

מי מכחד ממצוינות תפעולית? מדוע מנהלים רבים מתקשים ליישם שינוי?

ליאור קופ | סמנכ"ל פיתוח עסקי

שלומי חז'זי | דירקטור בחט' תעשייה והייטק

מצוינות היא לא שלב ולא יעד, אלא חלק אינטגרלי מהיומיום הארגוני והניהולי, חלק מה-DNA הארגוני. אמנם החתירה למצוינות טומנת בחובה קשיים ומאמצים הן בקרב העובדים והן בדרג הניהולי, אך המציאות מוכיחה מעבר לכל ספק שחברות שמצליחות להטמיע תרבות של מצוינות הן בעלות יתרון תחרותי בר קיימא וקשה לחיקוי.



"המרכבות היא האויב של הביצוע" - חוכמת המצוינות התפעולית בעולם משתנה

העולם העסקי של 2024 התמודד עם סערה מושלמת של אתגרים חסרי תקדים: ממשבר הקורונה שטרף את הקלפים בשרשראות האספקה העולמיות, דרך מלחמת רוסיה-אוקראינה שזעזעה את שוק האנרגיה והסחורות העולמי, ועד המלחמה בישראל שהציבה אתגרים ייחודיים בפני התעשייה המקומית - כולם יחד יצרו מציאות תפעולית חדשה ומאתגרת.

ובתוך כל זאת התעשייה הישראלית נמצאת בחזית האתגרים:



- גיוס נרחב למילואים המשפיע על זמינותו של כוח אדם מיומן.
- שיבושים בשרשרת האספקה בשל מגבלות תנועה וביטחון.
- עלייה משמעותית בעלויות תפעול ואבטחה.
- דרישה לגמישות תפעולית חסרת תקדים.
- לחץ תקציבי הולך וגובר.
- לצד אתגרים גלובליים משפיעים:
 - תנודות קיצוניות במחיריהם של חומרי הגלם ובתשומות האנרגיה.
 - שיבושים מתמשכים בשרשראות האספקה הבינלאומיות.
 - האצה דיגיטלית (פיתוחי AI וכד')
 - המחייבת התאמות מהירות.
 - דרישות גוברות לעמידה בתקנים של קיימות ויעילות אנרגטית.

תוך כדי כתיבת השורות הללו אנחנו שואלים את עצמנו איך עסק יכול להרשות לעצמו לעצור את השוטף ולייצר מצוינות? הרי כל אדם נורמלי שהיה קורא על האתגרים האלה בשוק העסקי לפני עשר שנים לבטח היה אומר שאנחנו רואים עולם שחור ומדע בדיוני... אבל המציאות עלתה על כל דמיון ואנחנו נדרשים להגיב.

אז איך הופכים מעבר להזדמנות?

במילה אחת: מ-צ-ו-י-נ-ו-ת-!

מחקרים רבים באקדמיה מוכיחים שחברות שמצליחות להטמיע תרבות של מצוינות הן חברות בעלות יתרון תחרותי בר קיימא וקשה לחיקוי. אך מה הופך ארגון למצוין? אלה הם חמשת עמודי התווך של המצוינות התפעולית המודרנית:

1. העצמת העובדים: פיתוח יכולות אבחון עצמאיות, טיפוח תרבות של יוזמה, מערכות תמיכה מובנות.
2. אינטגרציה טכנולוגית חכמה: שילוב AI בתהליכי קבלת החלטות, ניהול ידע מתקדם, אוטומציה ממוקדת ערך.
3. ניהול מבוסס נתונים: מדידה רציפה של ביצועים, זיהוי מגמות בזמן אמת, החלטות מבוססות עובדות.
4. גמישות תפעולית: יכולת התאמה מהירה, ניהול סיכונים דינמי, תכנון תרחישים מתקדם.
5. מנהיגות מעצבת: נוכחות בשטח (GEMBA), חניכה והדרכה מתמדת, יצירת חזון משותף.

איך מתחילים?

שלב 1: אבחון אסטרטגי:

מיפוי פערים תפעוליים, הערכת בשלות ארגונית, זיהוי הזדמנויות מהירות.

שלב 2: בניית תשתית:

פיתוח מתודולוגיה מותאמת, הקמת צוותי מצוינות, יצירת מערכת מדדים.

שלב 3: הטמעה והטמעת שינוי:

ליווי צמוד למנהלים, יישום פתרונות מותאמים, מדידה ובקרה שוטפת.



תוצאות מוכחות בשטח

הניסיון שלנו מראה תוצאות משמעותיות:

- גידול של עד 300% בתפוקות הייצור בתעשיות הביטחוניות.
- צמצום של 40% במלאי בתעשיית הפארמה.
- קיצור זמני פיתוח מוצרים ב-30%.
- חיסכון של 20% בעלויות חומרי גלם.
- הפחתת כחת ב-25%.
- שיפור של 10% באיכות מוצרים.
- גידול של 100%-30 בהכנסות (צמצום בקטלוג ההזמנות).
- שיפור של 50% בזמני תגובה.



במצוינות תפעולית כדאי לזכור את מילת המפתח להצלחה: פשטות. המצוינות התפעולית אינה נמדדת רק במספרים, אלא בשינוי תרבותי עמוק ומשמעותי. הצלחה אמיתית מגיעה כשארגונים נוקטים צעדים אלה:

- מעצים לאתגר את המובן מאליו.
- מפשטים תהליכים מורכבים.
- מעצימים את העובדים בשטח.
- מודדים ומשפרים באופן מתמיד.
- חושבים חיובי ומקדמים פתרונות, לא בעיות.

התחלנו לבחון כל תהליך, תוך שיתוף פעולה הדוק בין ההנהלה הבכירה לעובדים בשטח. מה שגילינו הפתיע גם את הספקנים ביותר: גם בחברה המובילה בשוק, 50% מזמן האספקה היה "זמן המתנה מתוכנן" - תהליכים שהתקבעו לאורך השנים אבל לא היו באמת הכרחיים.

התוצאה הסופית מעבר למספרים (וכאן סוד הקסם) מתבטאת ביכולת לבדל עסק. הצלחת המהלך נמדדה לא רק במספרים המרשימים, אלא גם בפרמטרים הקריטיים הבאים:

- תרבות ארגונית חדשנית
- מוטיבציה גבוהה של עובדים
- מעמד מוביל בתעשייה
- יכולת התחדשות מתמדת

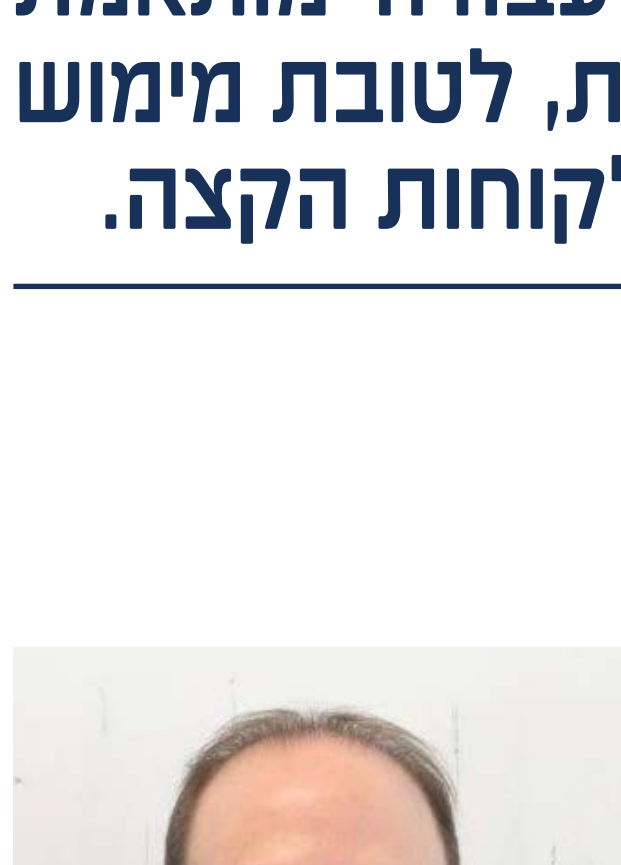
המסר שלנו למנהלים בכל הנוגע למצוינות תפעולית:

גם כשאתם בפסגה, תמיד יש לאן לטפס. ההצלחה האמיתית היא לא רק להגיע לראש ההר, אלא להמשיך לטפס גם כשכולם חושבים שכבר הגעתם לשיא. אנו קוראים לכם לפנות אלינו לשיתופי פעולה ורצון להצליח לבנות תרבות ארגונית חזקה של מצוינות.

בנימה אישית, אנו מאמינים שמעבר לכך שמצוינות הינה דרך חיים, היא קודם כל מסר ערכי ראשון במעלה. כל עובד רוצה להיות חלק ממה שהוא מצוין, ויתירה מכך - כל עובד רוצה להיות חלק מארגון שרואה אותו. זוהי, למעשה, מהותה של המצוינות.

פירמת הייעוץ TEFEN מתמחה במימוש אסטרטגיית מצוינות תפעולית בארגונים גדולים ומשרדי ממשלה, המשלבות יכולות ניתוח תהליכים, לצד יכולות טכנולוגיות - המאפשרות לייצר תוכנית עבודה מותאמת לארגון ולהוביל ביחד את הטמעת מתודולוגיית המצוינות, לטובת מימוש יעדי הארגון ותרומתם לרווח תפעולי ולשביעות רצון לקוחות הקצה.

על כותבי המאמר:



ליאור קופ

סמנכ"ל פיתוח עסקי בפירמת הייעוץ TEFEN

משלב בעבודתו ראייה שלמה של 360° ללקוח ומביא ניסיון מגוון הן בזכות הניסיון הרב שצבר בעולמות ההדרכה, המנהיגות וניהול הון אנושי בצבא והן בזכות הניסיון הניהולי והייעוצי העשיר שצבר לאורך כ-20 שנותיו בתחום כולל בייעוץ אסטרטגי ותפעולי לחברות מובילות במשק.

כמומחה מוביל בעולמות האסטרטגיה, חקר ביצועים, Lean six sigma, שרשראות אספקה, ניהול התפעול ואופטימיזציה תהליכית, הוביל פרויקטים מורכבים שהניבו תוצאות יוצאות דופן במגוון ענפי תעשייה - מתעשיות ביטחוניות, הייטק, עולמות השירותים, יבואניות רכב, בנקים, סטרטאפים ועד חברות פארמה ומזון.

בוגר תואר שני במנהל עסקים באוני' ת"א ותואר ראשון בכלכלה ומנהל עסקים באוני' העברית. משלב ידע אקדמי עמוק עם ניסיון מעשי עשיר. מרצה אורח בתכנית ה-MBA באוני' ת"א ומרצה מבוקש בכנסים.

ליצירת קשר: 050-8806464 | liorc@tefen.co.il



שלומי חז'זי

דירקטור בחט' תעשייה והייטק בפירמת הייעוץ TEFEN

מהנדס תעוין, דירקטור בחטיבת תעשייה והייטק, מוביל מגוון פרויקטים עיתרי משאבים וטכנולוגיה, מומחה בתחום המצוינות התפעולית והתהליכית. בעל יכולת רתימה והובלה של צוותים לטובת החזון והמטרות הארגוניות, בעל ראייה מערכתית כוללת בד בבד עם יכולת ירידה לפרטים הקטנים. מסתגל במהירות, בתנאי עומס ואי ודאות, מייצר יחסי אנוש.

בעל ותק של כ-26 שנות ניסיון במגוון תחומים בתעשייה וניהול בצה"ל. מומחה עתיר הישגים בתכנון ובמימוש אסטרטגיית מצוינות תפעולית ושיפור תהליכים בארגונים.

ליצירת קשר: 052-9464770 | shlomi@tefen.co.il