

בית הספר למוסמכים במינהל עסקים ע"ש ליאון רקנאטי

תואר שני

1264.3017.01 – ניהול סיכונים והזדמנויות בכלי חדשנות יישומית

Managing Risks and Opportunities with Practical Innovation Tools

(דרישות קדם - אין / דרישות מקבילות: אין)

סמסטר א מחצית ראשונה - תשפ"ג

| קבוצה | יום בשבוע | שעה | מטלת סיום | מרצה | דואר אלקטרוני | טלפון |
|-------|--------------|-------------|-----------|---------------|-----------------------|-------------|
| | א | 15:45-18:30 | עבודה | ד"ר משה ויילר | m_weiler@zahav.net.il | 054-3001511 |

שעת קבלה – בתיאום מראש, לפני או אחרי השיעור.

היקף הלימודים

היקף הי"ס לקורס: 1

ECTS – 1 י"ס = 4 ECTS (European Credit Transfer and Accumulation System), ערך הניקוד של הקורס במוסדות להשכלה גבוהה בעולם שהינם חלק מ"תהליך בולוניה".

תיאור הקורס

ניהול סיכונים והזדמנויות הינו מהתהליכים החשובים ביותר לכל ארגון, מיזם, פרוייקט או סטרטאפ. חשיבותו הרבה של התהליך היא ביכולתו להשפיע פרואקטיבית על ההצלחה או הכישלון במונחי עמידה ביעדים ומטרות. יעדים ומטרות אלו יכולים להיות למשל: עמידה ב-TTM (Time to Market), עלות, ביצועים, איכות, ROI (Return on Investment) ועוד. היכולת להבין ולקשור בין הסיכונים וההזדמנויות ליעדים והמטרות שהוזכרו כמו גם לנהל אותם נכון - הינם בבסיסו של קורס זה.

הקורס יסקור את 6 שלבי ניהול הסיכונים וההזדמנויות בדגש לאחת המכשלות הידועות בתחום, שהינה זיהוי שגוי של סיכונים והזדמנויות. כשל זה מוביל למתן מענה לתחומים פחות חשובים על חשבון אלו הקריטיים שלא נמצאו ולכן אינם מטופלים כלל. כמו כן נסקור את האסטרטגיות השונות במתן מענה לסיכונים ולהזדמנויות.

בדרג האסטרטגי של הארגון, כמו גם בדרג הנהלת מיזם/פרוייקט, יש להשתמש בכלים מתחום החדשנות היישומית וקבלת ההחלטות על מנת לנהל סיכונים והזדמנויות בצורה מאוזנת ומתחכמת. בקורס זה יוצגו מגוון כלים ושיטות מתחום החדשנות היישומית, שעברו תיקוף בארגונים רבים בהייטק, והמהווים הרבה פעמים Game Changer בסטרטאפים.

הקורס יכיל תרגיל מתגלגל, שידגים ויטמיע בצורה אפקטיבית את השיטות והכלים בנושא קריטי וחשוב זה.

תפוקות למידה

1. הבנת התיאוריה ומושגי היסוד בנושא ניהול סיכונים והזדמנויות.
2. הכרת מגוון שיטות (כולל מסוג 2 System) לזיהוי סיכונים והזדמנויות.
3. הכרת מגוון אסטרטגיות (4 האסטרטגיות) למתן מענה אפקטיבי לסיכונים והזדמנויות.
4. התנסות עצמית בהפעלת תהליך ניהול סיכונים והזדמנויות על מיזם מורכב (6 שלבים).
5. הטמעה של כלים ושיטות מתחום החדשנות היישומית בעזרת כלי.

הערכת הסטודנטים בקורס והרכב הציון

| אחוז | מטלה | תאריך | גודל צוות |
|------|----------------|----------------------|--------------|
| 30% | תרגילים שוטפים | שוטף | 3-4 סטודנטים |
| 20% | מצגת הגמר | מפגש אחרון | 3-4 סטודנטים |
| 50% | עבודת הגמר | כשבוע לאחר תום הקורס | 3-4 סטודנטים |

* מועד הבחינה יפורסם באתר הפקולטה- לוח בחינות.
* תלמיד, הנעדר משיעור המחייב השתתפות פעילה או שלא השתתף באורח פעיל, רשאי המורה להודיע למזכירות כי יש למחוק את שמו מרשימת המשתתפים. (התלמיד יחויב בתשלום בגין קורס זה)

פירוט המטלות הקורס

1. השתתפות פעילה בדיונים בכיתה.
2. קריאה עפ"י תוכנית השיעורים.
3. פרוט והנחיות לגבי המטלות השונות יופיעו באתר הקורס ויוסברו בכיתה.
4. הצגת עבודת הגמר בכיתה (מצגת צוותית) בשיעור האחרון של הסמסטר.
5. הגשת עבודת גמר בתום הקורס.

מדיניות שמירה על טווח ציונים

החל משנה"ל תשס"ט מונהגת בפקולטה מדיניות שמירה על טווח ציונים בקורסי התואר השני. עקרונות השיטה חלים על כל קורסי התואר השני, ומדיניות השמירה על טווח הציונים תיושם לגבי הציון הסופי בקורס זה. מידע נוסף בנושא זה מתפרסם בהרחבה באתר הפקולטה.
[לתקנוני מדיניות שמירת טווח ציונים](#)

הערכת הקורס ע"י הסטודנטים

בסיומו של הקורס הסטודנטים ישתתפו בסקר הוראה על מנת להסיק מסקנות לטובת צרכי הסטודנטים והאוניברסיטה.

אתר הקורס

אתר הקורס יהווה המקום המרכזי בו ימסרו הודעות לסטודנטים, לפיכך מומלץ להתעדכן בו מדי שבוע, לפני השיעור, ובכלל – גם בתום הסמסטר (לצורך תיאום הגשת עבודת הגמר).
בתחילת הקורס תחולק חוברת הקורס, אשר תכיל את כל המידע הנדרש ללימוד ולביצוע המטלות והתרגילים. כמו כן, יחולק קובץ אקסל, שיכיל את הפורמטים הנדרשים לביצוע התרגילים השונים, שישימש כלי עבודה בקורס.

| מטלות שוטפות לצוותים | קריאת חובה (ע"פ הפירוט בהמשך) | נושאים | שיעור |
|--|----------------------------------|---|-------|
| בחירת נושא לתרגיל. מציאת יעדים / מטרות לנושא. | | מבוא, יישור קו והגדרות, סוגי ניהול סיכונים והזדמנויות, התיאבון לסיכון. תהליך ניהול סיכונים ממעוף הציפור (6 השלבים). שלב 1 – מציאת יעדים/מטרות. חלוקה לצוותים ובחירת התרגיל המתגלגל | 1-2 |
| זיהוי סיכונים והזדמנויות בשיטת 5 Whys. | | שלב 2 – זיהוי סיכונים והזדמנויות: שיטות לקבלת החלטות מסוג System 2, 1. גישת 5 Whys. | 3-4 |
| זיהוי סיכונים והזדמנויות בשיטת FFA. | | שלב 2 – זיהוי סיכונים והזדמנויות: דנת FFA (Force Field Analysis). | 5-6 |
| זיהוי סיכונים והזדמנויות בשיטת CAA. | | שלב 2 – זיהוי סיכונים והזדמנויות: המשך דנת FFA; דנת CAA (constraints and) analysis assumptions). | 7-8 |
| בניית מטריצת P-I. בניית מענה לסיכונים ולהזדמנויות. | | שלבים 3/4 – ניתוח כמותי/איכותי של ניהול סיכונים והזדמנויות. Double P-I Matrix. שלב 5 – ארבע אסטרטגיות המענה לסיכונים והזדמנויות. | 9-10 |
| הצגת דילמות הצוותים לקראת הגשת הגמר. | | שלב 6 – ניטור ובקרה. שיטות כמותיות (KPI). Case Study – מדוע התרסקה מעבורת החלל קולומביה? | 11-12 |
| עבודת הגמר. | | הצגת הגמר – ע"פ החלוקה לצוותים. העבודה עצמה תוגש כשבוע לאחר תום הקורס. | 13-14 |

*התוכנית הינה בסיס לשינויים.

System1 & System 2 (Kahneman)

<https://suebehaviouraldesign.com/kahneman-fast-slow-thinking/>

<https://www.scientificamerican.com/article/kahneman-excerpt-thinking-fast-and-slow/>

FFA – Force Field Analysis (Kurt Lewin)

https://www.valuebasedmanagement.net/methods_lewin_force_field_analysis.html

<https://daniellock.com/force-field-analysis/>

CAA – Constraints and Assumptions Analysis

<https://www.projectcubicle.com/assumptions-and-constraints/>

<https://www.praxisframework.org/files/hillson-08-assumptions-and-constraints.pdf>

<https://pmstudycircle.com/2012/10/assumptions-and-constraints-in-project-management/>

A Risk Practitioners Guide to ISO 31000: 2018

<http://www.demarcheiso17025.com/document/A%20Risk%20Practitioners%20Guide%20to%20ISO%2031000%20%96%202018.pdf>

COSO's Enterprise Risk Management framework

<https://www.accaglobal.com/ie/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/strategic-business-leader/technical-articles/coso-enterprise-risk-management-framework.html#The-ERM-model>

System1 & System 2:

Kahneman, D. (2011). *"Thinking, Fast and Slow"*, Farrar, Straus and Giroux.

FFA – Force Field Analysis:

Lewin, K. (1951). *'Field Theory in Social Science'*, Harper and Row, New York.

Maslen R. and Platts K.W. (1994). *'Force Field Analysis: A Technique to Help SMEs Realize Their Intended Manufacturing Strategy'*, in Operations Strategy and Performance, 1st European Operations Management Association Conference, University of Cambridge, June, pp. 587-588.

Thomas, J. (1985). *'Force Field Analysis: A New Way to Evaluate Your Strategy'*, Long Range Planning, Vol. 18, No. 6, pp. 54-59.

Probability:

Joab Rosenberg (2008). *The Interpretation of Probability in Intelligence Estimation and Strategic Assessment*, Intelligence and National Security, 23:2, 139-152, DOI: 10.1080/02684520801977238.