**היי,**

**בהמשך לפגישתנו, להלן ריכוז הדברים עליהם סיפרנו לכם.**

**מוזמנים להכין כוס קפה, להתרווח בכיסא ולאפשר לנו להוליך אתכם בדרך להתייעלות חווייתית.**

**GEMBA** הופכת את ההתייעלות לחוויה סוחפת

מצוידים במעט חוצפה והרבה ניסיון אנו מפתחים טכניקות פשוטות, חווייתיות ובעיקר- ישראליות, אשר יאפשרו גם לכם כניסה קלה וזולה לעולמות המצוינות התפעולית.

אנו מתחייבים

**כולנו, כל הזמן, בכל תחום**

* להזניק את הפריון בארגון באופןמשמעותי
* להיות הכי מקצועיים ולהמשיך להשתפר
* לגעת באנשים ולהישאר פשוטים
* לספק חוויה יוצאת דופן שתשאיר חותם

**"הגישה של GEMBA הוכחה כמנצחת"** יהודה אשש, מנהל מפעל, שטראוס מלוחים

**"תוך פרק זמן קצר ראינו שיפורים ניכרים במספרים"** דגן יוגב, מנהל מפעל, אלביט

**"בשנה הראשונה חסכנו יותר ממיליון דולר"** זיו הללי, מנכ"ל, ארד דליה

מוזמנים לראות בעצמכם, [לחצו כאן](https://www.youtube.com/watch?v=i34xPpwHoUc)

\* אגב, למקרה שתהיתם לגבי השם, gemba היא מילה ביפנית שפירושה: זירת ההתרחשות, רצפת הייצור, המקום בו מתרחשים הדברים החשובים.

מה אנחנו פותרים?

**הבעיה**

הפריון בארץ נמוך ב40% מהאמריקאי וב20% מממוצע מדינות ה-OECD.

[דו"ח מיוחד של כנסת ישראל, מאי 2021](https://fs.knesset.gov.il/globaldocs/MMM/32cc800a-0db6-ea11-8116-00155d0af32a/2_32cc800a-0db6-ea11-8116-00155d0af32a_11_17914.pdf)

**הפוטנציאל**

אנו בGEMBA מאמינים שהפוטנציאל הגבוה ביותר להגדלת הפריון נמצא בישראל. רוצים לדעת על מה אנחנו מסתמכים? [צפו בסרטון](https://youtu.be/nhRkX6PchvM)

לאן ניקח אתכם?

**מטרות**

1. **גידול במספרים**  
   להביא אתכם במהירות לגידול משמעותי בפריון, במדדים התפעוליים ובמדדים המסחריים
2. **שינוי תרבותי**  
   להניח תשתית תרבותית עמוקה אשר תהפוך אתכם לארגון מציף ופותר בעיות כדרך חיים
3. **עצמאות**   
   לייצר יכולת פנים ארגונית שלכם להתקדם במסע ההתייעלות בכוחות עצמיים ובאופן מתמיד

**מה תראו בפועל**

* **תוצאות מספריות מרשימות**תפוקות, OEE, רווחיות, איכות הם רק חלק מהמספרים שישתפרו באופן מיידי
* **התלהבות ומוטיבציה**  
  דינמיקה של התלהבות, "ראש גדול" ומוטיבציה בקרב כלל המעורבים
* **יכולות ומיומנויות חדשות**  
  שימוש יום יומי בכלי התייעלות ויישום שגרות ניהול בקרב עובדים ומנהלים כאחד
* **DIY**   
  התנהלות עצמאית שלכם ולטווח ארוך במסע ההתייעלות

**וכל זאת בתוך חדשים ספורים, בתקציב נמוך ועם ROI מיידי**

איך זה פועל?

**מספר עקרונות מפתח המנחים אותנו**

1. **Simple, accessible and fun**  
   הפישוט מאפשר את ההנגשה לכולם, החוויה גורמת לדברים לתפוס ולסחוף
2. **אתם בפרונט**  
   ככל שהנוכחות שלנו אצלכם תהיה קטנה יותר כך היכולת והמיומנות שלכם יגברו
3. **מעטפת רחבה**  
   לעטוף אתכם בחבילה הכוללת כל מה שארגון זקוק במסע ההתייעלות

**הפתרון**

1. [צפו בסרטון](https://youtu.be/cU0Dg3SycVA)

**בבסיס מודל העבודה שלנו עבודה בשלושה אפיקי פעילות:**

לפידים

**כללי**

במקום סיסמאות, שילוט ויחסי ציבור, אנו מדליקים את הארגון באמצעות תוצאות. אילו תוצאות? כאלה המושגות על ידי העובדים שלכם ולטובת עצמם. וזה נדלק כמו שריפה בשדה קוצים.

**מטרה**

בניית היכולת בדרגי השטח: לזהות, להציף ולפתור בעיות בכוחות עצמיים

**הרכב**

5-10 מבין אנשי הgemba- (עובדי רצפת הייצור/שירות), מנהלי משמרת/ראשי צוותים/עובדים כוכבים וכד'

**תהליך ההכשרה**

1. סדנת התנעה בת יומיים במהלכם יחשפו המשתתפים לעולם ההתייעלות, ירכשו כלים פרקטיים באמצעותם יוכלו להנחות צוותי שיפור מקומיים. במהלך הסדנא יכינו הלפידים, בשיתוף עם מנהליהם, תכנית עבודה לשיפורים מקומיים לחודשים העוקבים.
2. כל לפיד מוביל צוות התייעלות לטיפול בבעיה/צורך/תהליך/... מקומי במתכונת של שעה וחצי בשבוע. אנו חונכים צוותים אלה OJT (on the job training).
3. בתום 3-6 חדשים יציגו הלפידים את תוצרי הצוותים שלהם.

**מסגרת**

1. סדנת התנעה בת יומיים מלאים, עם היציאה לדרך
2. 3-6 חדשים לפרויקט ראשון. שעה וחצי בשבוע לכל לפיד. ריכוז כלל עבודת הלפידים ליום קבוע בשבוע.
3. 3-6 שבועות לפרויקטים הבאים. שעה וחצי בשבוע.

**תפוקות**

1. 5-10 לפידים בעלי ידע, מיומנות ותחושת מסוגלות לטיפול בבעיות שורש
2. תוצרים מספריים פרי עבודתם של 5-10 צוותי התייעלות (לרוב מספרים כגון הגדלת התפוקה/ OEE/ הרווחיות/ שיפור האיכות וכו').
3. "הדלקת" השטח והתפשטות ההתלהבות בקרב עשרות עד מאות מאנשים הארגון

מנהלים  
**כללי**

שינוי ארגוני מתחיל מהראש. על מנת ליצור שינוי תרבותי ולהפוך להיות "ארגון מציף ופותר בעיות", יש לגעת בכל שדרת הניהול. מהמנכ"ל ועד דרג הניהול הזוטר. כל מנהל חונך את כפיפיו עד אשר הרעיונות ושגרות הניהול מחלחלות עמוק ורחב מספיק.

**מטרה**

הנחת תשתית ניהולית המעודדת הצפת בעיות ופתרונן bottom-up

**הרכב**

דרגי הנהלה בכירה והנהלת דרג ביניים

**תהליך ההכשרה**

1. סדנת התנעה במסגרתה ייחשפו המשתתפים לעקרונות וכלים מעולם ההתייעלות התפעולית; יאפיינו את השינוי הרצוי עבור הארגון; יגדירו את נקודת ה"אל חזור"; ויגבשו תכנית עבודה להגעה אליה.
2. בתום הליך ההתנעה יחל ליווי מקצועי אישי לכל מנהל משתתף, באשר לאופן בו הוא מצליח ליישם את השינוי הרצוי ולהפעיל את הכלים והשגרות שבחר לעצמו

**מסגרת**

1. סדנת התנעה מפורקת ל3-4 מפגשים בני 3 שעות כל אחת
2. ליווי שוטף לכל מנהל, במתכונת מפגש אישי בן 30-45 דקות, אחת לשבועיים. בדר"כ על פני 6-12 חדשים.

**תפוקות**

1. תכנית חוצת ארגון להטמעת תרבות הניהול הרצויה
2. שגרות ניהוליות של שימוש בכלים המעודדים הצפת בעיות ופתרונן מהשורש
3. מעבר מנהלים מעיסוק ב"כיבוי שריפות" לניהול אנשים ותהליכים

מומחי **OPEX** פנים ארגוניים **כללי**

על מנת שנוכל להתרחק ולאפשר לכם לעבוד בכוחות פנימיים, אנו מכשירים ומלווים אדם או צוות מבין אנשיכם, לעשות את כל מה שאנחנו יודעים. ללוות את מנהלי ולפידי הארגון, להטמיע כלי התייעלות נוספים, להכשיר עובדים ומנהלים נוספים בארגון, להוות מוקד הידע להתייעלות תפעולית, לרכז את כל נתוני ההתייעלות וכו'.

**מטרה**

בניית היכולת הפנים ארגונית להמשיך במסע ההתייעלות בכוחות פנימיים

**הרכב**

אדם או צוות הנמשכים לתחום ויכולים להוות הכח המלבה את אש ההתייעלות. לא נדרשת הכשרה או רקע מיוחדים. אנחנו כבר "נקלקל" אותם בהתאם לצורך.

כן נדרשות גישה וחיבור לאנשי הgemba מצד אחד, ויכולת ללוות מקוצעית את המנהלים, מן הצד השני.

מומחה.ית הOPEX הפנים ארגוני האופטימלי יהיה אדם בולט מבין העתודה הניהולית של הארגון.

**תהליך ההכשרה**

1. הצטרפות לכלל פעילויותינו בארגון
2. מפגשי למידה מקצועיים, קבוצתיים או אישיים
3. העברת מקל מאיתנו בהתאם ליכולת הנבנית

**מסגרת**

עליה מ20% משרה לOPEX ועד 100% משרה בתוך שנה

**תפוקות**

1. יד ימינו של מנכ"ל הארגון לענייני OPEX
2. יכולת ללוות את מנהלי הארגון בהעמקת התשתית הניהולית הרצויה
3. יכולת להכשיר לפידים נוספים בכלים קיימים וחדשים
4. ריכוז כלל פעילויות ההתייעלות תחת מטריה אחת
5. מוקד ידע מקצועי לעולם הOPEX

כלים נוספים במעטפת

**ערכות**

Andon, Value Stream Mapping, A3, Poka Yoke, Kanban, 5S…  
מתודולוגיות הOperational Excellence משופעות בכלים וטכניקות לשיפור והתייעלות. הקושי של ארגונים בארץ להטמיעם נובע מהעובדה שהם פותחו לתרבויות שונות מאוד מזו הישראלית (בעיקר היפנית והאמריקאית).  
צוות הפיתוח שלנו שוקד על פיתוח ערכה כחול-לבן לכל כלי שכזה. המוטו בפיתוח הנו שעל כל ערכה להיות simple, accessible & fun.  
העובדה שערכות המשחק הנן פשוטות וחווייתיות מאפשרת לכם להטמיען באופן עצמאי ולהפוך את השימוש בהן חלק משגרות היום יום ולהתמיד בהן לאורך זמן.

**Industry 4.0**

על מנת לאפשר ניהול יעיל של השיפור אנו מאפשרים התממשקות למערכות הבקרה של המפעל והמכונות וניטור online של המספרים המיועדים להשתפר.

**BI**

צוות הBI- שלנו מתמחה באפיון משותף של מדדי התייעלות (KPIs) נכונים ובניית ממשקי תצוגה המאפשרים ניהול נוח של פעילויות השיפור הרבות והמספרים הנגזרים מהן. לכל רמת הירארכיה במבנה הארגוני מותאמים ממשקי התצוגה הרלוונטיים עבורה.

**מערכות מידע**

אנו רוצים להפוך אתכם להיות ארגון מציף ופותר בעיות. על מנת לאפשר ל"שטח" לעשות זאת בקלות, ולמנהלים לנהל זאת בקלות, אנו מפתחים מערכות מידע יעודיות המהוות פלטפורמה לשגרות הרצויות.

**קייזן**

אירוע שהוא מעין "חולץ פקקים" למקרים בהם יש צורך ביותר משיפור מקומי. זוהי סדנה אינטנסיבית הנמשכת שבוע, במסגרתה פועל צוות בן כ-10 משתתפים, בהנחיה חיצונית, לטיפול בתהליך "כואב" משמעותי.  
עם צוות מנחי הקייזן שלנו נמנים שלושת הותיקים והמנוסים בארץ.

**מקגייור**

כשהשטח יוזם והצפת הזדמנויות לשיפור הופכת חלק מהשגרה, עלול להיווצר מצב בו מחלקת האחזקה "נסתמת" בבקשות לשיפורים קטנים. צוות מקגייור מסייע בהנגשת השיפורים הרצויים בזמן קצר ובעלות בסיסית, על מנת לעודד את השטח להמשיך וליזום.

**סיורים מקצועיים**

כלל ראשון בLean: go to gemba. ללמוד ממקור ראשון.  
סדרת הסיורים שלנו מפגישה אתכם עם רצפות הייצור והשירות של מפעלים וחברות המצויים במסע ההתייעלות. ההפריה ההדדית הכרוכה בסיורים הנה מהחזקים והחווייתיים ביותר במסע

**כנסים**

להביא את חו"ל לארץ. אנו שוקדים על הפקת סדרת כנסים וסמינרים מקצועיים לטובת למידה משותפת והתפתחות התחום קדימה.

תאכלס

**מודל העבודה שלנו מודולרי וניתן להתאמה על פי צרכי הלקוח.   
ככלל, אנו ממליצים על הflow הבא:**

**חימום השטח באמצעות אירוע קייזן**

מסע ההתייעלות הנו ארוך ותובעני. על מנת להכנס אליו "ברגל ימין" אנו ממליצים להתחילו עם קיום [אירוע קייזן](https://youtu.be/ws9-lfnXaF0) (לחצו לצפייה באירוע לדוגמא). אירוע שכזה הנו סדנא בת שבוע, בהשתתפות כ10 מאנשיכם ובהנחייתנו, הממוקדת בטיפול בתהליך אחד המהווה "כאב בטן" ארגוני משמעותי. במילים אחרות- אתגרו אותנו עם הכאב הכי גדול שלכם ותנו לנו להוכיח לכם שהכלים הללו עובדים.

לפתיחת הפעילות עם אירוע קייזן מספר יתרונות.   
ברמה הפרגמטית- אנו מתחייבים שצוות הקייזן יפתור את הבעיה ויביא את המספרים הרצויים. כלומר, הROI לסדנא מובטח וה"סיכון" כולו עלינו.  
בהיבט ההתארגנות לקראת יציאה לדרך עם פרויקט גדול יותר, אירוע קייזן מוצלח יאפשר:

* לייצר buzz והתלהבות בקרב אנשיכם לקראת הבאות
* לכם- ללמוד אותנו ואת הגישה שלנו, עוד לפני שנכנסתם למחוייבות ארוכת טווח
* לנו- ללמוד את הארגון (במקום אבחון) באופן שיעזור לנו לדייק את בניית התכנית הלאה

וכל זאת, כאמור, מבלי לקחת סיכון כלשהו, שכן אם זיהינו יחד שאין התאמה- לא ניכנס לתהליך ארוך הטווח והמחייב.

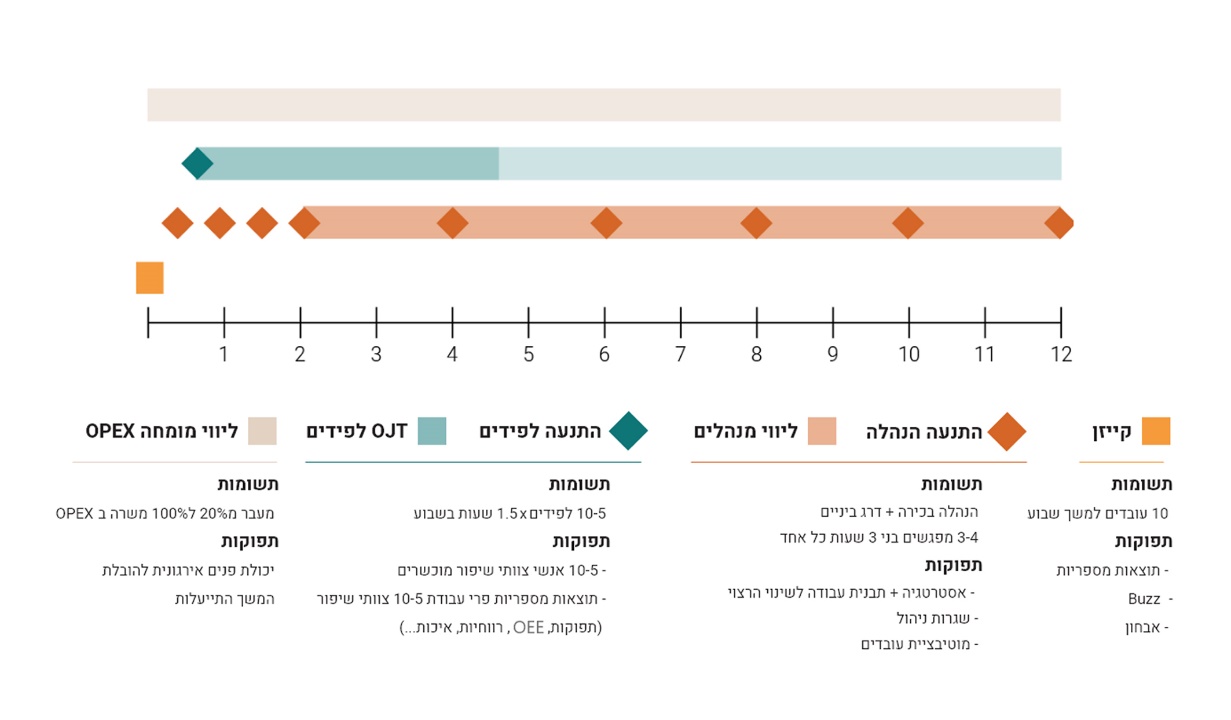
**התנעת הנהלה ולפידים במקביל**

עכשיו, כשהbuzz נוצר ובאויר תחושת הצלחה, אפשר לרכב על הגל ולקיים במקביל את התנעת הכשרת הלפידים וגיבוש המדיניות ותכניות העבודה עם ההנהלה.  
המומנטום הבא ייווצר בתוך שבועות ספורים, כשיחלו להופיע פתרונות ומספרים של עבודת צוותי הלפידים, כמו פטריות אחרי הגשם.

**גיבוש מעטפת בהתאמה אישית**

עתה, כשהמומנטום נבנה, ניתן לשלב בתכנית העבודה את יתר הכלים הנדרשים ספציפית עבורכם, מבין חבילת המוצרים שלנו .

גנט



**תפוקות**

**בתום אירוע הקייזן**

* פתרון לכאב בטן ארגוני משמעותי
* ROI מיידי
* Buzz והתלהבות לקראת כניסת משהו חדש, עוצמתי ו"אחר"
* "אבחון" שיאפשר לנו לדייק אתכם את תכנית ההטמעה ארוכת הטווח

**בתום סדנת התנעה מנהלים**

* קוים לדמותו של השינוי הרצוי
* תכנית עבודה ומחויבות מנהלים להטמעתו
* שגרות ניהול התומכות בשינוי הרצוי

**בתום שלושה חדשים ראשונים של עבודת הלפידים**

* 5-10 לפידים מיומנים ביישום כלי התייעלות אחד (כל לפיד עם הכלי שלו)
* תוצאות מספריות של 5-10 צוותי שיפור (OEE, הגדלת תפוקות, צמצום פחת, שיפור איכות, צמצום עלויות קיום, קיצור זמני setup....).
* בדר"כ בשלב זה הפרויקט כבר החזיר את ההשקעה הכספית ועבר אותה.
* עלייה במוטיבציית העובדים

**בתום שנה לפרויקט**

* תרבות של ארגון פותר בעיות המיישמת שגרות ניהול ושימוש בכלים מתאימים, באופן עצמאי ובלתי תלוי בגורמים חיצוניים
* סגל הנהלה מחויב להתייעלות כדרך חיים
* עשרות עובדים ומנהלים זוטרים בעלי יכולת ומיומנות להפעלת כלי התייעלות
* תשתית OPEX הכוללת כלי התייעלות, מדדים, תשתיות מחשוביות ועוד
* צוות OPEX בעל יכולות ומיומנות בליווי והמשך פיתוח תשתית הOPEX הקיימת
* תוצאות מספריות מרשימות פרי עבודתן של עשרות פעילויות התייעלות

**תשומות**

* כל עובד ומנהל המעורב בפרויקט, מהמנכ"ל ועד אחרון העובדים, יידרש להקדיש שעה וחצי בשבוע מזמנו
* תכנית ההכשרה של צוות הOPEX דורשת התחלה ב20% משרה בתחילת הפרויקט ועד 100% משרה בתוך שנה

מי אנחנו

עם הצוות המקצועי של GEMBA נמנים ותיקי המצוינות התפעולית בארץ, אשר החליטו לפתח אלטרנטיבה לשיטות ההתייעלות הקונבנציונליות. זאת לאחר שלמדו על בשרם עד כמה השיטות המקובלות אינן מצליחות "להחזיק מים" לאורך זמן בישראל.

השילוב של מרדנות במוסכמות, יצירתיות וניסיון בשטח הוא שהוביל אותנו לחבור יחד ולפתח את המודל המוגש לכם. ומאז אנחנו מלקקים את האצבעות מהתוצאות.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| תמונה 10 | **אנחנו לא** חברת ייעוץ. ארגונים הנשענים על יועצים חיצוניים מפתחים בהם תלות. | תמונה 9 | **אנחנו כן** חברת פיתוח והכשרה. מפתחים כלים ומשחקים פשוטים חווייתיים וזולים שיאפשרו לכם עבודה עצמאית |
| תמונה 10 | **אנחנו לא** פועלים “by the book”. הספרים הקיימים נכתבו לתרבויות שונות משלנו. | תמונה 9 | **אנחנו כן** מטמיעים מתודולוגיה "ישראלית" לשיפור ארגוני מתמיד, כדרך חיים וכחלק מתרבות. |
| תמונה 10 | **אנחנו לא** הכי חכמים בחדר, הדרייב שלנו הוא לאפשר לאנשיכם לעשות שימוש בידע שברשותם לטובת הארגון | תמונה 9 | **המוטו שלנו** הוא שכדי שדברים חדשים "ייתפסו" הם צריכים להיות simple accessible & fun |