



המלך הוא עירום: מהפכת איכות?

מחסום מנטאלי גורם לכישלון בהבאת מהפכת איכות אמיתית לישראל. מושג איכות בעסקים מביא איתו מיד הקשרים של שיפור מתמיד כדרך חיים, של מדדים כמותיים המודדים את השיפורים באופן קבוע. האם אנחנו יודעים כבר, כאן בישראל, להשתמש בכל המונחים החדשים יחסית כמו תקני האיכות: ISO-9000? מה מבטיחים לנו בעצם בתי עסק שמתגאים בקבלת תקן מסוג זה? כמה מאות מילים על איכות בלתי מתפשרת ומצוינות

<< ד"ר יובל כהן

**בתרבות של
מצוינות, על כל
עובד ומנהל
להקדיש מזמנו
(לא זמן עבודה)
על מנת לחשוב
כיצד לייעל
ולשפר את אותם
דברים שבהם הוא
עובד ובכלל זה
כיצד לשפר את
התקשורת עם
חברים לעבודה
ולקוחות פנים
ארגוניים**

עבודתם, או לזמן שבו הם מבליים בעבודה. מצד שני, יש רבים שיטענו שהמודעות לאיכות בארץ גבוהה וכי קיים שיעור גבוה - אפילו ברמה בינלאומית - של מוסדות שקיבלו הסמכה בתקני האיכות של ISO-9000 ואף עדכנו את הסמכתם ל-ISO-9000:2000. זאת ועוד, תעשיית ההיי-טק הישראלית חייבת לשמור על איכות כדי להתקיים ומקדישה רבות לאבטחת איכות.

ההסמכה בישראל - על ידי מכון התקנים
על מנת לשקול את הטענות הללו, יש להכיר ולו במעט את הכוונות והמסגרת של תקני ISO-9000. הרעיון לפיתוח סטנדרטים משפחת תקנים לניהול מערכת. התקני ISO-9000 רשמיים לניהול מערכת התפתח מתוך תפיסת ה"איכות הכוללת", שגרסה שלאורך זמן, ניהול איכותי מתבטא בתוצרת איכותית ובמחירים תחרותיים. בהתאם לכך, גישת ה"איכות הכוללת" גם גורסת שיש לדרוש שלספקים יהיה מנגנון יעיל של "ניהול איכות כוללת". היות והמגמה העולמית בעשורים האחרונים היא לקשור קשרים ארוכי טווח עם ספקים, תחום ניהול האיכות אצל הספק הפך חשוב לפחות כמו איכות מוצריו. תקני ISO-9000 אמורים לעזור לוודא שבארגון המיישם אותם קיימים מנגנונים שמטרתם:

- < הבטחת איכות המוצר והשירות לאורך זמן
 - < שיפור מתמיד של תהליכים בארגון
 - < הגברת שביעות רצון הלקוח
- במהדורתם החדשה תקני ISO-9000 בנויים משלוש שכבות:
- < שיכבה ראשונה המכונה 9000 הינה אוסף של הגדרות הבאות להבטיח שפה אחידה למושגי תקן ISO

ניהול האיכות והמצוינות בארגונים הוא גורם חשוב ביותר ביצירת ושחירת יתרון תחרותי. נושא האיכות כבר זומן אינו עוסק רק בבקרה על פגמים. חברות וארגונים שהשכילו להטמיע בתוכם תרבות של איכות שיפרו את כושר התחרות שלהם באופן משמעותי לעומת ארגונים מתחרים. לדוגמה, ביטאון של המכון האמריקאי לתקינה וטכנולוגיה (NIST) מעיד על כך שערך מניות החברות שזכו בפרס האיכות היוקרתי על שם בולדריג' צמח במשך ארבע שנים פי שלוש מאשר ערך המניות של 500 החברות הרווחיות ביותר המשתתפות במדד Standard & Poor.

כיום, בעולם התעשייתי המערבי, אך לא בישראל, המושג איכות בעסקים מביא איתו מיד הקשרים של שיפור מתמיד כדרך חיים, של מדדים כמותיים המודדים את השיפורים באופן קבוע, של השקעת מאמצים וזמן, הרבה מעבר לדרישה רשמית, ומקצוענות ופרפקציוניזם ללא פשרות. זו הדרך אשר בה הולכות מרבית החברות הגדולות על מנת להביא להתמוגגות לקוחותיהן. השימוש במילה התמוגגות אינו מקרי. כאשר קיימת תחרות, השבעת רצון הלקוח אינה תמיד מספיקה. מרבית החברות המתקדמות מנסות להלהיב את הלקוח, לפנק את הלקוח, להוסיף אסתטיקה או להוריד מחיר. בקיצור, לעבור לשלב הגבוה יותר מהשבעת רצון בלבד.

בישראל לעומת זאת המצב שונה. קשה לומר שתפישת העולם של שיפור מתמיד כדרך חיים מקובלת על ההסתדרות, על ועדי העובדים, או אף על העובדים עצמם. שינוי מערכת התמריצים הנדרשת על מנת להביא לשיפור מתמיד אינו יכול להיות מקובל על אוכלוסיות שהורגלו לקבל משכורת קבועה ללא קשר לתפוקתם, לאיכות



(לא זמן עבודה) על מנת לחשוב כיצד לייעל ולשפר את אותם דברים שבהם הוא עובד ובכלל זה כיצד לשפר את התקשורת עם חברים לעבודה ולקוחות פנים ארגוניים. הגישה של מעל ומעבר חייבת לשלוט. גם בהבנה ששעות העבודה הרשמיות הן סף ציפיות הלקוח הפנימי - קרי: הארגון - ויש לעבור אותן במידת הצורך. על מנת ליצור תרבות כזו ישנם מספר תנאים בסיסיים: 1 < תרבות כזו דורשת מערכת תמריצים שונה מהנהוגה במרבית מקומות העבודה בארץ. לדוגמה, היפנים מביטיחים לעובד המגלה מוטיבציה והשקעה, לא רק סכומים להישאר בחברה אלא גם גמול מתאים. בארץ, עסקים רבים היו מגיעים לידי סכסוכי עבודה ובוררות עוינת אם היו אפילו מנסים לאכוף את המלצות משפחת תקני ISO-9000. 2 < כדי ליצור את התרבות הזו יש לתת לה דחיפה מתמדת בשיחות עם העובדים, בפוסטרים, ואמצעי תקשורת אחרים שבארגון. יש ליצור את הנורמה שכל עובד בחברה מצופה לעבוד בצורה כזו וביצועיו יימדדו גם הם על פי כמה עבר את המצופה.

3 < בחירת האנשים בארגון היא חשובה ביותר. יש לדאוג לכך שמחלקת כוח-אדם תוכל לקלוט עובדים בעלי פוטנציאל הצטיינות גבוה. תנאי זה חיוני ביותר כאשר מערכת מנסה להחזיר לעצמה תרבות של איכות. אולם בנוסף לתנאים בסיסיים אלו לתרבות האיכות יש מכשול נוסף והוא הכשול הגישה כפי שמעידה השאלה האמריקאית הבאה: מה אומרים עליו חבריו של עובד מקצועי בעל מוטיבציה המשקיע בשיפור עבודתו מעבר לשעות העבודה:

א. "פראיר"

ב. כל המשקיע שוקע

ג. "מורעל"

ד. "וורקוהוליק"

ה. כל התשובות נכונות

רק שינוי חד של גישה מהסוג שלעיל יכול לאפשר לתרבות של מצוינות לשגשג.

מכשול נוסף לתרבות האיכות הקיים בתרבות הישראלית היא ציפייה ל"זינג וגמרנו" (משהו בנוסח "זהו, אנחנו איכותיים כי גמרנו את ההסמכה של ISO-9000). חוסר ההבנה לכך שמדובר במסע ולא ביעד. חוסר ההבנה שמדובר בדרך חיים ותהליך המתמשך לנצח מונע כל אפשרות להטמעה של תרבות איכות כפי שהיא מקובלת בארגונים המובילים בעולם.

ישראל היא ארץ ענייה במחצבים ואוצרות טבע ומרוחקת מאוד משווקיה החיצוניים. היתרון התחרותי היחיד שאנו יכולים להציג הוא איכות ומצוינות. לכן יש חשיבות כה רבה, בכל ארגון, למערכה פנים ארגונית שתוביל את הארגון לתרבות של איכות בלתי מתפשרת ומצוינות. רק כך נוכל להתחרות בשווקים הבינלאומיים לאורך זמן.

בישראל המצב שונה. קשה לומר שתפישת העולם של שיפור מתמיד כדרך חיים מקובלת על ההסתדרות, על וועדי העובדים, או אף על העובדים עצמם

< שכבה שנייה המכונה 9001 מהווה את שכבת דרישות הבסיס לניהול איכות ומצוינות. זוהי השכבה היחידה שעליה מקבלים הסמכה (בישראל ההסמכה ניתנת על ידי מכון התקנים) < שכבה שלישית (המכונה 9004) היא שכבה של קווים מנחים שמסייעת לחברות עסקיות להגיע לאיכות למצוינות מתוך כך ניתן להבין שההסמכה של ISO-9000 (המכונה 9001) אינה אומרת שלארגון המוסמך יש ניהול איכותי, אלא שהארגון עמד בתנאי הסף ויש לו פוטנציאל התחלתי להגיע לניהול איכותי.

מכאן שריבוי החברות בארץ שקיבלו הסמכה אינו מעיד כלל על תרבות של איכות אלא על עמידה בתנאי סף פוטנציאלי.

בנוסף לכך, חברות רבות שקיבלו הסמכה אינן באמת מבינות את המשמעות הכוללת של תקני ISO-9000. מעטות החברות בישראל, שלאחר הסמכה בדרישות הסף (9001) אימצו במלואן תקנים של איכות ומצוינות (המכונים 9004). עוד יותר מעטות החברות הישראליות אשר במרוצתן להשיג את תקני ISO התעמקו בשכבת ההגדרות (המכונה 9000) הדרושה כדי להבין לעומק על מה מדובר.

"פראיר", "מורעל" או "וורקוהוליק"

התעמקות אמיתית הייתה מראה למתבונן שמדובר בשינוי תרבותי גדול שבו כל עובד מבין את תרומתו לתהליך הכולל ובמיוחד לתהליך הבא, מבין כיצד למדוד כמותית את איכות תרומתו ומגלה מוטיבציה והשקעה לאורך זמן על מנת לשפר באופן מתמיד את התהליך. בתרבות של מצוינות, על כל עובד ומנהל להקדיש זמנו

