

מצוינות ארגונית ואיכות מה משותף להן ומה ההבדל ביניהן?

ד"ר אברהם חולי

או: כיצד שימוש שגוי במילה (איכות),
שמטרתה להגדיר יעד, מונע את השגתו
המלאה של היעד?

או יו"ר מועצת מנהלים/ות של ארגון מכל סוג שהוא ומכל גודל שהוא. נסו לבקש ממנו/ה הרצאה בת שעתיים על **האיכות** בארגון שלו/ה. ברוב המקרים תתקבל תשובה מהסוג הבא: "נא לפנות למנהל/ת האיכות של הארגון".

שלב ב': נסו לבקש מהמנכ"ל/ית הרצאה בת שעתיים על **המצוינות הארגונית** של הארגון שלו/ה. ברוב המקרים תתקבל תשובה חיובית. מדוע? משום שהמנכ"ל/ית יודע/ת, ללא שום צורך בהכנות מיוחדות, לדבר על נושא זה ועל הקשר בינו לבין **הביצועים הפיננסיים** של הארגון שלו/ה. בהרצאה זו המנכ"ל/ית י'תספר על פעילויות שאינן נכללות מבחינתו/ה במילה איכות. לדוגמה: תרבות וערכי הארגון, הקמת מועדון זמר לעובדים/ות, ארגון סופי שבוע לעובדים/ות, שי סמלי המוענק בארגון לציון ימי הולדת של העובדים/ות וכד'.

לסיכום:

★ **מצוינות ארגונית** היא שפת המנכ"ל (הספק) ומחייבת מדידה ובקרת מגמה באופן שוטף.

★ **איכות** היא שפת ה**לקוח** ומחייבת מדידה ובקרת מגמה באופן שוטף.

★ המשותף להם – המילים **מדד** (Measurement/Metric) ו**מגמה** (Trend).

מצוינות ארגונית פירושה:

★ ניתוח המדדים והמגמות של הביצועים הפנים ארגוניים ושיפורם בהתאם.

★ ניהול המדדים והמגמות של האיכות, כפי שהם "משודרים" על-ידי הלקוח, ושיפורם בהתאם.

★ יצירת תחושה של **הגשמה עצמית** של הלקוח. כלומר: הלקוח מגשים את עצמו בתחומי חיים רבים ומגוונים, כתוצאה ממוצרים, מערכות או שירותים איכותיים בהם הוא משתמש.

או על-ידי כך שהלקוח מגיע בעצמו לתחנת השירות של הספק.

ד. החזרת מוצר/מערכת, או הפסקת שירות

– הלקוח מחליט, מסיבה כלשהיא (אי שביעות רצון מאיכות מוצר/מערכת או אי שביעות רצון מאיכות השירות, הפסקת פעילות, מעבר לאזור מגורים אחר וכו') להחזיר לספק את המוצר/מערכת, או להפסיק את קבלת השירות ממנו.

כל אחד מארבעה המישורים הנ"ל מהווה מקור מידע, שאומר כי התשובה של הלקוח למלה "**איך**" (**איך** המוצר, **איך** המערכת, **איך** השירות) היא: **לא** – **לא** מתאים לדרישות, לצרכים או לציפיות.

במהלך השנים השתמשו במלה "איכות" כדי לבטא באמצעותה את התפקוד **הפנימי** של מערכתיו ופעילויותיו השונות של הארגון, כגון: איכות השיוק, איכות הפיתוח, איכות הייצור, איכות המערכת הפיננסית וכו'. זו היא **טעות**. המושג המתאים יותר לנושא זה הוא **מצוינות ארגונית**.

ככל שהמצוינות הארגונית של הספק (הפנימי) גבוהה יותר, כן גדל הסיכוי שהלקוח (החיצוני) יקבל מוצר/מערכת, או שירות, איכותיים יותר. הארגון צריך לנהל ולבצע את התהליכים הפנימיים והפעילויות הפנימיות שלו תוך שאיפה **למצוינות** (ולא לאיכות). כלומר, לארגון יש מערך/תהליך שיווק מצוין, מערך/תהליך פיתוח מצוין, מערכת ייצור **מצוינת**, מערכת כספים מצוינת, מערכת עיבוד נתונים מצוינת, מערכת משאבי אנוש **מצוינת**, מערכת הדרכה **מצוינת**, מערכת אחזקה (מבנים, רכב, תקשורת) **מצוינת** וכד'.

כדי להעמיד תפיסה זו במבחן, להלן הצעה בת שני שלבים:

שלב א': נסו לפנות למנכ"ל/ית (נשיא/ה

המלה **איכות** (Quality), כמו המילים **מהות** (Essence), **כמות** (Quantity) ו**עיתוי/תזמון** (Timing) נגזרת מהמלה **איך**, כדוגמת **מה, כמה ומתי**.

המילים **מה, כמה ומתי** הן מילים המבטאות, מנקודת ראותו של הלקוח, את ההווה. לדוגמה: אספקת מוצרים – הלקוח יודע **מה** הם המוצרים/שירותים שקיבל מהספק, הלקוח יודע **כמה** מוצרים/שירותים קיבל מהספק והוא גם יודע מתי קיבל את המוצרים/שירותים מהספק. מה שהלקוח אינו יודע בזמן קבלת המוצרים/שירותים הוא **איך** המוצרים יתפקדו בתקופת השימוש בהם, או **איך** יהיה השירות שיקבל מהספק לאורך זמן.

כלומר: **האיכות**, מנקודת ראותו של הלקוח, תתבטא **בעתיד**.

איכות היא אך ורק ביטוי מופשט (הגשמה עצמית, שביעות רצון וכד'). תגובות מעשיות ("תשדורות") של לקוח שאינו מרוצה מהאיכות, ניתנות לתיאור בארבעה מישורים: **א. תלונה על איכות מוצר/מערכת/שירות** – הלקוח מעביר אל הספק שלו מידע/ מסר בצורות שונות (כתב, טלפון, בעל פה וכו'), הכולל פרטים כמותיים או (Variables) ציון פרמטרים חשמליים או מכניים), או איכותיים (Attributes) כגון: לא טוב, לא יפה, לא מתאים וכד'.

ב. מענה לסקר שביעות רצון מאיכות המוצר/מערכת/שירות – הלקוח מחזיר אל הספק שלו התייחסות לסקר שביעות רצון. ההתייחסות יכולה להיות ניקוד על סקאלה של מספרים, ו/או פירוט מילוי של נקודות חוזקה או נקודות הטענות שיפור.

ג. בקשת שירות למוצר – הלקוח מבקש מהספק שלו שירות לטיפול במכשיר שיש בו תקלה או תופעה לא רצויה. השירות יכול להינתן על-ידי טכנאי שירות המגיע אל הלקוח (לביתו, למקום עבודתו וכד').