעבור לאתר.



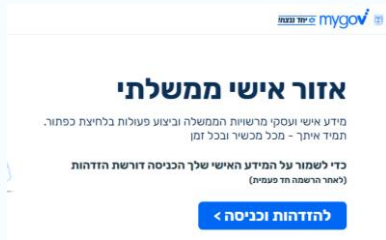
[Design System](#)



[מדריך דפוס רישוי והיתרים](#)



[תפקידים במרכז שירותי מחשוב בדגש על ניהול מוצר ואפיון חווית משתמש](#)



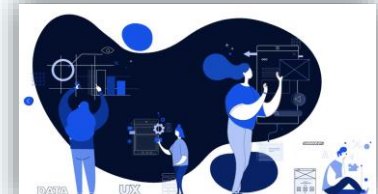
[אזור אישי ממשלתי](#)



[קהילת מובילי החוויה הדיגיטלית במסגרות קהילות הידע Let's Gov](#)



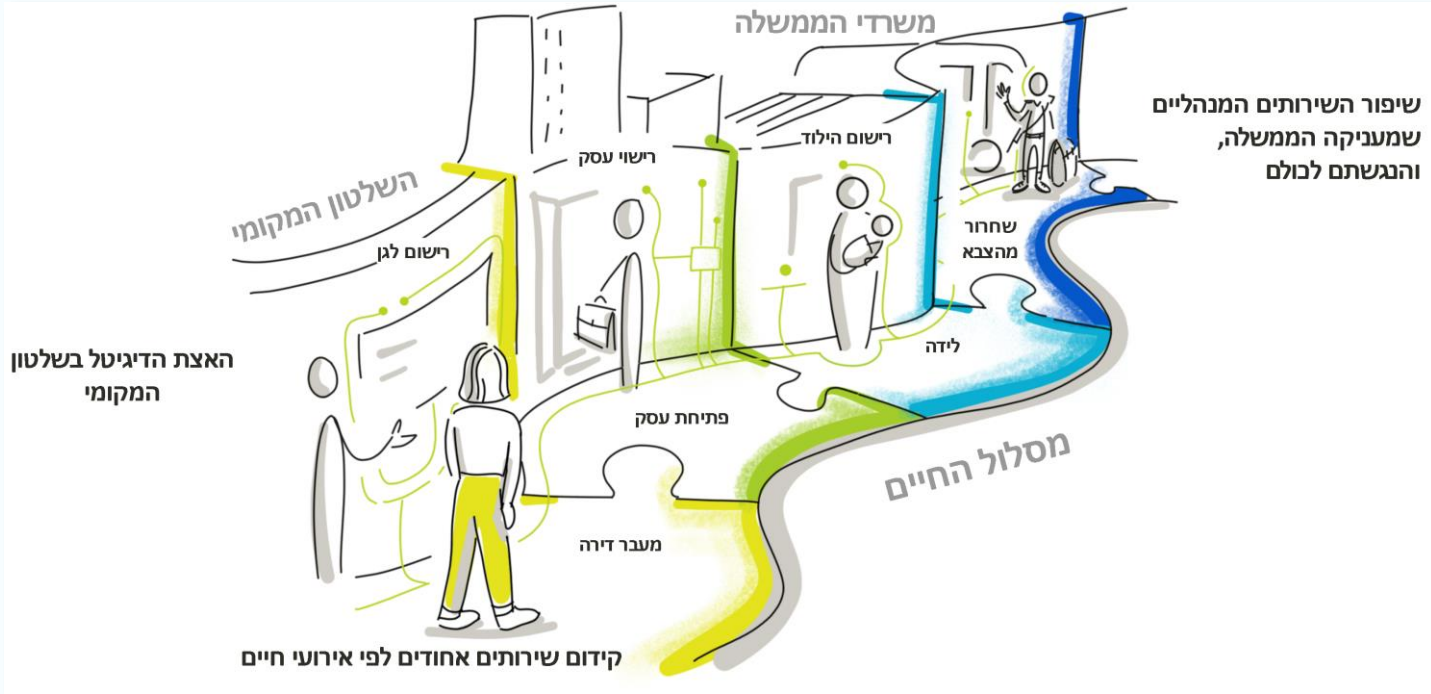
[הבית להכשרות של מערך הדיגיטל הלאומי](#)



[מרכז שירותי דיגיטל](#)



גישת "אירועי חיים"



גישת "אירועי חיים"

"שינוי עומק של תהליכים בירוקרטיים תוך שימוש באמצעים דיגיטליים מתקדמים ופלטפורמות טכנולוגיות רחביות, בדגש על ארגון השירותים הניתנים על ידי גופים ציבוריים סביב צורכי המשתמשים, ככל הניתן על-פי אירועי חיים". (החלטת ממשלה 260)

נעצב את השירות על פי אירועי חיים ומצבי חיים

בעיצוב השירות נתחשב עד כמה שניתן באירועי החיים של המשתמשים ובמצבם. מודעות לכך שחלק מהשירותים נצרכים על ידי המשתמשים במסגרת התמודדות רחבה יותר עם אירוע חיים או מצב חיים מסוים, תאפשר מתן שירות מדויק יותר לצרכים שלהם.

דוגמאות למצבי חיים:

נכות, סיעוד, אבטלה...

דוגמאות לאירועי חיים:

לידה, מעבר דירה, פטירה...

זיהוי אירוע או מצב חיים

נזהה את המצב או אירוע החיים שהמשתמשים חווים בעת קבלת השירות. לדוגמה: מתן שם ליילוד הוא שירות שנצרך במסגרת הסדרה בירוקרטית כללית של לידת תינוק, ולכן יש לחשוב עליו במסגרת הכללית של אירוע החיים 'לידה'.

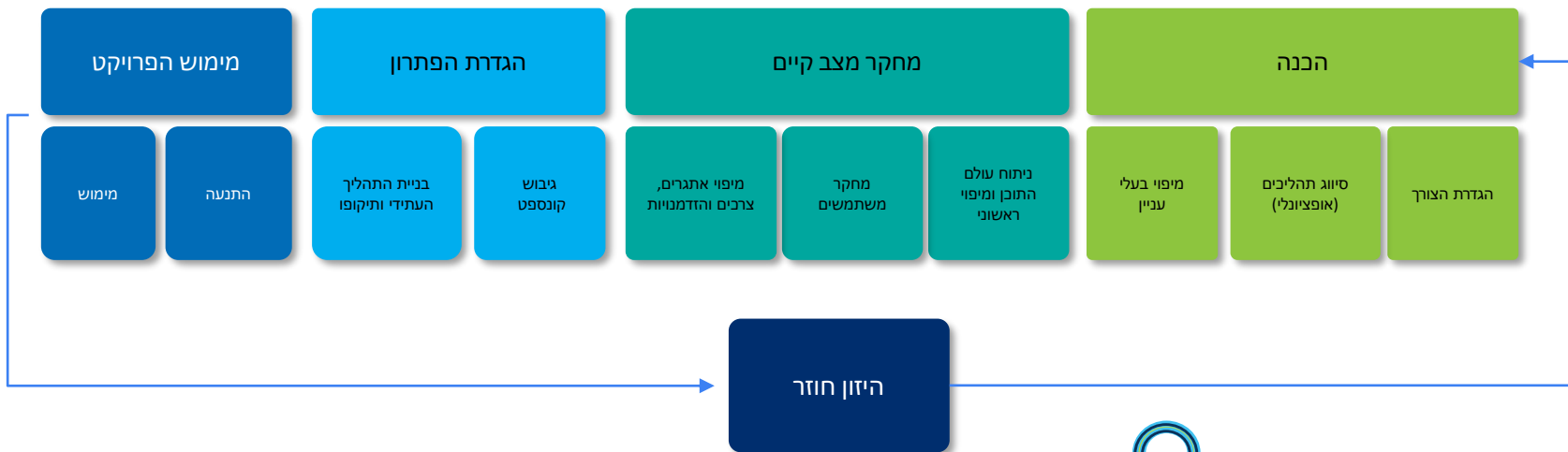
מיפוי צורך מרכזי

נזהה את הצורך המרכזי של המשתמשים בקבלת השירות על בסיס מצב או אירוע החיים. לדוגמה בעיצוב השירות "מתן שם ליילוד" שהוא חלק מאירוע החיים 'לידה', ניקח בחשבון שזוגות שאינם נדרשים להוכחת אבהות או למסמך מלווה אחר. התחשבות בכל הפעולות הדרושות בהתאם למצב או לאירוע החיים, תאפשר לעצב שירות שמספק חוויית משתמש טובה יותר.



שלבי הטרנספורמציה הדיגיטלית

לחצו על כל שלב כדי ללמוד עליו.



טיפ



כדאי לדעת



מדריך זה מתמקד בעיקר בשלבים של הכנה, מחקר מצב קיים, הגדרת הפתרון. לפירוט על שלבי מימוש הפרויקט והיזון החוזר, מומלץ לעיין במדריך לניהול פרויקט באתר הר הידע.



כדאי לדעת

טרנספורמציה דיגיטלית היא תהליך איטרטיבי, חזור. אפשר (ולפעמים רצוי) לחזור כמה שלבים אחורה. למשל, אם נתקלנו במכשול כלשהו, עלו שאלות חדשות עם ההתקדמות בתהליך, או הפתרון שמצאנו לא נותן מענה כמו שחשבנו, אפשר לחזור לנקודות מסוימות בשלבי המחקר, או לשלבי גיבוש הקונספט, לבחון את הדברים מחדש ולדייק את המשך העבודה.



חשוב לבצע ולידציה לאורך התהליך, לבדוק אם אנחנו עדיין בקו המנחה ובעקרונות שהגדרנו בתחילת הדרך ולוודא שאנחנו נותנים מענה מתאים לאתגרים ולצרכים של המשתמשים שלנו.



חובה לערב את בעלי העניין השונים לאורך כל התהליך, לרתום אותם לעשייה, לערב אותם בקבלת החלטות, כדי להבטיח את שיתוף הפעולה שלהם בשלב מימוש הפרויקט, וכן כדי לקבל פתרונות טובים יותר הנובעים מהידע שלהם.





הכנה | הגדרת הצורך

תיאור: לפני ביצוע טרנספורמציה דיגיטלית חשוב לבדוק עם כל הגורמים הרלוונטיים האם באמת יש צורך בביצוע שינוי עומק בתהליך הנבחר.

מטרה: יישור קו עם כל הגורמים כדי לוודא שמשקיעים משאבים בתהליך הנכון ושיש קשב ניהולי ומחויבות לפרויקט.

משתתפים: מנהל המוצר, מנהל הפרויקט (אם מונה לפרויקט), הגורמים העסקיים, יועצים חיצוניים.

ארגז הכלים ודוגמאות: תוכניות עבודה או תוכניות אסטרטגיה קיימות, יעדים מתוך החלטות ממשלה, מיפוי צרכים על בסיס שיחות עם גורמים מקצועיים ועסקיים בארגון, בניית הצוות והאתגרים בפרויקט עבודאטה.

תוצר: תהליך נבחר לביצוע טרנספורמציה דיגיטלית.

[הכנה](#)

[הגדרת הצורך](#)

[סיווג התהליכים](#)

[מיפוי בעלי עניין](#)

[מחקר מצב קיים](#)

[ניתוח ומיפוי ראשוני](#)

[מחקר משתמשים](#)

[מיפוי אתגר](#)

[הגדרת הפתרון](#)

[גיבוש קונספט, בניית](#)

[התהליך העתידי](#)

[ותיקופו](#)

[מימוש הפרויקט](#)

[ייזום ותכנון](#)

[פיתוח, ייצוב ותחזוקה](#)

[היזון חוזר](#)



הכנה | סיווג תהליכים (אופציונלי)

תיאור: אם יש הרבה תהליכים שנדרשים לטרנספורמציה דיגיטלית ולא ניתן לבצע טרנספורמציה לכל אחד מהם, אפשר לזהות את מכלול אבני היסוד המרכיבות את התהליכים, ולמפות קבוצות תהליכים תחת דפוס אחד משותף (Pattern שמבטא את המהות העיקרית של קבוצת תהליכים אלו. דפוס יכול להיות השירות עצמו או מרכיב בשירות רחב יותר. מיפוי קבוצות התהליכים וסיווגם צריך להיעשות על פי דפוסי שירות או על פי כאבי משתמשים, ולא על פי המערכות הטכנולוגיות המעורבות.

מטרה: חיסכון בזמן ובמשאבים - עיצוב תהליך מחדש תחת אותו דפוס שחוזר על עצמו, מאפשר ליצור מענה בו זמני למספר רב של תהליכים בעלי תכלית משותפת ומאפשר לשכפל פתרונות מתהליך אחד לאחר, בלי לחקור ולנתח כל תהליך בנפרד.

משתתפים: מנהל המוצר, הגורמים העסקיים, יועצים חיצוניים.

ארגז הכלים ודוגמאות: מיון כרטיסיות (Card sorting), מדריכים לטרנספורמציה דיגיטלית של דפוסים באתר "הר הידע" - דוגמאות לדפוס ['שליפות מידע ותעודות'](#), דפוס ['רישוי והיתרים'](#).

תוצר: אשכולות תהליכיים בעלי קווים דומים.

הכנה

[הגדרת הצורן](#)

סיווג התהליכים ←

[מיפוי בעלי עניין](#)

מחקר מצב קיים

[ניתוח ומיפוי ראשוני](#)

[מחקר משתמשים](#)

[מיפוי אתגר](#)

הגדרת הפתרון

[גיבוש קונספט, בניית](#)

[התהליך העתיד](#)

[ותיקופו](#)

מימוש הפרויקט

[ייזום ותכנון](#)

[פיתוח, ייצוב ותחזוקה](#)

היזון חוזר

דוגמאות לדפוסים שזוהו בשלב סיווג תהליכים

סוג הדפוס	דוגמאות	סוג המשתמשים
'רישוי והיתרים' דפוס זה מתייחס לקבלת אישור מראש לפני ביצוע פעולה. האישור יכול להיבנות בצורת היתר, רישיון, אישור ועוד.	דוגמאות לרישיונות ולהיתרים הוצאת רישיון נהיגה ברכב ציבורי, רישיון רכב ומבנים פרטיים, רישוי עסקים, היתרי רעלים והזרמה לים, היתרי שהייה ועוד.	דפוס זה רלוונטי לכלל האוכלוסייה, אך לרוב ישמש עסקים וחברות בתחום מקצועי ספציפי. השייך לקבוצה מוגדרת נעשה לפי סוג הרישוי הנדרש.
'שליפות מידע ותעודות' דפוס זה מתייחס לחידוש או להוצאה של מסמך רשמי מהמדינה המציג מידע או מעמד של אדם מסוים, כשהדגש הוא על פעולה של שליפת מסמכים לצורך אישור מידע הקיים במאגר של גופים ומשרדי ממשלה.	דוגמאות לתעודות, לתיעודים ולמידעים תהליכי הנפקה של ת"ז או דרכון, הנפקת מסמך נסיעה בשל אובדן, גניבה או השחתה, תעודת תו נכה לרכב, תעודת עוסק, תעודת אזרח ותיק, תעודת נישואין, תעודת לידה ועוד.	דפוס זה רלוונטי לכלל האוכלוסייה. השייך לקבוצה ספציפית נעשה לפי סוג המידע הנשלף ממאגרי המדינה.



הכנה | מיפוי בעלי עניין

תיאור: הבנת הקשרים בין כל מי שיש לו נגיעה לתהליך - הגדרת משתמש מרכזי ומשתמשים משניים, גורמים רלוונטיים פנים-ארגוניים וחיצוניים, סוגי משתמשים, שותפים ועוד.

מטרה: מיפוי כלל הגורמים שיכולים להשפיע על התהליך בצורה ישירה ועקיפה, וציון באיזו מידה ואיך הם משפיעים האחד על השני. המיפוי יסייע לנו להבין ולהיערך מראש למורכבויות שקיימות בתהליך (למשל, ריבוי ממשקים של גורם אחד עם גורמים רבים, ריבוי גורמים בשלב מסוים בתהליך, גורמים 'יוזמים' וגורמים 'מגיבים', גורמים מהותיים יותר על פני אחרים וכדומה). בנוסף שלב זה יעזור לנו להתכונן למחקר, לדעת למי לפנות ואת מי כדאי ליידע במהלך הפרויקט.

משתתפים: מנהל המוצר, הגורמים העסקיים.

ארגז הכלים ודוגמאות: מפת הקשרים, **12 העקרונות לעיצוב חווית השירות הדיגיטלי**, **מפת הקשרים מהמדריך לעיצוב שירות דיגיטלי לבעלי זכויות בעלי מוגבלות (עמוד 52)**.

תוצר: מפת אקו-סיסטם הממחישה ויזואלית את כל הגורמים בתהליך, הקשרים ביניהם (תדירות, היקף) ומידת המעורבות שלהם.

הכנה

הגדרת הצורך

סיווג התהליכים

מיפוי בעלי עניין

מחקר מצב קיים

ניתוח ומיפוי ראשוני

מחקר משתמשים

מיפוי אתגר

הגדרת הפתרון

גיבוש קונספט, בניית

התהליך העתידי

ותיקופו

מימוש הפרויקט

ייזום ותכנון

פיתוח, ייצוב ותחזוקה

היזון חוזר



מחקר מצב קיים

ניתוח ומיפוי ראשוני

[מחקר משתמשים](#)[מיפוי אתגר](#)

הגדרת הפתרון

[גיבוש קונספט, בניית](#)[התהליך העתידי](#)[ותיקופו](#)

מימוש הפרויקט

[ייזום ותכנון](#)[פיתוח, ייצוב ותחזוקה](#)

היזון חוזר

מחקר מצב קיים | ניתוח עולם התוכן ומיפוי ראשוני

תיאור: נמפה את המידע הקיים על חוויית המשתמש ביחס לפתרון הנוכחי. נארגן את המידע על בסיס דיווחי עבר של משתמשים, דוחות קיימים, סקרים, פרסומים ומשובים של משתמשים (הרחבה בנושא אפשר למצוא בעיקרון ['מותאם אישית'](#)).

בנוסף נסקור מקורות מידע מגוונים ללמידה ולהבנה של התחום הרחב שבו התהליך מתקיים ואליו הוא קשור, ונפרט את התהליך ואת כל השלבים שבו ממבט-על (תוך התייחסות ראשונית לממשקים, למערכות טכנולוגיות, לרגולציה וכד'). כמו כן, נבצע סקירה (בנצ'מרק) בארגונים אחרים במגזר הממשלתי והפרטי, וכן במדינות אחרות ככל שרלוונטי.

מטרה: יישור קו בין כל הגורמים בפרויקט לגבי ההבנה של סביבת התהליך (מאיפה הוא נובע, למה הוא קשור ועוד) ייעול התהליך המחקרי – דיוק שאלת המחקר, ניסוח היפותזות, בסיס לכתיבת שאלות למחקר משתמשים, הגדרת כיוונים לסקירה (בנצ'מרק) הכנת טיוטה ראשונית של התהליך - השלבים והפרטים יעודכנו ויורחבו תוך כדי המחקר על בסיס טיוטה זו.

משתתפים: מנהל המוצר, הגורמים העסקיים. כמו כן חשוב להסתייע באנשי מקצוע רלוונטיים ומומחי תוכן חיצוניים.

ארגז הכלים ודוגמאות: חוקים, תקנות, הנחיות, מסמכים פורמליים ומסמכים א-פורמליים, חומרי אונליין רלוונטיים, פתרונות שיושמו בארגונים אחרים במגזר הממשלתי והפרטי או במדינות אחרות (בנצ'מרק) [בנצ'מרק בפרויקט עוברים דירה, תרשים ראשוני של התהליך בשירות תג חניה לנכה](#)

תוצר: תרשים ראשוני של התהליך המפורט (באקסל או בתצורה גרפית).



מחקר מצב קיים | מחקר משתמשים

תיאור: מחקר איכותני ו/או כמותני הכולל ראיונות עם אנשים שונים שהשתמשו בתהליך הנבחן כדי לבחון הנחות והשערות שגיבשנו מהמחקר המקדים, וכדי לזהות צרכים, אתגרים, חסמים והזדמנויות מנקודת מבט המשתמשים. מחקר המצב הקיים מתייחס גם לציבור וגם לגופים הציבוריים הרלוונטיים.

מטרה: המחקר מעמיד את המשתמשים במרכז ובוחן את התאמת השירות או המוצר לצרכים, לשאיפות וליכולות שלהם. היכרות מעמיקה עם המשתמשים שמבצעים את התהליך מאפשרת הצפת פתרונות מהשטח ומסייעת להגיע למענה שלא מבוסס על הנחות מוקדמות או 'תחושת בטן', אלא מותאם למאפיינים ולצרכים האמיתיים של המשתמשים.

משתתפים: מנהל המוצר, הגורמים העסקיים, משתמשים פוטנציאליים (מרואיינים, קבוצות מיקוד, שולחנות עגולים ועוד - כל מי שלוקח חלק במסע משתמש).

ארגז הכלים ודוגמאות: תמהיל מרואיינים, מתווה ראיון, [ראיונות ותצפיות](#) (כדאי שיתקיימו במקום שבו התהליך קורה בפועל), סקרים, הליכי שיתוף ציבור, [פרסונות](#).

תוצר: תיאור גרפי וטקסטואלי של חוויית הפרסונות לאורך כל שלבי התהליך.

[הכנה](#)

[הגדרת הצורך](#)

[סיווג התהליכים](#)

[מיפוי בעלי עניין](#)

[מחקר מצב קיים](#)

[ניתוח ומיפוי ראשוני](#)

[מחקר משתמשים](#)

[מיפוי אתגר](#)

[הגדרת הפתרון](#)

[גיבוש קונספט, בניית](#)

[התהליך העתידי](#)

[ותיקופו](#)

[מימוש הפרויקט](#)

[ייזום ותכנון](#)

[פיתוח, ייצוב ותחזוקה](#)

[היזון חוזר](#)

ראיונות ותצפיות | מה נכלל במחקר משתמשים?

לפחות 5 ראיונות לתהליך קטן, עד עשרות ראיונות לתהליך מורכב מרובה שותפים וסוגי לקוחות, מחקר כמותני (אם אפשרי) ומידע זמין שקיים על המשתמשים (סקרי דעת קהל ומשתמשים, סקרי שביעות רצון, נתוני שימוש בשירותים ועוד).

איך ננהל את מחקר המשתמשים?

1. נתכנן את אבני הדרך שבהן נרצה לקבל מידע מהמשתמשים ונדייק איזה מידע דרוש לנו בכל אחת מהן.
2. לאחר עיבוד המחקר הקיים, נתכנן מחקר המשך ואיסוף נתונים חסרים אודות חוויית השירות.

רצוי להתחיל במחקר איכותני הכולל תצפיות וראיונות עם נשות ואנשי שירות ועם משתמשים שונים. כדי לבסס ולתקף את הנחות היסוד ואת מסקנות המחקר האיכותני כדאי לבצע מחקר כמותני (לדוגמה סקר). לאחר איסוף הנתונים, נעדכן ונדייק בהתאם את תרשים התהליך.

מחקר משתמשים בשביל כולם

בביצוע מחקר המשתמשים חשוב שנפעל לפי עקרון 'בשביל כולם' וניקח בחשבון את כל המשתמשים והשותפים בתהליך כדי להתאים פתרון לכל המשתמשים הפוטנציאליים.

במסגרת עיצוב השירות נחשוב מראש על כל האוכלוסיות שעבורן השירות רלוונטי כדי שבהמשך לא נידרש לעשות התאמות שימשו כ'טלאים' על השירות המקורי.

במיפוי, נתייחס לאוכלוסיות שעלולות להתקשות בצריכת השירות:

1. אנשים ונשים עם מוגבלות שכלית, נפשית, קוגניטיבית, חושית או פיזית.
2. קהילות עם אוריינות דיגיטלית נמוכה, כגון חרדים, ערבים ואזרחים ותיקים.
3. קבוצות מיעוט מבחינה דתית, שפתית, גיאוגרפית, חברתית, תרבותית וכו'.

זהה אילו אתגרים עלולים לעמוד בפני כל אחת מהאוכלוסיות. נמפה את האתגרים על בסיס חסמים לשוניים, תרבותיים, נפשיים ופיזיים.

נתקף את החסמים שזוהו מול משתמשים אמיתיים מכל סוג אוכלוסייה באמצעות סקרים, שאלונים, ראיונות וכלים נוספים.



הגדרת "פרסונות"

על בסיס המחקר המקדים והמידע שצברנו עד כה, נגדיר, בהתאם למאפייני השירות, "פרסונות" - דמויות פיקטיביות שתפקידן לייצג משתמשים 'טיפוסיים' מסוגים שונים. הפרסונות מייצגות את המשתמשים הפוטנציאליים ואת הצרכים וההעדפות שלהם, והן ישמשו אותנו גם בבניית מסע המשתמש החדש. פרסונות מגוונות ומוגדרות היטב יכולות לשנות את הפוקוס מנתונים דמוגרפיים מופשטים לצרכים של אנשים אמיתיים.

איך מגדירים פרסונות?

- **נפרק את קבוצת מקבלי השירות לתת קבוצות או סגמנטים/**
כדאי לבחור את 'הצירים' המרכזיים שעל בסיסם נאפיין את מקבלי השירות. צירים אלה יכולים להתבסס על מאפיינים אישיותיים, דמוגרפיים או מוטיבציוניים.
- ניקח בחשבון משתני תרבות, תשתיות, יכולות ותפיסות בין קבוצות שונות.
- נימנע מהנחות יסוד מוקדמות, שלא על סמך נתונים.

עיצוב תהליכי שירות מותאמים אישית

נשאף לייצר הבחנה בין מניעים למצבים של משתמשים שונים, ועל בסיס נקודות הבידול, נעצב תהליכי שירות מותאמים לכל פרסונה. היכולת למנף את המידע הנאסף על המשתמשים, תסייע בהתאמה מדויקת יותר של השירות לכל המשתמשים.

דוגמה להגדרת פרסונה



דוגמה להגדרת פרסונות

רקע

אילנה גל, 61 מירושלים

נשואה, אמה ל3, סבתא לנכדה

עובדת במשרד רואי חשבון

חולה במחלה כרונית כבר 7 שנים, כשחלתה הרופאה שלה המליצה לה להגיש בקשה לתג חניה לנכה כדי להקל עליה את הניידות בעיר.

במהלך השנים האחרונות קיבלה בכל פעם תג חניה זמני, בתוקף לשנה עד שנתיים, למרות שהמחלה שלה כרונית ולא יחול שיפור במצב.

לפני כמה ימים, גילתה במקרה שתוקף התג יפוג בעוד שבוע ושהיא צריכה לחדש אותו.

בפעמים הקודמות שהגישה בקשה הלכה פיזית למשרד התחבורה אבל הפעם החליטה לבדוק אם כבר קיים אתר מקוון.

לאחר חיפוש קצר

בגוגל, מצאה את האתר של משרד התחבורה והתחילה למלא אחר ההוראות להגשה

מאפייני המוגבלות

+ מגבלה מוטורית בעקבות מחלה
+ קושי בהליכה למרחקים ארוכים ללא מקל הליכה
+ אחוזי נכות: 100%

+ נכות לצמיתות, זכאית לתג זמני
+ מערכת תמיכה: בן זוגה והילדים

מאפיינים

מצב סוציו אקונומי



אוריינות דיגיטלית



פרואקטיביות



צורך בליווי אישי



נקודות כאב

+ לא מקבלים התראה על כך שתוקף התג יפוג מראש, זה יוצר לחץ רב ודחיפות לבקשת תג חדש

+ הממשק באתר של משרד התחבורה מסובך ולא נגיש, מסתבכת עם הבנת ההוראות

וחיבור הקבצים לצרופה אחת ולכן מחליטה לשלוח רק אישור רפואי

+ המייל האוטומטי על קבלת המסמכים לבדיקה לא מספק מספיק מידע ואין חיווי או סטטוס של התקדמות הבקשה שלה במערכת

+ התקשורת מצד המשרד חד צדדית ונעשית בדואר, זמני ההמתנה ארוכים ואי אפשר לדעת כמה זמן זה יקח.

"לא הייתי בטוחה אילו מסמכים צריך לצרף והיה רק מקום לאחד, הוספתי את האישור הרפואי, זה היה נראה לי הכי הגיוני"





מחקר מצב קיים | מיפוי אתגרים, צרכים והזדמנויות

תיאור: נעמיק את המיפוי הראשוני שערכנו על שלבי התהליך ונפרט אותם. לאחר מכן, נזהה את נקודות התורפה במצב הנוכחי שאותן נרצה לפתור עבור המשתמשים. נמפה חסמים בירוקרטיים, רגולטוריים וטכנולוגיים, וכאלה הנוגעים למשתמשים עצמם.

מטרה: מיפוי אתגרים, צרכים והזדמנויות מזווית המשתמשים והארגון תוך בחינת ההזדמנות הקיימת.

משתתפים: מנהל המוצר, הגורמים העסקיים, משתמשים פוטנציאליים (מרואיינים, קבוצות מיקוד, שולחנות עגולים ועוד) - כל מי שלוקח חלק במסע משתמש).

ארגז הכלים ודוגמאות: מסע משתמש של המצב הקיים (כולל התייחסות לשכבות כגון - פעולות המשתמש, מצב רגשי, ממשקים, פעולות הארגון, ממשקים פנימיים, רגולציה רלוונטית ועוד), תרגיל זיהוי הזדמנויות – How might we?

תוצר: ייצוג ויזואלי מפורט וברור של התהליך הקיים (כולל האינטראקציות עם תהליכים אחרים) שמתייחס לכל נקודות המבט של הלוקחים בו חלק, תוך סימון החלקים ה"בעייתיים" שדורשים מענה והמקומות שבהם קיימות הזדמנויות לחדשנות.

הכנה

הגדרת הצורך

סיווג התהליכים

מיפוי בעלי עניין

מחקר מצב קיים

ניתוח ומיפוי ראשוני

מחקר משתמשים

מיפוי אתגר

הגדרת הפתרון

גיבוש קונספט, בניית

התהליך העתיד

ותיקופו

מימוש הפרויקט

ייזום ותכנון

פיתוח, ייצוב ותחזוקה

היזון חוזר

מיפוי מסע המשתמש של המצב הקיים

היכרות מעמיקה עם מסע המשתמש תאפשר לנו לזהות נקודות חוזק ונקודות חולשה בתהליך, להבין מה כדאי לשפר ואיך אפשר לעצב שירות שמותאם למשתמשים שונים. במיפוי מסע המשתמש נאפיין את צורכי המשתמשים ונזהה אילו חסמים קיימים לשימוש בשירות על בסיס איסוף ועיבוד מידע קיים ומידע חדש.

מיפוי כולל מקצה לקצה - נייצר תרשים זרימה של מסע המשתמש הקיים הכולל תהליכים מקדימים ומקבילים שהמשתמש צריך לעבור כדי לקבל את השירות, ונשים דגש על הצטלבויות בין שירותים לבין נותני שירות. נתייחס גם לתהליך שהמשתמשים עוברים וגם לתהליך העבודה של נותני השירות. המיפוי יעזור לנו להבין אם ניתן לקצר תהליכים על ידי שיתוף פעולה או שיתוף מידע בין מערכות ויחידות ארגוניות שונות (הרחבה בנושא אפשר למצוא בעיקרון ['מקצה לקצה'](#)).

זיהוי חסמים - נזהה אילו חסמים מקשים על המשתמשים במצב הקיים. נמפה חסמים בירוקרטיים, טכנולוגיים או כאלה הנובעים מהחקיקה הרלוונטית, וגם חסמים שנוגעים למשתמשים עצמם. חשוב להבחין בין חסמים הנוגעים לכל המשתמשים לבין חסמים של 'פרסונה' או קבוצות אוכלוסייה מסוימות. נגבש את המטרות המרכזיות של השירות מזווית המשתמשים תוך זיהוי הצרכים שלהם. (הרחבה בנושא אפשר למצוא בעיקרון ['בשביל כולם'](#)).

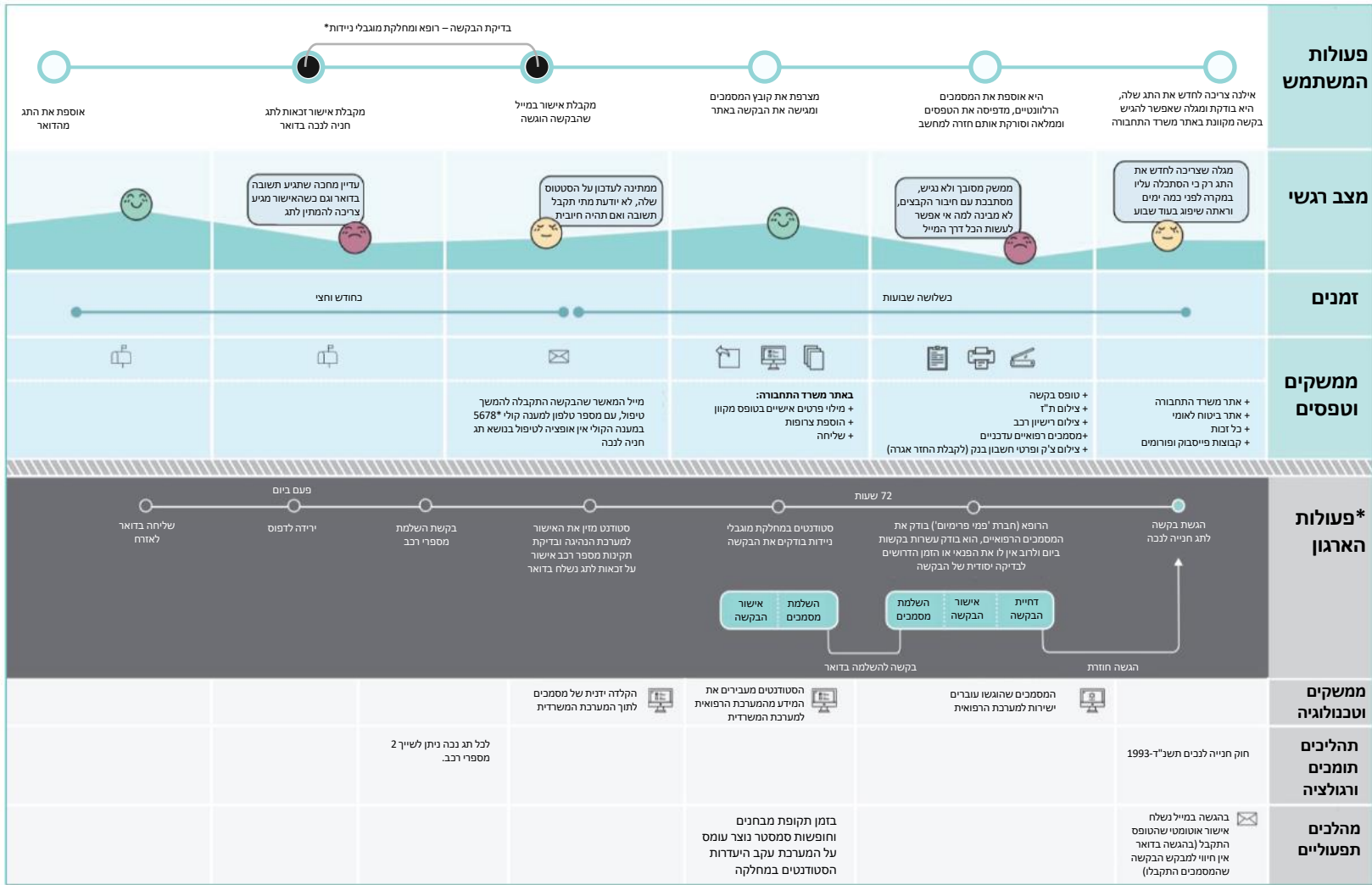
מיפוי התהליך מנקודת מבט ארגונית – נמפה את תהליך העבודה של נותני השירות במצב הקיים באמצעות למידה של תהליכי העבודה ביחידות הארגוניות העיקריות שעוסקות במתן השירות, כולל עבודתן מול המשתמשים ומול יחידות ארגוניות אחרות מאחורי הקלעים. המיפוי יכלול זיהוי של המגבלות וההזדמנויות בתהליך הקיים. במסגרת המיפוי, חשוב לתת ביטוי למערכות הטכנולוגיות המעורבות (למשל CRM של רשות האוכלוסין, האזור האישי לאזרח ועוד). מומלץ לזהות יחידה ארגונית אחת מובילה ולהתמקד בה ובמשקים שלה עם יחידות אחרות. אך לעיתים, ובאירועי חיים בפרט, מספר יחידות ארגוניות יהיו מעורבות בליבת השירות.

תיקוף תרשים הזרימה מול נותנות ונותני השירות – נבחן את ההבנה שלנו לגבי מסע המשתמש במצב הקיים על ידי יצירת קשר עם נותני השירות (פקידים וגורמים בשטח שמספקים את השירות).

דוגמה למיפוי מסע משתמש



דוגמה למיפוי מסע המשתמש של המצב הקיים מפרויקט תג חניה לנכה





[מחקר מצב קיים](#)

[ניתוח ומיפוי ראשוני](#)[מחקר משתמשים](#)[מיפוי אתגר](#)

[הגדרת הפתרון](#)

[גיבוש קונספט, בניית](#)[התהליך העתידי](#)[ותיקופו](#)

[מימוש הפרויקט](#)

[ייזום ותכנון](#)[פיתוח, ייצוב ותחזוקה](#)

[היזון חוזר](#)

הגדרת הפתרון | גיבוש קונספט

תיאור: גיבוש קונספט לתהליך העתידי על בסיס ממצאי המחקר, מטרות התהליך שהוגדרו ולמידת המשתמשים. סקירה מקומית ובינלאומית ללמידה ולהשראה ממקורות אחרים - נמפה שירותים ומוצרים (ייחודיים, חדשניים, ומבוססי טכנולוגיה) הרלוונטיים לתהליך ולעקרונות שנרצה לקדם. שיתוף מידע בין גורמים שונים אודות המשתמשים יכול לקצר משמעותית את תהליך השירות. בבואנו להעביר או לקבל מידע מגורם ציבורי אחר אודות משתמשים, נוודא היתכנות משפטית וטכנולוגית. לאחר מכן, ביצוע הליך רעיונאות – מפגש חשיבה שיתופי (ולרוב גם מהיר המכונה "דיזיין ספרינט") להעלאת מגוון רעיונות לפתרון האתגרים שעלו במחקר, ללא התייחסות למגבלות ולמידת הישימות שלהם.

מטרה: להגיע למגוון פתרונות ישימים וחדשניים ככל הניתן לאתגרים שיעזרו לנו לגבש את המהות והתוכן של התהליך העתידי.

משתתפים: מנהל המוצר, הגורמים העסקיים, הגורמים הטכנולוגיים וגורמי המטה השונים. בסיום התהליך נהוג להזמין ולשתף גם מספר משתמשים כדי שיחוו דעתם לפתרון המתגבש.

ארגז הכלים ודוגמאות:

- סקירה מקומית או בינלאומית (בנצ'מרק) - למידה ממקורות אחרים, כגון: תהליכים דומים, עולמות תוכן דומים וכו' שיבצענו בשלב מחקר המצב הקיים.
- [קהילות ידע](#)
- מפגש רעיונאות/ סדנה
- [תרגילי דיזיין ספרינט לעיצוב שירות או מוצר חדש](#)

תוצר: קונספט ברור לתהליך העתידי הכולל פתרונות ישימים ורשימת עקרונות שימשו כקו מנחה לגיבוש שלבי התהליך העתידי, כך שיענו על צרכי המשתמשים השונים ומאפייניהם. בנוסף, כדי שנוכל לבחון את הצלחת הטרנספורמציה ולאפשר יעול ושיפור מתמיד של השירות, נגדיר מדדי ביצוע עיקריים (KPI).



הגדרת הפתרון | בניית התהליך העתידי ותיקופו

תיאור: כשמדובר בתהליך קיים, נוכל בשלב זה להחליט אם לעצב את התהליך מחדש או רק לבצע בו שיפורים. שלב זה כולל מיפוי הטמעה של הפתרונות הנבחרים ובדיקה שהאתגרים הקיימים אכן קיבלו מענה. בסופו יתועדפו כלל הרעיונות באמצעות מטריצת השפעה/ישימות. לאחר מכן, נבדוק את התהליך העתידי מול משתמשים פוטנציאליים כדי לבחון האם התהליך נגיש וברור להם והאם הם מצליחים לבצע בפשטות את הפעולות הנדרשות.

מטרה: המחשה מפורטת של כל התהליך כדי ליישר קו עם כל הגורמים, לוודא שהתהליך נותן מענה למשתמשים, ולאתר ולפתור בעיות או אי-דיוקים טרם הטמעה ויישום.

משתתפים: מנהל המוצר, הגורמים העסקיים, משתמשים פוטנציאליים.

ארגז הכלים ודוגמאות:

- [עקרונות לבניית התהליך העתידי](#)
- [מהלך תרגיל ליצירת בלופרינט?](#)
- [תיקוף התהליך העתידי ובדיקות שמישות.](#)
- [מהלך תרגיל לביצוע בדיקות שמישות](#)
- [בלופרינט מפרויקט - דוגמה מתוך תהליך חדש בפרויקט.](#)
- [בלופרינט של שירות העסקת עובד זר.](#)
- [דוגמה לאב-טיפוס של שירות.](#)

תוצר: תוצר ויזואלי שמפרט את שלבי התהליך על כל מרכיביהם – הן מול המשתמשים, והן הפנימיים בארגון. בנוסף, מומלץ לייצר אב-טיפוס כדי לסייע בתיקוף התהליך מול המשתמשים ולהבין מה הם המשאבים הנדרשים ליישום התהליך העתידי. בנוסף, כדי שנוכל לבחון את הצלחת הטרנספורמציה ומיצוי הפוטנציאל הגלום בה, וכדי לאפשר ייעול ושיפור מתמיד של השירות נגדיר מדדי ביצוע עיקריים (KPI).

הכנה

[הגדרת הצורך](#)

[סיווג התהליכים](#)

[מיפוי בעלי עניין](#)

מחקר מצב קיים

[ניתוח ומיפוי ראשוני](#)

[מחקר משתמשים](#)

[מיפוי אתגר](#)

הגדרת הפתרון

[גיבוש קונספט, בניית](#)

[התהליך העתידי](#)

[ותיקופו](#)

מימוש הפרויקט

[ייזום ותכנון](#)

[פיתוח, ייצוב ותחזוקה](#)

היזון חוזר

עקרונות לבניית התהליך העתידי:

הגדרת נקודות ממשק – נגדיר באילו נקודות תהיה למשתמשים גישה לשירות באופן דיגיטלי ולא דיגיטלי.

מיפוי אבני הדרך למימוש הפתרון – נמפה את כלל הפיצ'רים, היכולות או השלבים שיש לפתח, להוסיף, להקדים, לאחר או להחסיר – על מנת לבנות את השירות החדש באופן המדויק ביותר עבור המשתמשים.

התאמה לאוכלוסיות מיוחדות – נזהה את האוכלוסיות שיצטרפו תמיכה נוספת כדי לצרוך את השירות החדש (הרחבה בנושא אפשר למצוא בעיקרון ['בשביל כולם'](#)).

הצעת דרכים נוספות לצריכת השירות ('בשביל כולם')

כדי לתת מענה למשתמשים שמתקשים להתנהל במרחב הדיגיטלי, נציע שני סוגים של פתרונות:

- **חויית שירות לא דיגיטלית** שתספק גישה לצריכת השירות באמצעים לא דיגיטליים. לדוגמה, שירות טלפוני או מפגש עם פקיד.
- **תמיכה משולבת בתהליך השירות** שתספק גישה לסיוע ולתמיכה בשירות מתוך התהליך הדיגיטלי. לדוגמה, צ'אט עם נציג, התכתבות ב-WhatsApp או סיוע טלפוני לליווי ולהשלמת התהליך.

התאמה למצב רגשי – נזהה את המצב הרגשי שבו נמצאים המשתמשים בעת קבלת השירות ונספק שירות שמותאם למצב זה (מבחינת המידע שנבקש והשפה שבה נשתמש). התייחסות שכזו עשויה לשפר את האמון וההבנה של המשתמשים ולסייע להם להשלים את התהליך.

יצירת בלופרינט למסע המשתמש החדש – נבטא את מסע המשתמש החדש בצורה גרפית (תרשים זרימה או טבלה) ונתייחס לכל ההיבטים שצוינו מעלה. הבלופרינט ישלב את פרספקטיבות המשתמשים ונותני השירות תוך פירוט כל נקודות המגע של המשתמשים עם הארגון ובחינת כל נקודת מגע מול פעולות התשתית והתהליכים שמשיפיעים עליה 'מאחורי הקלעים'.

זיהוי האילוצים הטכנולוגיים והרגולטוריים ומיפוי של חלקי התהליך העתידי לפי הישימות הטכנולוגית - נתחיל ביישום של החלקים שאפשר ליישם בקלות, ובמקביל נטפל בהיבטים הטכנולוגיים או הרגולטוריים הדורשים זמן נוסף להיערכות בתהליך עבודה זמיש. (הרחבה בנושא אפשר למצוא בעיקרון ['תהליך זמיש'](#)).

עקרונות נוספים לבניית התהליך העתידי:

מיפוי סוגי המידע על המשתמשים שנדרשים לתהליך - על בסיס המידע הקיים ברשותנו, נבצע בדיקה יזומה של כלל סוגי המידע על המשתמשים שנדרשים לתהליך: זכויות, חובות, סטטוסים ואישורים. נמפה את נקודות הממשק של המשתמשים עם המערכת הבירוקרטית על בסיס מסע המשתמש. נזהה את פרטי המשתמש שכבר ידועים לנו ורלוונטיים לשירות.

שפה – נתאים את שפת הפנייה למשתמשים על בסיס מיפוי הפרסונות שביצענו, ונוודא שהיא תואמת לעקרונות שנקבעו [באפיון השפה למוצרים הדיגיטליים של הממשלה](#).

בבנה תהליכים לעדכון המשתמשים במידע חיוני. נתייחס לנקודות אלו:

- **ערוצי תקשורת** - נגדיר באילו ערוצי תקשורת ניתן ליצור קשר עם המשתמשים בהתאם למדיניות הדיוור הדיגיטלי (לדוגמה: הודעה קולית, מכתב, הודעה לנייד, דוא"ל), ונגבש מסגרת הקובעת מראש באיזה ערוץ תקשורת נשתמש בכל מקרה, בהתאם לסוג ולחשיבות המסר.
- **התרעות ותזכורות בדחיפה** - נגדיר את נקודות הזמן המשמעותיות ליצירת קשר עם המשתמשים שבהן הם יקבל התרעות ותזכורות בדחיפה, ונקבע את המינון שלהן. לדוגמה, בעת שינוי סטטוס או עדכון מידע רלוונטי.
- **התאמת השפה לסוג המסר ולערוץ התקשורת** נתאים את הנוסח לסוג המסר ולאופן שבו הוא נשלח. לדוגמה, הודעות דחיפה שלא כוללות מידע רגיש שיישלחו בהודעה לנייד ייכתבו בשפה שונה מהודעות שכוללות מידע רגיש ויישלחו במכתב.

עיצוב שירות דיגיטלי - נעצב את השירות על פי מודל Digital First בהתייחס לרמת הזמינות של המכשירים הניידים (במחשבה על אוכלוסיית היעד של השירות הספציפי) ונפעל גם לפי עקרונות עיצוביים של Mobile First. נוודא שהשירות מציע את יתרונות החוויה הדיגיטלית: מהיר, מאפשר לצאת ולחזור אליו מאוחר יותר, מאובטח ונגיש מכל מכשיר רלוונטי.

התאמה לערוצי שירות שונים – נעצב את הפתרון הדיגיטלי באופן שמאפשר התממשקות עם ערוצי שירות לא דיגיטליים ועם פתרונות דיגיטליים אחרים (כמו למשל עמדות שירות דיגיטליות).



בדיקות שמישות:

בדיקות לבחינת מוצרים דיגיטליים לפי קריטריונים כמו פשטות' יעילות' מהירות' זכירות ואלמנטים נוספים שמרכיבים את חוויית המשתמש. הבדיקות חושפות את הפער בין התוכנית לבין התנהגות המשתמשים בפועל- כלומר את הפער בין מה שאנחנו חושבים שהמשתמשים רוצים למה שהם רוצים באמת.

מתי כדאי להשתמש?

ניתן לערוך מבדקי שמישות בכל שלב בתהליך- החל בסקיצות ראשוניות, עבור במוקאפים מושקעים וכלה במוצר חדש או קיים. ממשק דיגיטלי לא טוב מתסכל את המשתמשים ופוגע בתדמית הארגון, ואת זה בדיוק מנסים מבחני השמישות למנוע, רצוי מראש.

שלבי עבודה בתהליך

1. בדיקת משתמשים - User testing

מה זה? תהליך פשוט יחסית שעוזר להכיר את המשתמשים ולהבין מה עובר להם בראש במהלך השימוש במוצר/ מגייסים משתמשים פוטנציאליים ונותנים להם להתנסות במוצר תוך כדי שצופים בהם/ לאחר מכן מראיינים אותם ושואלים לדעתם על ההתנסות, ומנסים לגבש מהתוצאות מסקנות ותובנות.

חשוב לדעת - מבדקי שמישות יכולים לחסוך הרבה מאוד כסף ומשאבים מאחר והם קלים להפקה ומתבצעים כשעדיין זול לתקן את מה שלא עובד. מחקרים מראים שמספיק לבצע מבדקי שמישות עם 5 משתמשים, מאחר וברוב המקרים מגיעים למקסימום מבחינת יחס עלות-תועלת. מומלץ לזמן בין 8-10 משתמשים כי יכולות להיות הברזות.

תוצרים - מסמך המסכם את כל תובנות המחקר משתמשים לרבות חלקים שעבדו יותר טוב ופחות טוב כולל המלצות לשיפור

2. סקירת ממשק - UX-review

מה זה? סקירה של הממשק הדיגיטלי שנערכת על ידי מומחה חוויית משתמש שתפקידו לספק פידבק מקצועי. המומחה בוחן את תרחיש השימוש העיקריים ובודק עד כמה הם פשוטים, יעילים, מהירים וחסרי שגיאות. התוצאה הסופית היא מסמך תובנות הכולל את נקודות החוזק והתורפה של הממשק.

חשוב לדעת - ניתן לדאוג, כבר במהלך כתיבת הבריף שבמסגרת סקופ הפרויקט אותו מומחה גם יבצע את השינויים שיעלו מהסקירה תוצרים - מסמך המסכם את כל תובנות הסקירה לרבות חלקים שעבדו יותר טוב ופחות טוב כולל המלצות לשיפור



בלופרינט - דוגמה מתוך תהליך חדש בפרויקט קשת תג חניה לאנשים עם מוגבלות

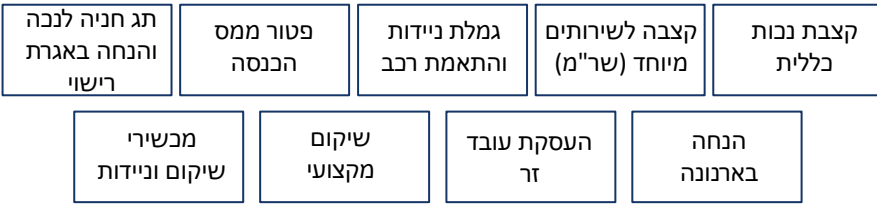
פעולות המשתמש	חלופה א' – פעולה אוטומטית דרך הרופא: זיהוי ודיווח אוטומטי על מצב רפואי	חלופה ב' – הגשת בקשה בצורה עצמאית: הצהרה על מצב רפואי	מעקב אחרי סטטוס הבקשה	קבלת אישור זכאות לתג נכה	הגדרה ושייך הרכב שבשימוש הספציפי, הפעלת התג, ובחירת רכב מוביל	שימוש בחניה ובתג (ועדכון רכב אחר במידת הצורך)	קבלת חיווי שהרכב נבדק ע"י פקח והחניה מאושרת	קבלת התראה שעומד לפוג תוקף התג	עדכון מצב רפואי לקראת חידוש
ממשקים וטפסים	זיהוי אוטומטי ממערכת רפואית/ בטל"א	אזור אישי שאלון חתימה	אתר, אפליקציה, SMS	אזור אישי (אפליקציה)			SMS	אזור אישי, SMS, מייל	
מערכות וטכנולוגיה	ממשק API ממערכות חיצוניות (שמדלג על הבקשה) למשרד התחבורה	חיבור למערכת ההזדהות הממשלתית, בניית 'עץ של האזרח' של האזרח חיבור בין עץ ההחלטות לבין ה-CRM מענה לתושבי החוץ.	חיבור למערכת הדיוור הממשלתית תג וירטואלי באזור האישי	שייך רכב לתג בזמן נתון API- שליפת המידע באופן שוטף ONLINE				ממשקים בגופים הרלוונטיים למערכת ממשד התחבורה	
רגולציה	חוק הגנת הפרטיות (רגולציה אחת) כל גורם יראה רק מה שהוא צריך לראות	הזדהות ואימות (מערכת קיימת)		תג אישי שאינו מוגבל לרכבים ספציפיים	עדכון נתונים וחשיפתם במערכת בחינם!	רישוי עסק (חיוב חניונים עפ"י חוק)	החלטת ממשלה- Ask once ביטול הנחת אגרת רישוי לנכים	קבלת אינדיקציה לשינוי מצב רפואי ביטול הגדרת "קבועי זמן" לתוקף התג	
מהלכים תפעוליים	הנגשת אינפורמציה לאזרח (תנאי זכאות, דרכי הגשה וכדו') הגדרת חריגים הגדרת תהליכי פיקוח ובקרה	סיווג מצבים רפואיים	הגדרת SLA ריאלי למעקב ולבקרה על התהליך הגדרת המענה לסטטוס באשר לסטטוס הטיפול בבקשה	שליחת עדכון SMS שיש מידע באזור האישי, הנגשת פירוט המידע באזור האישי (סיבות לדחייה, מה נדרש וכו') עדכון המידע באתר – זכויות הנכה, היכן ניתן לחנות	יצירת שיתופי פעולה: משטרה, מועצות ורשויות מקומיות, אפליקציית חניה	תשובה ברורה ורלוונטית לאזרח – במקרה שבו חסר מידע			



דוגמה לשירות העסקת עובד זר

תהליך המימוש

אישור רשות האוכלוסין וההגירה להעסקת עובד זר סיעודי



בעת הגשת הבקשה, צריך פרטי איש קשר וחתימה של האזרח על התחייבויות של מעסיק, וכן חתימה על הסכם ויתור סודיות. הגשת הבקשה יכולה להתבצע בדואר, בקבלת קהל באחד מהסניפים או באחת מהלשכות הפרטיות.

אם האזרח מגיש את הבקשה בלשכה פרטית, אז זו מעבירה את הבקשה לרשות.

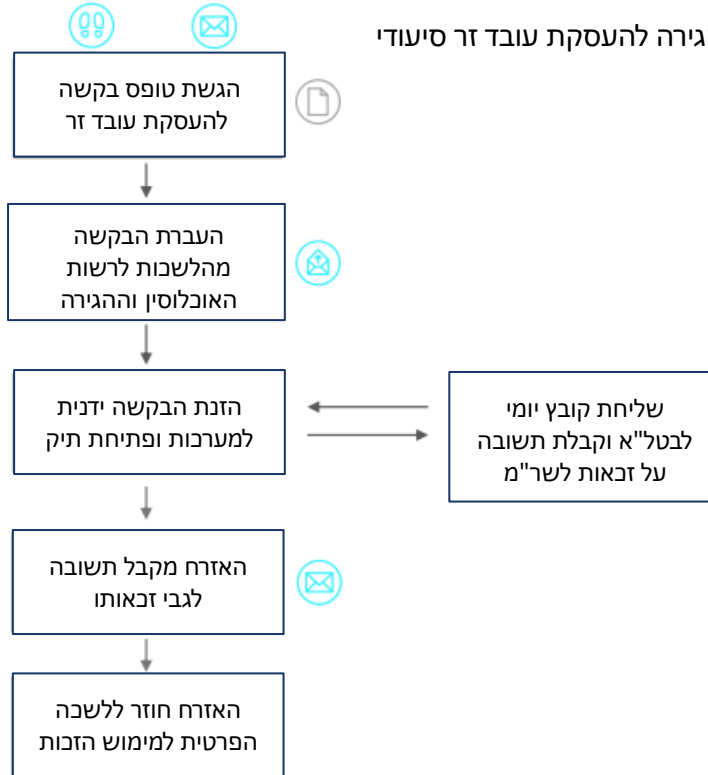
במקרים אפורים של זכאות

הוועדה נערכת אחת לשבוע.

קיום ועדה (לא נוכחות האזרח)

אם יש בארץ עובד זר פנוי ומתאים, עושים לו השמה.

אם רוצים להביא עובד זר מחו"ל, אז הלשכה הפרטית והמטופל או בן משפחתו קובעים תור במחלקת אשרות ברשות האוכלוסין. בפנייה למחלקת אשרות מצרפים את ההיתר למרות שמחלקת האשרות רואים את ההיתר במערכות שלהם.



שלב המתבצע על ידי הלקוח או מולו

שלב המתבצע פנימית ברשויות

שלב המתבצע באופן ממוחשב

דורש מסמכים רשמיים ומוגדרים

שלב הדורש הגעה פיזית למשרד ממשלתי

דואר אלקטרוני פקס

דואר טלפון

הדוח השנתי של ביטוח לאומי לשנת 2015

תיקוף התהליך העתידי

• **תיקוף מסע המשתמש העתידי על ידי משתמשים** - לאחר הפיתוח הרעיוני של הפתרון ולפני האפיון הטכנולוגי המלא, נאמת ונבחן את מסע המשתמש החדש מול משתמשים שונים כדי לוודא שהפתרון החדש מדויק ועונה על הצרכים שלהם. במידת הצורך, נבצע בו את ההתאמות והתיקונים הדרושים.

• **תיקוף התהליך העתידי על ידי נותני השירות** נתקף את התהליך החדש מנקודת מבט ארגונית על ידי נותני השירות בפועל, ובמידת הצורך, נבצע בו את ההתאמות והתיקונים הדרושים על גבי תרשים זרימה חדש ומעודכן.

בחינת הממשק החדש מול משתמשים - בדיקות שמישות:

נפתח אב-טיפוס ([Prototype](#)) על בסיס התהליך החדש. נבקש ממשתמשים אמיתיים ומגוונים להתנסות בתהליך שעיצבנו (אב-טיפוס), בהתאם לאפיון האוכלוסייה שביצענו ולפרסונות השונות שהגדרנו כדי לוודא שכל שלבי השירות ברורים ושניתן להתקדם בתהליך בקלות. על בסיס התגובות והפעולות של המשתמשים, נבצע דיוק של התהליך החדש כשלב בפילוט, לפני הפצתו (הרחבה בנושא אפשר למצוא בעיקרון 'תהליך זמיש' ו'בדיקות שמישות').

נבצע בדיקות שמישות איכותניות עם חמישה משתמשים לפחות (אם יש יותר משתמשים, אפשר גם לבצע בדיקות שמישות כמותניות ולערוך מחקר על התהליך).

בביצוע הבדיקות, נתמקד בשני היבטים עיקריים:

אטרקטיביות השירות – נבחן באיזו מידה השירות נתפס בעיני המשתמשים כנגיש ופשוט.

חווית הצלחה – נבחן האם המשתמשים מצליחים לבצע את כל הפעולות הדרושות בניסיון הראשון, עם מינימום עזרה.

בסיום בדיקות השמישות נכתוב **מסמך מסקנות** שמבוסס על הממצאים.

סוגים של בדיקות שמישות –

בדיקות עצמאיות - באמצעות אב-טיפוס דיגיטלי קליקבילי.

בדיקות מונחות - באמצעות הדמיות סטטיות ו/או שאלות מנחות על שלבי התהליך העתידי.



דוגמה לאב-טיפוס (Prototype) של שירות "בקשת תג חניה לאנשים עם מוגבלות"





מחקר מצב קיים

הגדרת הפתרון

מימוש הפרויקט

היזון חוזר

מימוש הפרויקט

תיאור: לאחר הגדרת הפתרון, עוברים לשלב מימוש הפרויקט הכולל מספר שלבים מוגדרים: ייזום, תכנון, מימוש, ייצוב ותחזוקה.

מטרה: מימוש הפתרון שהוגדר והעלאתו לייצור.

משתתפים: צוות מולטי-דיסציפלינארי שלו יש את כל היכולות הנדרשות לצוות: מנהל המוצר, גורמים עסקיים, גורמים טכנולוגיים (אנשי פיתוח, אנשי בדיקות, אנשי UX/UI, אנשי סייבר, מנתחי מערכות, עורכי תוכן, PO ו-SM), שירות, יועצים משפטיים ועוד. זכרו! תקשורת ומערכת יחסים קרובה בין הגורמים המעורבים במימוש הפרויקט היא המפתח הקריטי להצלחתו.

ארגז הכלים ודוגמאות: [מדריך לניהול פרויקטים](#).

תוצר: תהליך בירוקרטי מעודכן בעקבות תכנון ומימוש הטרנספורמציה הדיגיטלית.



מדריך זה מתמקד בעיקר בשלבים של הכנה, מחקר מצב קיים, הגדרת הפתרון. לפירוט על שלבי מימוש הפרויקט והיזון החוזר, מומלץ לעיין במדריך לניהול פרויקט באתר הר הידע.



מימוש הפרויקט | ייזום ותכנון

תיאור: ייזום הפרויקט ואפיון טכני למימוש התהליך העתידי שהוגדר והגדרת מדדי הצלחה וביצוע ברורים לצורך בחינת העמידה בפתרון שהוגדר.

מטרה: ייזום הפרויקט בארגון, גיבוש ואישור אפיון טכני לפתרון המוצע.

משתתפים: צוות מולטי-דיסציפלינארי שלו יש את כל היכולות הנדרשות לצוות: מנהל המוצר, גורמים עסקיים, גורמים טכנולוגיים (אנשי פיתוח, אנשי בדיקות, אנשי UX/UI, אנשי סייבר, מנתחי מערכות, עורכי תוכן, PO ו-SM), שירות, יועצים משפטיים ועוד. זכרו! תקשורת ומערכת יחסים קרובה בין הגורמים המעורבים במימוש הפרויקט היא המפתח הקריטי להצלחתו.

ארגז הכלים: מדריך לניהול פרויקטים.

תוצר: אפיון טכני לפתרון וכן תוכנית עבודה לשינויים ארגוניים ומשפטיים נדרשים ליישום.

הכנה

הגדרת הצורך

סיווג התהליכים

מיפוי בעלי עניין

מחקר מצב קיים

ניתוח ומיפוי ראשוני

מחקר משתמשים

מיפוי אתגר

הגדרת הפתרון

גיבוש קונספט, בניית

התהליך העתידי

ותיקופו

מימוש הפרויקט

ייזום ותכנון

פיתוח, ייצוב ותחזוקה

היזון חוזר



מימוש הפרויקט | פיתוח, ייצוב ותחזוקה

תיאור: פיתוח הפתרון הטכנולוגי, ייצובו (ככל שפותח במתודולוגיית agile) ותחזוקתו, חקיקה ראשית או משנית במידת הצורך, הגדרת נהלי עבודה, הטמעת הפתרון ושיווקו. הצלחת שלב זה תלויה במידה רבה במידת התקשורת בין הגורמים השונים המעורבים בפיתוח הפרויקט (עסקיים, טכנולוגיים ואחרים).

מטרה: הקמת הפתרון והמערכת התומכת (כגון חקיקה) והעמדתו לשירות הלקוחות.

משתתפים: צוות מולטי-דיסציפלינארי שלו יש את כל היכולות הנדרשות לצוות: מנהל המוצר, גורמים עסקיים, גורמים טכנולוגיים (אנשי פיתוח, אנשי בדיקות, אנשי UX/UI, אנשי תשתיות, אנשי סייבר, מנתחי מערכות, עורכי תוכן, PO ו-SM), שירות, יועצים משפטיים ועוד. זכרו! תקשורת ומערכת יחסים קרובה בין הגורמים המעורבים במימוש הפרויקט היא המפתח הקריטי להצלחתו.

ארגז הכלים: מדריך לניהול פרויקטים.

תוצר: מוצר טכנולוגי בסביבת production, חקיקה ראשית או משנית במידת הצורך, נהלי עבודה מעודכנים, כלי הטמעה ושיווק.



מתודולוגיית agile חותרת לבדיקה ולסבבי פיתוח קצרים ומהירים (שבועות בודדים), המכונים "ספרינטים". במתודולוגיה זו לא מבוצע אפיון מקיף ומפורט לכל הפיצ'רים שבמערכת, ודיוק התכולות מבוצע על בסיס הפקת הלקחים בין ספרינט לספרינט

הכנה

הגדרת הצורך

סיווג התהליכים

מיפוי בעלי עניין

מחקר מצב קיים

ניתוח ומיפוי ראשוני

מחקר משתמשים

מיפוי אתגר

הגדרת הפתרון

גיבוש קונספט, בניית

התהליך העתידי

ותיקופו

מימוש הפרויקט

ייזום ותכנון

פיתוח, ייצוב ותחזוקה

היזון חוזר



[מחקר מצב קיים](#)

[ניתוח ומיפוי ראשוני](#)[מחקר משתמשים](#)[מיפוי אתגר](#)

[הגדרת הפתרון](#)

[גיבוש קונספט, בניית](#)[התהליך העתידי](#)[ותיקופו](#)

[מימוש הפרויקט](#)

[ייזום ותכנון](#)[פיתוח, ייצוב ותחזוקה](#)

היזון חוזר

תיאור: כדי שנוכל לבחון את הצלחת הטרכספורמציה ולאפשר ייעול ושיפור מתמיד של השירות, נגדיר תחילה, בשלב הגדרת הפתרון, מדדי ביצוע עיקריים (KPI) ובמהלך פיתוח הפתרון נטייב את הנתונים הנדרשים לשם חישובם. כעת, לאחר שהמוצר הטכנולוגי מונגש ללקוחות, נדרש לבחון אותו אל מול מדדי הביצוע שהגדרנו ואל מול הפוטנציאל בטרנספורמציה הדיגיטלית ולחזור לשלב הגדרת הפתרון או לשלב המימוש אם נמצא פערים אל מול התכנון.

מטרה: מעבר מקונספט ליישום בפועל בהתאם לתכנון.

משתתפים: צוות מולטי-דיסציפלינארי שלו יש את כל היכולות הנדרשות לצוות: מנהל המוצר, גורמים עסקיים, גורמים טכנולוגיים (אנשי פיתוח, אנשי בדיקות, אנשי UX/UI, אנשי סייבר, מנתחי מערכות, עורכי תוכן, PO ו-SM), שירות, יועצים משפטיים ועוד. זכרו! תקשורת ומערכת יחסים קרובה בין הגורמים המעורבים במימוש הפרויקט היא המפתח הקריטי להצלחתו.

ארגז הכלים ודוגמאות:

- [במדריך לניהול פרויקטים.](#)
- [מהלך תרגיל להגדרת KPI.](#)

תוצר: קיימת תמונת מצב מהימנה של עמידת התוצר בפוטנציאל, ומותנע תהליך של התאמה או שינוי המוצר על מנת לעמוד ביעדי הביצוע ככל שקיימים פערים כאלה.