

קפדנות כתכונת אופי

הצלחתם העסקית של ארגונים מתקדמים בכל התחומים נשענת יותר ויותר על יכולתם לעמוד בתו תקן של איכות ולקיים את ההבטחה שלהם. ארבעה מנהלי איכות צעירים מספרים כיצד מיישמים איכות בעולם תחרותי, על מקומם בארגון ועל התפתחות התחום // דב פרי, אופיר חכם



מימין לשמאל: ערן זאדה, מירית זימן-שומר, נטלי בת-ים, ניר הלפרן (צילום: באדיבות האיגוד הישראלי לאיכות)

כל פעם שמישהו בעולם מקבל את ההזמנה של המוצר שרכש בזמן, או שהמכשיר שקנה ממשיך לפעול גם לאחר תום האחריות הוא צריך להכיר תודה לאחראי האיכות אצל הספק. אולם אנשי האיכות הם פעמים רבות האחרונים לקבל את הקרדיט. בישראל המצב אינו שונה: התעשייה הישראלית העדיפה לית דיועה בכוכר ההמצאה, האל-תור והזרזיות שלה, אבל פחות מזה עם תכונות כגון קפדנות, מצוינות בייצור או ניהול סדור של תהליכים. זאת למרות שבישראל צמחו חברות ענק מצליחות כמו ישקור, שטראוס, כתר פלסטיק או התעשייה האווירית שהצלחתן נובעת מיישום הכרחי של שני סוגי התכונות.

הנוכחית לעומת הסביבה העסקית לפני עשרות שנים?
מירית זימן-שומר: "לפני 40 שנה דיברנו על אבטחת איכות, היום אנחנו מדברים על איכות הניהול. היום יש ראייה יותר רחבה. היום מנהל איכות צריך להבין בסביבה העסקית שלו, צריך להבין באנשים כדי לרתום אותם לעשות את הדברים. לאנשים יש יותר דעה, יש להם יותר מה להגיד, כן משתפים פעולה, לא משתפים פעולה. מנהל האיכות צריך להתאים את עצמו הרבה יותר לעולם העסקים ממה שהיה בעבר."

מה הן הדילמות שאתם כאנשי איכות נתקלים בהם?
מירית זימן-שומר: "האויב הכי גדול של איש האיכות זה איש הרכש שחושב על חיסכון ולא באמת על האיכות של הדברים, או מנהל הייצור שרוצה להוציא הכול מהר ובזמן. צריך לדעת לתמוך ולמצוא דרכים מאוד יצירתיות כדי לעמוד בתקנים. אחת הדילמות היא נושא ההשפעה ללא סמכות. בעצם, איך אנחנו הולכים למישהו אחר ורוטמים אותו לרעיונות המשוועים שלנו ומשכנעים אותו שזה באמת חשוב. זו עבודה מאוד קשה. בשביל זה איש האיכות צריך ללמוד לדבר בשפה עסקית שהנהלה מדברת בה. אחרת הוא לא יצליח להגיע ללב של ההנהלה."

מה לדעתכם האופק של מקצוע האיכות בעתיד?
נרן זאדה: "קיים גם ההיבט של האיכות מול התפעול ומול מנהל המפעל ולפעמים הרעיונות שלנו עולים כסף, ואז מתחילים עיכובים."

זימן-שומר: "מנהל האיכות צריך להתאים את עצמו הרבה יותר לעולם העסקים ממה שהיה בעבר"

ערן זאדה: "האיכות יותר מוט מעת בתהליכים עצמם, היא יותר מוטמעת בטכנולוגיה, כלומר הבקורות נעשות היום תוך כדי תהליך הייצור."

ניר הלפרן: "אין ספק שתרומה גדולה לשינויים במהלך השנים זו הגלובליזציה שקיימת היום בכל העולם. היום איכות היא כרטיס כניסה ודלתות נפתחות בזכות איכות, מה שפחות היה קיים לפני 40 שנה. אנחנו מרגישים את זה מהלקוחות שלנו, שמי שלא נמצא בעולם הזה של האיכות, למעשה הוא לא קיים. פשוט לא קיים. עולם האיכות רק הולך ומתפתח."

נרן זאדה: "אני חושב שרוכב הדילמות, הן לא רק של איש האיכות, אלא הן גם הדילמות של ההנהלה: האם להשקיע כסף בדבר מסוים שיביא לאיכות יותר טובה, והאם זה ייתן בסוף את התפוקות הנדרשות, או לא להשקיע את הכסף ולקבל את אותה תפוקה."

מה לדעתכם האופק של מקצוע האיכות?
ניר הלפרן: "אני חושב שהתפקיד והמקצוע הזה תופסים חלק מאוד חשוב בארגונים. היום יותר ויותר מבינים שכל פגם באיכות או טעות של ארגון בגלל רמת איכות, יכריע לים להסב נזק מאוד גדול לארגון. אנשים מבינים שהשקעה באיכות היא איזושהי תעודת ביטוח לארגון והצלחה שלו, גם לעיתים בגלל חשיפה תקשורתית. אני חושב שזה ילך ויגבר, והתפקיד הזה של מנהל איכות יתפוס חלק הרבה יותר מש-

שות עד שנגיע לרמה עולמית".
מירית זימן-שומר: "אני עבדתי בעבר בחברה אמריקאית וברגע שאתה עובר מחברה כזו לארגון נים בארץ אתה בהחלט מרגיש את הירידה בכל התחומים, לא רק באיכות אלא גם במצוינות, באיך אנשים מתייחסים אחד לשני וגם איך הם מתייחסים לאיכות. השינוי גדול. יש לנו עוד דרך לעשות."

איך הדור שלכם מסייע בהטמעת וקידום האיכות?

ניר הלפרן: "אני חושב שהדור המתחלף עכשיו הוא פתוח יותר, קשוב יותר, חשוף להרבה דברים שהדור הקודם פחות היה חשוף אליהם. אני חושב שזה דור שייקח את הנושא הזה של איכות למקור לבטעות, למידה, מבדקים פנימיים. זה יותר בעצם להיות עם הארגון ולא לעשות את הסביבה העסקית שדורשת את השינויים ואת העדכונים כל הזמן, למשל בתקנים."

איך אתם רואים את האיכות במדינת ישראל לעומת, האיכות הגלובלית?
ניר הלפרן: "אנחנו בחברת IQC נמצאים במגוון רחב של ארגונים. יש לנו לאן להתקדם ולהתפתח זה בא לידי ביטוי בארגונים בעיקר בינלאומיים. רואים את ההבדלים ברמת האיכות בין ארגונים שהם מנוהלי איכות מן העולם, בעיקר במערב, לעומת ארגונים שהם יש-ראליים. אין ספק, שהפער מתחיל הצטמצם, אבל יש עוד דרך לע-

היעדים העסקיים שלהם. אנחנו צריכים לאמץ פתיחות, גמישות ולא להעיק על אנשים. זה צריך להיות חלק מהעבודה, לא צריך להיות מועקה. אני חושבת שאנחנו כן יכולים לעשות את הדברים האלה ולמצוא את הדרך הנכונה".
ערן זאדה: "הדור הנוכחי לערמת הדור הקודם, הוא דור שמר דע מאוד. הוא מחובר לכל מיני רשתות חברתיות, הוא נמצא במפגשים עם עוד מנהלי איכות, הוא לומד, הוא בקשר איתם, הוא עושה קורסים איתם ביחד. התגב-

אלף מומחים של איכות לפני למעלה מ-40 שנה חברו 25 עובדים, העוסקים באבטחת איכות במפעלים הביטחוניים המובילים בישראל, כדי להקים את האיגוד הישראלי לאיכות. הסיבה הייתה, ראיית חשיבות נושא האיכות במדינה והצורך בשיפור רמת העובדים. מאז כבר קנה לו האיגוד שם בינלאומי ומתגאה כיום בשיתופי פעולה וקשרים עם איגודים עמיתים ברחבי העולם, נציגו משתתפים בכנסים למכביר, האיגוד מרחיב פעילויותיו וכבר חברים בו כאלף מומחי איכות וכמאה חברות מוסדיות מהמובילות בתחומן בארץ.

שה קהילה שאחד מכיר את השני, שומעים על רעיונות של אחרים. יש החלפת דעות והחלפת ידע בין מנהלי האיכות. אני חושב שזה יביא להתפתחות אדירה גם בעתיד ככל שזה ימשיך בצורה הזו".
נטלי בת-ים: "זה נכון, מנהלי איכות מארגונים שונים מתייעצים ומסייעים אחד לשני. מבחינה מקצועית כנס האיכות השנתי הוא הנטוורקינג הטוב ביותר".
ערן זאדה: "בכנס האיכות פוגשים, מחליפים כרטיסי ביקור, מתעדכנים בהרצאות ואחר כך יש את ההמשכיות. זה יתרון גדול מאוד".
מירית זימן-שומר: "היום אם צריך מסמך, אתה יכול לקבל אותו ממישהו מהודו שמחובר ברשת חברתית. כל שאלה נענית מיד וזה בהחלט מקל על העבודה היומיומית. זה הופך אותנו ליותר מקצוענים, יש כאן ערך מוסף".
נטלי בת-ים: "המידע הוא גלובלי, זמין לכולם. זה השינוי הגדול ממה שהיה פעם".

מה השאיפות האישיות של כל אחד מכם בתחום האיכות?
נטלי בת-ים: "כשאני יוצאת לעבודה כל בוקר אני אומרת לעצמי: אני רוצה ללמוד משהו. גם אם זה הדבר הכי קטן. אני רוצה לצאת מפה כאשר למדתי משהו ואז אני אגיד 'היום לא היה מבוכזבו'. מבחינתי להתפתח כל הזמן".
ערן זאדה: "לראות את האיכות בכל דיסציפלינה במפעל או בארגון

ובעצם לנהל את האיכות, לייעץ בנושא האיכות לכל אנשי המפעל ולא בפועל לנהל כל הזמן את האיכות ולרדוף אחרי האיכות. אני רואה את זה גם קורה בעתיד".
ערן זאדה: "לא לרוץ אחרי הדברים כל הזמן. שאנשים יבינו את החשיבות של איכות בכל ארגון וארגון".

מירית זימן-שומר: "צריך מאוד להאמין במה שאתה עושה ולבוא עם הרבה כוכבים בעיניים. זה אחד המקצועות הכי מתסכלים על פני

בת-ים: "אנחנו יותר גמישים ויצירתיים פנע מהדור הקודם. פנע אמרו: אלו הדרישות, ויש סטנדרטים ומבחינתנו זה לבן או שחור. היום אנחנו יודעים שיש גם אפור, ב-50 גוונים"

כדור הארץ. ופעם-פעמיים בשנה יש לך רגע של נחת. וכשהרגע של הנחת הזה מגיע, אז זה באמת הסיפוק האמיתי. כיועצת אני מאוד אוהבת להדריך, מאוד אוהבת ללמד. אני מקווה שאני אמשיך לעשות את הדברים האלה גם בעתיד. מנהל איכות צריך לשאול את עצמו כל יום איזה ערך מוסף הוא הביא היום לארגון שלו".

ניר הלפרן: "השאיפות שלי אותו ממישהו מהודו שמחובר ברשת חברתית. כל שאלה נענית מיד וזה בהחלט מקל על העבודה היומיומית. זה הופך אותנו ליותר מקצוענים, יש כאן ערך מוסף".
נטלי בת-ים: "המידע הוא גלובלי, זמין לכולם. זה השינוי הגדול ממה שהיה פעם".

הראיון המלא יתפרסם בכתב העת לאיכות ומצוינות "איכות", נובמבר-דצמבר 2015 שיפץ לקראת הכנס הלאומי ה-13 שיתקיים בין התאריכים 24-25 בנובמבר במלון דייוויד אינטרקונטיננטל, תל-אביב.