

האם אפשר להבטיח ביצוע ללא תקלות?

אדית אורי*

* מהנדסת תעשייה וניהול

העוסקים בפעילות השוטפת, שכן מבחן הנהלים האמיתי אינו דומה למה שמוצג באירועים החריגים המובאים לבית-המשפט. מבחן זה אומנם דורש עמידה באחריות כפי שהוגדרה בנהלים, אך אינו מוותר על הצלחה גם בפתרון מצבים לא צפויים או דחופים, המחייבים הפעלת יוזמה ושיקול-דעת אישיים. כי בסופו של דבר המבחן האמיתי הוא בהצלחה הכוללת ולא רק במילוי הוראות הנהלים.

* הפרסום שניתן מדי פעם לנהלים בכלי-התקשורת יוצר ציפיות מוטעות ביחס אליהם. האמת היא, שמערכת הנהלים שונה מאוד ממערכת החוקים: היא פחות שלמה, עוסקת יותר במקרים פרטיים, פחות עקבית, בדרך כלל לא מספיק מעודכנת, דלה בכלים לוגיים שיבטיחו את נכונות הכתוב, חסרה כמעט לחלוטין מנגנוני משוב או ערעור ונתונה לשינויים תכופים בהיקף שהיה בו כדי לקעקע כל מערכת משפט שהיא. מי שמחפש אפוא השראה ממערכת המשפט ומקווה להצליח להגיע אל אחריות אישית סגורה לפי הדגם הזה, מוטב שלא יתלה בכך תקוות שווא. במילים אחרות: נוהל איננו חוק, והסתמכות עליו כאילו היה חוק מטעה ועלולה להזיק.

השאלה היא, האם אפשר לשפר משמעותית את מערכת הנהלים על פי דגם אחר כלשהו (לא משפטי) ולהבטיח בה אמינות?

הקשיים הטבועים בתפיסת הנהלים הקיימת מתגלגלים בסופו של דבר לשטח והופכים להיות בעיות של המיישם, של הלומד, של המבצע ושל המנהל האחראי. אך הקושי הוא לא רק של מי צריכים לעבוד לפיהם, אלא גם של כותבי הנהלים. האחריות כבדה, עומס העדכונים גדול יותר מכושר ההספק שלהם, כלי העזר מועטים, ולדילמות המקצועיות אין תשובה: כיצד לכתוב

כדי שביצוע פעילות יהיה איכותי, הנהלים המנחים אותו צריכים להיות איכותיים. הבעיה היא שמערכות הנהלים אינן עומדות בדרך-כלל בדרישה זו. הן מפגרות אחרי יתר המערכות בארגון, אין להן כלים מתאימים לסביבת הפעילות של היום, והתוצאה היא המשך התקלות. ניתן להוכיח שמכל הגישות לשיפור הנהלים - הידוק האכיפה, הכנסת תקני איכות, מתן אמצעי עזר להדרכה וכדומה - רק מיכון הנהלים מספק פתרון אפקטיבי. החדשות הטובות הן שהוסר המכשול הטכני שהיה קיים עד כה בנושא, והיום יש פתרונות מדף למיכון נהלים. בתנאי, כמובן, שהמיישם אינו נרתע מטקס קבלת הפנים המקובל לרעיונות חדשים - מקלחת של צוננים וחבטות על השכם ובסביבתה.

* נהלים תקינים הם עניינו הפנימי של הארגון, ולכן כאשר נושא הנהלים עולה לחדשות, זהו תמיד סימן לחריגה חריפה בעניינים הפנימיים - חריגה שגרמה לאובדן חיים, לכשל מערכתי כואב, לשערוריה או לעניין ציבורי אחר. בכתבות הדנות במקרים האלה נטען בדרך-כלל, שהבעיה הייתה נמנעת, אילו צייתו לנהלים, ואילו היו מבצעים אותם נכון. בטעונונים אלה מסתתרת הנחה כפולה: 1. שישנה שיטה נכונה אבסולוטית, ו-2. ששיטה זו מגולמת בנהלים.

הנחה זו נוחה מאוד לעוסקים בצד המשפטי של הדיון, משום שקיומו של נוהל, שמעמדו הוא כשל "חוק" ושקובע מי אחראי, מקל על קביעת האשמים ועל חריצת הדין. ואכן, לפרק זמן קצר מתמקדת תשומת-הלב הכללית בחיפוש הנוהל העונה לשאלת האחריות, ומתקבל הרושם שמעמד הנהלים הינו חשוב ובוולט הרבה יותר ממה שהוא במציאות.

הבעיה היא, שמיידי לאחר פסיקת-הדין נעלם הנושא מעין הציבור ושב להיות משני למדי מבחינת

נהלים יגרמו רק לתקלות שוליות בתפעול, או שהפרצות הקיימות בהם יביאו לנזק קטן בלבד. יתר על כן, העמדה הרגועה של הארגונים השונים בנושא הנהלים יוצרת אשליה של תקינות ומרדמה את העירנות, בעוד שכל התחזיות מלמדות שהבעיה הולכת ותופחת: כמויות המידע גדלות, תקני האיכות משתכללים, ותהליכי ביזור ניהולי מטילים על הנהלים את תפקיד "הדבק המקשר" בין יחידות הארגון שהופרדו בביזור. להידרדרות הנהלים יש השפעת "שרשרת" שלילית של פגיעה באמינות המערכת, של נזק למשמעת הנהלים ושל פחת ברצינות ההתייחסות של הדרג המחליט בבואו להשקיע במערכת הנהלים.

* מושג ה"איכות", או תקן ISO, שנכנס בשנים האחרונות לסדר היום בניהול, ראוי להסבר בהקשר זה. בעבר עסק הניהול בעיקר בתפוקות/ תשומות ותגמולים, עד שבאה ההצלחה היפנית וטרפה את הקלפים. בעקבות הניסיון היפני התברר שכל מיני איכויות - ובמיוחד איכויות בלתי מוחשיות, שאינן ניתנות למדידה חשבונאית (כולל איכויות הנובעות משימושי מידע ומקיצורי זמן), הן המפתח הנכון לניהול.

קל להגיד "בלתי מוחשי", אפשר אפילו להדביק לו "מדדי איכות", אך עובדה היא שעולם הניהול עדיין מתקשה לעכל את המהפכה הבלתי מוחשית הזאת ולתרגם אותה למעשים ולשיטות קבועות. הקושי נובע, בין היתר, מהצורך לערוך שינוי מעמיק ואפילו "מהפכני" בתפיסת הניהול של הארגון, ומכך שהבקרה על התפוקות היא עתה הרבה יותר מורכבת וחמקנית. אם קודם די היה, למשל, לספור את היחידות הגמורות היוצאות מקו הייצור כדי לדעת מה התפוקה ולאמוד את הרווח, הרי עתה יש לתעד את התפוקות בנפרד בכל תחנת עבודה, ובכלל זה יש לתעד את האיכויות השונות ולצבור את הנתונים ללימוד נוסף בהמשך. מובן שכמות ניהולי הבקרה גדולה עתה בהרבה בהשוואה לשיטה הקודמת, שבה כל קו הייצור נוהל על פי דפוס יחיד וכמעט חד-ממדי של משטר עבודה.

ניתן לומר שניהול האיכות הוסיף לפחות שלוש קומות למגדל המתנדנד של הנהלים: קומה אחת של "אחריות אישית מורחבת", קומה שנייה של "תוספות תיעוד" ופנטהאוז של "מדיניות אבטחת האיכות ויישומה". הבעיה היא שהחלקים החדשים לא בדיוק מתקשרים ליתר המערכת,

נוהל שיהיה תמציתי, ובה בעת גם יסודי? איך לאתר את כל הנושאים הקשורים לשינוי מסוים? איך להפנות את הקורא למראי-מקום מבלי לקטוע את רצף הקריאה? האם בכלל להפנות את הקורא לפסקאות קשורות או לכתוב אותן שוב בתוך הנוהל? האם לכתוב נהלים גם עבור דרגים בכירים, ובאיזו צורה? כיצד לחלק את הזמן המוגבל בין תחזוקת כל הנהלים לבין טיפול יסודי במספר מצומצם של נהלים? האם טפסים וחוזרים הם חלק מהנהלים או שהם מהווים מערכות נפרדות?

ניהול נהלים, כמו כל תחום הניהול, כולל מרכיבים של תכנון, של שליטה, של הספקת שירות, של אבטחת תפעול תקין וכו'. אפשר להשוותו, למשל, למודל הניהול/פיקוד הצבאי הנקרא Command, Control & Communication, או בקיצור הידוע - C3, המתייחס לשלושת המרכיבים החיוניים לתפקוד מערכות - פיקוד, שליטה, ותקשורת. ההגדרה של C3 היא כללית, וגם במערכות הנהלים אפשר היה לצפות להימצאותם של שלושה מרכיבים כאלה: רכיב הפיקוד או ההוראות, רכיב השליטה או הפיקוח ורכיב התקשורת או הפצת המידע על הנהלים. אבל התפיסה המקובלת של הנהלים מתייחסת רק לרכיבי ההוראות וההפצה, ואין בה זכר לרכיב הפיקוח. ייתכן שניתן להסביר את העדר מנגנון הפיקוח על מערכת הנהלים בכך שבמשך שנים רבות היו המערכות הללו קטנות ופשוטות ולא הצריכו כלי פיקוח מיוחדים. עכשיו הכול השתנה, ולאחראים על הנהלים נוספה עוד משימה בלתי אפשרית לרשימתם הארוכה: לפקח על מערכת הנהלים.

* במציאות, כדי להתגבר על האילוצים הנזכרים, נוקטים הארגונים עמדה פרגמטית ביחס לנהלים: מצד אחד - הם מנסים לעגל פינות, ומצד שני - הם מנסים לצמצם את הדרישות ואת הכמויות למינימום האפשרי. יחד עם זאת אין ברירה, צריך נהלים. ארגון המעסיק מאות עובדים או יותר אינו יכול לתפקד בלי נהלים קבועים לפעילות הסדירה ולתיאום המחלקות, ועמדתו המעשית בעניין, בין אם הוא מרוצה מהמצב ובין שלא, תהיה שנהלים טובים הם רכיב חשוב ביציבות הארגון ובהצלחתו. אך לרוע המזל עמדה זו אינה מבטיחה לנהלים אפילו מינימום של יציבות, של הצלחה או כל איכות אחרת. אין סיבה לחשוב, למשל, שלקויי

ובארגונים חוזרת ומתגלה תסמונת אופיינית של תקלות: מנהלים שאחראים לתקלות שאין באפשרותם למנוע, "ראש קטן" בבחינת הקדמת תרופה למכה, תקורה גבוהה, עלויות גבוהות, ריבוי גופי מטה אד-הוק, סרבול וביורוקרטיה. עם זאת יש לזכור, של"איכות" יש פוטנציאל חיובי עצום, ושמקור רוב הבעיות שנמנו לעיל הוא ביישום כושל של הרעיון ולא ברעיון עצמו, שאותו אפשר בהחלט לעשות אחרת.

* להלן מספר כיווני פתרון הנשקלים לא אחת כחלופה לשיטת הנהלים הקיימת:

א. הגישה של "מלמעלה למטה" - על פי גישה זו מתחילים מתפיסת איכות מוגדרת (תקן ISO, למשל), מתכננים את כל הנסיבות שבהן נדרשים נהלים ו"מכסים" אותן באופן מושלם. הצרה היא, שאין שום אפשרות להגיע לכיסוי מושלם, והניסיון להשיג יעד זה עולה ביוקר. המערכת תהיה תמיד בפיגור נהלים ותסבול מחוסר עדכניות כרונית.

ב. פירוט ועוד פירוט - תיאור התהליכים עד לפרטי הפרטים הטכניים ועד לדרג המבצע האחרון בשורה. מדובר בעבודת נמלים. היתרון: דיוק. החיסרון: מדובר בעבודת נמלים. נקודה לשיקול: הפירוט בדרך זו הוא אויב הסטנדרטיזציה; בדיוק על כך נאמר: "מרוב עצים אי אפשר לראות את היער".

ג. הטלת אחריות כוללת על בכירים במקום נהלים - האחריות הכוללת מאפשרת לכאורה מרחב פעולה רחב לבכירים ותקשורת ישירה ומיידית עם עובדים/פקודים במקום באמצעות נהלים כתובים. הבעיה היא, שבאופן מעשי קשה להאציל סמכויות בשיטת זו, וקשה להגביל את האחריות הגורפת המוטלת על הבכירים. מנהלים/מפקדים מנוסים אינם מתלהבים מכך. היתרון: צריך פחות נהלים. החיסרון: שיטה זו מוגבלת לארגונים קטנים ומעודדת הקמת "אימפריות" פרטיות בתוך הארגון.

ד. אישורים נוספים לפני פרסום נהלים - ההנחה בגישת האישורים היא שניתן למנוע מראש חלק גדול מהבעיות, אם מהדקים את הביקורת על נהלים חדשים ועל עדכונים. הבעיה: שיטה זו מאיטה את קצב עדכון הנהלים, גוזלת זמן של הדרג הבכיר ונכשלת בפועל במניעת חלק גדול מהקלקולים.

ה. מערכת הדרכה חזקה - הרעיון הוא להבטיח

באמצעות הדרכה מקיפה שהשיטות ייכתבו, יילמדו ויוטמעו בארגון הלכה למעשה. התוצאות טובות (זו, למשל, הגישה של "מטורולה"), אך ההשקעה גדולה מאוד ומתמשכת ומתאימה רק למקומות בעלי תחלופת עובדים נמוכה.

ו. שיפור מתמיד במערכת - היכולת לבצע שיפור מתמיד תלויה במהירות ובהספק העבודה של מתחזקי המערכת. קצב הטיפול בנהלים חייב להיות גבוה מספיק כדי לאפשר את סגירת פערי העדכון תוך ביצוע בדיק בית בנהלים. למעשה, השיפור צריך להיות מהיר פי שישה מקצב השינויים במערכת, כדי שספיק ל: (1) עדכון שינויים, (2) תחזוקת נהלים קיימים, (3) טיפול בתשתית המערכת, (4) הסבת חומר למחשב, (5) הדרכה למשתמשים, (6) הספקת תשובות בנושאים דחופים. פתרון זה שונה מהאחרים בכך שהוא מותנה בטכנולוגיה ממוחשבת להשגת קצב הטיפול הגבוה הנדרש. שיפור נמשך הוא הפתרון היעיל והמועיל ביותר מבין הפתרונות שנמנו כאן.

* המגרעת העיקרית של הגישה המקובלת לנהלים נעוצה בתפיסה הידנית שלה. מערכות ידניות מגיבות לאט לשינויים, תחזוקתן יקרה, הן לא נוחות לשימוש, ובמקרה של נהלים - גורמות לכפילויות בסדר גודל של עשרות אחוזים בחומר הכתוב.

הפיגור במחשבה של מערכת הנהלים בולט על רקע המיכון של יתר חלקי מערכות המידע בארגון: כספים, הזמנות, תכנון, ייצור, פיתוח, ניהול פרויקטים - כל אלה כבר עברו למחשב. מה שטוב בזה הוא שמהפיגור יצא מתוק: אחדות מהפונקציות הדרושות למחשוב מערכת הנהלים כבר פותחו עבור המערכות שקדמו להן. למשל: אחסון מידע, אחזור, ניהול הרשאות, תקשורת והפצה למסכי משתמשים, קליטה ודיוור של דיווחים וניהול גרסאות. פתרונות אחרים - ומפתיעים לטובה - התפתחו על בסיס יישומי אינטרנט, ומי שעד לא מזמן הזדקק לפיתוח ייחודי, יכול היום ליהנות ממיטב החידושים בעלות קטנה בסדר גודל אחד לפחות.

הרעיון של מיכון הנהלים נחשב עדיין במידה מסוימת לפתרון מהפכני, אך הוא כבר אפשרי, ואין ספק שהוא הצעד הנכון לטיפול במערכות נהלים: הוא עונה על הדרישה, פתרונות חלופיים אינם

נראים לעין, סף היישום שלו נמוך יחסית, והוא ניתן להקמה בהדרגה.

כדי להמחיש עד כמה הפתרון נגיש, אציין שמתחילים לראות סימנים של תופעה חדשה מעניינת - יחידות פנימיות "חכמות" של ארגונים שונים בעולם מתחילות להקים באופן עצמאי מערכי נהלים פנימיים משלהן בלי להמתין לפתרון מרכזי מתואם. לפעמים העגל רוצה לינוק יותר מאשר פרת הארגון רוצה להניק, ובימינו - לא נעים - הוא גם יכול ללכת למרכול ולקנות מה שחסר. עוד אתגר לאחראי על הנהלים.

מצב מיכון הנהלים והספקנות לגביו מזכירים במידה רבה את ימיו הראשונים של מיכון התכנון ההנדסי. בעבר היה חדר הנדסה אופייני מלא בעובדים ליד לוחות שרטוט; היום הוא ממוחשב ומחובר ישירות למכונות הייצור. המהפכה בהנדסה לוותה בקשיים מושגיים. בעיקר נשמעו טענות על סירובם של מהנדסים לעבוד במחשב, משום ש"פשוט הרבה יותר לשרטט ביד". ברם כל הטענות

בטלו בשישים לעומת היתרונות - שימור הידע, האחדה, יכולת לבצע ניתוח מוקדם, יכולת עבודה בצוותים, חיסכון בזמן ההורדה לייצור, קיצור זמן התגובה לשוק ועוד. "השורה התחתונה" הייתה מרשימה עד כדי כך, שרבים מהארגונים טרחו ותיכננו את כל מוצריהם מחדש בעזרת מחשב במטרה להוזיל את התחזוקה ואת הייצור של דגמים חדשים - פעולה הידועה בשם Reengineering (המילה הורחבה לאחר מכן למשמעות של "עיצוב מחדש של תהליכים בארגון"). יתרונות דומים מחכים גם למערכת הנהלים הממוחשבת, ויתרונות אלה עולים פי כמה על החיסרון הנובע מתחושת האי-נוחות שיחושו ותיקי הנהלים בעת המעבר מכתביה על נייר לכתביה על מחשב. רק כעשר שנים חלפו מאז הנהגת התכנון ההנדסי הממוכן. גם הוא נראה בזמנו בלתי אפשרי, מיועד לעשירים בלבד ומיותר למומחים האמיתיים של המקצוע. טענות אלה מעלות כיום לא חותר מאשר חיוך.

