



מס' 9, נובמבר 2007

## דבר יו"ר הפורום

חברים יקרים,  
זה העיתון התשיעי שהמיזם מפרסם מזה שנתיים. מגיעה תודה לעורכת הראשית שלהבת צור, ולעורך המקצועי מר אנדרי פישוף, החלטנו לפרסם את העיתון לפני כנס האיכות בנובמבר 2007 ולהציג בו חומר רלוונטי לכנס.  
בעתון זה אנו מפרסמים מאמרים נבחרים בנושאים מגוונים שלא ירצו עליהם בכנס וזאת בגלל החשיבות והקשר לשיפור האיכות בארגונכם. כמו כן נסקור בקצרה את התוכן והנושאים של שני המושבים המתוכננים בכנס. אנו מזמינים את חברינו ליטול חלק במושבים אלה.  
זו השנה השלישית שבה אנו עורכים את תחרות הסוקר המצטיין השנה יש לנו תשעה מועמדים מהם יבחרו שלושת המקומות הראשונים, שיזכו בתעודות, הערכה ופרסים כספיים.  
בעיתון זה ובמהלך הכנס נבקשכם למלא שאלון קצר שתכליתו לקבל משוב מהחברים על פעילות הפורום. אנו מקוים שתהייה השתתפות ערה ותקדישו מס דקות לענות על השאלון ולשלוח אלינו חזרה.  
חברים, ברצוני להודות לכם על היותכם שייכים לחבורת האיכות אני מאחל לכם שנה טובה ומועדים לשמחה.  
אני וחברי למיזם מחכים לכם בכנס האיכות בנובמבר 2007. עד אז איחולנו לבריאות ואיכות חיים במלא מובן המילה.  
שחר בן-נון

יו"ר מיזם המבדקים הפנימיים

## דבר העורכת

לקוראים שלום,

לקראת כנס האיכות הממשמש ובא, נשמח אם תשתתפו במושבים בנושא ותחוו דעתכם על פעילויות הפורום. כמו כן ניתן לפנות אלינו אישית במהלך הכנס.  
כמו כן יתקבל בברכה כל שיתוף פעולה מצידכם בנוגע לנושאים עליהם הפורום מופקד.  
אנו עדין מצפים לחוות דעת ומאמרים שלכם לשם פרסום בעיתון שלנו.

אשמח לפגוש אתכם,  
שלהבת ל. צור

## מה קציתון?

סקרי תהליכים ניהוליים-האתגר למבדק הפנימי, דר' אביגדור זוננשיין, עמ' 2

תחרות איכות פנימית באלאופ, מיכאל מוסקוביץ - עמ' 5

אפקטיביות של ביצוע מבדקים פנימיים במערכות לניהול איכות, תקציר מאמר מתורגם - שלהבת צור עמ' 7

הרצאות במושבים העוסקים במבדקים פנימיים בכנס האיכות הקרוב - שחר בן נון, עמ' 11

חברי פורום מיזם המבדקים הפנימיים - עמ' 11

## חברי המערכת:

עורכת ראשית - שלהבת ל. צור  
[shalheve@tx.technion.ac.il](mailto:shalheve@tx.technion.ac.il)

עורך מקצועי - אנדרי פישוף  
[afish@netvision.net.il](mailto:afish@netvision.net.il)

ועדה מייעצת - חברי פורום  
מבדקים פנימיים

עורך משנה - שחר בן נון  
[sbenon@bezeqint.net](mailto:sbenon@bezeqint.net)  
אמריקאית קציתון יתקאלו  
חנה

המאמרים מתפרסמים על דעת  
ובאחריות כותביהם בלבד

## סקרי תהליכים ניהוליים - האתגר למבדק הפנימי

ד"ר אביגדור זוננשיין, רפאל

תהליכים ניהוליים הם בעלי השפעה גדולה על אפקטיביות המפעל והארגון.

לרוב, תהליכים ניהוליים לא עוברים סקירה ומבדק, כיוון שהמנהלים לא מעוניינים להעמיד את התהליכים שהם אחראיים להם – למבדק וסקירה, וגם לרוב הסוקרים הפנימיים את הכישורים הנאותים לבצע מבדקים לתהליכים ניהוליים.

כיצד בכל זאת ניתן לקדם סקרים של תהליכים ניהוליים?:

א. שכנוע מנהלים בצורך ובתועלת הצפויה להם מממצאי מבדקים כאלו, מבדקים אלו יכולים להצביע על פתיחות ושקיפות ארגונית של המנהלים, להעמיד למבדק את התהליכים הניהוליים עליהם הם אחראיים. ממצאי המבדקים יכולים לתת למנהלים אפשרות "הסתכלות בראי" ע"י גורמים פנימיים. קיום מבדקים כאלו יכולים לשמש מרכיב בממשל תאגידי שמאופיין ע"י בקרה ניהולית ושקיפות ארגונית.

ב. גיבוש צוות סוקרים ראוי למשימה. להערכתנו צוות סוקרים למבדקים של תהליכים ניהוליים צריך לכלול לפחות מנהל אחד (או מנהל לשעבר), וכן לכלול בו מומחה מקצועי לתהליך הניהולי הספציפי. הסוקרים ה"רגילים" ו/או מבקרי פנים יצטרפו לצוות המבדק ויביאו איתם את מיומנויות המבדק והביקורת.

ג. איתור תהליכי חלוץ (פיילוט) לסקירה אשר המנהלים מוכנים להעמידם לסקירה בשלב התנעת הסקרים. לאחר ביצוע מספר סקרים מוצלחים, דיון בממצאים והמלצות לפעילויות מתקנות, צפוי שהמנהלים יחושו שה"שד אינו כה גדול" ויש תועלת במבדקים, והם יסכימו להמשיך המבדקים על תהליכים ניהוליים נוספים.

### שכנוע המנהלים וההנהלה

כדי להצליח במבדקים של תהליכים ניהוליים, נדרש לשכנע את המנהלים בארגון בחשיבות ובאפקטיביות של מבדקי תהליכים ניהוליים. לדעתנו ניתן לשכנע את המנהלים בארגון בחשיבות ובאפקטיביות של מבדקי תהליכים ניהוליים.

לדעתנו ניתן לשכנע את המנהלים ע"י הפעלת "מקל וגזר". בתחום התועלות ("הגזר") ניתן להציג את החשיבות למנהלים "להביט במראה הניהולית" כדי לזהות נקודות תורפה ואיתור הזדמנויות לשינוי ושיפור. המבדקים הניהוליים יכולים לזהות צווארי בקבוק ניהוליים שחשוב מאד לפתוח אותם למען הצלחת הארגון. מבדקים ניהוליים יכולים לשמש גם כרובד חשוב ב"ממשל תאגידי" בו נדרשת שקיפות ואחריות ניהולית ברמה גבוהה כלפי כל בעלי העניין בארגון ומחוצה לו.

בתחום הנזקים ("המקל") הצפויים לארגון מאי איתור תהליכים ניהוליים "חולים וקלוקלים" ניתן להזכיר לדוגמא את המשברים שעברו חברות כמו אנרון, תנובה, אוסם, מטרנה עקב תהליכים ניהוליים כושלים. מבדקים ניהוליים יכולים לזהות מבעוד מועד "תהליכים ניהוליים חולים", אז במקרה של משבר - ההנהלה תוכל להציג בפני כל בעלי העניין את המבדקים הפנימיים כאחד מתהליכי המניעה החשובים שננקטו ע"י הנהלת החברה למניעת משברים וטעויות.

מוצע לאתר מנהלים שיסכימו להיות חלוצים לביצוע הסיקורים בתחום אחריותם. אותם מנהלים יתבקשו להציג התועלות שהם קיבלו מסיקורים אלו, ולהציג לקחים בונים לשאר המנהלים ולצוות הסוקרים.

### **איתור וגיבוש צוות סוקרים הולם**

רק חלק מהמנהלים ייראו חשיבות בהשתתפותם בתהליכי מבדק ניהוליים, רובם ישאפו שהמטלה תוטל על אחרים. צוות סוקרים למבדקים ניהוליים יכול להיות מורכב מצירוף כוחות (כולם מאנשי הארגון עצמו) כדלקמן:

- מנהלים ואנשים מטה בארגון הרואים חשיבות במבדק ובקרה ובעלי ידע בתחומים הנבדקים.
- נציגי הביקורת הפנימית
- אנשי איכות בכירים
- אנשי הנדסת תעשייה בכירים

מומלץ שלצוות יצטרף סוקר פנימי בכיר אשר ינחה את המנהלים הבכירים בהלכות מבדק וגם יסייע בלוגיסטיקה של המבדקים (תיאום מועדים, אתרים ומסמכים למבדק) וסיכום ממצאי המבדקים.

## איתור תהליכי חלוצ למבדק

תהליכי החלוצ למבדקים ניהוליים צריכים לעמוד במספר קריטריונים:

- תהליכי ליבה החשובים להצלחת הארגון (אין לבדוק תהליכים שוליים!)
- "בעלי תהליך" הם בעלי מודעות תהליכית ומוכנים להיחשף למבדק עמיתים (סביר שישתפו פעולה עם יוזמת המבדקים)
- ייתכן ויש בתהליכים אלו נקודות תורפה שיזוהו במהלך המבדקים (יש בשר!)
- ניתן לבנות צוות סיקור ומבדק הולם וראוי (ראו סעיף לעיל).

דוגמאות לתהליכים ניהוליים שכדאי לבצע להם מבדקים:

- ניהול פרויקטים והנדסת מערכת
- ניהול משאבי אנוש
- ניהול נכסים והשקעות
- ניהול הרכשה
- הנדסה משולבת
- ניהול אחריות חברתית
- ניהול מלאי
- תהליכי תחקירים והפקת לקחים

### סיכום – האתגר, ההזדמנות והמציאות העגומה

להערכתך, כפי שתואר במאמר קצר זה יש אתגר עצום למבדקים הפנימיים לתהליכים ניהוליים ככלי

לבקרה, זיהוי נקודות תורפה ניהוליים ותהליכיים ואיתור הזדמנויות לשיפור.

אבל לצערי ההזדמנות "מפוספסת בגדול" כיוון שברוב הארגונים אין את הבגרות הנחוצה לביצוע

אפקטיבי של מבדקים אלו. לצערי, המנהלים לא מעוניינים שייבחנו את תחומי האחריות שלהם וכן

קשה לרתום את המנהלים לבחון את עמיתיהם. להערכתך הצנועה, גם מנהלי האיכות לא מוכנים

להתמודד עם אתגר זה. מאמר זה בא להציג את האתגר ולגרות את הנהלות הארגונים להשתמש בכלי

אפקטיבי זה!

## תחרות איכות פנימית באל-אופ

מיכאל משקוביץ – רע"נ איכות התפעול, אל-אופ

במהלך 2006 התקיימה בחברת אל-אופ תחרות פנימית בין היחידות הארגוניות השונות בנושאי איכות (לרבות בטיחות ואיכות סביבה).

לתחרות זו הוגדרו מספר מטרות:

- פתוח המודעות לאיכות כוללת לקידום המצוינות הארגונית בקרב המנהלים והעובדים בחברה.
- הכרה וגישור על פערי האיכות הקיימים מול קריטריוני תחרות "פרס האיכות הלאומי בתעשייה" להכנת אל-אופ לתחרות הלאומית.
- יצירת מוטיבציה ביחידות הארגוניות לשיפור ניהול האיכות בהתאם לקריטריוני הפרס.

התחרות אורגנה ע"י ראש אגף האיכות והתקיימה בשלושה מגזרים בחברה:

1. מגזר ניהולי/עסקי- תחרות בין היחידות העסקיות.
2. מגזר פיתוח הנדסי- תחרות בין המינהלים באגף מו"פ והנדסה.
3. מגזר יצרני- תחרות בין מפעלי ייצור והרכבה, מינהל הרכש ומינהל תוכניות ובקרה באגף ייצור ורכש (אגי"ר).

תחרות האיכות נוהלה באמצעות וועדה בלתי תלויה בראשותו של מנהל אגף האיכות.

הרכב הוועדה כלל נציגים מתחומים שונים- איכות, בטיחות, משאבי אנוש ונציגי המגזרים המתחרים (נציג מכל מגזר שלא נטלו חלק בתחרות).

התחרות התקיימה ב- 2 שלבים:

**בשלב א'** בוצעו מבדקים בכל היחידות שהתחרו במטרה לאתר יחידות בעלות הישגים בולטים בתחום האיכות. המבדקים נערכו ע"י עורכי מבדקים בכירים (מנהלי איכות מאגף האיכות, עורך מבדקים ראשי של אל-אופ, מנהלי איכות של אגי"ר). קריטריוני הפרס הלאומי לאיכות שימשו כבסיס לרשימות התיוג למבדקים, אשר הוכנו מראש בהתאמה ייחודית לאופי פעילות המגזרים המתחרים.

שמות עורכי המבדקים ומועדי המבדקים תוכננו ושובצו בתוכנית המבדקים השנתית של אלאופ ע"י אחראי על מערכת מבדקים באגף האיכות. רשימות התיוג ומועדי המבדקים פורסמו לידיעת מנהלי היחידות בתחילת השנה.

כל עורך מבדקים הציג בפני הוועדה את תוצאות המבדק, פירוט הניקוד ברמת הקריטריון הבודד, חולשות וחוזקות הנתמכות על ראיות אובייקטיביות ועל רשמיו הסובייקטיביים.

מכל מגזר נבחרו שתי היחידות המנצחות שקבלו את הניקוד הגבוה ביותר במבדק והרושם החזק ביותר מהחוזקות שהציג עורך המבדקים, היחידות הללו עלו לשלב הגמר של התחרות.

**בשלב ב'** הוזמנו מנהלי היחידות שעלו לגמר להציג בפני וועדת הפרס את הישגי האיכות ביחידותיהם והנימוקים "למה מגיע להם לזכות בתחרות זו". בנוסף בוצע מבדק סופי בכל אחת מהיחידות שעלו לגמר התחרות.

המבדק הסופי נעשה ע"י חברים בוועדת הפרס בהשתתפות מנהל של המגזר אליו השתייכו היחידות הנבדקות: מנהל אג"ר (ב-2 היחידות המובילות באג"ר) או מנהל אמו"פ (ב-2 המינהלים המובילים באמו"פ).

ההחלטה על היחידה הזוכה בכל מגזר התקבלה ע"י ועדת הפרס יחד עם מנהל של אותו המגזר. ההכרזה על הזוכים בתחרות האיכות בכל אחד משלושת המגזרים נעשתה בטקס בראשות מנכ"ל החברה ובהשתתפות סגל הנהלה. מנהלי היחידות שזכו בתחרות קיבלו תקציב רווחה מוגדל (כפול) באותה השנה שיאפשר להם לשפר פעילויות תרבות ורווחה בקרב עובדי יחידותיהם.

תחרות פרס האיכות הפנימית בחברה יצרה דינאמיקה חיובית מאוד בקרב המנהלים והעובדים בחברה, גרמה להעלאת המודעות לנושאי איכות וחשפה חוזקות וחולשות ביחידות המתמודדות. אין ספק בכך שהכנות לתחרות, התמודדות היחידות עם קריטריוני הפרס, השתתפות במבדקים והצגת פעילויות בפני הוועדה הביאו לשיפור האיכות בכל רובדי הברה.

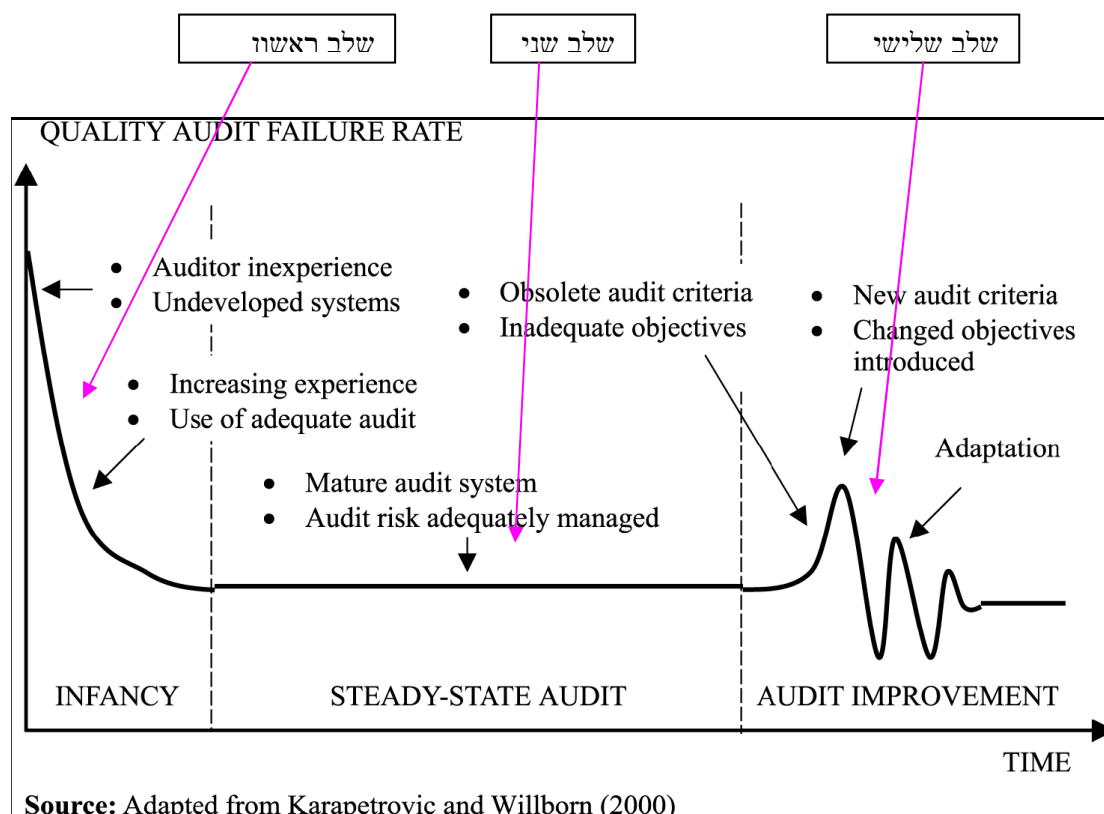
## אפקטיביות של ביצוע מבדקים פנימיים במערכות לניהול איכות, תקציר מאמר מתורגם

שלהבת צור

BECKMERHAGEN ET AL. (תקציר מתורגם מתוך מאמר של  
(THE T.Q.M. MAGAZINE, VOL. 16, NUM.1, 2004, P..P. 14-25

חיי מבדק מבחינת הצלחות, אפקטיביות ואף כישלונות מחולקים ל-3 - החלק הראשון מתאר ארגונים אשר תהליך המבדק בהם נמצא בחיתוליו ומאופיין בכשלים שונים. החלק השני מאפיין ארגונים שהגיעו לרמת יציבות בכל הקשור לרוטינת המבדק ויכול להמשיך באופן זה אם הארגון לא יחליט על פעולות של שיפור. במצב זה מספר הכשלים הוא יציב. החלק השלישי מאפיין ארגונים המעוניינים בשיפור אפקטיביות המבדקים. תהליך זה בפני עצמו אינו יציב ומכיל עליות ומורדות המאפיינות תהליך של הסתגלות עד לשלב בו אפקטיביות המבדק מושגת ומספר הטעויות והסיכונים במבדק יורדים.

בתרשים הבא ניתן להבחין בשלושת השלבים שתוארו.



בין ההמלצות המוצגות על ידי המחברים להשגת אפקטיביות במבדקים-

- ◆ קביעת מטרות למבדק באמצעות שיתוף של כל המעורבים ובעלי העניין
- ◆ קביעת תכני מבדק ותכנית הידועה ומופצת לכל השותפים
- ◆ אספקת משאבים מתאימים, כולל זמן, להשלמת המבדק
- ◆ קביעת אודיטורים מתאימים, שיהיו מקובלים גם על הלקוח
- ◆ ביצוע מבדק בהתאם לתקנים ולנהלים בתחום הנבדק
- ◆ מציאת אי התאמות המתקבלות כעדויות על כל צדדי המבדק המעורבים
- ◆ ביצוע פעולות מתקנות בכל מקרה של מבדק, גם כאלו שמקורן בהזדמנות לשיפור
- ◆ יצירת שביעות רצון אצל הלקוח (גם הפנימי)

כישלונות מבדקים יכולים להיגרם כתוצאה מסיבות רבות, ביניהן:

- ◆ הצבת מטרות לא ריאליות למבדק
- ◆ אי הקצבת משאבים מתאימים
- ◆ חוסר שיתוף פעולה

לסיכום, כיצד ניתן לשפר את אפקטיביות המבדקים? בין ההמלצות, המחברים מציינים את החשיבות

של ארבעת הנקודות הבאות:

- ◆ יש לאתר את סיכוני המבדק האפשריים העלולים להפריע לאפקטיביות, כגון קונפליקטים בין בודק לנבדק.
- ◆ לפני מבדק יש לוודא כי קיימים ערוצי תקשורת ברורים בין כל המשתתפים
- ◆ יש לבחון האם הכלים לביצוע המבדק כוללים שיטות לניתוח כמותי של מאפייני המבדק
- ◆ יש לקחת בחשבון ניסיון ממבדקים קודמים כולל סיכומים כמותיים של תוצאות המבדקים.



## הרצאות במושבים בנושאי מבדקים פנימיים בכנס האיכות הקרוב

שחר בן נון

בכנס האיכות הקרוב יתקיימו שני מושבים בנושאים הקרובים לליבנו- מבדקים פנימיים-

### 1. מבדקים פנימיים כמנוף לשיפור תהליכים

במושב הזה ארבע הרצאות. שתי הרצאות מתמקדות בתחרויות פנים ארגונית האחת בצה"ל והשנייה בחברת החשמל

המטרה להראות צורה נוספת של העלאת המודעות לאיכות בארגונים גדולים, תוך כדי שיתוף כל הארגון עובדים ומנהלים כאחד. שתי ההרצאות הנוספות מתמקדות בשיפור תהליכים בתחום האיכות בתחבורה בתוך הארגון ובתחום האיכות ואופן ניהולה בארגון גדול כמו תעשייה אווירית.

### 2. מושב מבדקים פנימיים כערך מוסף

שילבנו ארבע הרצאות: שתיים מאנשי איכות מובהקים שעוסקים בתורת האיכות ובהדרכה ושתי הרצאות שעוסקות בצד היישומי בצה"ל כגוף גדול ודומיננטי, ובבית חולים אסותא- בגוף אזרחי תחרותי ששם את האיכות בראש מעייניו.

## שמות חברי פורום מבדקים פנימיים

שם ומשפחה	טלפון	פקס	e-mail
בן-נון שחר	5536492-050	9569569-09	sbennon@bezeqint.net
גבע גדי	5563049-050	9625748-03	gad@sii.org.il
זוננשיין אביגדור	8795101-04 2891773-052	8795254-04	avigdor@rafael.co.il
הנס צבי	057-8152250 03-5695700	-	SHELI98@ZHAV.NET.IL
וולפסון יאן	08- 6297006 052- 4708006	08- 6276076	wolfson@icl-ip.com
מלין חנן	5354045-03 2775072-052	5354045-03	Hanan1m@zahav.net.il
רבינוביץ ראובן	6465324-03 3258537-052	6465205-03	reuven@sii.org.il
שלהבת ל. צור	052-6369005	04-8384254	shalheve@tx.technion.ac.il
רייניש שי	054-4216005	6482084-03	reinish1@yahoo.com
מילרד אברהם	4967212-054	6043753-03	milrada@bezeqint.net
אנדרי פישוף	050-5725209	04-8775629	afish@netvision.net.il
אסף נתיב	052-4316080	04-8466859	Assaf.nattiv@carmel.olefins.co.il