

אברהם חולי

את האיכות הזאת אסור להפסיק*

האיכות הפכה לשאלה של הישרדות. כל עיכוב בשיפור האיכות עלול לגרום לנדידת לקוחות אל המתחרים. המאמצים הנעשים בתחום האיכות מניבים פרסים יוקרתיים, אבל אסור לנוח על זרי דפנה, ומי שיכול לתרום לעניין יותר מכולם הם העובדים עצמם.

לאחרונה נשאלת שוב ושוב השאלה האם שיטת TQM (Total Quality Management) עדיין משמשת ארגונים כדי להטמיע בהם תרבות של איכות. במקום להתעמק בשאלה זו, אפרט את הנעשה במוטורולה תקשורת ישראל, והקורא יחליט אם יש קשר בין שיטת TCS (Total Customer Satisfaction) הנהוגה במוטורולה לבין שיטת TQM ומהו.

האות החשובה ביותר מבין שלוש האותיות ב-TQM היא M (Management). אות זו מבטאת את מכלול הפעילויות הנדרשות מהמנכ"ל (או הנשיא או יו"ר מועצת המנהלים).

שום תכנית לא תצליח אם המנכ"ל אינו מחויב לה ואינו מעורב בה בשיטה ובהיקף המתאימים לארגון שהוא מנהיג. כל תכנית יכולה לכלול את האות T (Total) ואחריה אות המבטאת את השיווק (Marketing), ההנדסה (Engineering) וכו', אך בסופו של דבר מה שקובע הוא השיטות והכלים המשמשים את הארגון כנגזרים מהאסטרטגיה שקובע המנכ"ל.

עד 1987 התנהל הטיפול באיכות במוטורולה בדרכים רגילות. באותם ימים לא הייתה שיטה מובנית לטיפול בבעיות שהתעוררו מדי פעם, ולכן לא

* מבוסס על מאמר ב"ניהול", אוגוסט 1999.

היה אפשר לשפר את האיכות במידה ניכרת. בשנת 1987 הופעלה בחברה לראשונה שיטה במתכונת TQM.

הוחלט לכלול את הנושא במסגרת תרבות החברה ולתת לו דחיפה נמרצת. במוטורולה החליטו לקרוא לשיטה TCS. זמן קצר אחרי הפעלת השיטה החלו לקום בחברה צוותי TCS. פעילות הצוותים נקלטה במהירות, וכיום פשוט אי אפשר לעבוד בלעדיהם: את האיכות הזאת אסור ואי אפשר להפסיק.

נוכח ההצלחה של צוותי TCS עלו על הגל גם רבים ממתחרינו, ועניין האיכות הפך לשאלה של הישרדות. ככל שרמת האיכות של מוצרינו עלתה, כך גדלו גם ציפיות הלקוחות – וחוזר חלילה. מי שירפה עכשיו מרסן האיכות ימצא את עצמו עד מהרה בלי לקוחות, כי הם ינדרו אל המתחרים.

חלק מהלימוד של בעיות האיכות נעשה בעבודה עצמית של העובדים, בעיקר צוותי TCS. מספר הצוותים בחברה גדל עם השנים. כל צוות מתכנס כמה פעמים בחודש, שומע על בעיות איכות וזמני סבב שהתעוררו בחברה, בוחר לעסוק בחיפוש פתרון לבעיה מסוימת ומקבל עליו לפתור אותה.

השלב הבא הוא מדידות הדרושות ליצירת בסיס להשוואה ולאיסוף נתונים לטיפול. טיפול זה כולל פירוק הבעיה הכללית לבעיות הבסיסיות הגורמות את היווצרותה, ואחרי כן חיפוש דרכים לפתרון. הפעלת הפתרון נעשית מתוך מעקב מתמיד, ואם מתברר שהפתרון אינו מניב תוצאות – מחפשים פתרון אחר. בדרך זו מצליחים בסופו של דבר להגיע לשיפור ניכר בכיצוע.

אחד הנושאים החשובים ביותר בתחום זה הוא טכניקות הניתוח, שכן פתרון הבעיה תלוי במסקנות באשר לגורמיה. עוד נושא חשוב הוא מיסוד הפתרון ושילובו בתכנית העבודה, כדי שהבעיה לא תחזור על עצמה.

להלן דוגמה אחת מיני רבות:

בעבר היה זמן הסבב לאספקת מוצר ללקוח – מהזמנתו עד מסירתו – עשרות ימים. לאחר שצוותי TCS בדקו את הנושא בכל שלב וצמצמו למינימום את זמן הטיפול בכל שלב – שלב ההזמנות, שלב הייצור, שלב האספקה – קוצר זמן הסבב לימים אחדים בלבד. יתר על כן, עדיין לא פסק הטיפול בנושא, ועכשיו בודקים דרכים לקיצור זמן הסבב לשעות. זהו שיעור שיפור של עשרות אחוזים.

את שיפור האיכות רואה אני כמדורה: אם רוצים שתמשיך לבעור ללא הפסק, צריך להוסיף לה כל הזמן זרדים. צריך להמשיך ולשפר כל נושא שהוא – עד שמגלים שמוצו כל הדרכים לשיפור. במקרה כזה בוחרים בעיה חדשה – והכול מתחיל מחדש.

כדי להבטיח שאנו בדרך הנכונה, אנו מבצעים סקרי שביעות רצון בקרב הלקוחות. הם מקבלים שאלון אישי על טיב השירות הניתן להם ומתבקשים לענות עליו. המידע המתקבל מהלקוחות באמצעים אלו ואחרים מאפשר לנו לגלות נושאים הטעונים שיפור ולפעול בהתאם לכך.

כדי להגביר את המוטיבציה של הצוותים מתקיימות תחרויות TCS בין כל היחידות של מוטורולה בעולם. הצוותים הזוכים בתחרויות החטיבתיות והאזוריות משתתפים בתחרות הגמר על פרס מוטורולה העולמית.

אם צריך תעודות שיאשרו כי אנחנו מטפסים ועולים בסולם האיכות – הן מגיעות אלינו בדמות פרסי האיכות הרכים שאנחנו מקבלים. אחד הפרסים היוקרתיים שבהם זכינו הוא פרס האיכות של מוטורולה העולמית על ביצועים יוצאי דופן בפרויקט UPS האמריקנית. עם זאת אסור לנוח על זרי הדפנה. אם נעשה זאת, נאבד את מקומנו בצמרת. באנלוגיה לעולם הספורט, עלינו להגביה את הרף כל הזמן ובלי פשרות.

התפישה המובילה בחברה מדגישה את הצורך בשילוב האיכות בתהליכי התכנון, הייצור והשירות, ולא בביקורת האיכות של המוצר הסופי. כלומר: על כל עובד לעשות את המקסימום כדי להוציא מתחת ידיו עבודה מושלמת ולא לסמוך על כך שמישהו יבדוק אותו בתום התהליך. אבל העניין טעון גם טיפול מלמעלה ברמה הבכירה ביותר. ואכן, אסטרטגיית האיכות של החברה-האם בארצות הברית נקבעה בידי CEO (Chief Executive Officer), וגובשו שני מדדים שבהם אפשר לבטא את השיפור: האחד בתחום האיכות – מדד של 6 סיגמה, והשני בתחום הזמן – מדד של קיצור זמן הסבב.

כדי לעמוד במשימות הללו החברה משקיעה רבות בהחדרת תרבות האיכות לכל פעילות בארגון: ייצור, רכש, אספקה, אחסנה, שירות, מכירות. אנו בודקים כל הזמן את הצורך ברכישת מכונות חדשות, במיוחד אוטומטיות ורובוטיות, ומקפידים גם על איכות בפעולות שאינן בתחום הייצור, כגון כתיבה טכנית, הנהלת חשבונות, עיבוד נתונים, מנהלה ואחזקה.

האיכות במוטורולה זוכה כיום לטיפול של מחלקות האיכות ושל מחלקות

ההדרכה. כל זאת נוסף על אחריותם של גורמי הביצוע בחברה לעשות כל אחד את עבודתו באיכות גבוהה ובזמן סבב קצר.

כשארגנתי מחדש את מחלקות האיכות בחברה הטעמתי בהן את הרעיון הבסיסי: יש לעשות את כל הדרוש כדי להביא לשביעות רצונו המלאה של הלקוח. כדי להשיג מטרה זו מתפקידי כסמנכ"ל לאיכות להפעיל את אנשיי במחלקות האיכות לסוגיהן בכל המשימות המיועדות לשמור על שביעות הרצון הזאת, וגם למלא תפקיד מטה בנושאי האיכות בהנהלת החברה.

אני רואה חשיבות גדולה ביותר גם בפעילות מחלקת ההדרכה, שתפקידה להביא להעמקת המיומנות של העובדים ולהבנה שהאיכות תלויה גם בהם ולא רק במנהליהם. ההדרכה היא אפוא פעילות חשובה ביותר במוטורולה. מקבלים אותה כל עובדי החברה, החל במנהלים וכלה באחרון נותני השירות. בלי הדרכה נכונה אי אפשר להטמיע את המודעות לכך שהאיכות היא תנאי להישרדות. כל עובד במוטורולה חייב לעבור כל שנה מינימום של שעות הדרכה, מקצתן מיועד להבנת תרבות האיכות של החברה ולהבנת השיטות והכלים המאפשרים להשיג איכות מרבית בעבודתו האישית ובעבודת הצוות שלו.

האיכות בפועל נקבעת בידי המנהלים ובעיקר בידי העובדים. בכל רבעון נערך כינוס בהשתתפות המנכ"ל והמנהלים מכל הרמות. כל אחד מציג את מדדי האיכות שהושגו בתחומי אחריותו. מנהל לא יוכל להציג הישגים, אם עובדיו אינם משתתפים בהתמדה במאמץ לשיפור האיכות.

למנהלים יש תפקיד בתהליך שיפור האיכות, אבל בפועל הדבר נתון בידי העובדים. מעצמת הפעילות שמגלים העובדים בנושא בכל רחבי החברה מתברר שהם מבינים היטב כי כל השקעה שלהם באיכות היא לטובתם. ככל שהאיכות תעלה, אפילו מעבר לציפיות הלקוח – וכך קורה לעתים קרובות אצלנו – ישתלם יותר ללקוח לבחור במוצרים שלנו ולא במוצרים של מתחרינו, וכך יגדל צבר ההזמנות, פעילות החברה תתרחב ומקום העבודה יובטח.

עובדים רבים בחברה נהנים מיישום הצעותיהם לשיפור האיכות. מדי שנה אנו מעניקים לעובדים כאלה פרס ייעול וחיסכון בשווי עשרות אלפי דולרים, אך יש גם אמצעי תגמול אחרים לתורמים לשיפור האיכות ולקיצור זמני הסבב. העובדים יודעים היטב כי שיפור האיכות וקיצור זמני הסבב הם רכיבים עיקריים בשיפור הרווחיות של החברה, רווחיות המאפשרת להשקיע בשיפור סביבת

העבודה, בפעילות החברתית וברווחת הפרט. נוסף על כך היא מאפשרת להצטייד באמצעים חדישים לפיתוח ולייצור כדי להתמודד עם האתגרים הטכנולוגיים והחידושים המהירים האופייניים לעולם התעשייתי של שנות האלפיים.

ככל שישפרו העובדים את איכות הביצוע ויקטינו את זמני הסבב בתחום אחריותם, כך תגדל שביעות הרצון של לקוחותינו ויגדל גם הסיכוי להישרדות, להצלחה עסקית ולעתיד מבטיח יותר.