

סדנת מנהלים



איכות ומצויינות - עקרונות היישום:

- הגדרת מטרות ויעדים.
- מחוייבות מלאה של מנהלים ומעורבותם תוך יישום Top-Down.
- מתן דגש על איכות התהליכים, בכל הרמות ובכל סוגי התהליכים.
- מרכזיות ערך הלקוח/צרכן.
- תמיכה חיצונית בשלבי הלמידה והתנעת התהליך.
- פעילות מבוצרת ובאחריות מנהלי הגופים.
- התאמת התפיסה לאופי הארגון, למטרותיו וליעדיו.
- תהליך אבולוציוני, רב שנתי של שיפור מתמיד (Kaizen).
- עבודת צוות כדרך אפקטיבית לביצוע שיפורים.
- מדידה והסתייעות בכלים כמותיים.
- פרסום, הכרה ותגמול.
- לא "תורה חדשה" ולא "פתרון פלא" לכל מצוקה ארגונית, אלא חלק מובנה ורציף בתהליכי העבודה בסקטור הציבורי.

השוואת עקרונות ניהול מסורתיים ועקרונות ניהול איכות כוללת (TQM)

ניהול מסורתי:

- צורכי המשתמשים במוצרים ובשירותים מוגדרים על ידי מומחים.
- שגיאות ובזבוז נסבלים, אם אין הם עולים על מידה שנקבעה.
- מוצרים ושירותים נבדקים על מנת לאתר בעיות, ולאחר מכן “מתקנים” אותם.
- החלטות רבות מתקבלות על סמך הנחות ו”תחושות בטן”.
- תכנון לטווח קצר המבוסס על מחזוריות של תקציבים.
- מוצר או שירות מתוכננים בצורה עוקבת, על ידי מחלקות מבודדות.
- בקרה ושיפורים על ידי מנהלים או מומחים מסוימים.
- השיפור ממוקד בפריצות דרך חד-פעמיות, כמו מחשבים ואוטומציה.
- מבנה אנכי וריכוזי המבוסס על שליטה.
- חוזים קצרי טווח המתוגמלים על סמך מחיר.

השוואת עקרונות ניהול מסורתיים ועקרונות ניהול איכות כוללת (TQM)

ניהול איכות כוללת:

- התמקדות בלקוח. המשתמשים במוצרים ובשירותים מגדירים מה הם רוצים.
- אין כל מקום לשגיאות, לבזבז או לעבודה שאינה מוסיפה ערך למוצרים ולשירותים.
- מניעת בעיות.
- החלטות המבוססות על עובדות ועל נתונים ונהלים מדעיים.
- תכנון ארוך טווח המבוסס על שיפור הביצוע של המשימה.
- תיכון בו-זמני של כל מחזור החיים של המוצר או השירות על ידי צוותים המשתייכים לתפקודים רבים.
- עבודת צוות של מנהלים, מומחים, עובדים, ספקים, לקוחות וגופים שותפים.
- שיפור מתמיד של כל היבטי הביצוע של העבודה.
- מבנה אופקי ומבוזר המבוסס על מירב הערך המתווסף למוצרים ולשירותים.
- שותפות של הספקים בהתחייבויות ארוכות הטווח של הקונה/המוכר, על בסיס איכות ושיפור מתמיד.

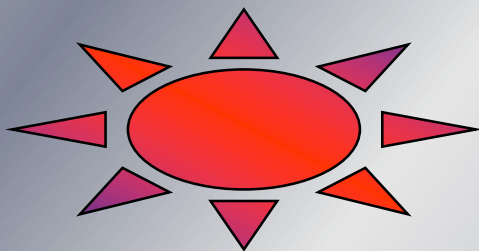
מנהיגות משתפת

- לסמוך על הכפופים.
- לכבדם.
- לתפוס את העבודה כמאמץ משותף.
- להתחלק במידע, בכוח ובאחריות.
- לבזר קבלת החלטות.
- לחזק הכפופים.
- לתמוך ברעיונות הכפופים.
- לבטא הערכה להישגיות ולהגשמת יעדים.

מחוייבות ומעורבות המנהלים

=

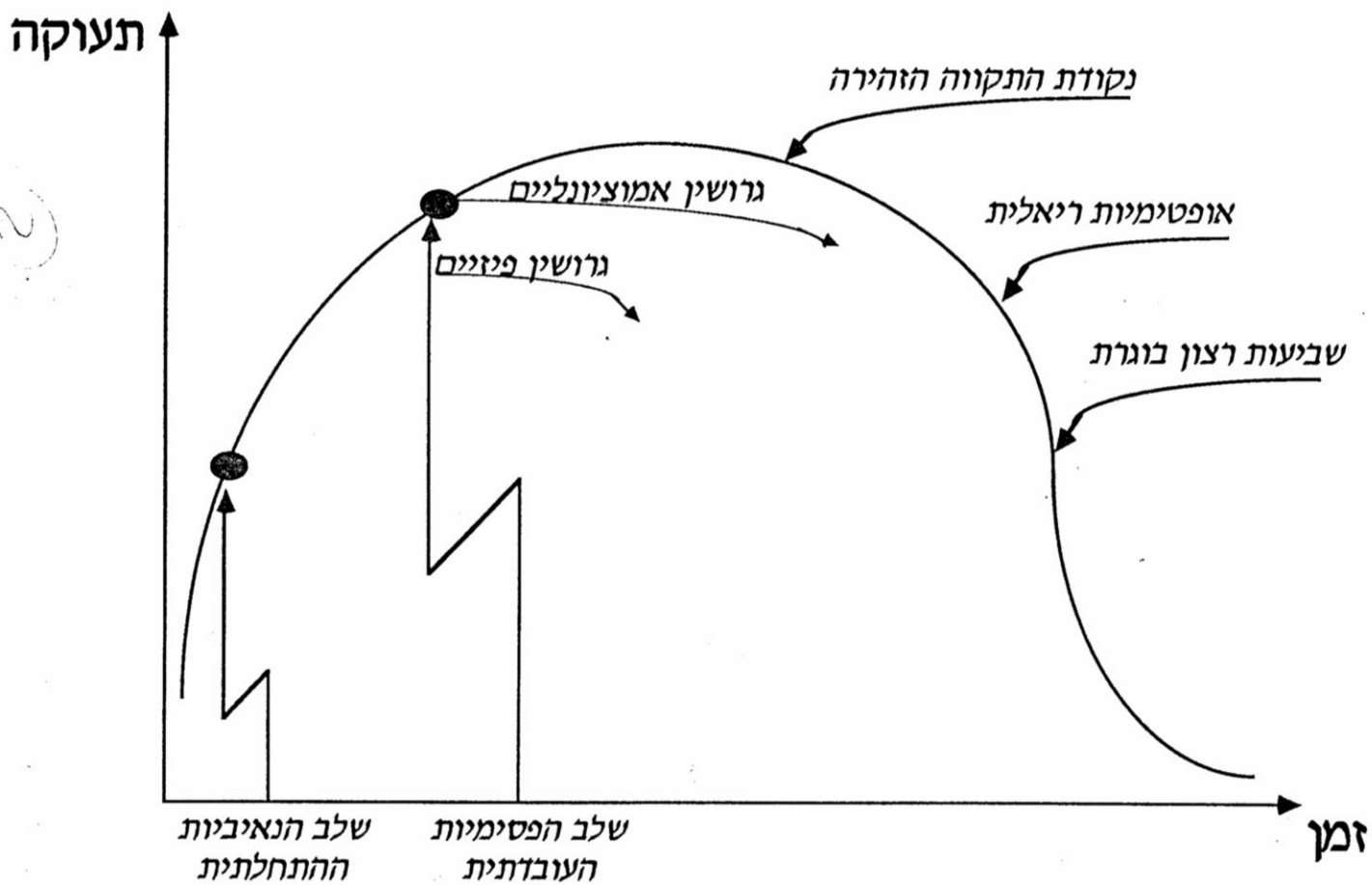
מנהיגות לאיכות



מנהיגות

- דוגמא אישית.
- השקעות זמן.
- הנחיה, הדרכה.
- תמיכה.
- סילוק הגורמים המפריעים לעובד.

מודל O'CONOR



יישום T.Q.M בארגון

הסביבה

מערכת על

הארגון

הנהלה

צוות היגוי

הגדרת יעדי שיפור

בחירת תהליכים לפיילוט

למידה והפקת לקחים

הרחבה לתהליכים

מורכבים בארגון

הרחבה לתהליכים

מחוץ לארגון

לקוחות

90 פקדים

מחוייבות ומעורבות ההנהלה הבכירה

- התוויית מדיניות.

- זרימת קווי המדיניות. Top-Down.

- הגדרת יעדי ותוכניות איכות.

- מעקב ובקרה על מימוש יעדים.

- הקצאת משאבים.

- חינוך לאיכות.

- הגדרה בהירה של הארגון.
(מבנה, אחריות, סמכות).

הערכות לתוכנית השיפור המתמיד

- מי ירכז את נכ"ל ולמי הוא ידווח?
- מהם שלבי היישום ומהו הלו"ז העקרוני?
- האם צוותי שיפור יורכבו סביב יחידות ארגוניות או סביב תהליכים?
- האם השתתפות בצוותי שיפור תהיה חובה או על בסיס התנדבותי?
- מי יעבור הדרכה חיצונית ומי יודרך פנימית?
- כמה מנחים וסטטיסטיקאים נחוצים?
- מאין ילקחו משאבי האנוש הנדרשים, פיזית וארגונית?

הערכות לתוכנית השיפור המתמיד

- כיצד יש להעריך ולתגמל את מאמצי השיפור המתמיד?
- אילו שינויים נדרשים במדיניות, בנוהלי העבודה ובהוראות העבודה הקיימים?
- היכן וכיצד ייעשה פרסום להישגים בנושא השיפור המתמיד?
- איזה ארגון או איזה תהליך יקבעו כיעד לביצוע אב-טיפוס?
- מהי חבילת ההדרכה הנדרשת לכל סוג של קהל יעד?
- מה הקשר בין תוכנית ההדרכה ליישום?

הצעדים הדרושים להכנת תוכנית איכות בארגון

הדרכה והכוונת ההנהלה הבכירה
בעקרונות האיכות



גיבוש ופרסום הצהרת כוונות:
הגדרת חזון ופרסום הצהרת עקרונות
האיכות של הארגון



מינוי וועדת היגוי לאיכות בראשות ראש הארגון

- קביעת תהליכי השיפור לצוותים.
- תמיכה בצוותי השיפור.
- הנהגת השינוי התרבותי בארגון.



- להוביל את האיכות בארגון.
- לקבוע תוכנית יישום ולגבותה במשאבים.
- בקורת על התקדמות.

הצעדים הדרושים להכנת

תוכנית איכות בארגון



גיבוש תוכנית אב קונקרטית שתכיל:

- הגדרת יעדים.
- פרוט מטלות.
- גורם אחראי.
- פרוט משאבים.

התוכנית מטפלת בשמונה תחומים:

- 1.תרבות איכות, מחויבות הנהלה ובנית מנגנוני תמיכה.
- 2.מעורבות דרגי הביצוע.
- 3.הדרכה.
- 4.טיפול מצוינות.
- 5.טיפול שביעות רצון לקוחות.
- 6.פעולות איכות כשגרת ניהול.
- 7.שיטוח וכלים.
- 8.תימרוץ והנעה.



הצעדים הדרושים להכנת תוכנית איכות בארגון



קביעת גופי המשנה שישמשו כאב-טיפוס
ותכנון הכשרות מפורט.



הגדרת נושאים לצוות השיפור.



התנעת פעולות האב טיפוס
ובקרת התקדמות צוות השיפור.



הפקת לקחים וקביעת תוכנית הרחבה

סוף

