

אברהם חולי

מוטורולה: תכנית שש הסיגמות*

האיכות במוטורולה היא מדיניות מוצהרת שהפכה לדרך חיים.
התכניות העתידיות לשיפור איכות המוצרים והשירות מעידות על
שינויים מהפכניים שמטרתם אחת – מצוינות.

בשנת 1990 העניק נשיא המדינה לחברת מוטורולה ישראל את פרס האיכות מטעם איגוד תעשיות האלקטרוניקה. הפרס הוענק לה בזכות הישגיה ביישום ניהול איכות כוללת המקיפה את מוצריה, את שירותיה ואת כל רכיבי תפקודה הפנימיים והחיצוניים.

בשנת 1995 זכה גם מפעל מוטורולה-דרום בפרס קפלן "על התמקדות מפעלית בנושא האיכות שהביאה להישגים מרשימים בקנה מידה עולמי". המפעל זכה גם בפרס הנהלת מוטורולה העולמית לאיכות הייצור לשנת 1990, לאחר שהשיג רמה של 5.5 סיגמות.

זכיות אלו מעידות כי אסטרטגיית האיכות של מוטורולה, הפועלת כמכונה משומנת בכל הדרגים, שמה לה למטרה לשפר את האיכות ולהגיע למצוינות.

החשיבות שמייחסת מוטורולה לנושא האיכות

מוטורולה היא חברת ענק עסקית, ובתור שכזאת אי אפשר לנהל אותה בלי אסטרטגיית-על ברורה לכול. אסטרטגיית האיכות של מוטורולה, הנגזרת מאסטרטגיית-העל, חותרת להשגת כמה מטרות:
א. שביעות רצון מלאה ומתמדת של הלקוח.

* מבוסס על מאמר במוסף מעריב עסקים, 1995

- ב. מתן כבוד מלא ותמידי לכל האנשים הקשורים בחברה: ספקי הרכיבים וחומרי הגלם, הלקוחות והעובדים בחברה. מנהלי מוטורולה לומדים כיצד לטפל במשאבים האנושיים האלה בימי עיון, הנמשכים לעתים כמה שבועות.
- ג. יושר ללא פשרות – כל אחד בחברה צריך לחוש ביטחון וחופש ביטוי, כך שכאשר ייתקל בבעיה יוכל להציף אותה כלפי מעלה ולא יחזיק אותה בבטן. השגת יעד כזה אורכת חמש עד שמונה שנים, והזמן הדרוש לכך בפועל תלוי במצבו ההתחלתי של הארגון.
- ד. הגדלת נתח השוק וביצועים פיננסיים מעולים.
- ה. שאיפה למצוינות – להיות הטובים ביותר בשירות, במוצרים, בייצור, בטכנולוגיות, בשיווק ובמיוחד במשאבי אנוש. כדי להצטיין בתחום משאבי אנוש יש ללמד את העובדים כיצד לפעול כצוות. בלי עבודת צוות, הבנה ואינטגרציה של כל פעולות החברה, החל בקבלת ההזמנה מן הלקוח וכלה במסירת המוצר או השירות הסופי לידיו, לא תוכל החברה להצטיין. ההצטיינות מושגת הודות למאמצים של כל עובד וכל מנהל בלי יוצא מן הכלל. המוטו הוא מעורבות אישית, והדגש הוא על מניעת הסיבות להיווצרות ליקויים ועל השאיפה לייצר נכון כבר בפעם הראשונה.

איכות על פי מוטורולה

איכות היא ביטוי לשביעות רצונו של הלקוח. הלקוח צריך להיות מרוצה וליהנות מהמוצר או מהשירות שנמכרו לו. הקשר עם הלקוחות נוצר במגוון רחב של שיטות. אחת מהן היא הגלויה המצורפת לכל מוצר, שהלקוח מתבקש למלא ולהחזיר. הגלויה מבהירה את שביעות רצונו של הלקוח. מנהל שביעות רצון הלקוחות בחברה מנתח את הנתונים ומתניע בחברה תהליך להכנת תכניות שיפור.

שיטת העבודה

השיטה מבוססת על מסלול שיפור. אם הושגה הצלחה, צריך להקפיד שתימשך לאורך זמן. אם נעשו טעויות – מתקנים אותן.

כאשר נתקלים בבעיה בודקים מה מקורה ומנסים לסלק את הגורמים ולמנוע את הישנותה באופן מוחלט. העובדים יכולים לספק מידע מצוין לאיתור הבעיות ולמציאת הפתרונות. בדרך כלל הם אינם מוסרים לממונים עליהם מידע על בעיות, כי מקננת בהם התחושה שלמנהלים לא אכפת. לכן צריך לנתק עובד ממצב שבו הוא רגיל לשמור מידע כזה לעצמו ולהניע אותו להעבירו לאחרים. זו משימה קשה מאוד המחייבת שבירת מחסומים. היא ניתנת לביצוע בדרכים רבות ומגוונות, למשל: חוגי איכות, ניהול משתף, צוותי יצירה, צוותי פתרון בעיות.

מתוך אמונה כי האיכות טמונה במשאבי אנוש מנסים להעביר לעובדים בכל הדרגים מסרים ברורים:

- הלקוח הוא האיש החשוב ביותר של החברה;
- לקוח הוא אדם, ובתור שכזה הוא מצפה שיתייחסו אליו בהתאם לתכונותיו, לרצונותיו, לרגשותיו ולציפיותיו;
- ככל שהתחרות רבה יותר האפשרויות הפתוחות לפני הלקוח לבחור במתחרים נעשות מוחשיות וחרिפות יותר. היום כל מי שמספק מוצרים ושירותים צריך להבין זאת היטב.

האמצעים לאבטחת איכות כוללת

כאשר מדברים על אבטחת איכות, חשוב לזכור שמדובר במדיניות עולמית של מוטורולה המיושמת בכל מפעל ומפעל, והיא מושתתת על הדרכה ואחריות לאיכות.

- ההדרכה היא פעילות עיקרית בחברה, והראשונים שמקבלים אותה הם המנהלים הבכירים. בלי הדרכה נכונה לא תקנן בתודעתם התחושה שהתכנית האסטרטגית היא תנאי הכרחי להישרדות. כל עובד במוטורולה מקבל שעות הדרכה רבות מאוד בשנה הן במישור הכללי (הבנת תרבות האיכות של החברה) הן במישור האישי (הבנת העבודה האישית).
- האחריות לאיכות אינה מוטלת על כתפיהם של מבקרי האיכות אלא על כתפיהם של גורמי הביצוע. כל אחד מהעובדים לומד לחשוב במושגים של איכות. לדוגמה: מי שכותב ספר הדרכה צריך לכתוב אותו באיכות מעולה.

על כל עובד להבין מה הוא מייצר ולדעת מי הלקוח שלו. העובד לומד שכל תהליך עבודה במפעל מופעל בשיטה של ספק-לקוח. כל עובד צריך לראות שהעובד בתחנה שלפניו הוא ספק, ובמקרה של ליקויים להחזיר אליו את המוצר לתיקון, כך שילמד משגיאות שעשה בעבר. במקרה של ליקויים אינם מתוקנים נוצר מצב שמשלוח המיועד ללקוח לא יישלח אליו כמתוכנן, עם כל המשמעויות השליליות הכרוכות בכך. לכן חשוב מאוד לגלות את הליקויים בשלבים המוקדמים ולא כאשר המוצר עומד לפני העמסה על המשאית בדרך ללקוח. אין מקום לפשרות בנושא האיכות, וללמוד זאת זהו תהליך קשה וממושך.

כדאי להתאמץ למען שיפור האיכות

אחד המאפיינים הבולטים בעולם הוא שינוי מתמיד בטכנולוגיות פיתוח, ייצור ושירות. מדי כמה חודשים יוצא לשוק מחשב חדש, ומיד עם גמר הפיתוח שלו על החברה שפיתחה אותו לחשוב על הדור הבא. בתנאים כאלה חובה עלינו כארגון להתייעל, להגדיל את היקף העסקים וליצור עוד מקומות תעסוקה למשק הישראלי. העובדים יודעים שאם מוטורולה תרוויח יותר, הם ירוויחו יותר, וכל זה יקרה אך ורק אם העבודה תבוצע באיכות טובה יותר. אם החברה תרוויח יותר, היא תוכל לרכוש ציוד מתקדם יותר שישפר את יכולתה להתמודד ולהתחרות. השיטה הזאת הוכיחה את עצמה.

כדי לשרוד מוטורולה בודקת את עצמה מדי שנה בשנה באמצעות שאלון אנונימי שכל עובד מתבקש למלא. התשובות המתקבלות הן כלי להפקת לקחים ולהסקת מסקנות לצורך שיפור התפקוד והביצועים. ניכר שהעובדים במוטורולה מזדהים עם מטרות החברה וגאים לעבוד בה, משום שיש גמול לעמלם. הם חשים את מעורבות ההנהלה ואת האכפתיות של המנהלים כשהם באים לבקר אותם בתחנות העבודה. יש להם למה לשאוף, וכולם חשים מחויבות לפעול יחד ובתיאום.

היעד: 6-סיגמה

מוטורולה ישראל הייתה שותפה לתכנית האיכות הבינ-לאומית של מוטורולה, 6

סיגמה, שלפיה הייתה החברה צפויה להגיע בשנת 1992 לשיפור של פי 100 בתוך ארבע שנים ברמת האיכות הכוללת. נוסחת 6 סיגמה של מוטורולה מאפשרת לא יותר משלוש תקלות למיליון פעולות, וזה למעשה קרוב מאוד לאפס תקלות (zero defects) בכל אחת מהפעילויות בחברה. במוטורולה מאמינים שרק כך אפשר להשיג את שביעות רצונו המלאה של הלקוח.