

למה לנו ISO 9001?

ד"ר צבי קרן

בשאלה זו אני נתקל כמעט כל יום. בפגישות עם חברות וארגונים שואלים אותי מנכ"לים ובעלי חברות מדוע כופים עליהם הלקוחות שלהם להשיג תעודה של איזו? למה הם צריכים את זה? מה זה יתן להם?



הנושא הזה של התעדה ל – ISO 9001, הפך במדינת ישראל לנושא חם מצד אחד אך מאד בעייתי מאידך. ישראל היא מדינת עולם שלישית בהרבה מאד מובנים. זוהי מדינה של "יהיה בסדר", "אין לך מה לדאוג", "סמוך עליי" ובכלל מדינה של אלתורים. כל עוד אנו סוחרים עם עצמנו, ניחא. אחד מרמה ומסדר את השני. אבל כאשר חברות ומפעלים מנסים להתקשר עם לקוחות בחו"ל, וכיום גם עם גופים רציניים בארץ, מתעוררת בעיה. הלקוחות לא מוכנים לסמוך על "סמוך" הם כבר יודעים שכאשר

מישהו בישראל אומר שיהיה בסדר, הכל ישתבש. ובכל זאת, אם הם רוצים לסחור עם היצרן או הספק מישראל הם רוצים שמישהו ישים עין. שצד שלישי יפקח וידאג שהיצרן עומד במילה שלו. שהיצרן עושה את מה שהבטיח שיעשה והדרך להבטיח זאת הינה באמצעות התעדה לתקן ניהול איכות. במקרה זה תקן ניהול האיכות נקרא ISO 9001 והיות ומהדורתו האחרונה הינה משנת 2008, יש הקוראים לו: ISO 9001:2008. אגב, גם מכון התקנים אימץ את התקן הזה והפך אותו לתקן ישראלי בעברית וקרא לו ת"י 9001:2008.

בנוסף ל – ISO 9001 יש גם תקני ניהול אחרים כגון תקן לניהול איכות הסביבה (ISO 14001), תקן לניהול בטיחות בארגון (ת"י 18001), ניהול מערכות לבטיחות מזון (ת"י 22,000), ניהול אבטחת מידע (ת"י 27,000) ועוד. אולם במאמר זה אתרכז בת"י 9001 הידוע והמפורסם מכולם.

ISO 9001 נולד במקור על מנת "לעשות טוב" לחברות וארגונים. המטרה בתקן הזה הינה לגרום לארגון להתייעל, להקטין את עלויות אי האיכות, לעשות סדר בתהליכים ובסופו של יום – להרוויח.

לב ליבו של התקן והקו המנחה שלו הינה הקביעה שכל מה שהארגון מחליט וכותב שיעשה הוא יעשה וכל מה שהארגון עושה הוא יכתוב ויתעד. עבוד נכון ועשה נכון בפעם הראשונה. טעית, נכשלת, תחקור מדוע, תלמד לקח, תסיק מסקנות, תשפר, תתקן ותייעל את המערכת. תעשה פעולות מניעה במקום פעולות תיקון או פעולות מתקנות הרבה יותר זול, נכון ויעיל לגלות תקלות לפני שהמוצר או השרות יצאו מחצר המפעל או הארגון מאשר לתקן ולשלם את הנוקמים והפיצויים לאחר מכן. לכן, תהליכי שיפור, תיקון ומניעה עמדו בראש מעייניהם של מחברי התקן.

ארגון המאמץ, מטמיע ופועל על פי העקרונות של ISO 9001, עובד נכון יותר. הוא קובע יעדים ומשתדל לעמוד בהם. הוא חוקר תקלות, לומד לקחים ומתקן אותן בצורה רוחבית. הוא מיייעל את העבודה בכך שעובדיו לא מבצעים פעולות פעמיים ושלוש אלא פעם אחת ובצורה נכונה. הוא חוסך כסף רב כי הוא דואג מראש לחומרי גלם תקינים ומבצע בדיקות בתהליך הייצור. אנשיו נמצאים עם יד על הדופק כל הזמן הן ע"י מבקרי האיכות, הן באמצעות תרשימי בקרה וכן תוך שימוש בסקירות תקופתיות (סקרי הנהלה) ומבדקים פנימיים.

מזה שנים שאני מנוי על אחד העיתונים המגיעים לביתי כל בוקר. העיתון מגיע עם שליח אשר זורק אותנו את החצר הפנימית ואנו אוספים אותו מאוחר יותר. השנה (2012) בתחילת החורף, השליח השליח את העיתון כמנהגו בכל יום אך הגשם הפתיע אותנו וגם אותנו והעיתון שהמתין לנו בחצר נרטב כולו. התקשרתי לשרות המינויים של העיתון ושם הובטח לי שייצא שליח מיוחד עם עיתון חדש לביתי עד 12:00 באותו היום. מעניין כמה שליחים דומים יצאו למנויים דומים באותו היום? מבלי לקחת בחשבון את העיתונים שהוחלפו, הרי שרק העלות להוציא שליחים חדשים הייתה יכולה להחסד לו הייתה הנהלת העיתון עובדת על פי נוהל מסודר שקובע שהחל מתחילת נובמבר כל עיתון יוכנס לשקית ניילון (כפי שהעיתון נוהג לעשות במהלך החורף בכל מקרה. זוהי דוגמא לעלותה של אי האיכות. מקרים רבים כאלו קיימים בארגונים רבים. מערכת איכות מנוהלת באופן אמיתי עשויה לייעל את העבודה ולחסוך כסף רב.

לצורך הבקרה, הלימוד ותיקון הליקויים חייב הארגון לתעד הכל. כל פעולה נרשמת ומתועדת, תלונות מטופלות, סקרי שביעות רצון מבוצעים תקופתית וניתן לומר שהארגון מבוקר מרצון.

עם השנים הבינו לקוחות פוטנציאליים רבים שהעבודה שבארגון העובד לפי דרישות התקן ISO 9001 מקנה להם גם כן אפשרות מאד משמעותית. הם יכולים לסמוך על הארגון גם עם אינם מבקרים בו באופן תדיר. מה כולל התקן, ומהן דרישותיו?

כל כולו של התקן עוסק במערכת הניהול של הארגון. אנשים טועים לחשוב שתעודת ISO 9001 מעידה על איכות המוצרים של החברה, ולא היא. אמנם קיימים בתקן סעיפים הנוגעים בתהליך הייצור אך אף סעיף לא בוחן האם המוצר איכותי, מתאים לדרישות הלקוח או מתאים לדרישות כלשהן אחרות.

התקן עוסק באחריות ומחויבות של הנהלת הארגון, בתייעוד, בנהלי העבודה של הארגון, בסקר החוזה והזמנת הלקוחות, בתהליך הרכש והספקים, בהדרכת העובדים והכשרתם, בשביעות רצון הלקוחות והתלונות שהם שולחים לארגון. בנוסף התקן עוסק בפעילות מתקנת ומונעת, בתהליכי שיפור, שימור המוצר וכן בניטור תהליכים ומוצרים שהארגון עוסק בהם. התקן דורש שציוד המדידה והבחינה יהיה מתוחזק ומכויל וכל פעולה הנעשית בארגון תהיה מתועדת ומבוקרת.

תיעוד מאפשר בקרה ובקרה מאפשרת ניתוח והסקת מסקנות. כל אלו יביאו בהכרח לביצוע פעולות מתקנות ומונעות אשר בהכרח ייעלו את העבודה ויחסכו לארגון כסף רב.

בישראל של היום עדיין מתייחסים למערכת ה- ISO 9001 ככורח המציאות שנדרש מארגונים המעוניינים להרחיב את מעגל הלקוחות שלהם. רוב הארגונים (וגם זה בלשון המעטה וזהירה) צריכים את התעודה ותו לא וחבל. יש לא מעט ארגונים שהחלו מהצורך בתעודה ועם הזמן הבינו ששמירה, והטמעה של ה- ISO 9001 בארגונם יעשה להם רק טוב. חבל רק שמספרם של אלו קטן עדיין.

ניהול מערכת איכות על פי ISO-9001 הינו רק תחילת הדרך. זהו הנדבר הראשון בעבודה נכונה, יעילה ואיכותית. יש לא מעט ארגונים המוסיפים על כך גם שמירה והגנה על איכות הסביבה (ת"י 14001), שמירה והקפדה על נושא הבטיחות (ת"י 18001) ועוד. תכנון נכון, עבודה נכונה ומניעה בדרך כלל חוסכים כסף רב לארגונים, מייעלים את העבודה ובעקיפין מגדילים את מעגל הלקוחותיהם.

תעודת התאמה ל- ISO 9001 ניתן לקבל מאחד הגופים שלהם יש הסמכה מגוף בינלאומי הרשאי להסמיק. יש בארץ כ-4 עד 5 גופים כאלו בסך הכל וביניהם: מכון התקנים, המכון לבקרה ואיכות (IQC), חברת רוניט והטכניון.

התעודה ניתנת לאחר שהארגון עובר מבדק בו הוא נבחן להתאמתו לדרישות התקן. המבדק סוקר את כל מערכות הארגון כמעט ובמידת הצורך נדרשת פעילות מתקנת. התעודה ניתנת בדרך כלל ל-3 שנים אך מידי שנה מתקיים מבדק פיקוח ומעקב

שבמסגרתו נדגמת פעילות הארגון ונבדקת האם היא מתבצעת בהתאם לדרישות התקן.
האם כדאי להשקיע ב – ISO 9001! התשובה היא - כן! כדאי לא רק להשקיע בו אלא גם
להטמיע אותו בארגון ולעבוד לפיו.