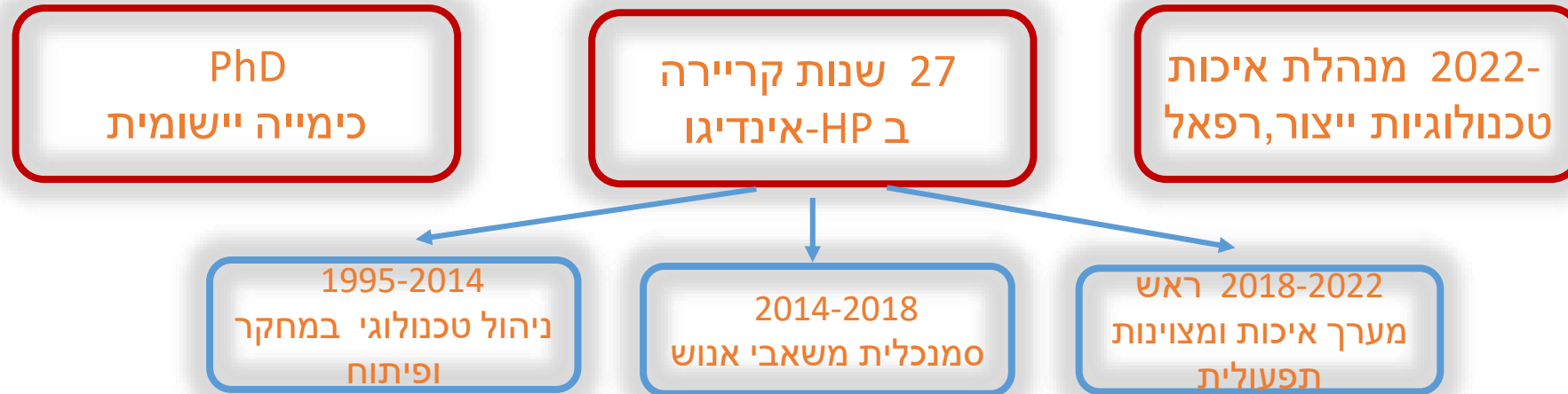


תפיסת איכות ומצוינות - כלים וחוויות מהשטח

ד"ר נאוה קליין

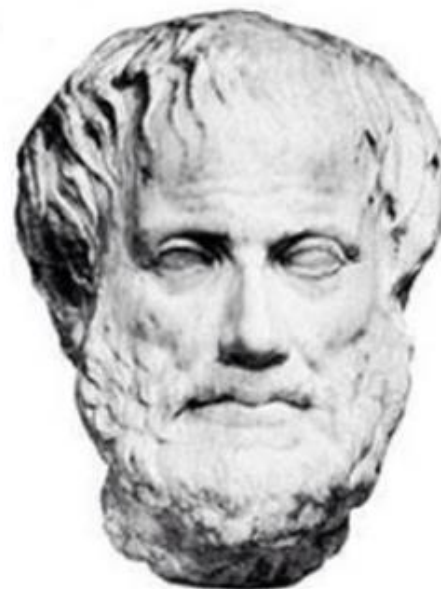
מרץ 2023





מתמחה בבניית אסטרטגיית מערך איכות End to End (לקוחות וספקים) ובחיבור לתוצאות העיסקיות של האירגון, ניהול תהליכים חוצי אירגון ותהליכי מעבר מפיתוח לייצור, הובלת תחקירים כחלק מתרבות איכות ויצירת אירגון לומד, פיתוח תהליכי מצוינות והובלת צוותי שיפור.

תפיסת איכות ומצוינות

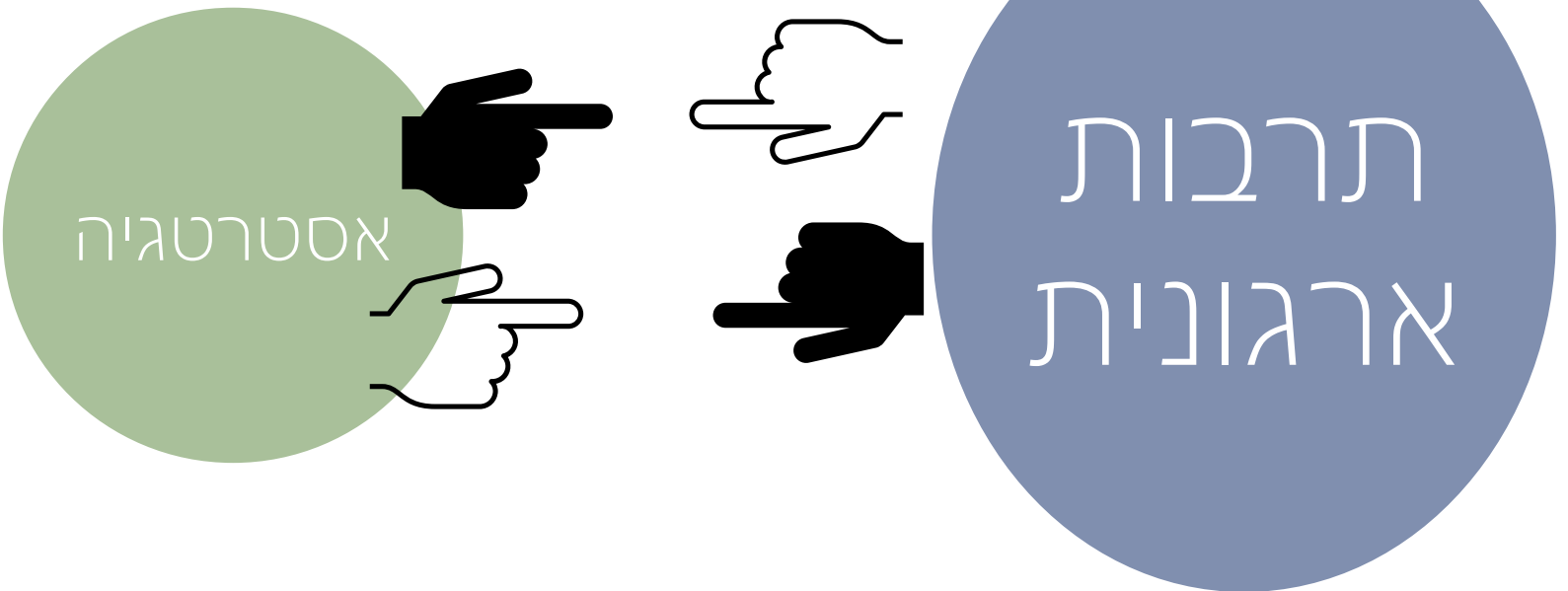


QUALITY IS NOT AN ACT-

CC BY-NC-SA 4.0
IT IS A HABIT.

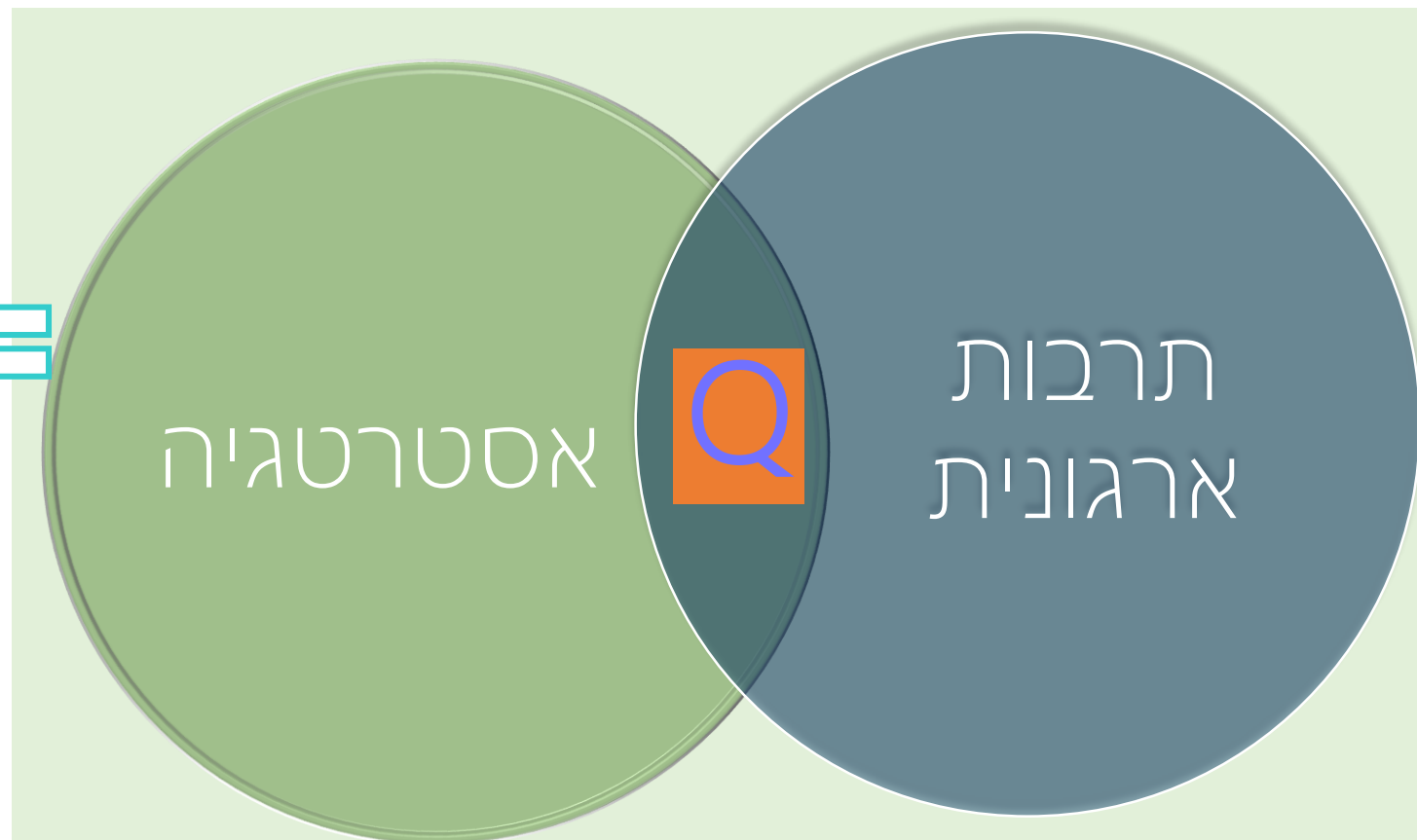
-ARISTOTLE

הדילמה הקלאסית



ערך האיכות (Q) כאינטגרטור

ביצועים גבוהים
ומצוינות ארגונית



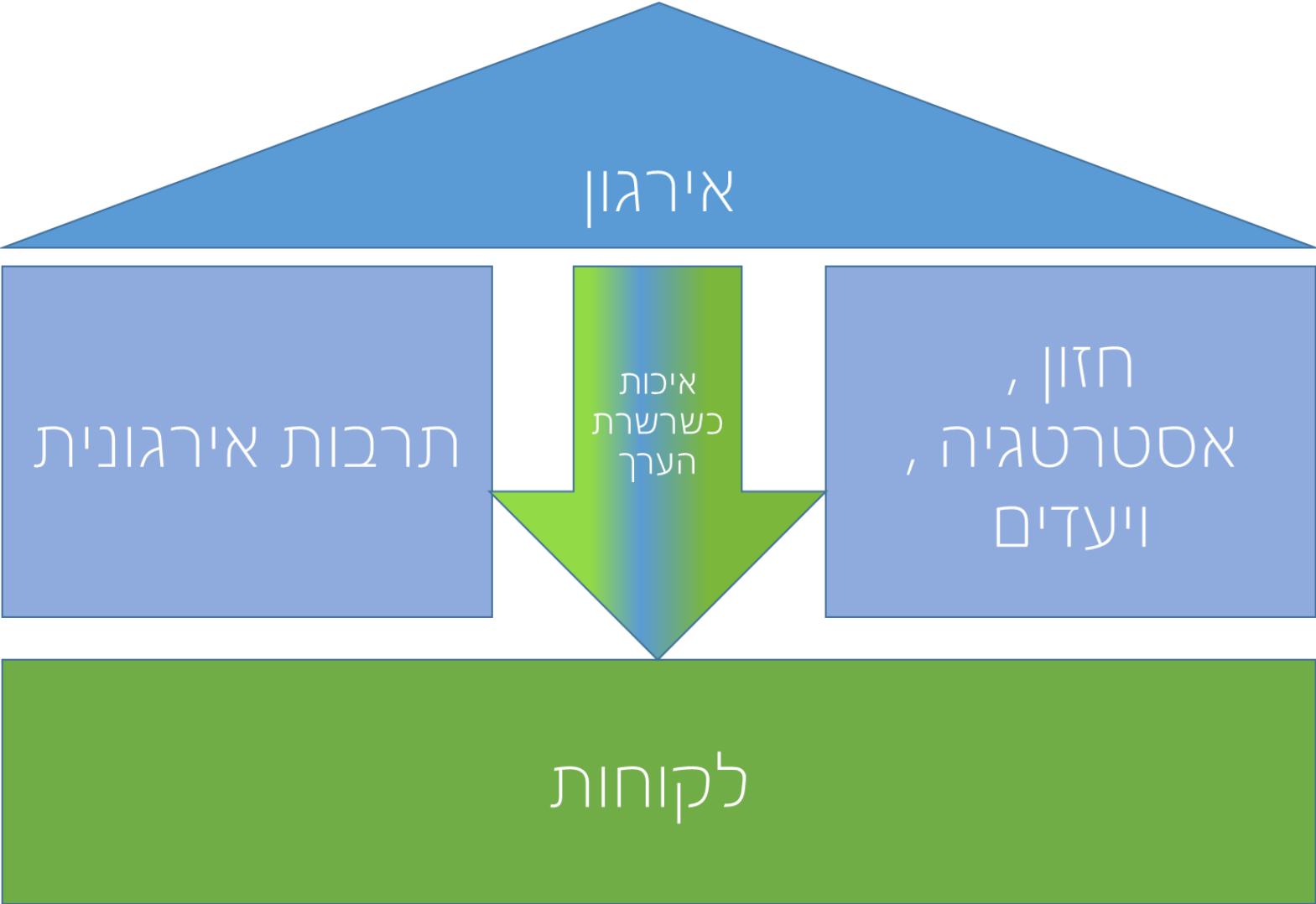
ביצועים גבוהים
ומצוינות ארגונית



- ✓ מניעת צבר עלויות אי-איכות
- ✓ שביעות רצון גבוהה פנים וחוץ
- ✓ יתרון תחרותי משמעותי
- ✓ מחוברות שותפי עשייה

← חוסן ארגוני ! =

איכות בעולם האירגוני



האיכות כשלם

אסטרטגיה יישומית

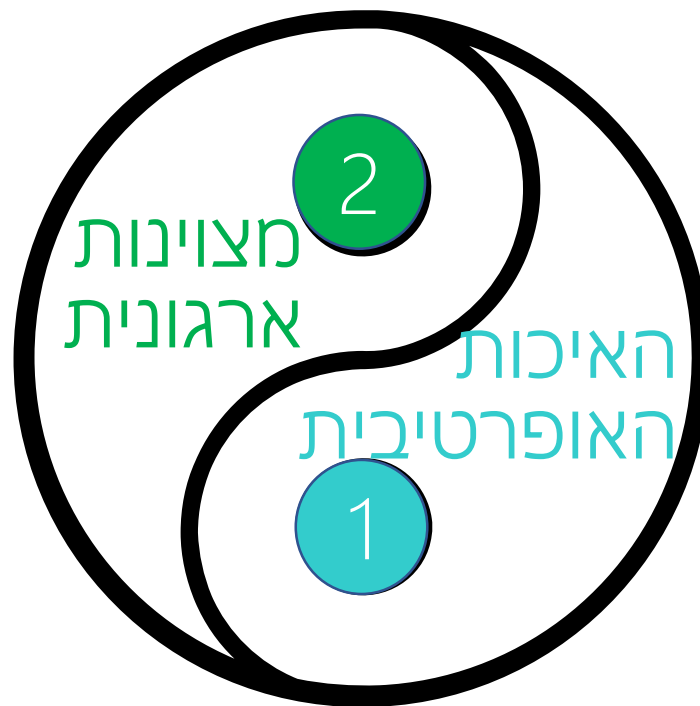
תהליכי עומק

תמיכה וגמישות

חוסן ארגוני

שיפור מתמיד

פתרון בעיות ותחקירים



שיטות ונהלים

מדדי איכות

ביצוע-תכנון

הדרכות והסמכות

תהליכי עשייה פרטניים

אז איפה האתגר?

Why Do You Think Quality Initiatives Fail?

- Poor governance
- Ineffective assurance
- Resistance to Change



How Do You Think Organizations Achieve Quality?

- Effective governance
- Robust systems of assurance
- Culture of improvement





Routines



Tools



Behaviors

Excellence & Quality



Capabilities



איך מייצרים חשיבת איכות

כלים לעידוד חשיבת איכות

הגורמים להצלחה בניהול האיכות-
הלכה למעשה

הכלים מגוונים ויש להתאים אותם לתרבות האירגונית ולאופי של
האירגון

תרבות איכות-הלכה למעשה

1

עובדים מחויבים
(שיפור מתמיד)

2

מדדים משורשרים
מרמת הנהלה לעובדים
(top down strategy)

5

תפיסת
"הלקוח"
"במרכז"

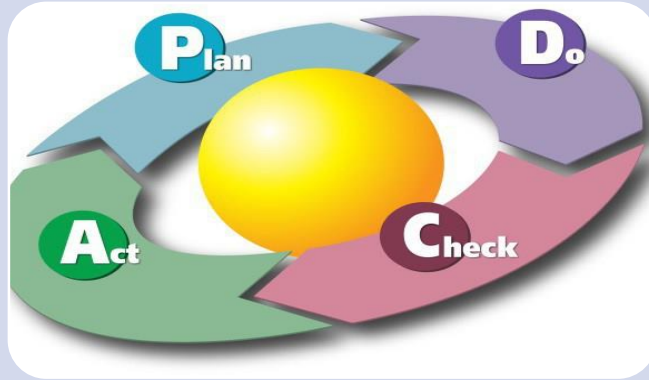
3

חיבור איכות ליעדים
עסקיים
עלויות איכות

4

אירגון לומד

עובדים מחויבים – איך מייצרים מחויבות עובדים? 1



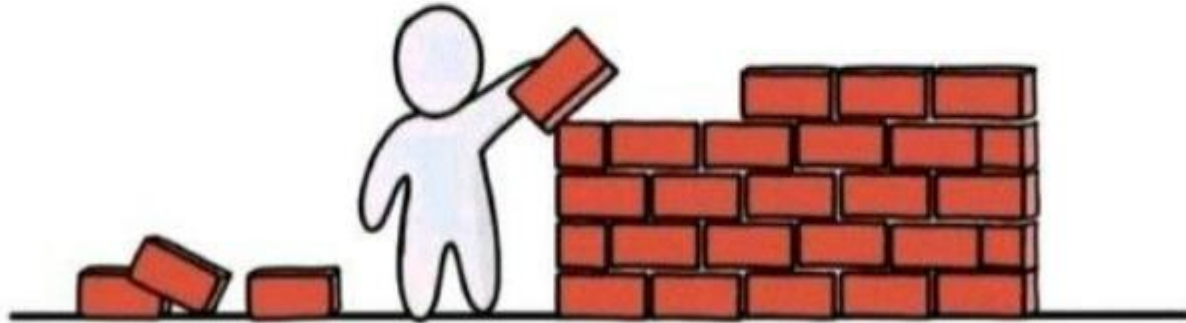
IMPACT
מעורבות והשפעה
כלכלה
סביבה
חברה

עידוד העובד ליצירת
שיפורים
צוותי שיפור
עידוד רעיונות לשיפור
End to End תפיסה של

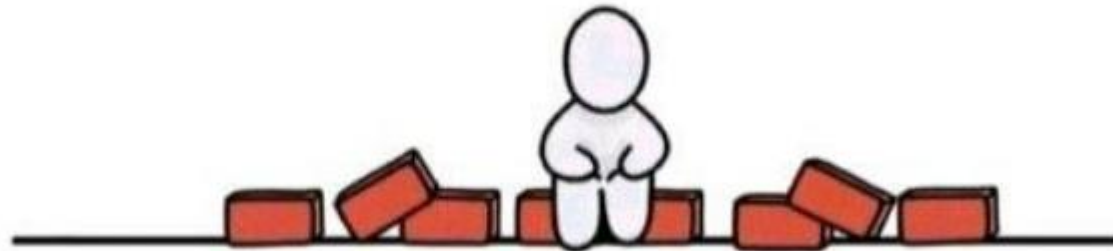
יעדים משותפים
והבנת האסטרטגייה

יצירת מחויבות
ההנהלה להנהגת
איכות כוללת

“ CONTINUOUS IMPROVEMENT



IS BETTER THAN



DELAYED PERFECTION ”



צוות שיפור מהו?

קבוצה לשיפור תהליכי העבודה באמצעות לימוד נושאים, ניתוח הבעיות והצעת פתרונות לביצוע.

הגדרה

מעצב תרבות

אירגונית

מתמנה אד הוק, לצורך משימה ספציפית.
מתקיים לצד המבנה הפורמלי.
מונה 3-5 משתתפים.
מטפל בתהליכים.
נפגש באופן קבוע.

מאפייני
הצוות

מתניע פעולות איכות בארגון.
מטפח תרבות אירגונית של שיפור מתמיד.
משפר תקשורת בארגון.
משפר תהליכים ביחידות ובין היחידות.

תרומה

Q1 Kaizen Event – Day 1

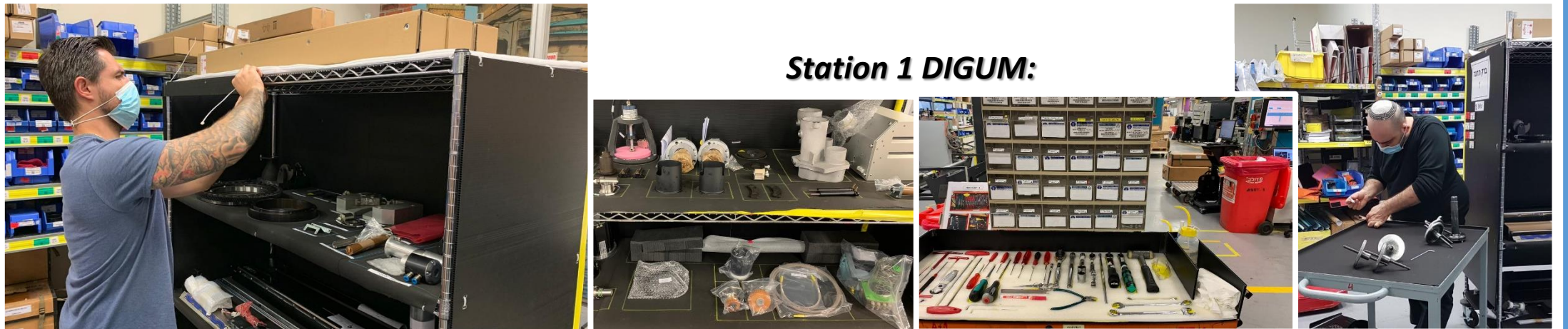
Station #2-#5 3S:



Day Opening:

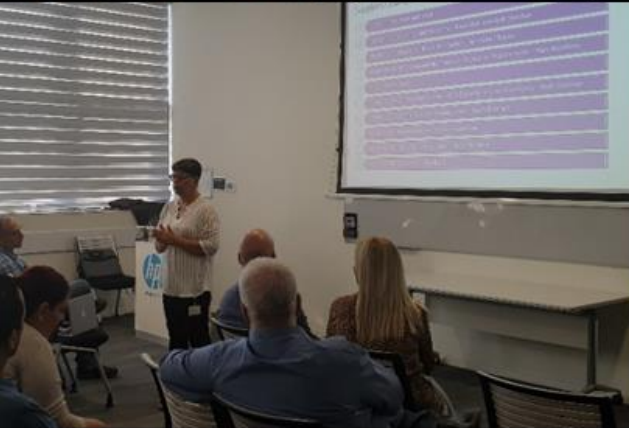


Station 1 DIGUM:



חיזוק חיבור ספקים ושיתוף פעולה

הצגת נושאים שונים
והרצאות העשרה
הנוגעות לעבודה מול
ספקים מכל
התחומים – קו ייצור,
הנדסה, רכש לקידום
תקשורת וארגון לומד



מבדקים פנימיים

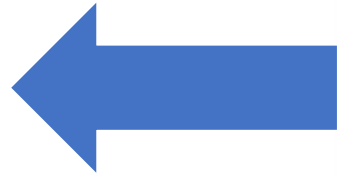
בחינה שיטתית ובלתי תלויה, אשר נועדה לקבוע האם פעילויות האיכות ותוצאותיהן מתאימות להסדרים המתוכננים כולל בדיקת אפקטיביות



שיתוף העובדים כנאמני איכות, כעורכי מבדקים פנימיים



שולחנות עגולים בנושאי איכות

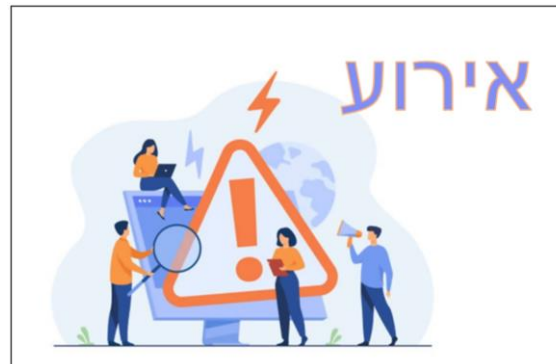


ימי איכות חוויתיים

"יום איכות בסימן-סולמות
ונחשים"



דוגמאות



מה תעשו כאשר:
**התקבל משקל עם מדבקת
כיוול צהובה?



*פתיחת הריגה
*מהי חשיבות כיוול הציווד
*מציאת ליקויים בתג שמיש



*קלסר כיוולים
*תיבת הצעות לשיפור
*עבודה איכותית אורכת זמן-
אל תלחצו מכך

"המרוץ לאיכות" – יום איכות

4 מבנים

5
משימות

לכל
משימה
יש מנהל
משימה

יושר
והגינות

בסוף כל משימה
תציגו למנהל
המשימה את
התוצר ובמידה
והתשובה תהיה
נכונה הוא ייתן לכם
את המעטפה עם
היעד הבא

בכניסה לכל
מבנה תחכה
קופסא עם
מעטפות של
המשימה



יום איכות – המשימות



1. משימת הסמכות-
המשתתפים קיבלו תרחיש להסמכת עובד חדש ואת השלבים של תוכנית ההסמכה. המשימה - להרכיב תרשים הסמכה נכון מבחינת כרונולוגית על מנת שהעובד יוסמך לביצוע העבודה.

סימן דרך

במשימה זו עליכם לבנות את תוכנית ההסמכה עבור יוני- עובד חדש.

לפניכם השלבים המבולגנים, עליכם ליצור תהליך הסמכה שנכון מבחינה תהליכית ומבחינה לוגית.

הצטיידו כל שלב במיקום המתאים בתהליך.

רק לאחר שתמקמו את שלבי ההסמכה בסדר הנכון- תקבלו את הרמז הבא.

בהצלחה!!

סדנת חזון-מהי איכות בעיניך?.....



פעילות בניית תמונת המחר

מושגי מפתח מרכזיים שילוו אותנו

מצוינות

התאמה למציאות עסקית משתנה

ליווי פיתוח וייצור מוצרים ותהליכים

חדשנות

פרואקטיביות

חשיבה מחוץ לקופסא

אחריות

מובילים

מתווי דרך

מקצוענות

גוף מסייע ומייעץ

יוזמה, יצירתיות

גמישות

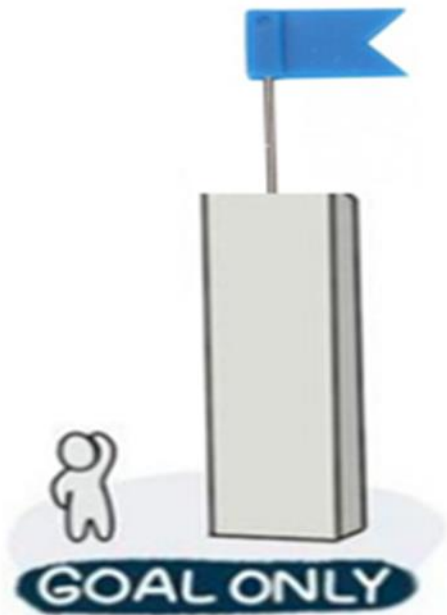
שביעות רצון לקוחות

שיפור מתמיד

שותפויות

ערך מוסף

מדדים
משורשרים
מרמת ההנהלה
ועד רמת העובד



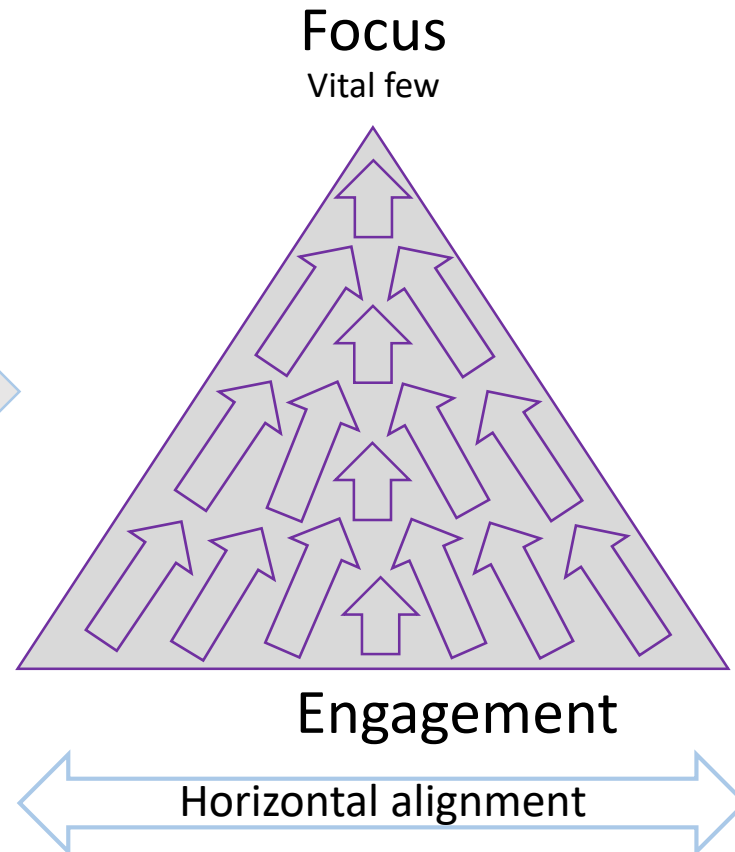
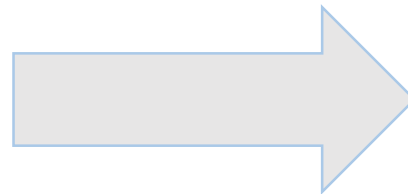
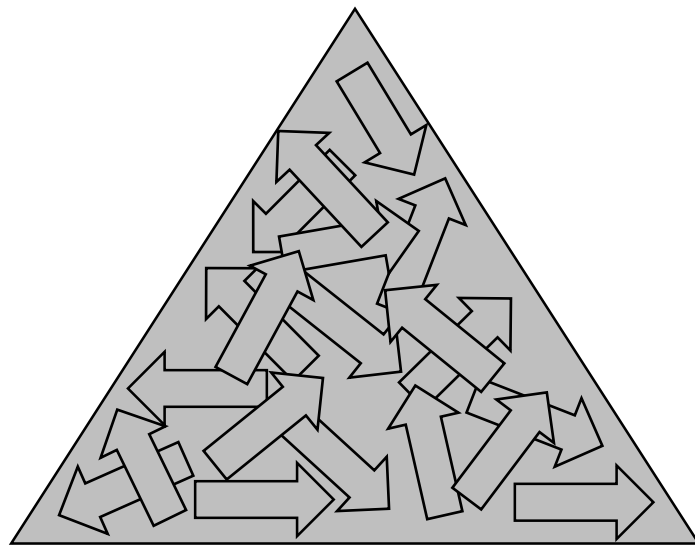
תהליך הטמעת אסטרטגיה

Hoshin Kanri (Japanese: 方針管理, "policy management")

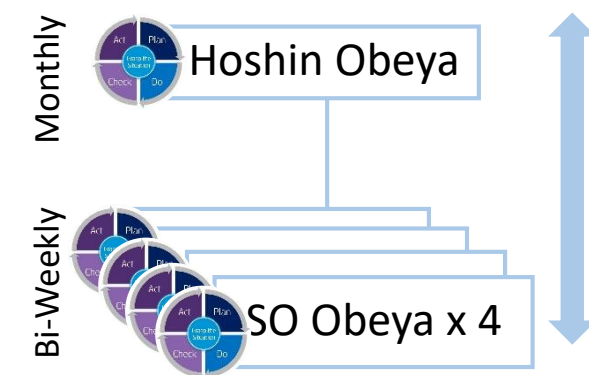
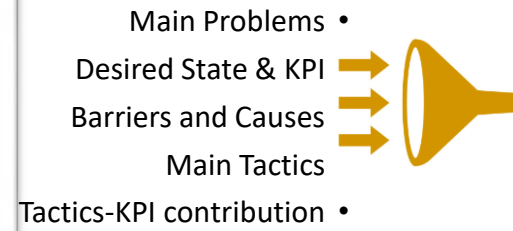
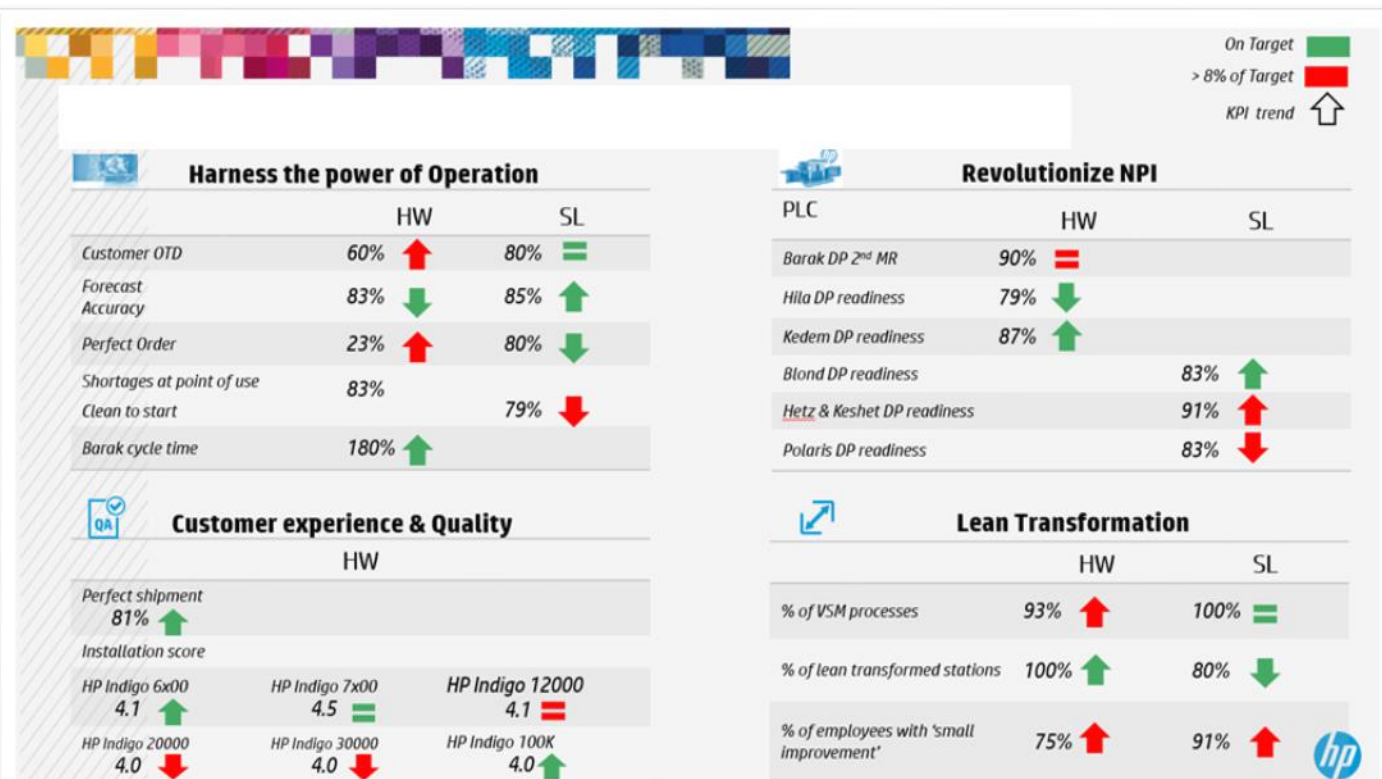
Method for ensuring that the strategic goals of a company drive progress and action at every level within that company.

This eliminates the waste that comes from inconsistent direction and poor communication.

It is an essential Lean management method with a pursuit of continuous improvement at all company's levels.



תהליך הטמעת אסטרטגיה

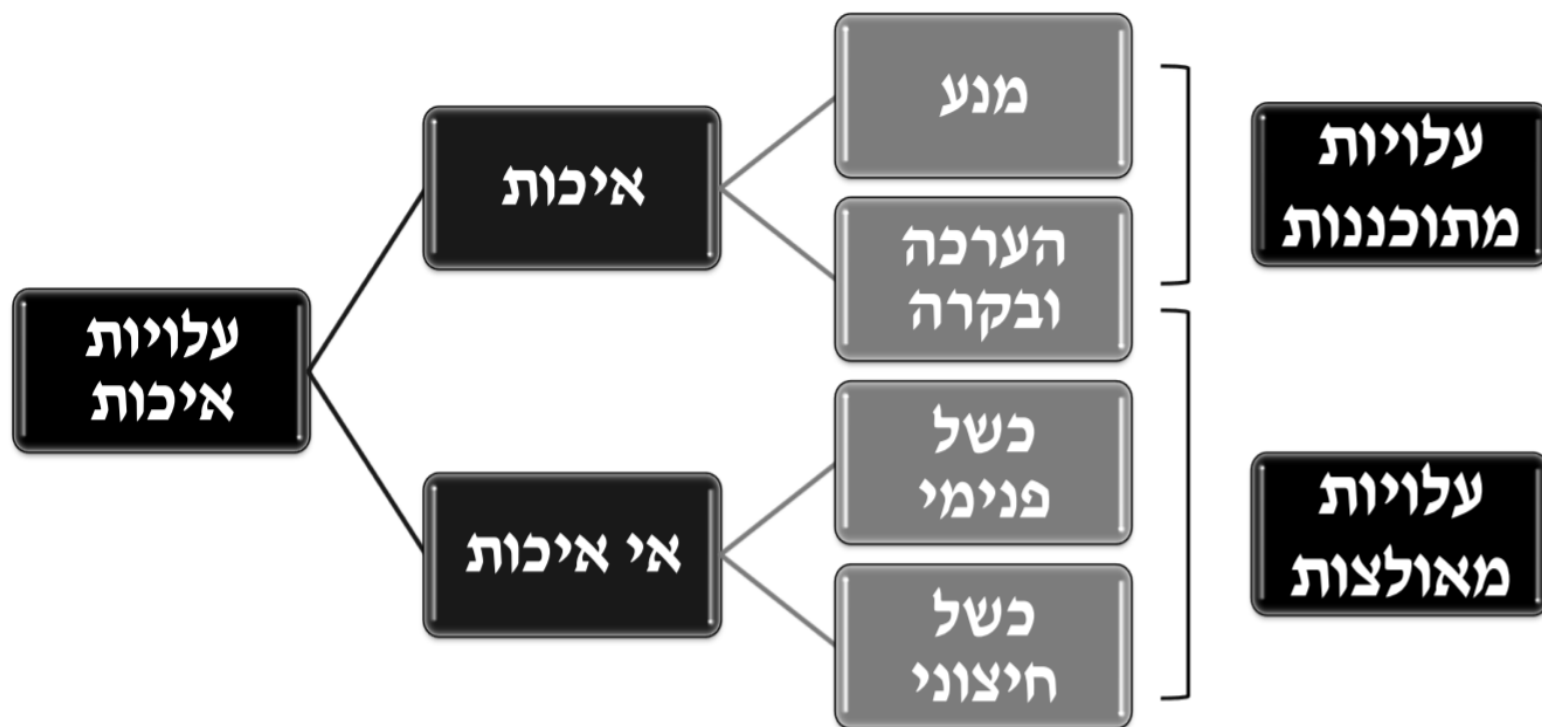


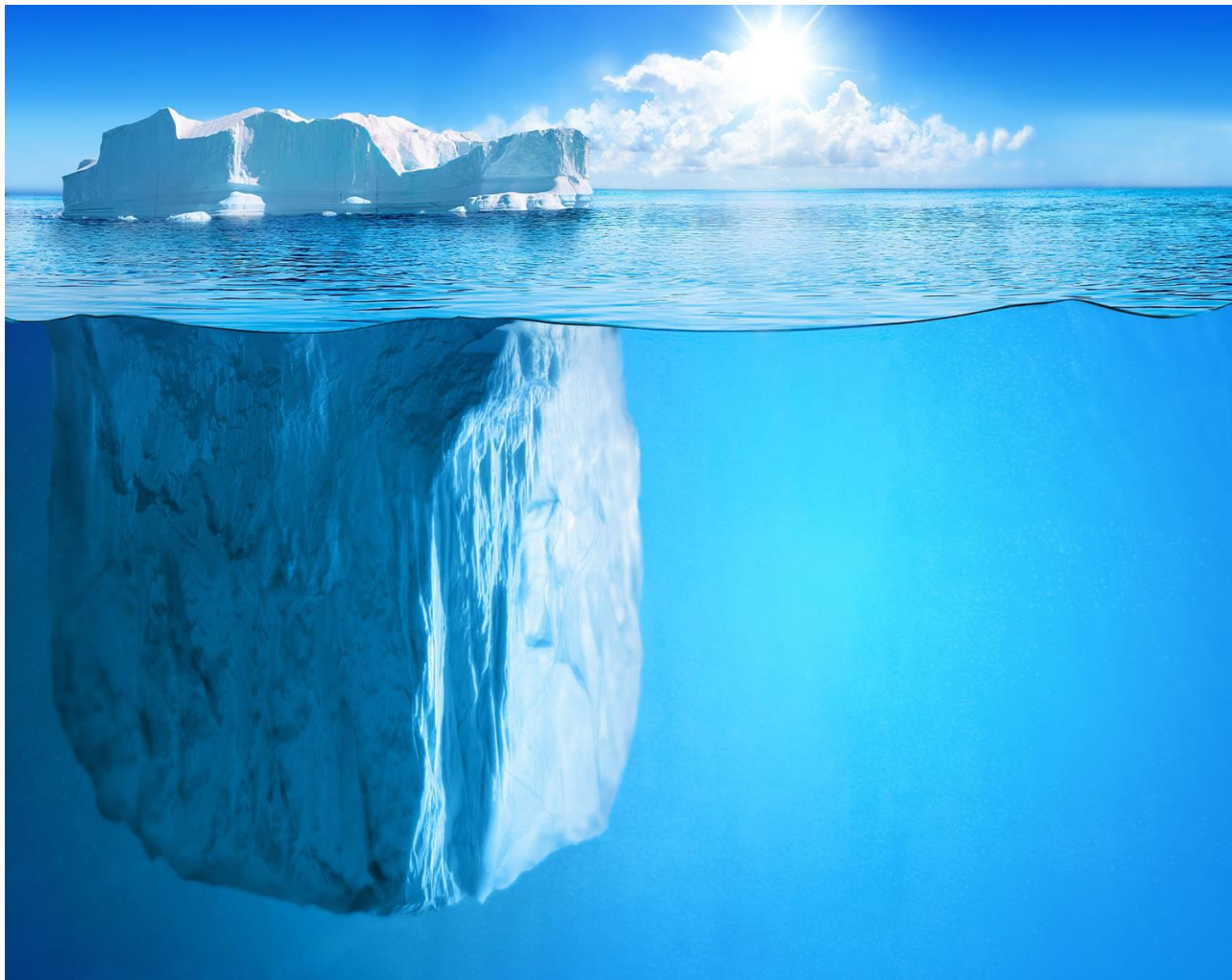
3

מחברים איכות ליעדים
עיסקיים-

עלויות איכות

עלויות הקשורות לאיכות ירודה של מוצר או שירות. הקשר עשוי לבוא ממניעת תקלות וכשלים או כתוצאה מהתממשותם





עלויות איכות

- **עלויות מניעה** – אלו הן העלויות שבגינן אנו שומרים על פעילות האיכות של הארגון וזה כולל את שכר העוסקים בניהול איכות (ישיר ועקיף), הדרכות (פנים וחוץ ארגוניות, פרטניות וכלל ארגוניות), מבדקים פנימיים (כולל הכשרת סוקרים), מבדקים חיצוניים, הסמכת ספקים, ישיבות צוותי שיפור, סקרי הנהלה ואולי עוד נושאים ספציפיים לכל ארגון לפי פעילותו.

- **עלויות הערכה** – אלו הן העלויות הישירות ברצפת הייצור והן כוללות את עלות כיוול ותחזוקת ציוד המדידה, חומרים המשמשים לצורך בדיקות, עלות מבקרי איכות ברצפת הייצור, עלויות בדיקות לחומרים ומוצרים במעבדות חיצונית או פנימיות ואולי עוד נושאים ספציפיים לכל ארגון לפי פעילותו.

- **עלויות כשל חיצוני** – בעיקר עלויות הנובעות מתלונות לקוחות, שירות לא טוב, החזרות של מוצרים (יזום ולא יזום), החזרות והחלפות, פגיעה במוניטין ואולי עוד נושאים ספציפיים לכל ארגון לפי פעילותו.

- **עלויות כשל פנימי** – כשלים פנימיים קורים אך העניין הוא מתי עולים עליהם, ככל שיותר מוקדם כך הנזק קטן, העלויות כוללות עלות פסילת מוצרים, עיבוד מחדש, תיקון, ביקורות חוזרות, זמן מיון, ישיבות, MRB, סיווג מוצרים סוג ב' ואולי עוד נושאים ספציפיים לכל ארגון לפי פעילותו.

צרו גרף של עלות כשל בתחום
מסוים ועיקבו אחריו....



אירגון לומד

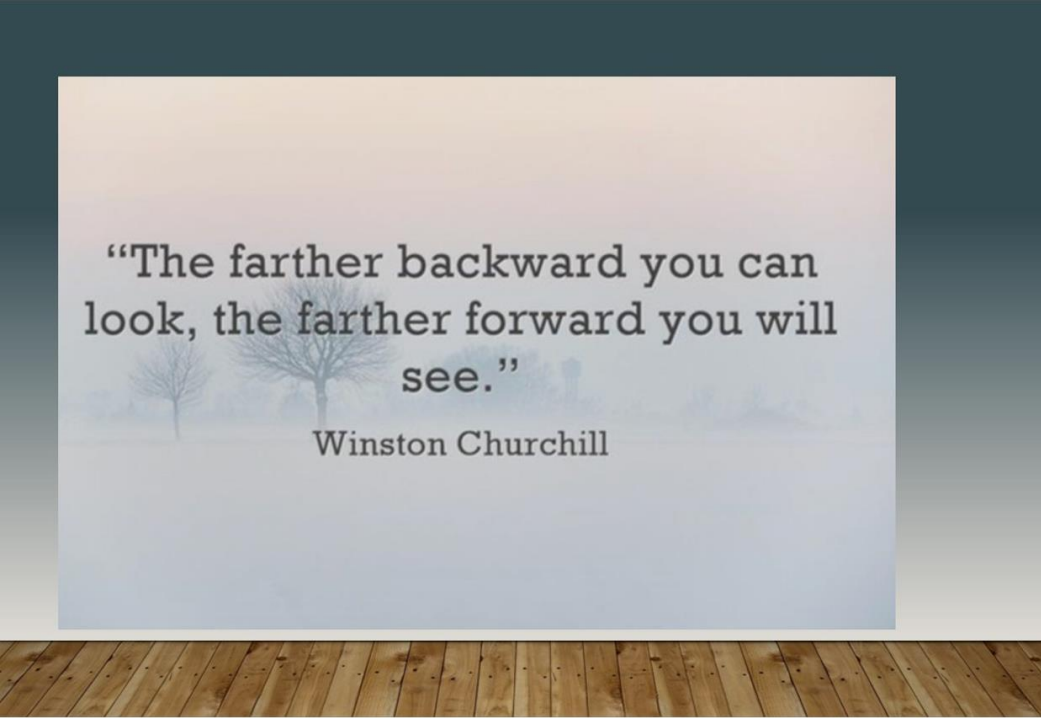
4



- ביצוע למידות אירגוניות (תחקירים)
- בקרה ויישום פעולות מתקנות
- למידת עמיתים
- תגמול והוקרה

אירגון לומד

- מה קרה?
- למה זה קרה?
- מה אני יכול לעשות אחרת בפעם הבאה?



“The farther backward you can look, the farther forward you will see.”

Winston Churchill

לא “חיפוש נאשמים” או עריפת ראשים אלא הזדמנות לשיפור

כוח התרבות משתקף
ביכולת לתחקר

דברו על הפיל שבחדר
ללא חשש



.. הוקרה כערך

הכרחי לזכור !!!

למה ?

- כי מגיע ...
- כי נותן תחושה של שייכות וחיבור
- כי נותן מוטיבציה
- כי מייצר מומנטום להמשך...
מעגל השיפור המתמיד



מהם 3 הערכים הבסיסיים ללמידה אפקטיבית ורלוונטית ?



הקשבה = התבוננות הערכה את עצמי

האזנה = ראייה הערכת זולתי

שמיעה = מבט הערכה לחברה

כבוד לעצמי

כבוד לזולתי

כבוד לחברה

"שרשרת ערכים" - התרבות הארגונית

נאמנות לחשיבות
התנהגות לאדם



תשומת לב טהורה
ללא שיפוט וביקורתיות



הכרה ביש
כי שום דבר
אינו מובן
מאליו



האומץ
לעצב
עתיד
טוב יותר



מינוף
נכסי הידע
המשותפים



היה
כן ואמיתי



כשמשאו אמור
לקרות, זה תלוי בי



התחייבות
בלב
ובנשמה



חשיבה
פתוחה
וללא גבולות



מה
שנעשה,
נעשה
תמיד טוב

תפיסת לקוח במרכז

5

הלקוחות מחפשים

איפטום שרשרת אספקה

חיתוך בעלויות



הורדת time to market

החזר השקעה



חיבור לאירגון וללקוחות אחרים

ידידותי לסביבה-קיימות



תפיסת הלקוח במרכז



- סקר שביעות רצון
- שיתוף בסיפורי הצלחות ובאילו שפחות....
- שיתוף בביקורי לקוחות
- חיבור יעדי עובד עם המשמעות ללקוח

1. מי הלקוח שלי
2. מה הוא רוצה?
3. האם הוא מרוצה?
4. מה צריך לעשות על מנת שיהיה יותר מרוצה?

סיכום



- איכות מתמקדת בחווית הלקוח ומייצרת בידול לאירגון
- איכות משרתת חוויה ולכן קיימים בה אלמנטים תרבותיים
- עובדים עם תפיסת איכות גבוהה יפתחו מחויבות לאירגון ויעניקו ערך משמעותי
- מערך איכות הוליסטי יעצב תרבות אירגונית של איכות ומצוינות

הסתכלו על הדברים כשחקנים במשחק אינסופי....





"נחשוב עכשיו עתיד

כסטארטאפיסטים שמובילים RQ (איכות

רלוונטית)

ולא נהיה עבר"

אביב לנדאו-ארצי

תודה רבה ובהצלחה