

שיפור מתמיד מחויבות
מקצועיות גמישות
ערך מוסף
אחריות שירות
נאמנות אמינות
שיפור מתמיד
ניהול
נאמנות הקשבה
הקשבה אחריות
מחויבות הקשבה
הקשבה
נאמנות גמישות
מקצועיות
שיפור מתמיד
גמישות
מחויבות
ניהול
ערך מוסף
אמינות
ניהול
אחריות
שירות
הקשבה
אחריות



התקן לניהול מערכת איכות ISO 9001 מהדורת 2015

רון טוכפלד

מנכ"ל חברת רונט שירותי הסמכה בינלאומיים בע"מ

20 שנים בתחום האיכות

שיפור מתמיד
מקצועיות
ערך מוסף
גמישות
אחריות
שירות
אמינות
נאמנות
שיפור מתמיד
ניהול
נאמנות
הקשבה
מחויבות
הקשבה
הקשבה
גמישות
נאמנות
מקצועיות
שיפור מתמיד
גמישות
מחויבות
ניהול
ערך מוסף
אמינות
ניהול
אחריות
שירות
הקשבה
אחריות

מה המיוחד בתקן לניהול החדש הזה?

מתייחס לאנשים ובעלי עניין

מתייחס למציאות המשתנה של הארגון

משדרג את רמת התכנון, התפעול והבקרה

– באמצעות דרישות חדשות

"החיסרון" - תלוי באנשים ובבעלי עניין



פירמידת הצרכים של הפרט בארגון ואחריותו

משמעות
ומוטיבציה

מעורבות מחויבות

ביטחון סוציאלי – לעבוד
לאורך זמן - טווח ארוך

ביטחון תעסוקתי – לעבוד
ולהתפרנס – טווח קצר

מקצועיות - התפתחות מקצועית – להיות
רלבנטי לשוק העבודה

שימור ופיתוח יכולת הלמידה – ללמוד וללמד
סביבת עבודה מעצימה ולא מתעמרת – 7.1.4

מה חדש: אחריות הנהלה ל –

1. הגדרת ההקשר הדרישות, הצרכים והציפיות של בעלי עניין
2. חשיבה מבוססת סיכונים וניצול הזדמנויות
3. הגדרת האסטרטגיה, מדיניות, יעדים, מטרות, מוצרים, שירותים
4. הגדרת - תוכניות פעולה, תהליכים ומשאבים
5. להתאמה למציאות המשתנה ולקיומה של המערכת לניהול איכות

שיפור מתמיד מחויבות
מקצועיות ערך מוסף
גמישות שירות
אחריות נאמנות
שיפור מתמיד
ניהול
נאמנות הקשבה
הקשבה אחריות
מחויבות הקשבה
הקשבה נאמנות
גמישות
מקצועיות
שיפור מתמיד
גמישות
מחויבות
ניהול
ערך מוסף
אמינות
ניהול
אחריות
שירות
הקשבה
אחריות

מה חדש - המשך:

5. אחריות הנהלה – אחריות חברתית ואחריות לפרט המתפקד בארגון.
6. אחריות הנהלה – לניהול ידע, יכולת, שינויים – דרישות חדשות
7. אחריות הנהלה - ליצירת מערכת לומדת, מלמדת, שיתוף פעולה, תקשורת על בסיס שפה משותפת בין כל הדרגים.
6. אחריות הנהלה - ליצירת שיטת ניהול המבוססת על הנ"ל והתאמתה

למציאות

התקן משחזר את ההיסטוריה :

1. זהו תקן למערכת ניהול - וניהול הוא ניהול - עקרונות הניהול לא השתנו.
2. זהו תקן לניהול מערכת איכות - העקרונות לניהול איכות לא השתנו.
3. העקרונות לניהול איכות ודרישות התקן כפי שהן מנוסחות עתה הוגדרו כבר לפני 40-50 שנה על ידי ד"ר אדוארד דמינג וג'וזף ג'וראן.

ג'וראן – תכנון איכות -

בקרת איכות

- שיפור איכות

זיהוי ההתאמה
התאמת המציאות
לדרישות המערכת
לניהול איכות
זיהוי אי התאמה
ותיקון
זיהוי סיכונים
והזדמנויות ותגובה
זיהוי שינויים בהקשר
הארגוני והתאמה
שיפור 10
מוצר/שרות /
Q SYSTEM

הערכת
ביצועים 9

מערכת ניהול איכות QMS
ההקשר 4 - דרישות וציפיות לקוחות
ובעלי עניין, סיכונים והזדמנויות
מנהיגות 5 – אחריות וסמכות
יעדים- מטרות- מדיניות - תוכניות
פעולה
תכנון 6 - מוצרים ושירותים –
תהליכים – שיטות
תמיכה 7 – תפעול 8 – בקרה 8

מציאות

החידוש בתקן הנו הדרישה לאומץ ולחכמה

החכמה

החכמה כולה נמצאת בעמוד הראשון –

בסעיף הכללי 0.1

החלטת הנהלה – דף ראשון סעיף 0.1

החלטה בינארית - ליישם 1 או לא ליישם 0.

או בלשון התקן לאמץ או לאמץ מערכת לניהול איכות.

האומץ

המיוחד בתקן הינו המילה הראשונה שבו:

The adoption - האימוץ

במשמעות אחרת מן השורש הזה, והיא 'אומץ'.

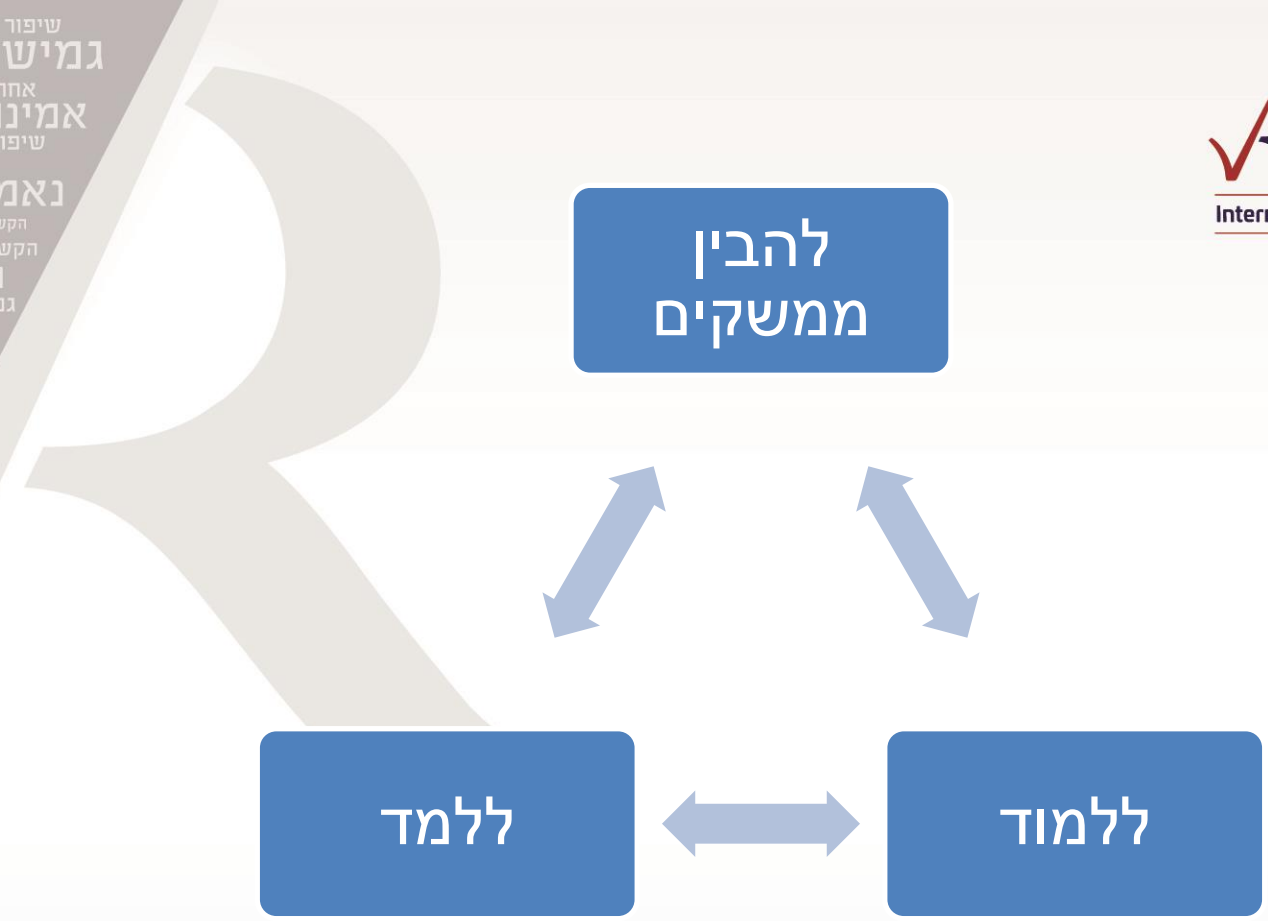
אומץ הנדרש מכל דרגי הניהול להשתנות

שינוי המחייבת ללמוד, ללמד, להבין, להיות נוכח,

להיות דוגמה אישית להנהיג, לקחת אחריות

ולתת סמכות.

שיפור מתמיד מחויבות
מקצועיות ערך מוסף
גמישות שירות אחריות
אמינות נאמנות
שיפור מתמיד
ניהול
נאמנות הקשבה
מחויבות הקשבה
הקשבה
נאמנות גמישות
מקצועיות
שיפור מתמיד
גמישות מחויבות
ניהול
ערך מוסף
אמינות
ניהול
אחריות
שירות
הקשבה
אחריות



אבל אומץ גדול יותר דרוש על מנת לנהל
ארגונים ללא מערכת ניהול !!!

מדוע אימוץ התקן הנה החלטה חשובה - החלטה אסטרטגית בלשון התקן:

- הקמת עסק או ארגון חדש הנה משימה מורכבת
- קושי ליצור מערכת ניהולית ותפעולית אפקטיבית ויעילה.
- ניהול ארגון קיים אינו שונה - מכיוון שאין ארגון קיים
- הוא כל הזמן משתנה!

אימוץ התקן

- החלטה אסטרטגית - המשך:

- הסביבה העסקית משתנה - צורך להתאים את הארגון
- להשתנות על מנת שהארגון יתפקד בצורה אפקטיבית ויעילה
- המשכיות וקיימות – פועל יוצא של הבנת ההקשר

ההחלטה על אימוץ מערכת ניהולית הנה אסטרטגיה שביכולתה:

1. לשפר את הביצועים הכלליים

2. לשמש בסיס להתפתחות בת קיימא וליוזמות חדשות

כל ארגון וההנהלה בראשו צריכים להבין את האסטרטגיה הזו!

מחויבות
מקצועיות
ערך מוסף
גמישות
שירות
אחריות
נאמנות
שיפור מתמיד
ניהול
נאמנות
הקשבה
מחויבות
הקשבה
הקשבה
גמישות
מקצועיות
שיפור מתמיד
גמישות
מחויבות
ניהול
ערך מוסף
אמינות
ניהול
אחריות
שירות
הקשבה
אחריות

1. לבחון את
המציאות ביום
יום – בזמן אמת

מערכת לניהול בזמן אמת

2. להבין את
ההתאמה של
המציאות
לדרישות
מתוכננות

3. לתקן, ליישם
תוכניות, למנוע
סיכונים ולנצל
הזדמנויות

4. לעדכן את
המערכת
בהתאם לשינויים
על מנת להבטיח
קיימות

באסטרטגיה הזו, בהבנה וביישום של דרישות התקן יש תועלת

רבה והיא מתבטאת בתחומים הבאים:

1. ביכולת לספק מוצרים ושירותים:

א. בצורה עקבית = אפקטיביות,

יעילות, קיימות

ב. העומדים בדרישות הלקוח = אפקטיביות

ג. העומדים בדרישות חוק ותקנות = אפקטיביות והורדת סיכונים



2. בקידום הזדמנויות להגברת שביעות רצון הלקוחות - בניית תשתית

היוצרת תרבות ארגונית המבוססת בראש וראשונה על אנשים ובעלי

עניין

3. בניהול סיכונים והזדמנויות בהתאם ל 'הקשר הארגוני' וליעדים -

בהתאם לייעוד

4. להציג עמידה בדרישה בינלאומית לקיום של מערכת לניהול איכות

שינוי משמעותי - הנו הצורך בהבנת הצרכים של בני האדם
(ENGAGEMENT WITH PEOPLE) המתפקדים בארגונים:

1. 'הסרת הפחד' - מניעת התעמרות בעבודה

2. 'הסרת המחיצות' - הבנת הממשקים

חלק מארבעה עשר העקרונות של ד"ר אדוארד דמינג

הבנת הצרכים של בני האדם - המשך

3. היכולת ללמוד, ללמד ולהתפתח - הביטחון המקצועי,

התעסוקתי, הביטחון הסוציאלי - הערבות ההדדית

4. היכולת להתגאות בהישגיהם ובמקום עבודתם - להיות

משמעותיים, סיפוק ומוטיבציה.

חלק מארבעה עשר העקרונות של ד"ר אדוארד דמינג

שיפור מתמיד מחויבות
מקצועיות ערך מוסף
גמישות שירות
אחריות נאמנות
שיפור מתמיד
ניהול
נאמנות הקשבה
הקשבה אחריות
מחויבות הקשבה
הקשבה
גמישות נאמנות
מקצועיות
שיפור מתמיד
גמישות
מחויבות
ניהול
ערך מוסף
אמינות
ניהול
אחריות
שירות
הקשבה
אחריות

ארגון צריך שתהיה לו מערכת ניהול,

מערכת למימוש אסטרטגיה שמיושמת באמצעות:

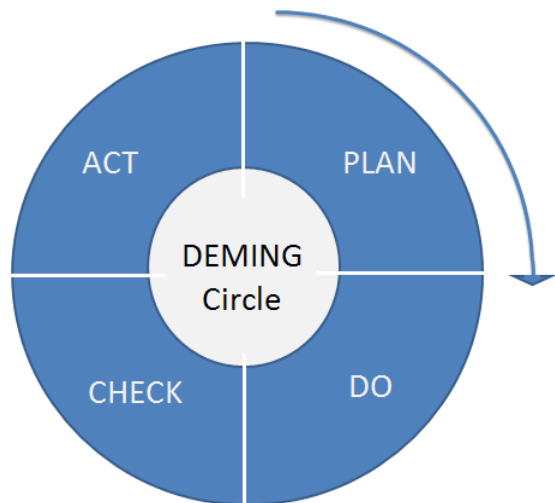
1. תהליכים שלא רק מבוצעים, אלא מתוכננים- מבוצעים- מבוקרים- מותאמים כל הזמן ובהתאם להשתנות בתנאים
2. מניעת סיכונים לאפקטיביות, ליעילות ולקיומו של הארגון

התוצאות שנובעות מקיומם של תהליכי - PDCA

1. הקצאת המשאבים נעשית יעילה

2. הארגון מנוהל ולא מתנהל

3. ההזדמנויות לשיפור מוגדרות ומיושמות



שיפור מתמיד מחויבות
מקצועיות ערך מוסף
גמישות שירות
אחריות נאמנות
שיפור מתמיד
ניהול
נאמנות הקשבה
הקשבה אחריות
מחויבות הקשבה
הקשבה נאמנות
גמישות מקצועיות
שיפור מתמיד
גמישות מחויבות
ניהול ערך מוסף
אמינות
ניהול
אחריות
שירות
הקשבה
אחריות

התוצאות שנובעות מחשיבה מבוססת סיכונים וניצול הזדמנויות

1. הגדרה והבנת גורמי סיכון - יעילות, אפקטיביות וקיימות

2. קיום תהליך ניהולי לטיפול בהם

3. היווצרות תוכניות למניעה, לסילוק ולתיקון

4. היווצרות תוכניות לניצול הזדמנויות ולשיפור מתמיד

גיבוש מערכת ניהולית ותפעולית המשרתת את המטרות

ניהול ויצירת מערכת מתפקדת בכל ארגון בין אם הוא בהקמה
ובין אם קיים, אלו הן משימות מורכבות שנקודות המוצא שלהן:

- יצירת יכולת לעמידה עקבית בדרישות הלקוחות
- יצירת ערך מעבר לציפיות של הלקוחות
- שימת דגש על אנשים ובעלי עניין

כל מנהל יצטרך לשאול את עצמו האם יש לו את

האומץ הדרוש ללמוד, להבין וליישם.

כל עובד שיש לו אפשרות בחירה ירצה לעבוד בארגונים

המנהלים את עצמם.

תודה על ההקשבה!!