

אברהם חולי

רכיבי ניהול המשולבים במערכת ניהול איכות כוללת*

איש אחד בא אל הלל הזקן, ואמר לו: "אין לי זמן ללמוד את כל התורה, למד אותי את כולה על רגל אחת". ענה לו הלל הזקן: "ואהבת לרעך כמוך". מאותו יום הושתתו חייו של אותו איש על המענה הזה. כך הדבר כשפונים אליי בבקשה ללמד את תורת האיכות על רגל אחת.

עצם השימוש במילה 'איכות' מעורר ויכוח. מהי בעצם איכות? איכות מבטאת את רצונו של הלקוח. הלקוח צריך להיות מרוצה וליהנות מהמוצר או מהשירות שנמכרו לו. אם עובד אינו מבין אילו רכיבים מתפקידו קשורים בשביעות רצונו של הלקוח הסופי, אות הוא שמשוה בארגון לא תקין, כי הארגון לא הצליח להסביר לעובד זה מדוע עבודתו במחלקת הנהלת החשבונות או בהכנת המשכורות קשורה ללקוח. הכל מתמקד בשביעות רצונו של הלקוח.

אנו מנסים להחדיר לעובדים את המסרים האלה:

- הלקוח הוא האיש החשוב ביותר בפעילות של החברה.
- לקוח הוא אדם, ובתור שכזה הוא מצפה שיתייחסו אליו בהתאם לתכונותיו, לרצונותיו, לרגשותיו ולציפיותיו.

ככל שהארגון עסקי יותר, האפשרות הפתוחה לפני הלקוח לבחור במתחרים הופכת למוחשית ולחריפה יותר.

היום כל מי שמספק שירותים כבר מבין זאת. אפשר לסייע לעובד להבין זאת, אם נאמר לו שבסוף יום העבודה הוא עצמו הופך ללקוח של בתי עסק אחרים, שהרי

* מבוסס על מאמר בכתב העת 'המפעל', אוגוסט 1991, על פי הרצאה ביום עיון בנושא ניהול איכות כוללת מטעם המחלקה להנדסה במכון לפיריון העבודה והייצור.

הוא הולך לרכוש מוצרים בחנויות ומצפה שינהגו בו כאדם ושיתחשבו בצרכיו. לכן עליו להתייחס ללקוחות החברה שלנו גם בהיבט הרגשי והפסיכולוגי שלהם. לעובדי החברה יש צרכים שהם מעוניינים לספק. יש להם צורך לעמוד באתגרים, יש להם אידאלים, יש להם צרכים פסיכולוגיים, יש להם צורך ללמוד ולהתקדם, ועוד.

ונוסף על כך, כל עובד גם דואג לעצמו ומצפה לקבל אחת לחודש את משכורתו, המאפשרת לו להפוך ללקוח ולרכוש מוצרים ושירותים. על העובד להבין שהמשכורת שהוא מקבל מורכבת מכספים שלקוחות החברה שילמו לה. חשוב שיבין שהכסף הזה מקורו בלקוחות הרוכשים את מוצרי החברה. לצערנו, יש עובדים שאינם מבינים זאת.

מוטורולה היא חברה-אם, היקף תפוקתה עשרה מיליארד דולר, ואי אפשר לנהל עסק כזה בלי אסטרטגיה.

האסטרטגיה של מוטורולה חותרת להשגת המטרות האלה:

1. שביעות רצון מלאה ומתמדת של הלקוח.
2. מתן כבוד מלא ותמידי לכל האנשים הקשורים בארגון, בין אם מדובר בספקי חומרי הגלם ובין אם מדובר בלקוחות או בעובדי הארגון.
- לפיכך מנהלים במוטורולה משתתפים בימי עיון הנמשכים כמה שעות, ובמסגרתם עושים עבודות צוות בנושא הפסיכולוגיה של האדם. יש להבין שספק חומרי הגלם אינו מבצע את עבודתו בהתנדבות, לכן אין לנסות "לסדר" אותו – אם הוא יפסיד גם אתה תפסיד.
- האחראי לכוח אדם עובר הכשרה בפסיכולוגיה בתחום משאבי אנוש.
3. יושר ללא פשרות. כל עובד בארגון חייב לחוש ביטחון כלפי מנהליו. אם ייתקל בבעיה, יוכל להעלות אותה ולא 'להחזיקה בבטן'. השגת יעד זה אורכת זמן רב. הזמן בפועל תלוי במצבו ההתחלתי של הארגון.
4. הגדלת נתח השוק.
5. שאיפה להצטיינות – להיות הטובים ביותר בשירות, במוצרים, בייצור, בטכנולוגיות, בשיווק ובכוח האדם. כדי להצטיין בתחום כוח האדם יש ללמד את העובדים כיצד מבצעים עבודת צוות. בלי עבודת צוות, הבנה ואינטגרציה של כל פעילויות החברה – החל בקבלת ההזמנה מן הלקוח וכלה במסירת המוצר הסופי לידיו – לא תוכל החברה להצטיין.
6. הגדלת רווחים – בהווה ובעתיד.

כל לקוח יכול לדווח לארגון אם מספקים את צרכיו. בלי היזון חוזר מן הלקוח הקשר עמו אובד והלקוח הופך במהרה ללקוח של חברה אחרת המתעניינת בו יותר. אין משמעות הדבר שצריך להגזים בפינוק הלקוח, אך יש לשמור על מינימום של רגישות כלפיו ולדעת מהם רגשותיו. זאת באמצעות:

- א. גלויה המצורפת לכל מוצר, והלקוח מתבקש למלא אותה;
- ב. תלונות המגיעות במכתבים;
- ג. תלונות המתקבלות בטלפון;
- ד. תלונות המתקבלות בכינוסים ובתערוכות;
- ה. תלונות של לקוחות הבאים לתקן מכשיר בתחנת השירות.

מנהל שביעת רצון הלקוחות מקבל אחת לחודש מן המחשב רשימה של הלקוחות שקיבלו מוצר או שירות בחודש הקודם. אותו מנהל שולח ללקוחות אלו שאלונים הבוחנים את מידת שביעות רצונם. לאחר קבלת התשובות הוא מנתח את הנתונים ומפיץ אותם. הדו"ח שהוא מפיק אחת לחודש מגיע אל המנכ"ל, והמנכ"ל יוזם פגישות בנושא.

אם העובדים אינם מבינים שהלקוח חייב להעביר מידע על שביעות רצונו, משמעות הדבר שאנו, כארגון, לא ביצענו את תפקידנו.

המצב שאליו יש להגיע הוא שיפור במהירות הביצוע ובטיב. מצב שבו העבודה מבוצעת במהירות אך באיכות ירודה – פסול מכול וכול. גם מצב שבו נשמרת האיכות, אך העבודה מתנהלת בעצלתיים – אינו רצוי. מובן שעל מצב שבו העבודה מבוצעת באטיות ובאיכות ירודה אין מדברים כלל, שכן מצב כזה מוקצה מחמת מיאוס. תפקידו של מנהל שעובד שלו מבצע את העבודה באיכות גבוהה אך באטיות – לעודד אותו שיבצע את העבודה טוב ומהר. לאחר שהושג יעד זה, עליו להמריצו שיבצע את העבודה טוב יותר, ולאחר מכן טוב יותר ומהר יותר.

זוהי גישה לוגית ופסיכולוגית, גישה שיעדה לשפר ללא הרף את תפקודם של העובדים מבחינת האיכות ומבחינת המהירות.

אם מצליחים להקטין את הנפל ואת זמן המחזור – הרווח גדל.

במוטרול שיעור מסוים מן הרווח מחולק כבונוס לעובדים: החל בפקידה, במחסנאי ובמנהל החשבונות וכלה במנכ"ל. ככל שהרווח גבוה יותר, גדל גם הבונוס של העובדים. שיטה זו מבטיחה שהעובד יקבל היזון חוזר מידי על

המאמץ שהשקיע. הרכיב העיקרי הקובע את הבונוס הוא הציון האישי שקיבל העובד מהמנהל הישיר שלו.

הערכת עובדים

ההערכה נעשית בכל שנה בשני שלבים: בשלב ראשון העובד מקבל שאלון מפורט שבו הוא מתבקש להשיב על שאלות, ותשובותיו מלמדות מה הוא חושב על עצמו ועל עבודתו. אחר כך העובד נפגש עם הממונה עליו ועם הממונה על מנהלו. השלושה מנהלים שיחה על מה שכתב העובד ועל מה שמנהלו הישיר חושב עליו. בסופה של השיחה העובד מקבל ציון. ציון זה מתעדכן פעמיים בשנה, והוא המדר העיקרי לבונוס שקבל העובד באותה שנה. אילו קיבלו כל העובדים את אותו הבונוס, לא היה בכך משום מתן עידוד לעובד להשקיע מאמץ מיוחד. ואמנם שיטה זו מעודדת מאוד את המוטיבציה.

מסלול שיפור

שיטת העבודה במוטורולה מבוססת על "מסלול שיפור". אם הושגה הצלחה – המצב הוא טוב מאוד, אם נעשו טעויות – מתקנים. כאשר נתקלים בבעיה החוזרת על עצמה, בודקים מה מקורה ומנסים לסלק את הגורמים לה.

במוטורולה למדנו שהעובדים יכולים לספק מידע בשני מישורים:

א. מהן הבעיות;

ב. אילו צעדים יכולים לפתור את הבעיות.

בדרך כלל עובדים אינם מוסרים לממונים עליהם מידע על בעיות, כי מקננת בהם התחושה שלמנהלים לא אכפת. לנתק עובד ממצב שבו הוא רגיל לשמור מידע כזה לעצמו למצב שיניע אותו להעביר אותו למעלה מתוך יושר חסר פשרות – זוהי משימה קשה מאוד המחייבת שבירת מחסומים.

הניתוח בצוות יכול להתבצע בדרכים רבות ומגוונות – חוגי איכות, ניהול

משתף ועוד.

ההדרכה

ההדרכה היא הפעילות הראשונה במעלה, והראשונים שצריכים לקבל אותה הם המנכ"לים. בלי הדרכה נכונה לא תקנן בתודעת המנכ"לים התחושה שהאסטרטגיה שהם נוקטים היא שאלה של הישרדות. כל עובד במוטורולה מקבל מדי שנה בשנה שעות הדרכה רבות.

האחריות לאיכות

האחריות לאיכות אינה מוטלת על כתפיהם של המפקחים אלא על גורמי הביצוע. כל אחד מהעובדים לומד לחשוב במושגים של איכות: מי שכותב ספר הדרכה – יכתוב אותו באיכות מעולה; מי שמאחסן רכיבים במחסן – יאחסן אותם באיכות מעולה, וכן הלאה.

עובד חייב לדעת מה הוא מייצר וחייב גם לדעת מי הלקוח שלו. העובד לומד שכל תהליך העבודה במפעל (הזמנות, רכש חומרים, ייצור או פיתוח) מופעל בשיטה של ספק-לקוח. כל עובד בארגון צריך לראות בתחנה שלפניו ספק, ובמקרה של ליקויים עליו להחזיר את המוצר לספק שלו ולדרוש ממנו שיתוקן.

העובד לומד שאסור לו לתקן בעצמו טעויות שבוצעו בשלב הקודם של העבודה, ועליו להחזירן לתיקון למי שביצע אותן. במקרה שטעות כזאת אינה מתוקנת, עלול להיווצר מצב שמשלוח המיועד ללקוח לא יישלח אליו, אף שהוא מופיע בתכנית ההספקה ללקוח. כאשר המנכ"ל עוצר משלוח שמשוה פגום בו, המצב במפעל מדאיג מאוד. לכן חשוב לחשוף את הבעיות בשלבים המוקדמים ולא לאחר שהעמיסו את המשלוח על המשאיות. אין מקום לפשרות בנושא האיכות, וללמוד זאת – זהו תהליך קשה וממושך.

התייעלות

לעובד כדאי מאוד לאמץ את התפיסה שרווחים גדולים יותר יגדילו את חלקו בעת חלוקתם. בכספי הרווח גם משפרים את סביבת העבודה – משפצים,

משפרים את הריהוט, מכניסים מערכת מיזוג אוויר יעילה יותר והופכים את מקום העבודה לנעים יותר. החברה גם קונה ציוד מתקדם יותר – מחשבים, ציוד אוטומטי ורובוטים.

ארגון המשתפר ומתייעל חייב להגדיל את נפח העסקים שלו במקום לפטר את העובדים שהפכו למיותרים. ארגון שאינו מסוגל לכך, משהו אצלו אינו כשורה. את כוח האדם שמתפנה צריך הארגון להפנות לעסקים החדשים. פיטורים הם פתרון מכאיב שאינו מוביל להישגים. לכן אחת ההשקעות החשובות של ארגון היא במערך השיווק ובמערך פיתוח מוצרים טובים יותר ללקוח.

שינוי מתמיד

מה שמאפיין את העולם בימינו הוא שינוי מתמיד. מדי כמה חודשים יוצא לשוק מחשב חדש, ומיד עם גמר הפיתוח שלו על החברה שפיתחה אותו לחשוב על הדור הבא. בתנאים כאלה חובה על הארגון להגדיל את היקף העסקים שלו. העובד חייב לזכור כל העת שאם החברה תרוויח יותר, גם הוא ירוויח יותר, ואם העבודה שלו תהיה טובה יותר, תוכל החברה שלו לרכוש ציוד טוב יותר שיאפשר לה לשפר את ההתמודדות שלה עם האתגרים. אם העובד אינו מבין זאת, לארגון יש בעיה.

תקלות במוטורולה

עובד המתקן תקלה צריך לאסוף גם את הנתונים הנוגעים לה. עובד המגלה תקלה חייב לדווח עליה. אך עובד שטעה ותיקן את טעותו, אינו חייב לדווח על הטעות – זאת כדי שלא יילחץ.

העיקרון: עובד שטעה ותיקן את טעותו וגם מבין את הפילוסופיה העומדת מאחורי חלוקת הרווחים, כבר למד שלא לחזור על אותה טעות בשנית. הדיווח זורם תמיד מתחנת העבודה לאחור, אל התחנות הקודמות. התקלות אינן נספרות לפי מי שגילה אותן אלא לפי מי שיצר אותן. הדיווח הוא מידי.

פילוג נורמלי

פילוג נורמלי מראה את הפיזור של אוכלוסייה הומוגנית בין המרכז לשוליים. במסגרת סטטיסטית זו מסבירים במוטורולה גם את נושא הליקויים. ככל שיצרן של חומר גלם, של מוצר או של רכיב מצליח להכניס יותר את הביצוע שלו לתחום שש הסיגמות של העקומה הנורמלית שבה הסיבולות ממוקמות רחוק מימין ומשמאל, כך המוצר שלו ללא תקלות או עם תקלות מינימליות. ככל שגולשים מן הגבולות האלה יש יותר תקלות.

*

מדי פעם בפעם המנכ"ל והמנהלים בארגון עורכים כינוס בנושא האיכות. מנהלי דו"ח רווח והפסד לומדים בפגישה זו על איכות המוצרים שהם מוכרים. במוטורולה יש עשרות מדדים שלפיהם נמדד המנכ"ל הישראלי בעיני המנהל שלו בארצות הברית. מדדים אלו מסייעים להעריך גם את המנהל בארצות הברית בעיני המנהל שלו, וכך הלאה עד נשיא מוטורולה העולמית. כל המנהלים נמדדים על פי אותם המדדים.

כאשר מנהל מגיע לישיבת איכות עליו להציג את איכות הארגון שהוא ניצב בראשו. הוא חייב לדעת את הסיבות לאי־השגת כל היעדים עד תום, ועליו גם לדעת להסביר מדוע בתחומים אחרים הצליח להצטיין ואף להגיע אל מעבר לקווי המטרה. המנהל חייב להיות מסוגל להסביר בעצמו ליקויים, תלונות לקוחות, מצב פיננסי, זמני ביצוע.

כל מנהל בארגון חייב לדעת לחשוב חשיבה רב־ממדית. עליו להתייחס למדידה החדרשית ולהכין תכנית פעולה בהתאם. עליו לשאול את עצמו: איפה אני נמצא? לאן אני רוצה להגיע? מהי הפעולה שצריך לבצע כדי להגיע לשם? מהו תאריך סיום הפעולה? מה שמו של העובד שיטפל בכך?

שילוב התפיסה של יעדים—ביצוע—ניתוח—פעולה מתקנת בכל תחומי הארגון, החל במכירות ופיננסים וכלה בייצור ובפיתוח, מוביל את הארגון לתפיסה האומרת: טוב ומהר מובילים לטוב יותר ומהר יותר, ולאחר מכן לטוב עוד יותר ומהר עוד יותר.

האם תפיסה זו אינה שוחקת את העובדים? האין היא הופכת אותם למעין רובוטים? כדי לבדוק זאת מבצעים במוטורולה בכל שנה סקר עמדות. כל עובד

מקבל שאלון, עונה עליו באופן אנונימי, השאלון נמסר לניתוח בחברה חיצונית, ואחת לשנה יוצא דו"ח על סקר שביעות רצון העובדים. בשאלון זה העובד נשאל על הממונה הישיר שלו, על תפקידו, האם המשכורת שלו טובה, האם טוב לו לעבוד במוטורולה, ועוד. את התשובות מנתחים לפי קבוצות העבודה, והן משמשות כלי מצוין לדעת מה טעון שיפור בארגון.

מתברר שרוב העובדים במוטורולה חשים עצמם שותפים. הם סבורים שיש גמול לעמלם ויש היזון חוזר מידי. הם חשים גם את מעורבות ההנהלה ואת האכפתיות של המנהלים היורדים ומבקרים בתחנות העבודה, ולא רק פעם בשנה. לכל אחד יש בשביל מה להילחם, ובמלחמה זו כולם חייבים לפעול ביחד ובתיאום.