



# החתיכה החסרה בין איכות למצוינות

על PDCA - מעגל השיפור המתמיד • תוכנית שיפור מבוססת מתודולוגיית PDCA תטמיע את השיפור בתהליכי העבודה, ובכך תבטיח שהלקחים הנלמדים והניסיון הנצבר יוטמעו גם בפרויקטים עתידיים

עבר ללא בעיות. כדי להמחיש, נשאל את עצמנו - איזו מסעדה נעדיף: מסעדה שבשנה האחרונה אף אחד לא הורעל בה, או מסעדה שנוסף לכך שלכל הסועדים בה שלום, גם מחדשת ומספקת אוכל מצוין והשירות בה אדיב?



לכל אחד מארבעת השלבים של תהליך השיפור קיימים אוסף של כלים ושיטות, המאפשרים התעמקות בבעיה בטרם נעבור לפתרון. ארבעת השלבים של השיטה, בתוספת הכלים והשיטות המתאימים לכל שלב, מוסברים בטבלה שלהלן:

ארגונים מודדים את הפרויקטים או את יוזמות השיפור בהתאם ליעדים והמטרות שנקבעו לפרויקטים בטרם יצאו לדרך. כאשר מושגת עמידה של ביצוע מול התכנון לאורך זמן, ולרווח הארגון, שביעות הרצון הארגונית גדולה, והארגון מחשיב את עצמו כארגון מצטיין. האומנם? לא בהכרח!

לדוגמה, נניח ארגון A מציב לעצמו יעדים שאפתניים, מלהיבים ונועזים אך בני השגה, ועומד ביעדים ב-90%. לעומתו, ארגון B מציג לעצמו יעדים בטוחים, חסרי אתגר, מסוג "More of the same", ועומד בתוכנית ב-100%. היעדים שאותם השיג ארגון B נמוכים מהיעדים שהשיג ארגון A שלא עמד בתוכנית. מה עדיף? גם כאשר אנו עומדים ב-100% במטרות וביעדים שקבענו לעצמנו, כדאי לשמור שלא ניכנס לשאננות ושביעות רצון מהמצב. עלינו לבדוק כל הזמן את עצמנו, האם עשינו טוב? האם היינו יכולים לעשות טוב יותר, או מצוין?

ארגון איכותי קובע יעדים "חכמים", כלומר: SMART:

<p><b>Plan</b> P</p> <p>תכנן מטרות ויעדים לתוכנית השיפור, המתואמת עם תוכנית השיפורים הכללית של הארגון.</p>	<p><b>Do</b> D</p> <p>בצע את התוכנית. רצוי להתחיל בפילוט כדי לאפשר תיקונים טרם יציאה לתוכנית הטמעה כוללת.</p>	<p><b>Check</b> C</p> <p>בדוק את תוצאות הביצוע למול התכנון. זהה פערים, או נושאים לשיפור.</p>	<p><b>Act/Adjust</b> A</p> <p>פעל נתח את התוצאות. החלט אם יש צורך במעגל שיפור נוסף. במקרה זה, המעגל מתחיל שוב עם תכנון השיפור הנוסף.</p>
<p><b>כלים:</b> תרשים זרימה, ניתוח פרטו, סיעור מוחות, מטריצות הערכה, ניתוח סיבה-תוצאה</p>	<p><b>כלים:</b> הדרכת עמיתים (On-the-Job-Training), תכנון ניסויים, מיומנויות רכות של עבודת צוות</p>	<p><b>כלים:</b> רשימות תיוג, ניתוחים גרפיים, תרשימי בקרה, Key-Performance-Indicators</p>	<p><b>כלים:</b> מפיץ תהליך, הדרכות על התהליך החדש</p>

תרבות ניהולית השואפת למצוינות תעודד הפעלה סדורה של מעגלי שיפור מתמיד. תהליכי המדידה והבקרה של ביצועי הפרויקטים למול התוכנית יציפו כל הזמן הזדמנויות לשיפור תהליכים. תוכנית שיפור מבוססת מתודולוגיית PDCA תטמיע את השיפור בתהליכי העבודה, ובכך תבטיח שהלקחים הנלמדים והניסיון הנצבר יוטמעו גם בפרויקטים עתידיים.

מנהלי פרויקטים המעורבים בתהליכי שיפור ינהלו את תוכנית השיפור כפרויקט לכל דבר. כלומר ייקבע לויז, תכולה ותקציב. התקציב יכלול גם הדרכות לחברי הצוות בטכניקות רלוונטיות לפרויקט מעולם האיכות או שידאגו למומחה (פנימי או במיקור-חץ) שילווח את הצוות.

\* אורנה קמין, מומחית בהטמעת תהליכים יעילים וזריזים בארגונים ומנכ"לית OK יועצים לניהול, <http://ok-consulting.co.il>

- S Specific - מוגדר, מדויק
  - M Measurable - מדידים, ניתנים לניהול
  - A Attainable - בני השגה, מוסכמים, מתאימים למטרות הארגון
  - R Relevant - ריאליים, שהוקצו להם משאבים
  - T Time-bound - קשורים ל"ז", מוגבלים בזמן
- נניח שאנו עושים בוחן ביצועים לשם בחירת ספק. האם נסתפק בספק ש"לא עושה בעיות"? כלומר מספק מוצרים ללא תקלות, או שנעדיף ספק נלהב, בולט לטובה בשוק, שנוסף על אספקת הסחורה כמסוכם, גם מפתיע לטובה, על ידי שיפור האיכות או הגדלת היעילות, וכדומה?

## מעל ומעבר ומחוץ לקופסה

ארגון מצטיין מותח את היעדים עוד קצת ומגדיר לכל מדד גם תוצאה שנחשבת כאתגרית או מצטיינת, אותה ישיגו יחסית מספר קטן של אנשים או צוותים. מטרות אלה מעודדות לעשות מעל ומעבר, לחשוב מחוץ לקופסה, ולא רק להיות טוב ולעמוד בתוכנית המצופה.

ההנחה הבסיסית היא שתמיד אפשר לעשות טוב יותר, ולכן תמיד נבדוק את עצמנו, גם במקרים שבהם הצלחנו, נוסף על מקרים שבהם לא השגנו את מטרותינו. במקרי הצלחה - נבדוק כיצד אפשר לשפר עוד, או לשתף את הידע עם אחרים; במקרים שבהם לא השגנו את כל המטרות, נבדוק ונחקור את גורמי השורש ונתקנם, כדי שבעתיד נשיג את מטרותינו.

הנחה נוספת היא שכוחו של צוות שעובד ביחד לעולם יהיה טוב יותר מכוחו של היחיד. לכן ההמלצה היא שאת תוכניות שיפור תהליכים יפעילו צוותים ייעודיים, ולא מנהל יחיד.

מעגל השיפור המתמיד (Act-Do-Check-Plan - PDCA) הוא מתודולוגיית שיפור תהליכים בת ארבעה שלבים, המאתגרת אותנו לחפש כל הזמן אפשרויות לשיפור, ומזכירה לנו שמדידת הביצוע מול התכנון היא הכרחית, אך בהחלט אין בה די. כלומר, לא די בכך שהביצוע