



חדשנות זה שם המשחק



אבל איך מנהלים חדשנות?
איך זה קשור לאיכות?

מוגש ע"י: נירית וייגה, יעוץ לאיכות

מ ש ג ל י ר ד

תאור מקרה

הבעיה: ריווחיות יורדת

על שולחן ההנהלה הונח פרטו עלויות

במקום הראשון עלות חומר הגלם (~68%)

ובמקום השני עלות העבודה (~14%)



החלטת הנהלה

הוחלט לטפל בעלות חומר הגלם ולהכניס חומר
ממוחזר

Garbage in garbage out?
לא בהכרח, בשביל זה יש חדשנות.



הכנסת אי ודאות למערכת

איך זה מסתדר עם כל
מה שלמדנו ולימדנו על
איכות?

זה לא אפשרי בגישה ניהולית
של Command & Control.



איך עושים את זה?

1. הגדרת גבולות והקפדה עליהם (חבלים מתוחים)

➤ קביעת יעדים – 90% אחוז ממוחזר

➤ קביעת גבולות – אין פגיעה באיכות ובמועדי אספקה, אין ייצור למיון.

➤ מחוונים מובילים – OEE (80%), אחוז פסולים (2.5%), אחוז ממוחזר

קנוי בחומר הגלם (85%).

➤ משמעת – עקיבות ברורה, תיעוד

מלא, שקיפות בקבלת החלטות



איך עושים את זה?

2. פתיחת מרחב ארגוני

✓ מרחב יוזמה ועשייה בכל התחומים

✓ שקיפות מוחלטת, נגישות למידע וקיום מעגלי

משוב פנימיים

✓ ניתוח אירועים ברמה יומית, שבועית וחודשית –

השאלה המובילה "איך כן"

✓ מנגנוני הכרה והוקרה



תנאים להצלחה - סיכום

✓ הגדרה מאוד ברורה של מטרות ויעדים ושיתוף של כל עובדי הארגון

✓ פתיחה של צוואר בקבוק ניהולי (כאן רוב הכשלים בתכניות של ניהול רעיונות)

✓ אנרגיה של Win-win – ניקוי של קונפליקטים על ידי בחינה מחדש של

הנחות היסוד והמטרות האמיתיות (בעקבות אלי גולדרט)



שתי פאזות לניהול חדשנות שתי פאזות לניהול איכות

איך מתנהלים בתנאים משתנים, באי ודאות?



1. **חבלים מתוחים** – משמעת,
מקצוענות, הקפדה על נהלים
וגבולות בקרה. מחויבות לתהליך.

2. **רוח ים** – חיבור למשמעות,
פתיחת מרחב. מחויבות לערכים.

חסם מרכזי: צוואר הבקבוק הניהולי

פירסיג (הסופר של זן ואמנות אחזקת האופנוע), בספרו לילה:

איכות היא שם עצם והיא מהות הדברים כולם.

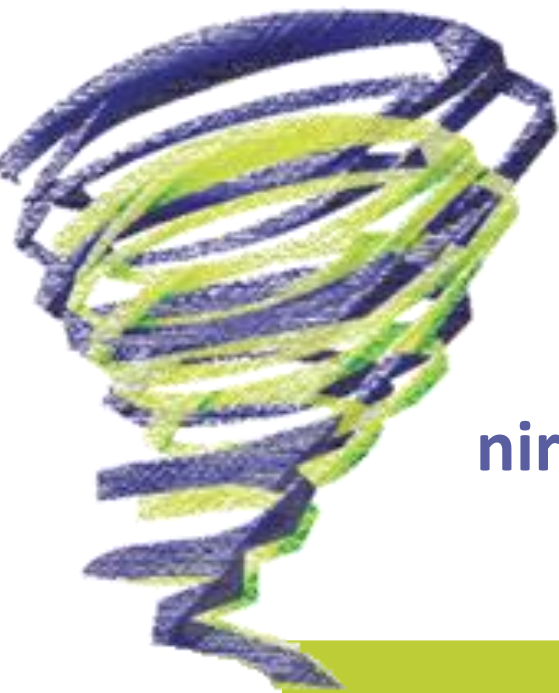
איכות משמרת – הכוח המוסרי של הכוהנים,
בלי זה ארגון לא יכול להתקיים.

איכות דינמית – הכוח של החיים,
בלי זה ארגון לא יכול לצמוח.



מֵשֶׁלֶג לֵי רֵד

תודה רבה



נירית וייגה

יעוץ לאיכות

niritveiga@gmail.com ,050-2818137

מ ם ל י ל ם ך