

להמציא מחדש את המבדק כמנוף להתחדשות ארגונית

אבי לביא
א. לביא יעוץ וניהול בע"מ
הבנים 23 הרצליה 4637925
טלפון : 09-9582446, avi@lms.co.il

תקציר

בעשורים האחרונים המושגים "מבדק" "סיקור" "ביקורת לפי תקן" ודומיהם, הפכו פופולריים ומוכרים, בעיקר מאז התקן הבינלאומי ISO 9001 הפך "כרטיס כניסה" עבור ספקים. שימוש במושגים אלה מתבצע בדרך כלל בהקשר של בחינה של התאמת ארגון (או יחידה בתוכו) לדרישות מסוימות המוגדרות על ידי גורם חיצוני – לקוח גדול או ארגון בלתי תלוי, על מנת לוודא ולהצהיר על התאמתו לאחד מתקני הניהול הקיימים. במקרים רבים נתפס הארוע בעיני הארגון הנבדק כמטרד או כ"רע הכרחי" במקרה הטוב, וכטקס שיש לעבור על מנת להשיג את המטרה, שהיא בדרך כלל תעודה או הכרה בהתאמה לאותן דרישות והכללה ברשימת ספקים יוקרתית. במאמר זה אדון בסוגי המבדקים ומטרותיהן נגדיר מושגים בסיסיים ואסביר על תהליכי ביצוע המבדק, ובהמשך אציע דרך ייחודית הן לארגון הנבדק והן למבצע המבדק, להפוך את הארוע כולו למנוף להתחדשות ולמהלך בעל תועלת וערך מוסף.

כאשר ארגון מבצע מבדק, על סוגיו השונים, הוא מאפשר לגורם בלתי תלוי לבחון מקרוב את התנהלות הארגון בתחומים מסוימים. לעיתים קרובות אותו גורם בוחן - הסוקר צופה בתהליכי העבודה והתנהלות הארגון ו"מחפשו" את נקודות ההתאמה/אי התאמה לתקן הרלוונטי ותו לא.

כאשר המבדק אינו רק ביקור/ביקורת אלה חלק מתהליכי השיפור המתמיד בארגון, הסוקר יבחן את התהליכים בראיה תומכת וחיובית, יצביע על נקודות חולשה וחוזק, וכיווני שיפור אפשריים מתוך נסיונו המקצועי. כך נוצר מצב שבו "עין חדשה" בוחנת תהליכים מוכרים ויכולה לפתוח זוויות ראייה חדשות, וידע חדש מתווסף למאגר הידע הקיים בארגון.

סינרגיה נכונה בין הסוקר הבודק לארגון הנבדק יכולה להוביל לתובנות חדשות ולפתרונות יצירתיים ויעילים לבעיות מוכרות. מבדק מעין זה, בו הסוקר נתפס כשותף לתהליכי השיפור בארגון, מחייב פתיחות רבה מצד הארגון מחד, ויושרה מקצועית מצד הסוקר מאידך, על מנת שיוכל לכוון את הארגון לתהליכי שיפור מבלי להפוך ליועץ, ולפגוע ביכולתו להצביע על אי התאמות כשנדרש. הצעות הסוקר יכולות להיות המלצות או הכוונות להנעת תהליכי שיפור בארגון, ולהוות מנוף להתחדשות והתפתחות.

מבוא

בעשורים האחרונים ובעיקר מאז התקן הבינלאומי ISO 9001 הפך ל"כרטיס כניסה" עבור ספקים, המושגים "מבדק", "סיקור", "ביקורת/ביקור של לקוח", "ביקורת לפי תקן" ודומיהן הפכו פופולריים ומוכרים, והם משמשים לעיתים קרובות כמילים נרדפות ובערבוביה.

שימוש במושגים אלה מתבצע בדרך כלל בהקשר של בחינה להתאמה של ארגון, או יחידה בתוך ארגון, לדרישה או דרישות מסוימות המוגדרות ע"י גורם חיצוני. הגורם החיצוני יכול להיות לקוח גדול המבצע מבדק אצל ספק פוטנציאלי, מבדק שהזמין הארגון עצמו מ"ארגון בלתי תלוי" על מנת לוודא ולהצהיר על התאמתו לאחד מתקני הניהול הידועים כדוגמת תקני ISO (ניהול איכות 9001, ניהול סביבתי 14001 ואחרים) או מקבילים להם כגון AS 18001 SA8000,9100 וכד'.

במקרים רבים נתפס הארוע בעיני הארגון הנבדק כמטרד או כ"רע הכרחי" במקרה הטוב, וכ"ריטואל" שיש לעבור על מנת להשיג את המטרה, שהיא בדרך כלל תעודה או הכרה בהתאמה לאותן דרישות והכללה ברשימת ספקים יוקרתית.

במאמר זה נדון תחילה בסוגי המבדקים ומטרותיהן, ובהמשך נציע דרך ייחודית, הן לארגון הנבדק והן למבצע המבדק, להפוך את הארוע כולו למנוף להתחדשות ולמהלך בעל תועלת וערך מוסף.

סוגי ומטרות המבדק (הגדרות)

על מנת לבסס שפה משותפת להמשך הדיון נגדיר את סוגי המבדקים בהתאם למטרותיהם. המונח "ביקורת", על אף היותו דומה במהותו, לא ייכלל בדיון זה היות והוא משמש לרוב לתאור תהליך המבוצע בדרך כלל על ידי גורמים ממונים, ושמהותו הצבעה על ליקויים וגילוי פגמים. על כן, הוא בעל הקשר שלילי של מציאת אשמים והענשה, בעוד שתהליכי מבדק בהקשר הדיון שלנו הם תהליכים ניטרליים ואף חיוביים בתוצאותיהם, ועיקרם חקירה, בחינה ולימוד של תהליך, תוך הצבעה על פערים בינו לבין דרישות מוגדרות (בנוהל או בתקן למשל). זאת, מתוך כוונה לאפשר את זיהוי הגורמים וסיבות השורש לפערים אלו על מנת שאפשר יהיה לתקנם ולמונעם.

המבדק כהגדרתו בתקן ISO 90002015 (ס' 3.13.1) הוא "תהליך שיטתי בלתי תלוי ומתועד, להשגת ראיות מבדק והערכה אובייקטיבית של ראיות אלו כדי להחליט מהי מידת ההתאמה לקריטריוני המבדק".

ניתן לסווג את המבדקים בהתאם לגורמים היוזמים ומבצעים אותם.

- מבדק פנימי, הנקרא לעיתים מבדק צד ראשון, ומנוהל על ידי הארגון או מטעמו לצרכים פנימיים.

- מבדק חיצוני, הנקרא לעיתים מבדק צד שני או צד שלישי, ומנוהל על ידי גורמים חיצוניים ומחזיקי ענין בארגון.

המושג מבדק צד שני מתייחס למבדקים מטעם לקוחות הארגון ואילו המונח מבדק צד שלישי מתייחס למבדקים הנערכים על ארגונים בלתי תלויים המוסמכים בד"כ לספק תעודות התאמה לדרישות תקן כגון ISO 9001 ואחרים.

מבדקים יכולים להיות משולבים, כאשר במהלך מבדק אחד נבחנת התאמה ליותר מתקן אחד. למשל במערכות ניהול המישימות גם תקן ניהול איכות לפי ISO 9001 וגם ניהול דרישות סביבתיות לפי ISO 14001. כמו כן, מבדקים יכולים להיות משותפים כאשר שני גופים או יותר משתפים פעולה על מנת לבדוק ארגון.

מטרת העל של מבדק על סוגיו השונים היא להראות התאמה לדרישות, אולם בהתאם להגדרת הדרישות ניתן לסווג את המבדקים על פי מטרת המשנה, כאשר מטרת המבדקים החיצוניים היא להוכיח התאמה לגורמים חיצוניים כדי ליכות בהכרתם, בעוד מבדק פנימי משרת את מנהלי הארגון.

מטרה נוספת אך לא פחותה בחשיבותה של המבדקים היא לאפשר זיהוי של הזדמנויות לשיפור התייעלות והתחדשות ארגונית, ובכך דן מאמר זה.

המבדק כמנוף להתחדשות

כאשר אנו מבצעים מבדק, על סוגיו השונים (כפי שנדון לעיל), אנו מאפשרים לגורם בלתי תלוי לבחון את התהליכים ואופן ההתנהלות של הארגון ביחס לנושא (או תחום) מסוים - מושא המבדק.

כאשר "עין חדשה" בוחנת תהליכים מוכרים נפתחות זוויות ראייה חדשות וידע חדש מהותך למאגר הידע הקיים בארגון.

התייחסות אל המבדק כבחינה אובייקטיבית ואל הסוקר כשותף לתהליכי השיפור בארגון, פותחת את הדלת להפיכת המבדק ל"מבדק ערך מוסף" שישמש את הארגון כמנוף להתחדשות והתפתחות.

מהו הערך המוסף של המבדק

ב"מבדק ערך מוסף" נוספת למטרות המבדק כפי שצוינו לעיל מטרה נוספת והיא לוודא שמערכת ניהול האיכות שמיושמת בארגון מוסיפה ערך לתהליכי הליבה, לתהליכים המרכזיים ולתהליכים העיסוקיים של הארגון או להצביע על האופן שיהפוך אותה לכזאת. כלומר, מטרתו להראות לארגון איך מימוש דרישות התקן תומך בתהליכים העיסוקיים שלו.

- הסוקר צריך להיות מסוגל לענות על 3 שאלות המעניינות את הנהלת הארגון הנבדק:
- האם הארגון יכול לעמוד ביעדים האסטרטגיים שלו.
- האם קיימות בעיות שפתרון ישפר את ביצועי הארגון.
- האם קיימות הזדמנויות לשיפור או זוהו סיכונים אפשריים בהתנהלות הארגון.

היכולת לענות על שאלות אלו אינו פשוט ותלוי גם ברמת הבגרות של תרבות האיכות בארגון, וברמת הבשלות של מערכת הניהול בארגון לפי התקן.

בהתאם לשני מדדים אלו ניתן לסווג ארגונים ל-4 קטגוריות:

- ארגונים עם תרבות איכות לא מפותחת ומערכת ניהול לפי תקן שאינה בשלה [בלי טעם ובלי ריח - עֲרְבוּת].
- ארגונים עם תרבות איכות מפותחת אך עם מערכת ניהול לפי תקן לא בשלה [עם טעם וללא ריח - לולבים].
- ארגונים עם תרבות איכות לא מפותחת ומערכת ניהול לפי תקן בשלה [בלי טעם ועם ריח - הדסים].
- ארגונים עם תרבות איכות מפותחת ומערכת ניהול לפי תקן בשלה [עם טעם ועם ריח - אתרוגים].

עֲרְבוּת

ארגונים שאין להם תרבות איכות מפותחת ומערכת ניהול האיכות שלהם אינה בשלה הם לעתים רבות (אך לא בהכרח) ארגונים צעירים או עסקים חדשים (אבל לא רק) שהקימו מערכת ניהול ע"פ התקן מתוך לחץ ודרישות חיצוניות ומתוך גישה של "איזה נהלים צריך לכתוב על מנת לקבל את התעודה?" עבור ארגונים מסוג זה ערך מוסף יכול להתבטא במתן מענה לשאלה למה דרישה מסויימת קיימת ואיך מימושה יכול להועיל לביצועי הארגון.

תפקידו של הסוקר בארגון כזה הוא להסביר (ולוודא שהנהלת הארגון מבינה) את מהות אי ההתאמה ואת משמעות הדרישה.

האתגר של הסוקר במבדק חיצוני (צד שלישי) במקרה כזה הוא הימנעות מהפיכה ליועץ ומתן הסבר לא לתיקון אי ההתאמה אלא לסיבות בגינן קיימת אי התאמה. מנגד, סוקר במבדק צד שני (מטעם לקוח המבצע "הערכת ספק") יכול בהחלט לתת הנחיות או "טיפים" באשר לאופן יישום רצוי של אותה דרישה בגינה נתגלתה אי ההתאמה, אשר יתן ערך מוסף לארגון ויהפוך אותו לספק מתאים יותר עבור אותו לקוח.

כמובן שבמבדק פנימי תפקידו של הסוקר יכול בהחלט להיות יעוצי ומחובתו לתת להנהלת הארגון כלים למימוש ראוי של דרישות התקן לטובת הארגון ולתועלתו.

לולבים

ארגונים בעלי תרבות איכות מפותחת ומערכת ניהולית לא בשלה הם ארגונים ותיקים בדרך כלל שמימשו שיטות ומתודולוגיות איכות שונות והטמיעו לא מכבר מערכת ניהול איכות לפי תקן. בארגונים מסוג זה נדרש הסוקר להבין את התהליכים בארגון ולמצוא את הקשר לדרישות התקן. במידה ותרבות האיכות של הארגון מבוססת על מתודולוגיה או פילוסופיה שונה כגון Lean, 6σ (שש סיגמה) וכד', הסוקר צריך להכיר את ההבדלים המובנים בין אותה פילוסופיה ודרישות התקן ולהסביר את אי ההתאמות ככל שהן מתגלות מבלי להתפס לבירוקרטיות או קפדנות מיותרת. הנימוק לאי ההתאמה שמתגלה או להמלצה, צריך לענות על שאלת המפתח "כיצד מהלך זה ישפר את ביצועי הארגון ויכולתו לעמוד בדרישות לקוח מפורשות או משתמעות". כלומר איך פתרון אי ההתאמה יאפשר לארגון לספק מוצר או שרות טוב ואיכותי יותר.

הדסים

ארגונים בעלי תרבות איכות לא מפותחת ומערכת ניהולית בשלה הם ארגונים ותיקים בדרך כלל, אשר מיישמים מערכת ניהול לפי תקן לאורך זמן כמערכת בירוקרטית של נהלים וטפסים במקביל ובנוסף לתהליכי הליבה בארגון. המערכת בד"כ מעמיסה, מוסיפה תקורות ומכבידה על ביצועי הארגון. הנהלים בארגונים כאלה נכתבו כנראה מתוך גישה של "מה צריך לכתוב על מנת לקבל תעודה" ועם השנים הורגלו מנהלים ועובדים "למלא טפסים לקראת המבדק". הערך המוסף לארגונים מסוג זה והאתגר של הסוקר בהם הוא להראות למנהלים שיישום המענה לדרישות התקן בתהליכי הליבה בארגון באופן משולב יועיל לארגון וישפר את הביצועים שלו ואת האפקטיביות של תהליכי הניהול. תפקיד הסוקר הוא להיות "שגריר" של תועלות התקן ולעודד את הארגון לממש את דרישות התקן באופן משולב ובולתי נפרד מהתהליכים העסקיים כך ש"מתוך שלא לשמה בא לשמה" (מסכת סנהדרין, ק"ה, ע"ב).

אתרוגים

ארגונים עם תרבות איכות מפותחת ומערכת ניהול לפי תקן בשלה נדירים ויקרים כאתרוגים. להוסיף ערך במבדק לארגונים מסוג זה היא אתגר אמיתי לסוקר. ארגונים כאלה מיישמים את דרישות התקן לאורך זמן ומתוך מודעות ופיתוח תרבות ארגונית מתאימה. בארגונים מסוג זה באה לידי ביטוי מלא יכולתו המקצועית, מיומנותו ונסיונו של הסוקר להבין את המטרות האסטרטגיות של הארגון ולמצוא את נקודות הערך המוסף עבור ההנהלה. נקודות אלה יכולות להיות בהקשר של שיפור הביצועים או זיהוי סיכונים בתחומים שנעלמו מעיני ההנהלה, כגון דרישות חוק או חשיפה לדרישות חוזיות שלא זוהו כראוי.

שיטות וטכניקות מומלצות בתהליכי ביצוע מבדק ערך מוסף

שיטות מקובלות לביצוע מבדקים כוללות בין היתר ביצוע תצפיות, ראיונות עובדים, תשאול והקשבה ותיעוד "הוכחות אובייקטיביות" על מנת להראות התאמה לדרישות הנסקרות. במבדק קונבנציונלי מתנהג הסוקר כמבקר או כ"שופט חוקר", הקובע אם התהליך, הנושא הנבדק, מתאים או לא מתאים לדרישות מוגדרות. הארגון מצידו מנסה להחשף מעט ככל האפשר ולהציג לסוקר רק את מה שמתאים וראוי להראות.

כאשר הערך המוסף של המבדק הוא המטרה, נדרשת פתיחות וסינרגיה נכונה בין הסוקר הבודק לארגון הנבדק. מחד, הארגון נדרש להציג את כל התמונה לסוקר, ומאידך גיסא, הסוקר מצידו נדרש לנקוט גישה הוליסטית וראיה רחבה, ועליו להיות רגיש יותר להקשר של התהליכים ותפוקותיהם מבלי להמעיט בחשיבות של תיעוד ורשומות תומכות. הסוקר הופך מ"שופט חוקר" ל"עד מומחה" ולשותף לתהליכי השיפור בארגון, וזאת מבלי לפגוע ביושרה המקצועית שלו וביכולתו להצביע על אי התאמות כשנדרש.

בעת סיכום אי התאמות או המלצות והזדמנויות לשיפור על הסוקר להביא בחשבון את בשלות הארגון ומטרותיו, ולנסח את הממצאים בצורה חיובית שיכולה להוביל לתובנות חדשות ולפתרונות יצירתיים ויעילים לבעיות מוכרות ולהנעת תהליכי שיפור בארגון.

סיכום

מבדקים לסוגיהם משמשים את הנהלת הארגון ככלי ניטור ביצועי הארגון ביחס למטרותיו, ומבדק יכול לשמש כמנוף לתהליכי שיפור והתחדשות כאשר קיימת פתיחות ושיתוף פעולה בין הסוקר והארגון.

הסוקר צריך לזהות מה הערך המוסף המתאים לארגון בהתאם לרמת ההתפתחות של תרבות האיכות בארגון ולרמת הבשלות של מערכת הניהול בהתאם לתקן.

בהתאם לכך, הן אי התאמות והן המלצות והזדמנויות לשיפור ינוסחו בצורה חיובית כך שיובילו את הארגון למימוש דרישות התקן באופן שיתמוך בתהליכי הליבה ובמטרות העיסוקיות של הארגון ובכך ישפרו את ביצועיו.

ביבליוגרפיה

1. ISO 9001 Auditing Practices Group, "How to add value during the audit process", 2009.
2. תקן ISO 9000:2015, 2015.