

התקן הסודי

התקן ISO 9004 הינו מורה דרך להשגת הצלחה בת-קיימא של הארגון בסביבה מורכבת ומשתנה באופן תמידי באמצעות גישת ניהול איכות כוללת

אורנה קמין, אמנון מרגלית

איך נגיע מאיכות למצוינות?

איך להשיג הצלחה בת קיימא בארגון?

האם ISO 9001 מספיק לנו?

האם שמעתם על תקן לניהול אסטרטגיה?

מי שמע על תקן ISO 9004? (סודי, אמרנו?)

ארגונים רבים במסעם לשיפור האיכות "מיישרים" את התהליכים שלהם לפי תקן ISO 9001:2008. בהתחלה, הטמעת מערכת איכות מבוססת ISO 9001 מביאה שיפור באיכות התהליכים ובשביעות רצון הלקוחות. לאחר שנתיים שלוש של עבודה לפי תקן בסיסי זה, ארגונים רבים מחפשים את השלב הבא. זאת כיוון שישנם צרכים שאינם מקבלים מענה במסגרת תקני ISO 9001.

התקן מדריך את הארגון להיות מודע

וללמוד באופן שוטף את הסביבה

המשתנה, החיצונית והפנימית של הארגון,

ולזום ולחדש כדי להשיג את המטרות

שקבע לעצמו

קיימים כמובן מודלים מתקדמים יותר, ואחד מהם, ת"י ISO 9004, הוא נושא מאמר זה. מודל זה שייך למשפחה של מודלים למצוינות עסקית, החובקים את כל הדיסציפלינות בארגון, הרבה מעבר למודלים הבסיסיים המטפלים באיכות

התוצרים או התהליכים בנושא ספציפי (כגון: מודל CMMI שמתמקד בפיתוח מוצרים ו/או שירות, ISO 27001 שמתמקד בנושא אבטחת מידע, ועוד רבים אחרים). תקן זה הינו מורה דרך להשגת הצלחה בת-קיימא של הארגון בסביבה מורכבת ומשתנה באופן תמידי, באמצעות גישת ניהול איכות כוללת. כדי להצליח לאורך זמן, על הארגון לזהות את כל בעלי העניין החיצוניים (כגון: לקוחות וספקים) והפנימיים (מנהלים, עובדים) ולהבין את צרכיהם וציפיותיהם. בעקבות זאת, לתכנן את המענה לציפיות אלה בדמות תהליכים המבטיחים התנהלות אפקטיבית ושרידות לאורך זמן.

התקן מדריך את הארגון להיות מודע וללמוד באופן שוטף את הסביבה המשתנה, החיצונית והפנימית של הארגון, וליזום ולחדש כדי להשיג את המטרות שקבע לעצמו. תקן זה דוגל בהערכה עצמית ככלי חשוב לסקירת רמת הַשְּׁלוֹת של הארגון (רמה 1 עד 5). הוא דן בהתנהלות הארגון מבחינת מנהיגות ההנהלה בארגון, ניהול אסטרטגיה, ניהול משאבים ותהליכים, ניהול בעלי עניין וניהול איכות. הוא מדריך לאתר חוזקות וחולשות בתהליכי הארגון, במטרה לשפרם. יכולת ההערכה עצמית של הארגון (את עצמו) חיונית להצלחה בת קיימא כיוון שהיא מאפשרת שיפור מתמיד, ולא רק כתוצאה ממבדק חיצוני המתרחש פעם ב-1-3 שנים. תקן ISO 9004 ISO תוכנן כך שתשמר עקביות ותאימות עם תקנים אחרים לניהול כגון ISO 9001.

נכון לרגע כתיבת המאמר, בודדים הנועזים שאמצו תקן זה וראו ברכה גדולה לעמלם. מדוע מעטים? כיוון שהתקן אינו נדרש על ידי הלקוחות; דווקא בגלל זה ארגונים הרוצים לבלוט בתחרות, ולעשות אחרת מה-main-stream, מוזמנים לשרדרג את תהליכיהם לפי מודל זה.

בציור 1 שלהלן¹, מתוך ת"י ISO 9004, מוצג מודל מורחב של מערכת ניהול איכות מעבר ל-ISO 9001, מבוססת תהליכים. להלן הרחבות תקן ISO 9004 המתמקד בניהול איכות כוללת, מעבר ל-ISO 9001, המתמקד בניהול איכות בסיסית:

לרוב הארגונים, שיפור מתמיד, חדשנות והתחדשות הינם חיוניים להשגת הצלחה בת-קיימא. התקן מעודד שיטתיות בתהליכי שיפור, חדשנות ולמידה כדי לתמוך בחדשנות וצמיחה

ניהול אסטרטגיה ומדיניות כללית של הארגון - ההנהלה מגדירה ייעוד, חזון וערכים לארגון, ובעקבותיהם מדיניות ואסטרטגיה החובקת את כל פעילויות הארגון לטווח ארוך, ולטווח קצר. האסטרטגיה מתורגמת ליעדים בטווח הארוך והקצר ונבנית תוכנית להשגתם, תוך כדי תכנון ל"ז ומשאבים נדרשים. ההנהלה סוקרת את מימוש האסטרטגיה בנקודות בדיקה, ומוודאת שהאסטרטגיה מתעדכנת בעקבות השינויים בסביבת הארגון הפנימית והחיצונית. האסטרטגיה מתוקשרת לארגון.

ניהול משאבי הארגון - הארגון מזהה את המשאבים הנדרשים להשגת מטרותיו. ההרחבה מעבר ל-ISO 9001 מתבטאת בנושאים להם מנהלים את המשאבים, שכאמור, אלה נושאים הכוללים את כל פעילויות הארגון, במובן הכי רחב שאפשר: משאבים פיננסיים, משאבים אנושיים כולל משאבים הנדרשים לשמור על כשירות ומוטיבציה גבוהים, ספקים, תשתיות, סביבת עבודה, ידע, מידע וטכנולוגיה, ואינטגרציה של כל המשאבים תוך ניהול סיכונים והזדמנויות.

מזכיר את מודל הפרס הלאומי לאיכות ומצוינות - מה ההבדל?

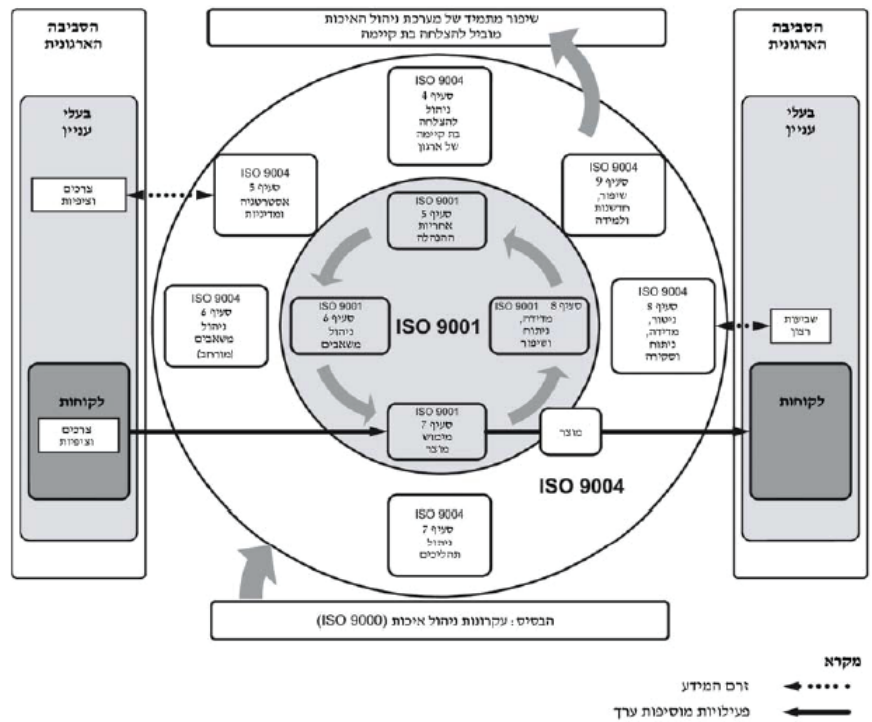
שני המודלים הינם מודלים המכוונים למצוינות כוללת בארגון, ומכילים אוסף של כללים המדריכים כיצד לנהל את הארגון בצורה טובה. ההדרכה מתבססת על ידע שנצבר ושוכלל במשך שנים על ידי מאות ארגונים בעולם. בשני המקרים, נדרשת התאמה בין המודל האוניברסאלי לארגון הספציפי. ההבדל המרכזי הוא, שמודל הפרס הלאומי מהווה במקרים רבים מאמץ חד-פעמי לצורך השתתפות בתחרות, בעוד ש-ISO 9004 מהווה מודל לשיפור מתמשך.

המודל מכיל כלי להערכה עצמית לפיו כל ארגון יכול לתכנן את מסע השיפור שלו לפי הנושאים בהם תומך המודל, תוך קביעת הרמה הרצויה בכל נושא

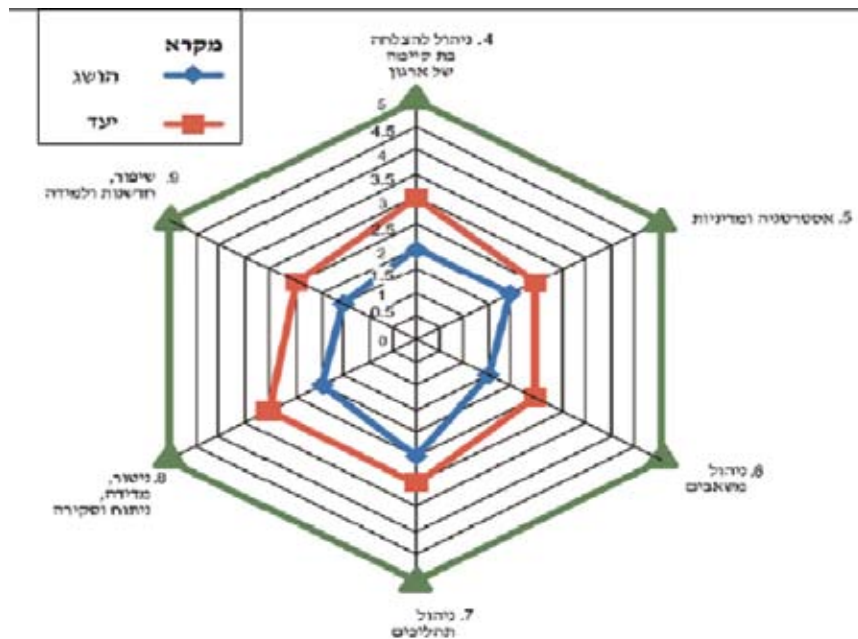
כלי הערכה עצמית

המודל מכיל כלי להערכה עצמית לפיו כל ארגון יכול לתכנן את מסע השיפור שלו לפי הנושאים בהם תומך המודל, תוך קביעת הרמה הרצויה בכל נושא. כדי למנוע מצב בו מעריכים שונים, נותנים ציונים שונים לאותה שאלה באותו נושא, התקן מגדיר במפורש את רמת התהליכים הנדרשת (ע"ס עדויות ולא ע"ס תחושות) בכל אחת מהרמות 1-5. הרמה נקבעת ע"ס אוסף של שאלות וקריטריונים, כאשר לכל שאלה מוגדר במפורש מה נדרש מהתהליך כדי להיות ברמה 1-5. ציון הנושא מושג על ידי שקלול רמת כל השאלות השייכות לאותו נושא. כלי הערכה עצמית זה מאפשר לארגונים לעשות את התהליך בעצמם, לזהות פערים בין המצוי הקיים למצב היעד, ולהכין תוכנית לסגירת הפער. אחת לשנה עד שלוש שנים נעשה מבדק על ידי סוקר חיצוני בלתי תלוי ואובייקטיבי. מלבד הפער אותו מזהה הסוקר החיצוני בתהליכי החברה, ניתן בנוסף אף לבדוק את רמת ההערכה העצמית של הארגון ולהשתפר אף בכך. בדרך כלל, ארגונים נוטים להעריך את עצמם ברמה גבוהה יותר ממה שיחשוב הסוקר החיצוני; השוואת ציונים תעזור לשפר את תהליך ההערכה העצמית. כתוצאה מהפער שנוצר בין היעדים שהושגו, לאלה שטרם הושגו, מכינים תוכנית לשיפור כולל משאבים ולו"ל להשגתה.

בציור א-2 שלהלן, אף הוא מהתקן,



ציור 1 - מודל מורחב של מערכת ניהול איכות מבוססת תהליכים



ציור 2-א - איור לדוגמה של תוצאות הערכה עצמית

המבדקים, הסקירה והמעקב אחר המדדים, כגון: נושאי שיווק ומכירות, החלטות הנהלה המבוססות על עובדות ונתונים בנוסף לתחושות בטן, ועוד. שיפור, חדשנות ולמידה - לרוב הארגונים, שיפור מתמיד, חדשנות והתחדשות הינם חיוניים להשגת הצלחה בת-קיימא. התקן מעודד שיטתיות בתהליכי שיפור, חדשנות ולמידה כדי לתמוך בחדשנות וצמיחה.

ניהול תהליכים - ניהול פרו-אקטיבי של כל תהליכי הארגון, כך שיאפשרו את השגת המטרות ביעילות. הארגון מגדיר תהליכי תכנון, בקרה על התהליכים, ואחריות וסמכות של בעלי העניין בהפעלת התהליכים, והממשקים שלהם לתהליכים אחרים.

ניתור, מדידה, ניתוח וסקירה - ההרחבה מעבר ל-ISO 9001 היא לנושאים עליהם מפעילים את מתודולוגיות



הקו הירוק מציין רמה 5 בכל הנושאים, שהיא הרמה המקסימאלית; הקו האדום מתאר את היעדים בכל אחד מהנושאים. הקו הכחול מתאר את הרמה שנמצאה במבדק. כיוון שהתקן מדריך בצורה מפורשת מה נדרש לעשות כדי להיות ברמה נתונה, ניתן להכין תוכנית לסגירה או צמצום של הפער.

רצוי שארגון יכין תוכנית ריאלית במסעו להשגת מצוינות בת קיימא. תוכנית כזו תתבסס על מבדק אבחון שייקבע את הרמה הנוכחית, ובעקבותיה יקבע את הרמה הבאה, שאותה תשיג תוכנית השיפור. לאחר השגת היעדים, קובעים תוכנית חדשה עם יעדים אגרסיביים יותר, וחוזר חלילה. לא בהכרח, השגת רמה 5 בכל הנושאים, תהיה מטרת הארגון.

סיפור מקרה - הטמעת תקן 9004 ISO לניהול להצלחה של ארגון בחטיבת השירות של מוטורולה סולושנס ישראל

חטיבת השירות במוטורולה סולושנס ישראל רואה עצמה כמובילה לא רק את ארגוני השירות של מוטורולה בארץ אלא את ארגוני השירות בארגון העולמי כולו. לכן החליטה החברה בשנת 2009 להטמיע את מודל ISO 9004 בחטיבת השירות.

ממבט על, תהליך העבודה לפי התקן נראית דומה לתהליך אותו עוברים כדי לקבל אישור מסוקר חיצוני להטמעת כל תקן בארגון. המיוחד כאן, שהתהליכים הנסקרים הם התהליכים המטופלים על ידי המודל, וכאמור מטפלים במצוינות ארגונית כוללת.

שלבי התהליך שנעשו כדי לקבל הכרה שחטיבת השירות מנוהלת על סמך עקרונות ISO 9004, מובאים להלן:

1. פגישה עם סוקר חיצוני כדי להתאים את המבדק החיצוני לארגון הנבדק.

תהליך זה כלל בחירת הנושאים הרלוונטיים, והתאמת השאלות לארגון השירות. לא כל הנושאים והשאלות המתאימים לחברה, מתאימים לחטיבה בתוך הארגון. בנוסף, היה צורך להתאים ולתפור את השאלות לארגון שירות, על סמך אינטרפרטציה של השאלות הכלליות לסביבת ארגון שירות.

2. ביצוע מבדק ראשוני

לאחר קבלת תבנית השאלות עם הפרקים הספציפיים המובנים ומותאמים לחטיבת השירות נשאר 214 שאלות

למענה. השאלות חולקו על-ידי מנהל האיכות לתחומים המתאימים למובילי תהליך באגפים והקבוצות בחטיבת השירות של מוטורולה סולושנס ישראל. כל מנהל אגף וראש קבוצה התבקש להעריך את מצב התהליכים שבתחום אחריותו, ובנוסף - להכין מענה הכולל גם הוכחות וראיות לפעילות האיכות בקבוצה שלו שיכולות להדגים כי אכן פעילות האיכות עומדת בתנאי התקן.

3. ביצוע ראיונות אישיים

מנהל האיכות של חטיבת השירות בצע "ראיון אישי" בן כמה שעות עם כל אחד מהמנהלים בארגון, כדי לאבחן את המצב ולזהות את הפער מול רמה 5 בכל הנושאים.

ארגונים עושים הרבה כדי למשוך לקוחות חדשים, אך לא תמיד מקפידים לשמור על הלקוחות הקיימים. מיסוד תהליכי שירות מסייע גם לשמור על בסיס הלקוחות של החברה, וגם למשוך לקוחות חדשים

4. ריכוז ממצאים

מנהל האיכות ריכז את כל הנתונים מהתהליך ע"ג טופס ממוחשב הכולל את המענה לשאלה, הערכה לגבי הציון, ואוסף העדויות התומכות במענה.

5. סגירת פערים

כתוצאה מהמבדק הראשוני, הראיונות, ואיסוף העדויות - הוכנה תוכנית לסגירת הפער להשגת רמה 5 כוללת. חלק מהמאמצים לשיפור, הוטלו על מנהלי האגפים; חלקם - נעשו בסיוע מנהל האיכות של החטיבה.

6. שיתוף סוקר מכון התקנים בתהליך

כל פרק שנשלמה הכנתו הועבר מידית לסוקר מכון התקנים כדי שגם הוא יוכל לראות, בשקיפות מלאה, את כל מענה החטיבה עוד לפני שהוא מגיע לסיקור עצמו. כך יכול היה הסוקר להכין הסתייגויות ו/או המלצות לשיפור בצורה מעמיקה, מעבר לזמן הקצר באתר החברה.

7. בוצעו מקצה שיפורים בתהליכים

תהליכים שווה כחסרים - עברו תהליך שיפור שיטתי, כדי שיעמדו בהצלחה ביעד שנקבע - רמה 5.

8. קיום המבדק

לקראת המבדק החיצוני - הוכנו כל העדויות לסוקר; בסיום הסיקור הובאו התוצאות לפני הנהלת החטיבה, ומשתתפים נוספים בתהליך.

9. הכנת תוכנית מתקנת

בעקבות המבדק, הוכנה תוכנית מתקנת מפורטת.

בימים אלה, מתכונן הארגון למבדק חוזר, כשנה לאחר המבדק הקודם.

תוצאות, תוצאות... עוד תוצאות

בעקבות המבדק הראשון, בוצעו שיפורים בנושאים מגוונים בחטיבת השירות. הוקם פורטל איכות ייעודי לחטיבת השירות, הכולל בין היתר את תוכניות ויעדי השיפור. האתר מתעדכן באופן תקופתי. באתר מוצגים יעדי איכות של כל אגפי השירות. הדבר הביא למודעות העובדים את הצורך בעמידה ביעדים

ביבליוגרפיה

IS 9004¹ - תקן ישראלי ת"י 9400,
ISO 9004 - Third edition: 2009-11-01,
June 2010



אורנה קמיון, BSC,
MBA, Six Sigma
Black Belt

מנכ"ל ובעלים, OK
יועצים לניהול -
שיפור תהליכי ניהול

פרויקטים, פיתוח ואיכות. במהלך כשלושה עשורים, התמחתה בהובלת שינויים בארגונים. צברה ניסיון רב בהגדרה, שיפור, הטמעה וליווי של תהליכי ניהול פרויקטים, פיתוח, איכות והשילוב שלהם לתהליך אינטגרטיבי אחד. הובילה עשרות צוותי פרויקטים בשיפור תהליכי העבודה שלהם.



אמנון מרגלית

מנהל מחלקת שירות חוץ של מוטורולה סולושנס ישראל האחראית על מתן שירות לאתרי קשר ולצידו הסטטי של לקוחות החברה והן כמנהל האיכות של חטיבת השירות כולה.

שמטפלות באתרי קשר, מקבלים הודעות על תקלות. חברות אחרות דומות לעיסוקן בתחום השירות (שמות ספציפיים ניתן לקבל בפנייה למחברים) מסיימות לתקן 50% מהתקלות ביום כניסת התקלה למוקד. שאר התקלות מטופלות למחרת או מאוחר יותר.

חברת מוטורולה סולושנס מסיימת לתקן למעלה מ-72% מהתקלות בו ביום. איך נעשה הדבר? באמצעות שימוש נרחב בטכנולוגיה מתקדמת, הצבת ציוד גיבוי מתאים באתרי הקשר, שליטה מרחוק במרכזי מערכת לקוח ושיפורי תהליך נוספים שנעשו בעקבות העבודה עם התקן.

לסיכום, השקעה בתהליכי שירות, מאפשרת למוטורולה סולושנס ישראל להתמודד עם האתגרים של שירות איכותי. ארגונים עושים הרבה כדי למשוך לקוחות חדשים, אך לא תמיד מקפידים לשמור על הלקוחות הקיימים. מיסוד תהליכי שירות מסייע גם לשמור על בסיס הלקוחות של החברה, וגם למשוך לקוחות חדשים, ובכך תורם להצלחה העסקית של החברה כולה. באופן דומה, כל ארגון אחר שישקיע בתהליכי הליבה שלו, ייעל את תהליכיו וישפר את מיצובו יחסית לתחרות.

אגרסיביים, בשיפור מתמיד ובחתימה למצוינות.

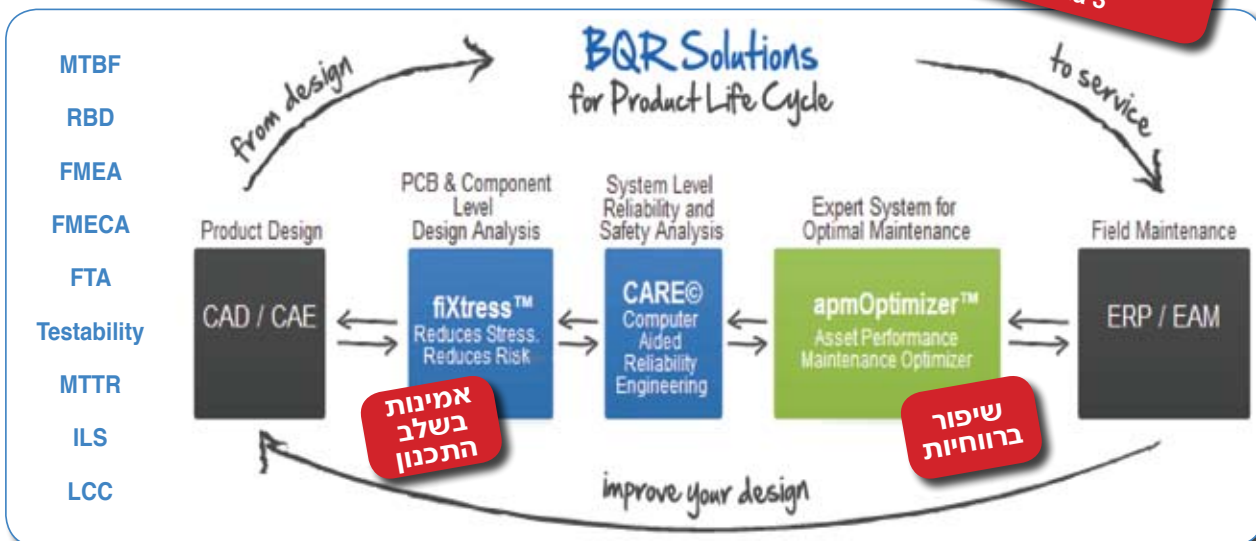
השוואת ביצועים, בין המצב שהיה לפני המבדק ב-2009 למצב כיום, לקראת מבדק חוזר מראה שיפורים מספריים לכל אורך הדרך. רק לשם המחשה - מדידת אי-איכות. המדידה מודדת פעולות בהן משקיעה חטיבת השירות זמן יקר, אך למעשה הן בזבוז, והיו יכולות להימנע אם הניהול היה איכותי יותר. לדוגמה: שעות עבודה המושקעות בביקור חוזר אצל לקוח, כיוון שהתקלה לא טופלה בביקור הראשון. כתוצאה משיפור תהליכים מסיבי, השקעה בהדרכות טכנאים וטכנולוגיות שירות ירדה ההשקעה בעבודה מיותרת זו מלמעלה מ-100 שעות ב-2010 ועד... פחות מ-40 שעות ב-2012.

הישג חשוב נוסף הוא השיפור בשיעור רצון הלקוחות. בשנת 2010 הושגה רמת שביעות רצון ממוצעת של כ-88% מהלקוחות שנתנו לחברה ציון 5 (הגבוה ביותר) בשלל שאלות סיקור איכות; בשנת 2012 רמת שביעות הרצון עומדת על 93% מהלקוחות שנתנו לחברה ציון 5. אכן הישג מדהים!

ביצוע Benchmark יחסית לשוק השירות בחו"ל
מוקדי שירות לקוחות, של חברות



חדש ב-BQR
מודלים לחישוב MTBF
Mil 217G
Telcordia 3



BQR Reliability Engineering Ltd.
Tel: +972 3 9625911 info@bqr.com www.bqr.com