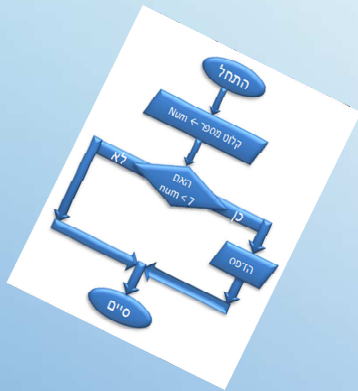


# ברוכים הבאים למושב 8.5

## כלים ושיטות



**יו"ר : חיים ברמן**

הכינוס הלאומי ה-13 של האיגוד הישראלי לאיכות

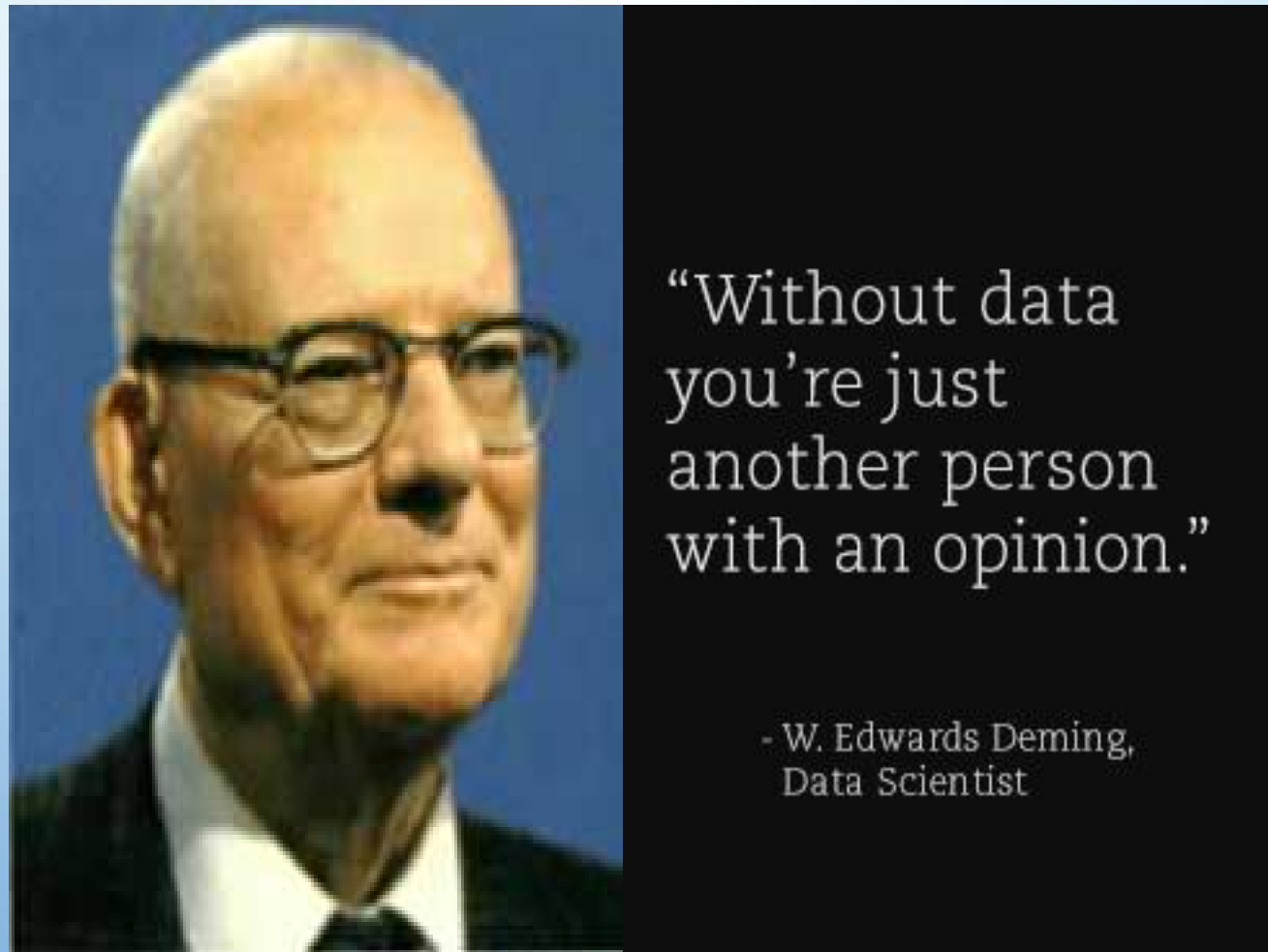
25 נובמבר, 2015

# מושב כלים ושיטות

## מציגים חשיבה וכלים שיכולים לתרום :

- להתמודדות מול המציאות המורכבת
- לשיפור ההחלטות המתקבלות
- לשיפור התנהלות הארגון
- לשיפור התוצאות העסקיות

על מרכזיותה של חשיבה  
מבוססת נתונים



**וויליאם אדוארדס  
דמינג  
1900 - 1993**

תופעה א' - פאראדוקס :

יותר נתונים וכלים זמינים  
מעט מדי החלטות מבוססות נתונים

## סיבות אפשריות

- "לא ניתן להגיע לוודאות מוחלטת"  
תירוץ גורף לקבלת החלטות "מהבטן", על סמך האינטואיציה בלבד
- הנהלות שאינן מקדישות מספיק זמן לניתוח ודיון בנתונים זמינים  
לחץ לקבל החלטות במסגרות זמן הולכות וקטנות, והתמקדות בתוצאות לטווח הקצר
- עיצוב ממשקים לא מיטבי במערכות לתמיכה בקבלת החלטות
- סיבות התנהגותיות (מחקרים בכלכלה התנהגותית)
- פרופ' דן אריאלי : האי-רציונליות המובנית בקבלת החלטות
- פרופ' GEORGE AKERLOF ו- ROBERT SHILLER :  
עידוד מניפולטיבי על ידי גורמים בעלי אינטרס לקבלת החלטות שאינן לטובתנו, אלא לטובת המתמרן, רק על סמך אינטואיציה, כמאפיין מובנה של שוק עם תחרות חופשית בלתי מרוסנת

## תופעה ב' - התמקדות בלעדית בתחרות

**הגדרת יעדים רק במונחים של מיקום יחסי  
בהשוואה לאחרים, במקום במונחים העוסקים  
עניינית בתוצאות עסקיות מדידות ובשיפורן.**

• נוטה לעוות את זווית הראייה הניהולית ולהיות ממוקדת בהיבט התחרותי בלבד (פורמט, קריטריונים ואופן מדידת המיקום היחסי)

• תוביל להתנהלות לא תקינה ול"עיגול פינות" בניסיון להתקדם בתחרות, ותהייה כרוכה במחירים כבדים שהארגון ישלם לאחר זמן (\* ראה לקחים מפרשת פולקסוואגן )

• תקן ISO 9001:2015 - דגש על ניתוח סיכונים מסודר, ועל התמקדות בארגון פנימה ע"י הגדרה יותר מפורטת של הקונטקסט הארגוני.

לאחר שאמרנו את כל הנ"ל יש לזכור גם :

מתודות אינן מטרה קדושה בפני עצמה, אלא  
אמצעי שנועד לתרום לשיפור ההתנהלות הארגונית.