



מס' 16, מרץ 2010

דבר ירייר הפורים

חברים יקרים
תוכנית העבודה לשנת 2010 מתמקדת בשלושה נושאים מרכזיים -
הנושא הראשון כנס עורכי מבדקים שנתי שיערך ב-8/4/10
בתל השומר במש"א 7000 .
נא הקדימו להירשם במזכירות האיגוד , מאחר ויש צורך באישורים
ביטחוניים.
הנושא השני - ארגון שני מושבים לכנס האיכות הבינלאומי שיערך השנו
בין התאריכים 15-17 בנובמבר.
גם כאן חשוב שתעקבו אחר הפרסומים לכנס ותגישו מאמרים על מנת
שנוכל לארגן מושבים מעניינים.
הנושא השלישי הינו ארגון תחרות הסוקר המצטיין לשנת 2010 .
לקראת חודש יולי נפרסם קול קורא. ארגונים מוסדיים מתבקשים
להיערך בהתאם.

חברים יקרים, קיום הפעילות שלנו לאורך זמן מותנית בעבודתם
המסורה והמבורכת של חברי המיזם ועל כך מגיע להם מלא התודה
וההערכה.

אני מאחל לכולנו חג פסח נעים וכשר, ושנת עבודה פורייה, איכותית
מעניינת ומאתגרת.

שחר בן-נון
מרכז מיזם המבדקים פנימיים

דבר העורכת

לקראת צאתו של האודיטון הבא, אנו במערכת העיתון מעוניינים כי
תיקחו חלק יותר פעיל. היינו שמחים לפרסם מאמרים בהם תשתפו
את הקוראים בשיטות השונות שבהן אתם מבצעים הלכה למעשה את
המבדקים הפנימיים אצלכם בארגון וכן מבצעים מערב אחר אי
ההתאמות שנתגלו במבדקים אלו.
תודה מיוחדת לאברהם מילרד על דבקונו בשליחת מאמרים למערכת.
כמו כן, קוראים בעלי כישורי כתיבה הומוריסטית מוזמנים לחלוק עם
הקוראים את כישוריהם. בברכת חג פסח שמח.

שלהבת צור
עורכת ראשית

עמ' 1 מתוך 8

מה קציתון?

אתיקה במבדקים פנימיים - אברהם
מילרד - עמ' 2

המבדק הפנימי בבית ספר לסייעוד
כחלק מתהליך ההתעדה לתקן ISO
9001- בטי סבו - עמ' 3

הזמנה לכנס השנתי של עורכי
המבדקים הפנימיים - עמ' 6

חברי המיזם למבדקים פנימיים - עמ' 8

חברי המערכת:

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

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

ועדה מייעצת - חברי פורום
מבדקים פנימיים

עורך משנה - שחר בן נון
sbenon@bezeqint.net

מאמרים קציתון יתקבלו
אנה

המאמרים מתפרסמים על דעת
ובאחריות כותביהם בלבד

אתיקה במבדקים פנימיים

אברהם מילרד - יועץ

במילון המילה "אתיקה" פירושה - מוסר, תורת המידות, תורת המוסר, אך נמצאה במילון מילה נוספת - "אתיקטה", שפירושה "דרך ארץ, נימוס, התנהגות בסבר פנים יפות ובנעימות". שתי המילים האלה חלות עלינו כעוסקים במבדקים פנימיים. קודים מקצועיים שמים את האתיקה בדרך כלל כמשרת כמה צורות של אידיאלים או עקרונות מוסריים אשר חברי ארגונים שונים שואפים לקיים. קיימים, למשל, קודים של אתיקה לאגוד הישראלי לאיכות, לאיגוד האמריקאי ועוד. הקודים כוללים מספר פרטים הקשורים בעקרון של הערך הבסיסי - להיות הוגנים, לפעול ללא נשוא פנים, להשתמש בידע ובמיומנות וכן לסייע בנושאי בטיחות ואמינות המוצר המיועד לשימושם של הצבור הרחב. עקרונות אתיים מתקיימים ומשמשים כמורה דרך לאנשים כיחידים לקראת פעילויות המביאות את התועלת המרבית לכולם. מקצועיות הוא מצב שבו החברה מכירה באתיקה כמעמד נפרד

אנסה לשלב פה מספר משפטים היכולים לשמש לנו כאתיקה של מקצועיות.

האתיקה המקצועית צריכה לקחת בחשבון את הנושאים הבאים:

- יחסים בין התמחות אישית ומקצועית שלנו לבין לקוחותינו
- יחסים מקצועיים בינינו לבין החברה הכללית
- יחסים בינינו כמקצוענים
- יחסים בין המעסיק למועסק
- הכרה בפרטים טכניים של המקצוענות

כאשר אנו באים לעשות מבדקים פנימיים, עלינו לקחת בחשבון גם את הפעילויות הבאות:

- רגישות לשינויים ולגישה של הנבדק
- לקיחת אחריות עבור טעויות אישיות שלנו
- הצגת גישה חיובית ולשאוף לערך אמיתי בביצוע
- הבטחה שהמידע שאנו אוספים יהיה בטוח וסודי
- עשייה מרבית על מנת לקדם את האמינות והבטיחות עם הגופים שסמכותם חלה וזאת כדי להתמקד בעת המבדק בבעיות אמיתיות.

המבדק הפנימי בבית ספר לסיעוד כחלק מתהליך

ההתעדה לתקן ISO 9001

בטי סבו¹

שלושה בתי ספר לסיעוד אושרו בשנתיים האחרונות על ידי מכון התקנים כמוסדות המתנהלים בהתאמה לדרישות תקן האיכות ISO 9001 והצטרפו למשפחה רחבה מאד של ארגונים בארץ ובעולם בתחומים שונים העובדים על בסיס פלטפורמה ניהולית זו.

בית ספר לסיעוד הינו בדרך כלל ארגון קטן המונה 10-20 אנשי צוות. הוא אינו ארגון עתיר בכח אדם ומשאבים להיפך הוא הנכון, צוות בית הספר מצומצם, כל אחד מהצוות ממלא מספר תפקידים והמשאבים העומדים לרשותו מצומצמים למדי. בשנים האחרונות, בתי הספר לסיעוד נתקלים בקושי לגייס סטודנטים עקב ריבוי בתי הספר בארץ וירידה במספר הפונים ללמוד את מקצוע הסיעוד. כאשר מנהלות בתי הספר לסיעוד החליטו להכיל מערכת פורמאלית לניהול על פי דרישות תקן איכות ISO 9001, במסגרת תוכנית לשינוי ושיפור התנהלות בית הספר, הן נתקלו בדעות חלוקות על תרומת מערכת זו לבית הספר. רבים מהצוות התנגדו ופקפקו בתרומתו וביכולתו של תקן איכות לקדם את בית הספר ולשפר את התחרותיות שלו. העובדים התנסו בעבר בכתיבת נהלים ומניסיונם אלה בד"כ לא עשו שינוי רב אלא נשארו מתויקים בקלסרים עבי כרס שהעלו אבק. צוותי ההוראה, אשר נהנים מחופש פעולה רב והאצלת סמכויות רחבה, הביעו חשש מפני הכתבה מלמעלה, בקרה שוטפת ואיבוד החופש המקצועי. מתוקף המהלך של הכלת מערכת איכות, הבקרה על תהליכים בבית הספר שמה זרקור על תחומים שפחות מבוקרים ונמדדים ולעיתים נוצר מתח בין עמיתים לעבודה. מערכת האיכות בשלב הקמתה דורשת שעות עבודה רבות כדי שיהיה ערך לנהלים ולכלי הבקרה ובתהליך האינטנסיבי של הכלת השינוי. לוח זמנים צפוף וסך המשאבים שעמדו לרשותם, עלו קונפליקטים בינאישיים, ביטויי ביקורת והתנגדות, סירוב לפעול על פי הוראות העבודה ועוד.

¹ יועצת ומאמנת בתחום ניהול איכות, ארגון ושיטות. בשיתוף עם ד"ר יצחק תמוז ליוויתי את בתי הספר עד ההתעדה לתקן האיכות ISO 9001

הכוחות המקדמים

הדרך היתה רב ממדית ומשתנים שונים השפיעו על הצוות ואופן ההטמעתה של מערכת האיכות. מקצת מהמשתנים היוו כוחות דוחפים ומקדמים אשר הגבירו את התמיכה בשינוי המתוכנן, בעוד שמשנתנים אחרים היוו כוחות מעכבים. ככל שהכוחות המקדמים התחזקו, הסטטוס-קוו בבית הספר השתנה, הכוחות המעכבים קטנו ובהתאמה פינו את הדרך בכיוון השינוי הרצוי.

בבחינה של המהלך כולו, ניתן להבחין במספר גורמים שהיו אפקטיביים במיוחד בקידום השינוי בבתי הספר, איפשרו להטמיע מערכת ניהול איכות והביאו איתם גם שינוי בתרבות הארגונית:

1. מנהיגות

מינוי מנהלת איכות מקצועית ואסרטיבית תרם להתקדמות התהליך ואפשר את הצלחתו. מנהלת איכות בבתי הספר לסייעוד, כנציגת ההנהלה, הופכת לגורם אליטיסטי בבית הספר. היא לומדת את רזי הניהול שלו, נעשית מעורבת בכל התהליכים שקורים בו ובתמיכתה של מנהלת בית הספר, היא מובילה את השינוי הפנים-ארגוני.

בכל אחד מבתי הספר לסייעוד מונתה מנהלת איכות שהתאפיינה ביכולת לעבוד באופן עצמאי, בשקדנות ונחישות גבוהה וביחסי אנוש מצוינים. יכולתה לעמוד בלחצים ובמתחים שעלו בתהליך עזרו לה להתגבר על בעיות רגשיות שזיהתה בעצמה והתנגדויות שעלו מצד העמיתים לעבודה. מנהלות האיכות בבתי הספר לסייעוד הצליחו להפיח מוטיבציה בקרב הצוות - הן דרבנו, משכו ודחפו אותו לעבודה ולשינוי, ולקראת סוף התהליך נראה שיתוף פעולה גבוה, הערכה גבוהה כלפי עבודתן ורצון כמעט מלא להשתלב בתהליך.

2. קשר איכותי בין היועץ לבין הלקוח

תפקיד היועצים היה להנחות את מנהלת האיכות והנהלת בית הספר בבניית מערכת האיכות וללוותם בתהליך ההתעדה לתקן האיכות ISO 9001. בפועל, היועצים העצימו את מנהלת האיכות ועזרו לה לגבש את הזרות המקצועית בעזרת הנחלת הידע המקצועי, הנחייה אישית, הקשבה, תמיכה והדרכה להפחתת ההתנגדויות והחששות מפני התהליך. הם ייצבו את האחיזה של השינוי בקרב הנהלת בית הספר וצוות העובדים במתכונת פגישות מעקב, הדרכות לצוות, אימון אישי וניהול ישיבות בהשתתפות כל הצוות לשם הצגת ההישגים והבעיות שהתעוררו וכן קבלת החלטות בפורום מלא. בין היועצים

להנהלת בתי הספר נוצרו יחסים המושתתים על אמון, עזרה וכבוד הדדי ואלה אפשרו להשיג את היעדים שהוצבו.

3. פלטפורמה לחולל שינוי

תקן בינלאומי לניהול איכות והבטחת איכות מייצג את המכנה המשותף לאיכות בעסקים המקובלת בשוק הבינלאומי. תקן זה אומץ בשנת 1987 על ידי ISO – הארגון הבינלאומי לתקינה International Organization for Standardization ומהווה כלי יישומי חשוב להבטחת איכות לאורך כל חייו של הארגון ומוצריו. הסמכה לתקן איכות מעידה על יכולתו של הארגון לבקר את התהליכים הקובעים את קבילות המוצרים והשירותים שהוא נותן, התאמה לדרישות החוק ודרישות הלקוח, וחתירה מתמדת להגברת שביעות רצונו.

היתרונות בשימוש בתקן היו:

- הקטנת הויכוחים על מה צריך לעשות שכן רוב הדרישות של התקן הינן מנדטוריות.
- התחלה, סוף ותכולת עבודה ידועים מראש אשר דרשו שגרת עבודה די שרירותית, ובקרה על עמידה ביעדי התכנית.
- שיטה מובנית להשגת תהליך השיפור המתמיד.
- עמידה בדרישות המוסדות האקדמאים והממשלתיים להציג הישגים ושיטת ניהול איכותית.

4. המבדק הפנימי כגולת הכותרת של תהליך ההתעדה

בכל אחד מבתי הספר נקבעה שיטה אחידה, במתכונת של מבדק פנימי, לבדיקה והערכת פעולות האיכות ותוצאותיהן. המבדק הפנימי הוא כלי בקרה חשוב המאפשר להנהלת הארגון לבחון את מערכת הניהול והעשייה המקצועית בו על מנת לוודא כי המערכת פועלת בהתאם לכללים שנקבעו.

כחודשיים לאחר הפצתה של כל הוראת עבודה חדשה, מנהלות האיכות בבתי הספר התבקשו לקיים מבדק פנימי לבדיקת עבודת הצוות בהתאמה למערך הדרישות והקריטריונים שנקבעו. תוצאות המבדקים היו אינדיקאטור שאותת להנהלה ולמנהלות האיכות את מידת ההטמעה וההפנמה של הוראות העבודה החדשות. המבדקים הפנימיים האירו על ליקויים וחסמים בתהליך, הרחיבו את שיתופי הפעולה והמריצו את העובדים ליישם את הוראות העבודה. מבדקים נוספים שהתקיימו עד מועד המבדק החיצוני הובילו לפעולות מתקנות משמעותיות והחלטות חשובות לגבי מהות השירות לסטודנט ואיכות העבודה.

מנהלות האיכות היוו את הקטר של התהליך ואילו המבדקים הפנימיים היו המצפן, המדד והמפקח על התוצאה.

לסיכום, בכל בית ספר נעשה זיהוי לתהליכי הליכה והתהליכים התומכים, הממשק בניהם ויחסי הגומלין בין כל הפונקציות. בהמשך, הוסכם על פורמט אחיד לכל הטפסים והרשומות של בית הספר, נעשה תיאום בין דרישות תחיקתיות, נהלים פנימיים וחיצוניים ותקנון לסטודנט, נקבעו נקודות בקרה בתהליך ושיטות למעקב וטיפול באירועים חריגים, כשלים ואי התאמות, ולראשונה בחיי בית הספר נכתבה תורת ניהול אחידה ומוסכמת אשר כולם היו שותפים בעיצובה ובכתיבתה.

ההטמעה ומיסוד של שיטות עבודה חדשות היו תהליך ארוך ומורכב ולעיתים אף מתסכל והושקעה אנרגיה בטיפול בהתנגדויות. המודעות לצורך בהעלאת איכות השירות וכן המנהיגות, ההתמדה והנחישות הביאו לשיפור ניכר ביישום של שיטות העבודה שנקבעו, הועלתה הגאווה הארגונית ועלתה באופן ניכר שביעות רצון הלקוחות. הפחד מאיבוד החופש המקצועי הורד והושרשה הנחת היסוד כי תיעוד, מעקב ובקרה יכולים לשפר את המקצועיות מבלי להעמיס ולסרב את התהליך.

הזמנה לכנס השנתי של עורכי המבדקים הפנימיים

הנכם/ מוזמנים/ות לכנס השנתי של עורכי מבדקים פנימיים שיתקיים
ביום חמישי 8.4.2010 בין השעות 08:30-12:00 - בחדר מורשת במש"א
7000 בבסיס תל השומר.

מטרת הכנס לקיים במה רעיונית, מקצועית וליצור דו- שיח בין בעלי
המקצוע (עורכי המבדקים הפנימיים). השנה יינתן דגש מיוחד לתחומי
האיכות בזרועות צה"ל.
הכנס מיועד לחברי האיגוד הישראלי לאיכות ולנציגי החברות המוסדיות
באיגוד.

תוכנית הכנס:

08:30-09:00 רישום והתכנסות.

09:00-10:00 ברכות -

מר שחר בן-נון, סגן יו"ר האיגוד ויו"ר מיזם עורכי מבדקים
פנימיים

מר חיים קורנפלד, יו"ר האיגוד הישראלי לאיכות
הרצאת אורח - אל"מ אמיר ניצן, מפקד מש"א 7000

10:00-10:30 סא"ל דוד פדידה, ראש ענף הבטחת איכות בחיל האוויר -
"איכות בראיית המוכנות"

10:30-11:00 סא"ל אולגה גלפנשטיין, ראש מסגרת אמינות והנדסת
איכות בנס"א - מבדקים בנס"א

11:00-11:30 סא"ל חוסיין סלמה, ראש ענף הנדסה במצל"ח - "מבדקים
ברכש ספקים"

11:30-12:00 חנן מלין, מנכ"ל שיא האיכות - "הכה את המומחה - למה
איכות?!"

12:00-12:10 סיכום - שחר בן-נון, יו"ר המיזם.

הרשמה:

הכנס מוגבל ל-100 משתתפים. יש להירשם בהקדם לצורך הבטחת
מקומך בכנס.

יש להירשם דרך מייל האיגוד הישראלי לאיכות:

qsi1973@netvision.net.il

עד לתאריך 23.03.10.

לצורך אישורי כניסה: על הנרשמים להעביר שם מלא, מס' ת.ז ומס' רכב.

האיגוד הישראלי לאיכות

מייל: qsi1973@netvision.net.il

טלפונים: 08-9365862/65

שמות חברי פורום מנדק'ס פנימיים

e-mail	פקס	טלפון	שם ומשפחה
sbennon@bezeqint.net	9569569-09	5536492-050	בן-נון שחר
gad@sii.org.il	9625748-03	5563049-050	גבע גדי
gorel12@gmail.com	-	057-8168855	גורל חיים
avigdorz@rafael.co.il	8795254-04	8795101-04 2891773-052	זוננשיין אביגדור
SHELI98@ZHAV.NET.IL	-	057-8152250 03-5695700	הנס צבי
wolfsony@icl-ip.com	08- 6276076	08- 6297006 052- 4708006	וולפסון יאן
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
shai@reinish.co.il	050- 7232349	054-4216005	רייניש שי
milrada@bezeqint.net	6043753-03	4967212-054	מילרד אברהם
afish@netvision.net.il	04-8775629	050-5725209	אנדרי פישהוף