



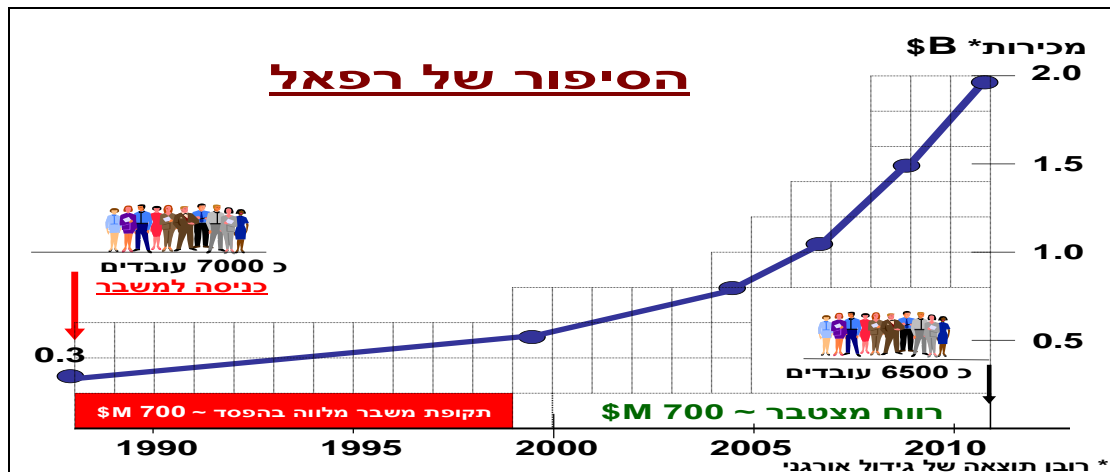
אוקטובר 2012

עיצוב DNA של מצוינות ארגונית – הלקחים של רפאל⁽¹⁾

אפתח בהיסטוריה הארגונית של רפאל אותה ניתן לחלק לארבעת התקופות הבאות:
 1948 עד 1973 תקופה חלוציות מלווה בהצלחות ופריצות דרך.
 1974 עד 1988 תקופת שובע ועודף ביטחון עצמי שהסתיימה במשבר.
 1989 עד 1999 תקופה של משבר קשה שבמהלכו הפך הארגון את פניו.
 משנת 2000 תקופת צמיחה מרשימה בעוצמתה ואיכותית בתוצאותיה.
 מה עשה את ההבדל בין התקופות, ואיך קרה שאותה חבורת אנשים מצטיינת ואיכותית, הצליחה בתקופה אחת, כשלה בשנייה והובילה תפנית שהפכה לסיפור הצלחה מתמשך.

כמי שהתחיל את דרכו ברפאל בשנת 1960 הצטרף להנהלתה עם פתיחת המשבר ומילא את תפקיד המנכ"ל בין השנים 1998 עד 2004 זכיתי להיות שותף לתהליכים שעברנו, כולל הטעויות שעשינו, להתבונן על הארגון בפרספקטיבה של זמן ולהגיע למסקנה, שההצלחות והכישלונות שלנו לא היו תוצאה של מקריות ולא של כוח עליון, אלא של DNA ארגוני שחרג או התאים: לזמן, לסביבה ולאנשים.

התרשים המצורף, הפרוס על תקופה של כ 25 שנה, מחזק את ההערכה שבמהלך תקופת המשבר עיצבנו DNA של מצוינות ארגונית שראוי להציג את לקחיו.



⁽¹⁾ המאמר נכתב לבקשתה של ד"ר אורנה שמחון, מנהלת אגף החינוך במחוז הגליל המובילה, מזה כחמש שנים, תוכנית מצוינות מבוססת על מתודת EFQM



הטכניון – מכון טכנולוגי לישראל

קרית הטכניון, חיפה 3200 טל: 04 829 2329 פקס: 04 812 0273 info@neaman.org.il

www.neaman.org.il

לשאלה, האם הלקחים של רפאל רלוונטיים למערכת החינוך או למערכות ציבוריות אחרות, התשובה חיובית, משום שהבסיס להשגת מצויינות ארגונית כולל את שלושת תנאי הבסיס הבאים:

- מנהיגות מלוכדת המציבה יעדים שאפתניים וגורמת להם להתממש.
- מערכת ערכית הנשענת על דוגמה אישית.
- תהליכים סדורים של הגדרת יעדים, מלווים בהפקת לקחים והצבת יעדי שיפור.

אקדיש את המשך דברי ללקחים שלמדנו בהקשר למימוש התנאי השלישי וגם כאן אפתח במבוא היסטורי קצר:

עד לפריצת המשבר, המושג "איכות בכל מחיר" היה ערך בלתי מעורער, כאשר כל יחידה ארגונית עשתה כמיטב יכולתה, מבלי שהארגון התייחס לנושא בראייה מערכתית כוללת, הנשענת על מדיניות מרכזית, כלים אחידים, קריטריונים ומדדים המאפשרים השוואה לארגונים מקבילים.

כללי המשחק השתנו באחת, כאשר נפלה לידינו ההזדמנות למכור מערכת נשק לחיל האוויר האמריקאי, שחייב אותנו להיכנס לתהליך סדור ומוקפד של הסמכת איכות, בסטנדרטים של משרד ההגנה האמריקאי.

הצעדים הראשונים של השינוי היו קשים, משום שלא קיבלנו ברצון את מה שנראה לנו כ"בירוקרטיה אמריקאית" שהחליפה בכפייה את "הרוח הישראלית" אבל עשינו זאת מחוסר ברירה. בדיעבד ברכנו על כך, משום שתוך זמן קצר התחלנו להבין את עומק הבעיה בה אנו נמצאים, את פוטנציאל השיפור ואת הכלים לממשו.

כדוגמה לאחד המדדים שפקחו עיניים והתניעו תהליך של שיפור מתמשך, מצורף תרשים עלויות איכות, שעמד על כ 25% בתחילת הדרך, התכנס לכ 5% ופינה מקורות כספיים משמעותיים שתרמו להתחדשות וצמיחה.

עלויות איכות במפעלי הייצור ברפאל



* עלויות איכות כוללות: את סך השקעה בהקמה והפעלה של מערך האיכות, בתוספת עלויות הנובעות מאי איכות (דוגמת REWORK, SCRAP, פסילות וכשלים אצל הלקוח)

- ההכרה בפוטנציאל השיפור הובילה אותנו להתניע תוכנית איכות רב-שנתית שהתבססה על מתודת BALDRIGE האמריקאית⁽²⁾ התוכנית הורכבה מרצף של תוכניות שנתיות, שהציגו פערים, הציבו יעדים, אחריות ביצוע ומעקב שוטף.
- את האבולוציה שחווינו, ניתן ללמוד מתוך הטבלה המצורפת, הכוללת מדגם של כותרות שניתנו לתוכניות האיכות השנתיות, שביטאו את מטרתן המרכזית ואת הלך הרוח הארגוני שליווה אותן - מתוכן ניתן להפיק את התובנות המעניינות הבאות:
- נדרשו יותר משלוש שנים כדי להסיט את מרכז הכובד מיעדים כספיים ליעדים ערכיים.
 - נדרשו כחמש שנים נוספות כדי לבנות את הביטחון העצמי להשתמש במושג "מצוינות", וגם זאת רק לאחר שקיבלנו אסמכתא מגורם חיצוני מוסמך⁽³⁾ שבחן אותנו ומצא שאנחנו ראויים להעריך את עצמנו ככאלה.

חלק מהכותרות שליוו את תוכניות האיכות השנתיות ברפאל		
שנה	כותרת שנתית	מרכז הכובד של התוכנית
1989	יותר איכות פחות עלות	שיפור תוצאות כספיות
1991	סוף מעשה מחשבה תחילה	
1992	עם הפנים ללקוח	מתן ערך ללקוחות
1996	איכות – ערך ללקוח	
2001	מצוינות עסקית	חתירה למצוינות ברמה עולמית
2002	מצוינות ברמה עולמית	

התוצאות המסכמות של תהליך בניית המצוינות ברפאל

- קיטון דרמטי בעלויות האיכות שפינה משאבים שתרמו לצמיחה.
- התפוקה לעובד יותר מהכפילה את עצמה כתוצאה מתהליכי התייעלות.
- שיפור המקצוענות יצר תשתית שאפשרה להעלות את רף התעוזה והחדשנות ולהצליח בתחומים שבעבר נרתענו מלהיכנס אליהם.
- בניית מצוינות, עם דגש על מרכיביה הערכיים, חיזקה את הרוח הארגונית והובילה את רפאל לזכות בטוב משני העולמות: להצלחה כלכלית בצד תרומה מוגברת לביטחון הלאומי.

⁽²⁾ הדומה ביסודה למתודת EFQM האירופאית שבאה בעקבותיה ואומצה ע"י השירות הציבורי בישראל

⁽³⁾ על ידי סוקר אמריקאי, מוסמך תוכנית BALDRIGE

המלצות לארגונים המתכוונים להיכנס לתהליך של בניית מצוינות

- מחויבות נתמכת בדוגמה אישית של העומד בראש הארגון.
- נכונות להתניע את התהליך גם ללא קונצנזוס מלא, מתוך הנחה שאם ינוהל בתבונה, ייסחף אחריו את כלל הארגון.
- הישענות על מתודה וקריטריונים בינלאומיים, דוגמת EFQM.
- נכונות להתמדה הכרוכה במעבר מטוב למצויין העשוי להימשך יותר מעשור.

תרומת התהליך למערכת החינוך

- יאפשר לתת יותר חינוך במשאבים הקיימים.
- יחנך את בוגרי המערכת לערכים של התנהלות איכותית שתתרום להם ולסביבתם.



עמית מחקר בכיר

מוסד שמואל נאמן - המרכז למצוינות תעשייתית