

תכנית איכות כוללת – יעד אסטרטגי

גרשון גולן ואברהם חולי*

התפיסה שאיכות היא יעד אסטרטגי ותנאי להישרדותם של ארגונים עסקיים חודרת יותר ויותר להכרתם של ראשי ארגונים בכל רחבי העולם.

מוצר איכותי הוא מוצר המספק את הרוכשים אותו לאורך זמן. מדובר באספקה במועד, במחיר תחרותי, בתפקוד, בעיצוב ובגימור. ואולם נורמות האיכות משתנות בקצב מהיר. מוצר שנחשב למוצר איכותי בעבר הלא־רחוק עלול שלא להיתפס כמוצר איכותי כיום.

האמור לעיל נכון גם לארגונים המספקים שירותים. ארגונים שיש להם כיום בלעדיות באספקת שירותים, בכלל זה ארגונים בבעלות הממשלה – שירותי תקשורת, חינוך, רפואה – חייבים לתת את דעתם לציפיות של ציבור מקבלי השירותים. ציפיות אלו הן הסיבה העיקרית להתפתחות שירותים חלופיים הנוגסים בהיקף הפעילות של הארגונים הגדולים. ברוב הארצות המתפתחות מעוררים השלטונות תחרות גם בתחומים שהיו בלעדיים לארגונים ממשלתיים.

האם ארגון המספק מוצר או שירות נתפס בעיני הלקוחות רק בהשפעת המוצר או השירות? ומה בדבר האיכות בכל אותן הפעילויות הנלוות לאספקת המוצר או השירות, כגון הוראות ההפעלה והאחזקה, השירות הניתן למוצר בתקופת האחריות ואחריה, החשבוניות, המשלוח, הסדרי התשלומים וההיענות לפניות הלקוח?

האם ארגון מסוגל לספק מוצר או שירות איכותי כאשר המערכת המבטיחה

* גרשון גולן, מנכ"ל משותף במוטורולה תקשורת ישראל, ואברהם חולי, מנהל אבטחת איכות, כתבו את המאמר במסגרת "פורום המנהלים" שהוקם בשיתוף עם לימודי תפנית של האוניברסיטה הפתוחה לשיפור איכות הניהול בישראל. המאמר התפרסם במעריב עסקים בנובמבר 1990.

את האיכות עוסקת אך ורק במגזר יחיד בארגון – למשל בתחום הייצור – ואינה עוסקת כלל בתחומים אחרים?

בכל מקרה שללקוח יש בררה, הוא יעדיף ספק המספק לו איכות כוללת – מוצר איכותי, אספקה איכותית ובזמן, מחיר איכותי ויחס איכותי.

יישום תכנית לניהול איכות כוללת כדוגמת TQM – Total Quality Management בארגון כלשהו דורש מחויבות ומעורבות אישית של העומד בראש הארגון – המנכ"ל. הכרזה על יישום תכנית איכות כוללת והטלת מימושה רק על מנהל אבטחת האיכות של הארגון היא מרשם בטוח לכישלון התכנית. המנכ"ל וכל צוות עוזריו הבכירים חייבים לקבל עליהם מחויבות לקיום התכנית ולגלות מעורבות אישית בכל שלביה. תהליך המימוש של תכנית איכות כוללת הוא תהליך מתמשך שאורך זמן רב – כמה שנים לפחות. התכנית האופרטיבית חייבת להיות מלווה בהחדרת מודעות ומחויבות לאיכות בכל המגזרים והרמות בארגון, דבר המחייב בארגון שינוי תפיסות, נורמות התנהגות, דפוסי עבודה ותרבות.

כל תכנית לשיפור איכות מחייבת תהליך מתמשך המורכב משלושה שלבים: איסוף נתונים, ניתוח הנתונים והבנתם, ותיקון הליקויים.

א. איסוף הנתונים

נתונים על טיב הביצוע חייבים להגיע מכל תחנות העבודה בקווי הייצור ומכל תחנות העבודה של הגורמים שאינם שייכים לייצור ונכללים בתכנית. הנתונים יכולים להגיע על בסיס יומי, שבועי או חודשי. ככל שתדירות איסוף הנתונים גבוהה יותר, כך המידע על איכות הביצוע עדכני יותר ומאפשר עדכון מהיר יותר של התכנית לתיקון הליקויים וגדל קצב השיפור ברמת האיכות.

ב. ניתוח הנתונים והבנתם

ניתוח הנתונים והבנתם חייב להיעשות סמוך ככל האפשר לזמן איסופם. יש להשתמש בכלים אנליטיים ולהתבסס על ניתוח סטטיסטי של נתוני הביצוע. לא די בניתוח הנתונים על בסיס פשטני (למשל, שיעור הליקויים מסך הפעולות

המבוצעות), ויש צורך לבדוק את הפיזור הסטטיסטי של הביצועים ביחס לביצוע הנדרש (המפרט או השרטוט). כמו כן יש לסווג במרב הפירוט את המקורות, הסיבות והגורמים לליקויים או לביצועים שלא על פי הנדרש. הסיווג יאפשר הבחנה בין גורמי הליקויים המשפיעים יותר לבין גורמי הליקויים המשפיעים פחות, והטיפול יהיה בהתאם.

ג. תיקון הליקויים

הטיפול בתיקון הליקויים חייב להיעשות על פי תכנית מפורטת המטפלת בראש ובראשונה בגורמי הליקויים המשפיעים יותר, ויורדת גם לפרטי הליקויים המשפיעים פחות.

דרושים ניתוח והבנה ברורה של המקורות, הסיבות והגורמים להיווצרותם של ליקויים ותקלות, ובהתאם לכך יש להכין תכניות מפורטות לתיקונם ולמניעתם, לקבוע לוח זמנים לביצוע, למנות את הגורם האחראי לביצוע ולהקצות את המשאבים הדרושים (כוח אדם, ציוד קבוע, תקציבים, שטחים).

התהליך כולו חייב להיות מתמשך. פעילות חד-פעמית תשפר את האיכות לעומת העבר, אולם לא תבטיח המשך בשיפור או שמירה על הרמה שהושגה. לעתים קרובות המקורות והגורמים לליקויים הם תוצאה של בעיות בתהליך כולו – תהליך הייצור מתחילתו ועד סופו, תהליך התפקוד של מחלקה או של משרד, תהליך הטיפול במתן שירותים ללקוחות ועוד.

במקרים אלו רצוי לערוך מיפוי מפורט של התהליך. המיפוי יראה את השלבים, את תחנות העבודה, את הנהלים, את הסדרי העבודה המרכיבים את התהליך, את קשרי הגומלין בין רכיבים אלו וכן את תחומי האחריות בכל שלב בתהליך כולו. המיפוי וניתובו יצביעו על נקודות תורפה ונתק בין שלב מסוים לשלב הבא אחריו ולשלבים אחרים. כאשר עורכים מיפוי אפשר לראות את הזרימה ואת הרצף של התהליך ועל ידי כך להגדיר מי הם הספקים ומי הם הלקוחות בתהליך, שהרי ברור כי בכל תהליך הבנוי משלבים תחנת העבודה השנייה (השלב השני) היא הלקוח של תחנת העבודה הראשונה (השלב הראשון), ותחנת העבודה הראשונה היא הספק של תחנת העבודה השנייה, וכן הלאה.

לקיום האיכות בארגון יש עלות, והיא ניתנת להערכה ולמדירה. העלויות הן תוצאה של סך כל הפעילויות המבוצעות בארגון לצורך קיום רמת האיכות של המוצרים או השירותים המסופקים ללקוחות, כגון ביקורת איכות בתהליך, תיקון ליקויים שהתגלו בתהליך, בדיקות חוזרות לאחר התיקון, תיקונים בתקופת האחריות וכדומה.

אם כל הגורמים בארגון, ללא יוצא מן הכלל, היו מבצעים את עבודתם בלי ליקויים ותקלות, היו המוצרים או השירותים מושלמים ולא היה צורך לערוך בדיקות בכל שלבי התהליך ובתיקונים בתקופות האחריות. בחברה שרמת האיכות שלה גבוהה אפשר לצמצם את היחידה לאבטחת איכות ולהטיל עליה משימות חדשות של פיקוח, מעקב, בקרה והדרכה.

מאחר שבמציאות אין מערכת שאיכותה מושלמת, יש לחתור לכך שעלות האי-איכות תקטן בהתמדה. כדי לדעת מהי עלות האי-איכות בארגון, אפשר לערוך סקר פעילויות בארבעה מישורים:

א. פעילות מונעת (Prevention) – עלות כל הפעילויות בארגון למניעת תקלות;

ב. בדיקת טיב (Appraisal) – עלות כל העוסקים בביקורת (כולל היחידה לבקרת איכות);

ג. כשל פנימי (Internal Failure) – עלות כל העוסקים באיתור תקלות, בביצוע תיקוני התקלות ובבדיקות חוזרות, וכן החומרים והתקורות הנדרשים לכך;

ד. כשל חיצוני (External Failure) – עלות כל העוסקים בפעילויות לאחר ביצוע המכירה ובתקופת האחריות, וכן החומרים והתקורות הנדרשים לכך.

עלות האי-איכות על פי הגדרות אלה יכולה להגיע לסדר גודל של 15% מסך מחזור המכירות של הארגון. מאידך, יישום תכנית איכות כוללת בארגון – אפילו לא בהיקף מלא – עשוי להוריד את העלויות לפחות מ-10% כבר בשנה הראשונה ולפחות מ-5% לאחר כמה שנים.

לסיכום, יישום תכנית לניהול איכות כוללת הוא תנאי להישרדותם של ארגונים המספקים מוצרים ושירותים. יישום התכנית מחייב בראש ובראשונה מחויבות אישית ומעורבות אישית של המנכ"ל ושל חבר עוזריו הבכירים. יישום התכנית הוא תהליך מתמשך ללא הפסקה המתחיל בניתוח רמת האיכות הכוללת הקיימת בארגון ונמשך בקביעת מטרות ברורות לשיפור רמת האיכות ובהכנת תכניות יישום מפורטות המטפלות בכל התהליכים המתבצעים בארגון.

כתנאי בסיסי להצלחתה מחייבת התכנית להחדיר את המודעות לאיכות לכלל העובדים בארגון. החדרת המודעות גם היא תהליך מתמשך המחייב מאמץ הן בתחום ההסברה (בכל רמות הניהול) הן בתחום ההדרכה המקצועית המותאמת לדרישות התפקיד הספציפיות של כל אחד מהעובדים בארגון.