



מס' 5, ספטמבר 2006

דבר ירי"ר הפורום

חברים שלום,

באודיטון האחרון עדכנתי אתכם על כך שקיימנו מס דיונים על שדרוג מעמדם של הבודקים הפנימיים-לצערי הנושא טרם סוכם.

השלמנו את הפעילות לקיום שני מושבים בכנס האיכות בנובמבר. שני המושבים יתקיימו ביום הראשון של הכנס ב- 14/11/06

אשמח לראות אתכם משתתפים במושבים אלה.

בעקבות פנייתנו לקבלת מועמדים לתחרות הבודקים המצטיינים, קיבלנו תיקים של שמונה מועמדים. חבר השופטים יושב על המדוכה לדירוג המועמדים. פרסי הזוכים המצטיינים יחולקו בכנס המעמד המליאה.

האודיטון הראשון הופץ בספטמבר 2005 עד כה הופצו ארבעה עיתונים ואנו סוגרים שנה לפעילות מבורכת אולם הצלחתה של הפעילות תלוי במידת מעורבותכם. עד כה מעורבות זו הייתה דלה מאד. אני קורא לכם להיות שותפים לעשייה, להיות מעורבים באמצעות הגשת הצעות וכתבות לאודיטון. רק כך נוכל לשדרג את פעילותנו ולראות את ההישג של החברים, מקומות העבודה והארגונים.

חברים, בפרוס השנה החדשה שנת תשס"ז ברצוני לאחל לכל חברי האיגוד ככלל וחברי המיזם בפרט שנה טובה, שנת בטחון ושלווה, שנת איכות ויצירה.

בברכה

שחר בן-נון

יו"ר מיזם המבדקים הפנימיים

דבר העורכת הראשית

לקוראים שלום,

לאחר שנה של פעילות וניסיונות רבים לאסוף מידע מעניין ורלוונטי לפעילותכם כאודיטורים פנימיים, אני שמחה להמשיך ולפעול במסגרת עיתון זה על מנת להעשיר את הידע ולהפכו זמין, אפקטיבי וישים עבורכם. כמו בעיתונים הקודמים- אני ממשיכה וקוראת לכם לשלוח מיוזמתכם מידע ומאמרים שלכם לעיתון ומקווה כי השנה תהיה היענות גדולה יותר לפנייתי זו. בברכה שנה טובה,

שלכם,

שלהבת ל. צור

מה בעיתון?

אנשי איכות מצטיינים בצה"ל -
שחר בן-נון, עמ' 2.

מבדק בתהליך השרות הציבורי -
אנדרי פישוף, עמ' 3

הטעויות הנפוצות של עורכי
מבדקים- חנן מלין, עמ' 5

שילוב קריטריונים שונים ככלי
לביצוע מבדקים פנימיים של
מערכות איכות בסקטור הרפואי
בשבדיה- שלהבת ל. צור, עמ' 6

פרטי חברי פורום המיזם למבדקים
פנימיים- עמ' 8

חברי המערכת:

עורכת ראשית- שלהבת ל. צור
shalheve@tx.technion.ac.il

עורך מקצועי - אנדרי פישוף
afish@netvision.net.il

ועדה מייעצת - חברי פורום
מבדקים פנימיים

עורך משנה - שחר בן נון
sbenon@bezeqint.net
מאמרים לעיתון יתקבלו
בשמחה

עמ' 1 מתוך 8

אנשי איכות מצטיינים בצה"ל

שחר בן-נון*

תחת הסיסמה "על כנפי האיכות נביא הצטיינות" נפתח שבוע האיכות בצה"ל מאי 2006. לראשונה צה"ל יזם תחרות של סוקרים, בוחנים ועובדי איכות מצטיינים. התחרות החלה כחודשיים לפני שבוע האיכות. נתבקשתי לעמוד בראש צוות שופטים מיומן ומנוסה שכלל את נציגי החילות ונציג בכיר מהתעשייה.

סא"ל שי כידון ראש ענף הנדסת איכות ח"א
סא"ל צחי גולן ראש ענף איכות ח"י
סא"ל גיל זבולון ראש ענף הנדסת איכות, יחידות ניסויים ובחינה
סא"ל משה אביב ראש ענף תקינה אט"ל
מר אסף נתיב מנהל אגף איכות כרמל אולפינים
כל השופטים בעלי ניסיון וידע בנושא איכות כל אחד בתחומו

באשר למועמדים, כאן חיכתה לנו הפתעה נעימה כל 24 המועמדים, 8 מכל סקטור, היו ראויים לתואר מצטיינים. חבר השופטים דירג את ארבעת הראשונים מכל סקטור ואלה זומנו לראיונות אישיים בפני חבר השופטים לקביעת הדירוג הסופי.

בטכס רב רושם בנוכחות אלופי צהל בראשות ראש המטה הכללי רב אלוף דן חלוץ שנערך בבסיס חיל הים בחיפה בתאריך 22/5/06, העניק סגן הרמטכ"ל, האלוף משה קפלינסקי, את התעודות והפרסים למצטיינים. המצטיינים היוו חתך אנושי ומקצועי מכל חילות צה"ל.



עמ' 2 מתוך 8

לסיכום, בדברי הפתיחה אמר הרמטכ"ל רב אלוף דן חלוץ: "איכות ומצוינות הם ערכי יסוד לצה"ל. הדבר נכון לכל ארגון ועל אף כמה וכמה בארגון הגדול ביותר במדינה צה"ל". במילות הברכה שלי כיו"ר חבר השופטים הודאתי לכל חבר השופטים ולכל משתתפי התחרות ולמפקדיהם. כאיש צבא לשעבר ואבא לשני קצינים בצה"ל הרגשתי סיפוק מכך שצה"ל מבין את החשיבות הגדולה בקיום תרבות של איכות ומצוינות ונותן לכך ביטוי מוחשי ומעשי לכל מפקדיו. בדברי הסיכום של סגן הרמטכ"ל, האלוף משה קפלינסקי הדגיש את הצורך והחשיבות להפוך אירוע זה לחלק מסדר יומו של צבא הגנה לישראל.

* יו"ר ועדת השיפוט וסגן יו"ר האיגוד הישראלי לאיכות

מבדק בתהליך השרות הציבורי

אנדרי פישוהוף *

תהליכי השרות בכלל ותהליכי השרות הציבורי בפרט, מהווים אוסף של רגישויות סובייקטיביות ואובייקטיביות כאחד, להבדיל מהשרות הטכני במסגרתו המוצר והיחס בין לקוח ונותן השרות מוגדרים בצורה ברורה יותר.

אם לגבי השרות הטכני ניתן לקבוע עקרונות מתאימים לכמעט כל תחומי העבודה או המוצר, לא כך המצב בשרות הציבורי: כאן, העקרונות שונים משרות בעריה לאלה בשרות בחינוך, או בשרות שמעניקה המשטרה.

בטרם ננתח את מאפייני המבדקים בתחומים אלה, הבה נחשוב מי הוא הלקוח, מי הוא נותן השרות, מהן ההגדרות והגבולות. דבר אחד בטוח: השרות הציבורי נשען על חוקים ומאידך קיים גורם ארצי המגן על פי החוק על מקבלי שרות ציבורי. לאלה ניתן לצרף את העמותות הרבות ואת מאות ואלפי המתנדבים המעניקים שרות ציבורי מבלי לחשוב על היבטים ניהוליים. לכל אלה צריכים להוסיף כי בתחום השרות הציבורי קיים, להבדיל מהשרות הטכני, גורם עליון הלא הוא מבקר המדינה, שתפקידו לפקח על כל מה שמתרחש בתחומים אלה.

הנושאים האמורים להיבדק במבדק איכות מבחינת קיומם האפקטיבי ניתנים לחלוקה בלפחות שני היבטים:

1. היבט חברתי – אזרחי : עיריות, עמותות, תחבורה ציבורית, שרות טלפוני לקבלת מידע וכו'. בתחומים אלה הצלחת המבדק מותנית במוכנות ההנהלות הבחירות לעמוד לרשות עורך המבדק ואם תשובות אמינות. קשה מאד, אם בכלל, לאמת כל תשובה באמצעות נתונים ברי-ביקורת, כמו תקציבים, הוצאות, רישומים המדויק והמתמשך, מסמכים רשמיים השיכים לאותו גורם שרות, תלונות לקוחות. קשה מאד לתשאל את נותני השרות, אותם פקידים החרדים למקום עבודתם. לכן, מומלץ להיעזר בשתי דרכים שאינן בגדר המקובל במבדקים תעשייתיים:
 - לאסוף בתקופה שבין המבדקים, ראיות על תלונות שנרשמו לגבי הארגון הנבדק, אפילו מהעיתונות. הסיכון הנו באמינות הנתונים.
 - לבצע תצפית למשך זמן סביר לפני המבדק ולראות בצורה זאת מספר התרחשויות כמו זמני ההמתנה בתור, ניקיון הסביבה, שירותים, אופן הדיבור של הפקידים נותני השרות וכו'.

2. היבט חברתי בטחוני : המשטרה, שרותי הכבאות, משטרות הקהילתיות וכו'. היתרון הגדול בעריכת מבדקים בתחום זה הנו העובדה כי מאחורי כל צעד וצעד קיים חוק אשר אמור להיות מוכר גם למקבלי השרות.

הבעייתיות הנה פסיכולוגית: אין עדיין בארץ מודעות מספיקה לכך שהמשטרה מיועדת לתת שרות לאזרחים ולא להפך. יתכן שממצוקות תקציביות ומריבוי המצבים הדורשים את מעורבותם, גורמי המשטרה אינם מספיקים לתת מענה צפוי. לכן המבדק בתחום זה צריך להתייחס לעובדות בלבד, ללא חיפוש אחר משאבים נוספים או פתרונות לייעול.

אלה פעילויות שמחוץ לסמכותו ואחריותו של עורך המבדק. חיסרון אחר הנו שמירת צנעת הפרט, במקרים בהם דווקא הפרט מהווה ממצא אובייקטיבי. על מנת להצליח במבדק, מומלץ לפעול תוך שמירת כמה עקרונות כמו:

- בכל מבדק יהיו תמיד שני עורכי מבדק ביחד
- להימנע מלהזכיר מקרים שאינם מבוססים על הוכחות
- להימנע מציתותים מעיתונים
- לסרב לקבל מידע הנוגע לצנעת הפרט
- להיות מדויק בביטויים ולהקריא כל ממצא או ראייה בטרם רושמים אותם
- לא להזכיר קרובים העובדים בתחום הנבדק ואף להימנע מלהיות עורך המבדק במקרים כאלה
- להימנע מדוגמאות אישיות, מחוויות אישיות כדוגמא לתהליך לא תקין
- לא למשוך את המבדק אפילו אם הנבדק מספר סיפור מעניין

* **יועץ ומרצה בכיר בתחום ניהול האיכות**

הטעויות הנפוצות של עורכי מבדקים

חנן מליך *

במהלך 15 השנים האחרונות ביצעתי למעלה מ-1000 מבדקי איכות (התעדה, אישור ספקים ופנימיים) בארגונים שונים ומגוונים בארץ ובעולם. הכשרתי מאות רבות של עורכי מבדקים בקורסי מבדקים בכירים ופנימיים בהתאם לדרישות תקנים כגון: **ISO – 9001**, **ISO - 14001**, ת"י 18001, מערכות ניהול איכות משולבות, **AS-9100**, ותקנים ייעודיים לתעשיות ספציפיות כגון תעשיות היהלומים ועוד....

כל זאת במסגרת חברת "שיא האיכות" אותה אני מנהל, והן במסגרת תפקידי כעורך מבדקים בכיר במכון התקנים הישראלי במשך 6.5 שנים.

בתקופה הנ"ל הייתי עד למגוון גדול של טעויות המבוצעות על ידי עורכי המבדקים. מטרת ההרצאה הינה להציג את הטעויות הנפוצות בעריכת מבדקים על מנת להציף אותם כהזדמנות לפעולה מתקנת לצורך שיפור תפקודינו כעורכי מבדקים. במהלך ההרצאה נתייחס לנושאים הבאים:

- ג'ון הבריון.
- אי ביצוע הכנה מספקת למבדק
- לימוד התהליך תוך כדי המבדק (בזבוז זמן הנסקר)
- ביצוע מבדק ע"י גורם תלוי.
- קושי בבדיקת אפקטיביות בשל העדר מטרות ויעדים מדידים בארגון.
- תוכנית מבדקים קבועה משנה לשנה.
- אי ביצוע מבדק מערכת
- רשום ממצאים שאינם מגובים בעדויות אובייקטיביות
- דגימה לקויה במבדק
- חוסר התייחסות לראיה התהליכים ועיקרון הפרואקטיביות
- חשיבות קבלת הסכמה על ממצאי המבדק מהנסקר
- מיקום ביצוע המבדק.
- "טיול שנת"י
- נגישות ישרה לנתונים, התרשמות ישירה
- הקשבה
- הבחנה
- בעיות תקשורת (שפה, מונחים – "ברדק" IT'S A GAP) תקשורת שונה לרמות שונות בארגון – ברברת

- לגופו של עניין ולא לגופו של איש
- מידע מנודב
- סמכויות ניהוליות ומקצועיות
- גמישות למצבים משתנים
- עימותים
- יעוץ במהלך מבדק
- עמידה בל"ז
- שגרתיות
- שכחה
- פרובוקציה ומאבקי כוח
- שוחד
- בא ניסע, בא נטייל, בא נאכל – זוללי זמן
- זיהוי / מהות / סימוכין
- שיחת סיכום: הבהרת והתייחסות - סיכום ועזיבה
- פעילות תיקון במקום פעולה מתקנת

* הכותב הוא יועץ ארגוני בעל משרד ליעוץ ארגוני "שיא האיכות"

שילוב קריטריונים שונים ככלי לביצוע מבדקים פנימיים של מערכות איכות בסקטור

הרפואי בשבדיה*

שלהבת ל. צור **

שירותי הבריאות של שבדיה עברו שינוי מהותי במבנה הארגוני שלהם, בנהלי עבודתם וניהול התקציב בעשור האחרון. כמו מדינות רבות באירופה, שבדיה פועלת להפיכת ארגוני הבריאות בתחומה למערכות המנוהלות כחידות כלכליות עצמאיות על מנת להגדיל את יעילותן, רמת שירותיהן והפרודוקטיביות שלהן ולעודד תחרותיות.

עמ' 6 מתוך 8

לצורך מימוש מטרה זו הטילה ממשלת שבדיה על חברת יעוץ זוכה בשם "SPRI" לנהל את בחינת המצב בהווה באמצעות מבדקים פנימיים לכל מערכת הבריאות השבדית.. החברה החליטה לעבות את האמצעי הנפוץ לביצוע מבדקים פנימיים במערכות לניהול איכות בכלים נוספים. לצורך כך גיבשה החברה תכנית מובנית הכוללת מספר מרכיבים ושילבים על מנת להגיע לממצאים מהימנים. המערכת נבנתה ממרכיבים ידועים של כלים לבחינה והערכת ארגונים ומערכות לניהול-

1. ISO 9001

2. פרס בולדריג' (ארה"ב) הכולל את הוורסיה האירופית והשבדית והוורסיה של ארה"ב לבדיקת ארגוני בריאות.

3. ACHS - קריטריונים למבדקים פנימיים של הועדה האוסטרלית לתקינה רפואית.

4. מבדקים ארגוניים של "קרן המלך המרכזית" בבריטניה

5. CCHFA - המועצה הקנדית לתקינה רפואית

6. JCAHO - המועצה לתקינה רפואית בארגונים – ארה"ב

המידע נאסף באמצעות סקרי ספרות, ראיונות, ביקורים ותצפיות, סקרים והשתתפות בקורסים של אודיטורים פנימיים המבוצעים בארגוני בריאות.

בנוסף לדרישות לביצוע מבדקים פנימיים, כפי שמופיע ב-ISO 90001, שובצו גם קריטריונים

המופיעים בפרס בולדריג' וכן ב- (The European Foundation -EFQM)

(For Quality Management Award) ובפרס הפורום הרפואי השבדי.

* תקציר מאמר של Blomberg, I. (1993) מתוך:

Abstr Int Soc Technol Assess Health Care Meet. 1993; 9: 84

** הכותבת היא יועצת ארגונית ודוקטורנטית ביחידה לאבטחת איכות בטכניון

חברי פורום המיזם למבדקים פנימיים:

e-mail	פקס	טלפון	שם ומשפחה
sbennon@bezeqint.net	9569569-09	536492-050	בן-נון שחר
gad@sii.org.il	9625748-03	5563049-050	גבע גדי
avigdorz@rafael.co.il	8795254-04	8795101-04 2891773-052	זוננשיין אביגדור
Hanan1m@zahav.net.il	5354045-03	5354045-03 2775072-052	מלין חנן
reuven@sii.org.il	6465205-03	6465324-03 3258537-052	רבינוביץ ראובן
shalheve@tx.technion.ac.il	04-8384254	052-6369005	שלהבת ל. צור
Baruch_gilat@mod.gov.il	03-6975886	050-6299624	ברוך גילת
reinish1@yahoo.com	6482084-03	054-4216005	רייניש שי
milrada@bezeqint.net	6043753-03	4967212-054	מילרד אברהם
glantz1@012.net.il	02-6722540	057-8131271	גלנץ טומי
afish@netvision.net.il	04-8775629	050-5725209	אנדרי פישוף
Assaf.nattiv@carmel.olefins.co.il	04-8466859	052-4316080	אסף נתיב
Alberto.Burger@m-systems.com	03- 5488666	054- 9222327	בורגר אלברטו