

## פרק 1

# למה ארגונים צריכים נהלי עבודה כתובים?

"מי שאינו נותן דעתו על שלושת אלפי שנות ניסיון, דן עצמו לבערות חשוכה של חיים מיום ליום" - יוהן וולפגנג גתה

במהלך שנת עבודה ממוצעת נצברים בארגון המונה כ- 100 איש למעלה מ-250,000 שעות עבודה, המייצגות מספר עצום של ניסיונות, כשלונות והצלחות ארגוניות. כאשר אנו מתעדים אותם אנו יוצרים מאגר ידע יקר ערך, מעיין זיכרון ארגוני בלתי נדיף, שעומד לרשות הארגון ועובדיו וניתן לנצלו בתבונה. אבל איך? איך מסדרים ידע מפורט כל כך, שנצבר בראשם של אנשים רבים כל כך?

נהלים כתובים הם הדרך הבדוקה, להכניס את הניסיון הרב-ישן, חדש ומתחדש על כל תהליכיו ופרטיו למסגרת מתאימה, קצרה ונוחה, להתמצאות.

כל ארגון מרוויח מאיסוף הידע והניסיון הצבורים בו, אבל לא כל אחד בארגון יודע לכתוב נהלים...לכן, כשתסיימו לקרוא... התחילו בבקשה, לכתוב....

אנשים זקוקים לידע והניסיון הצבורים בארגון שלכם, כדי להבין איך להשתלב להועיל. נהלים כתובים ילמדו אותם על כך. הכל.

## חשיבות התיעוד

תיעוד הינו בסיס מידע קיים על הסכמה שהושגה בין אנשים או ארגונים, בנוגע לתהליך מוגדר מתאריך מסוים ואילך, עד לשינוי.

התיעוד מאפשר לבחון ולבקר תהליכים מלמעלה ועד למטה, לגלות מקורות אפשריים לבעיות ולנסות לפתור אותן. מערך תיעוד נהלים יסייע לכל מחשבה מחדש ורצון לשינוי.

הצורך בתיעוד מתגלה כנחוץ בשטחים רבים ושונים, לא רק בנהלים. התיעוד מאפשר לשמר מידע מחד ולשמור על רצף השינויים מאידך.

**לדוגמא:** רשימת המצרכים לקנייה בסופר היא - תיעוד מידע שנצבר במהלך השבוע החולף, לגבי צרכי בני הבית לשבוע הקרוב. כשמגיעים לסופר עשויה הרשימה להשתנות, אולם תמיד היא מהווה את הבסיס לתחילת התהליך. **לדוגמא:** מפרט מאפייני מוצר בפיתוח, הוא למעשה-תיעוד ראשוני של תהליך הפיתוח שיעודכן עם כל שינוי. התוכנית הראשונית וכל גרסאות השינויים. מתויקים ונשמרים. התיעוד - מסייע לחזור לאחור בכל בעיה שתצוץ, או, כמבקשים לאתר פתרונות, אולי זולים יותר, בכיוונים חדשים

תיעוד המידע בנהלים משמש למספר צרכים:

1. **שימור הידע:** גם כאשר עובדים מתחלפים ממשיך הארגון לעבוד על פי אותם תהליכים. כשתהליכי העבודה מוגדרים- הכשרת עובד חדש תהיה מהירה יותר
2. **דיוק בשחזור:** הכנת תרופה ('לאקמול') או מזון ('כיוגורט') דורשים דיוק מוחלט בהרכב, במשקל ובדרך הכנת החומרים, על מנת לקבל מוצר זהה בכל סדרת ייצור. דיוק נדרש בכל תהליך ייצור, אם במוצר קטן ופשוט כסיכה או גדול ומורכב כמטוס.
3. **בחינה ובקרת תהליכי עבודה:** כאשר תהליך אינו 'זורם' כנדרש- מתבטאת הבעיה בוויכוחים, עימותים פנימיים, אי נטילת אחריות או נטילת סמכות יתר, בזבוז חמרי גלם, פסילת מוצרים, אי עמידה בזמנים, תלונות לקוח מעבר לסביר וחוסר רווחיות. במקרים כאלו, ישמש הנוהל הכתוב בסיס למחשבה, דיון והסכמות חדשות.

## האחריות לתיעוד

■ האחראי לנהל- עבור כל נוהל יש להגדיר אחראי (אחד) לתהליך הנכתב, כלומר: אחראי אחד ליישום הנוהל, המעקב וביצוע השינויים (ראו פירוט בפרק 6).

■ האחראי לכתיבה- האחראי לנהל אינו בהכרח זה הכותב אותו (לעיתים הוא רק המאשר). ארגונים רבים מגדירים בעלי תפקידים ספציפיים אשר יהיו אחראים ומוסמכים לכתיבת הנהלים למשל: נאמני איכות או אנשי הבטחת איכות.

כשאר נוצר פער בין התהליך המתואר בנהל העבודה לבין התהליך הקיים במציאות, ידאג האחראי על הנוהל לעדכן את הנוהל, או (במקרי רשלנות וזלזול) לכנס את הנוגעים בדבר ולאכוף את קיום הנוהל.

'אכיפה' אינה הדרך הטובה ביותר להשמיש מערכת נהלים. הדרך השיתופית- המשלבת הבנה והסכמה הדדית- עדיפה, וכדאי לנסות כזו כשאפשר.

אחרי הכל, אם מנהלים ועובדים לא ישוכנעו בחשיבות התיעוד, הם לא י'בזבזו' את זמנם, לא על תיעוד ולא על עדכון. יש להם מספיק עבודה. חשוב שהאחראי על הנוהל יהיה קשוב לטענותיהם של מנהלים ועובדים וינסה גם לשתף אותם בשינוי הנהלים, בהתאם לביקורת. נכון, קל יותר להחליט לבד, אבל- כאשר נוצרת הקשבה הדדית מהוות ההתנגדויות חלק בריא מתהליך קבלת ההחלטות. מתן אפשרות לקחת חלק בהחלטות-מגדיל

את הסיכוי לרתימתם של העובדים והמנהלים, כשותפים לשמירתן. תמיד יש לחזור ולהסביר את התועלת הנובעת משמירה על הנהלים, כדי

להבטיח שיתוף פעולה הבא מתוך הבנה ומוטיבציה פנימית.  
כותבי הנהלים (בארגונים רבים אלו מנהלי האיכות) חייבים לבחון גם את  
עצמם וגם את איכות הנהלים היוצאים מתחת לידיהם. במצב של היווצרות  
פערים בין הנהל למציאות יש לשאול, למשל:

# פשוט לכתוב נהלים

## המדריך השלם

### תוכן העניינים

עמוד

7.....	הקדמה
9.....	פרק 1 למה ארגונים צריכים נהלי עבודה כתובים? • חשיבות התיעוד • האחריות לתיעוד • מהירות השינוי בתהליכים • דרישת הלקוח • רשומות כתיעוד • כדאי לתעד!
23.....	פרק 2 איך מתחילים? • שלב א'- שרטוט תרשים זרימה • שלב ב'- שאלות • שלב ג'- התבוננות וחשיבה
29.....	פרק 3 הקשר בין תיעוד לשיתוף פעולה. • התקשרות עם הלקוח • התקשרות בתוך הארגון • איך מתבצע השינוי? • איך להעלות את ערך הנהלים? • סיכום
41.....	פרק 4 מה הם - "תהליך" / "נוהל עבודה" / "הוראות עבודה" • תהליך • נוהל עבודה • הוראות עבודה • השוני בין נוהל להוראות עבודה • כללים מנחים לתיעוד תהליך
53.....	פרק 5 באיזו תבנית כדאי לרשום את הנוהל? • תבנית מלל • תבנית ציור • תבנית טבלה • מהי התבנית הנכונה לתהליך?
69.....	פרק 6 איך כותבים נוהל? • פורמט הנוהל • מבנה הסעיפים בנוהל • סעיפים נוספים כללים לכתובה
83.....	פרק 7 ועוד עצות בעניין שיטות הכתיבה. • מספר 'כללי אצבע' • רמת פירוט הנוהל • גבולות התהליך
89.....	פרק 8 כשמערכת נהלים קיימת זקוקה לליטוש.
93.....	פרק 9 ניהול ותחזוקת מערך הנהלים. • נוהל הנהלים

פרק 10 עוד על הפצה והטמעת נהלים.....101  
• איך נטמיע נהלים ונמזער התנגדויות? • שיטות להפצת נהלים • דוגמה להצלחה  
בהטמעה

שאלות ותשובות.....111

אודות המחברים.....113