

## הטמעת ערכי ניהול איכות בשגרת שיקום מקצועי-תעסוקתי

### של אדם בעל מוגבלות

ד"ר יצחק תמוז

דצמבר 2013

### הרקע

השיקום המקצועי הוא תהליך טיפולי שנועד לכוון ולהכשיר אנשים עם מוגבלות להשתלב בעולם העבודה. שיקום מקצועי נועד לטפח את המשאבים האישיים של אדם עם מוגבלות, לטפל בהיבטים התפקודיים והאישיים שלו, לקדם את מיומנותיו המקצועיות בהתאם לדרישות של שוק העבודה, ולהעניק תשומת לב לצרכים המיוחדים של תת קבוצות כמו אנשים לקויי שמיעה, עולים חדשים, נפגעי נפש ועוד. ארבעה מרכיבים עיקריים בשיקום המקצועי: אבחון תעסוקתי, הכשרה מקצועית, עבודה סוציאלית שיקומית והשמה.

תחום השיקום המקצועי מתייחס לקטע הפוסט רפואי בתהליך השיקום הכוללני ומאופיין בגישות מתחדשות שביסודן העקרונות הבאים:

- הטיפול הינו תהליך אינדיבידואלי ומשפיע במידה מכרעת על יעדי התוכנית וההישגים המתבקשים ממימושה.
- הפעילות הזו אמורה להוביל לעצמאות ועבודה עתידית בשכר תוך ראייה של השתלבות בקהילה.
- מרכז השיקום חייב להוכיח שקיימים המתקנים והאמצעים החיוניים הקשורים לצרכים של האדם ושאכן הם נמצאים בשימוש.

- התמיכה האישית לעידוד נטילת יוזמה אישית בתכנון הקריירה של האדם עם המוגבלות מתבססת על צרכיו של האדם, כישוריו, יכולותיו ויתרונותיו.

כדי להגיע למימוש מיטבי של השיקום המקצועי של אדם עם מוגבלות, החליטה הנהלת המרכז להכשרה ושיקום מקצועי שליד בי"ח לוינשטיין להכיל על עצמה בשנת 2000 מערכת פורמלית של ניהול איכות ISO-9001.

בעקבות הצלחת התהליך במרכז שליד בי"ח לוינשטיין התקבלה החלטה במשרד הרווחה לתמוך לכוון ולהדריך את נושא ניהול איכות באקדמיה ובמוסדות מכשירים אחרים.(אונ' בר אילן ובית איזי שפירא).

בעשור האחרון ניתנה לי ההזדמנות הייחודית לנתב את מאמצי ההוראה שלי לגופים העוסקים בשיקום והטמיעו את ניהול האיכות בשגרת עבודתם אל מול אנשים עם צרכים מיוחדים. השירות לטיפול באדם עם מש"ה בקהילה במשרד הרווחה תמכו בתהליכי חשיפת עולם התוכן הזה בפני מנהלי מסגרות תעסוקה ומרכזי יום קרן שלם מימנה קורסים והכשרות בנושא לדרגים הניהוליים במסגרות אלה.

### להלן רשימה חלקית של מוסדות המטפלים באנשים עם צרכים מיוחדים שהכילו התעדה של ISO9001.

- רשת צ'יימס-
- מרכז עשייה שיקומי- של 16 מרכזים.
- שיחסוד –
- בית אקשטיין -

- המשקם-
- אהל אשר-ליווי התעדת מערך הדיור לתקן ISO 9001.
- המכון להוראה משקמת - הסמכה ל- ISO 9002.
- בית הספר תום - ליווי התעדה ל ISO 9001.
- בית ספר נתיבים - ליווי התעדה ל ISO 9001.
- שיח סוד - ליווי התעדה ל ISO 9001.

במסמך זה נציג את עקרונות גישת ניהול האיכות TOTAL T.Q.M (QUALITY MANAGEMENT) ואת נגזרת הפעילות במרכז העוסק בשיקום והכשרה מקצועית.

### עקרון המיקוד בלקוח

בתפיסת האיכות מוגדר כי ארגונים תלויים בלקוחותיהם ולפיכך עליהם לנבא, לאמת ולהוציא לפועל את דרישותיהם. השאלה בארגון בעל אופי משקם הינה – "מי הלקוח?" המשתקם? הגורם המפנה/המממן? משפחתו של המשתקם? הקהילה? המעסיק הפוטנציאלי העתידי? לנוכח הגדרה זו של ריבוי לקוחות ובשל צרכיהם השונים ולעיתים אף סותרים, ישנו קושי לנותן שירות השיקום בהגדרת פרופיל הצרכים שעליו יש לענות. בשל הקושי בהגדרת הלקוח ורצונותיו, על מרכז השיקום להשקיע מאמץ ניהולי בברור הדילמה הזו.

### עקרון של בחירת "חומר הגלם האיכותי"

ככל שהתהליך יתחיל עם חומר גלם איכותי יותר, התוצר בסוף התהליך יהיה מוצלח. עקרון זה מיושם לא רק בתהליכים יצרניים אלא

גם בארגונים הנותנים שרותים. למשל, בארגונים העוסקים בהכשרה ולמידה ישנן בחינות מיון בכניסה מתוך כוונה שרק הטובים ביותר יכנסו לתהליך וישיגו הישגים מצוינים בסוף.

במקרה של ארגונים העוסקים בהכשרה וטיפול בכח אדם עם מוגבלות, מסננת המיון לאיכות נועדה לזהות כישורים, כוחות ומגבלות מתוך כוונה להתאים את התכנית לנכנסים למרכז המשקם ולא לפסול אותם על הסף.

### **הגישה התהליכית**

תהליך השיקום נועד לצייד את האדם עם המוגבלות בחבילת תועלות (added value) מנקודת המוצא (base line) שהיא תהליך הקליטה עד תהליך ההשמה.

יש להתייחס לעשייה הטיפולית בגישה תהליכית - להגדיר מה הוא התהליך, איפה הוא מסתיים, מה יחשב כתהליך מוצלח ומהו כשל בתהליך? יש לזהות לתהליך ספקים ולקוחות. יש להגדיר נקודות בקרה לאורך התהליך בכדי לוודא התקדמות נכונה לאורכו. כמו כן, יש להגדיר יעדים לתוכנית השיקום הפרטנית ומדדים לאורך התהליך. עקרון זה המיושם במערכת ניהול האיכות, נכונה גם בעשייה השיקומית אך ישומה קשה בשל אי היכולת לנבא את כל מרכיבי התהליך ותוצריו.

### **קביעת "אחריות וסמכות" לתהליך שיקומי הכשרתי**

בתהליך שיקום והכשרה מעורבות מספר פונקציות המפעילות תשומות בו-זמנית: פסיכולוגיה תעסוקתית לאבחון ומיון; חינוך, חינוך

מיוחד והכשרה לפיתוח מימנויות מקצועיות, עבודה סוציאלית שיקומית להעצמה ותמיכה, רפואה שיקומית ליעוץ, וגופי השמה הדואגים לשיבוצו של המשתקם בשוק העבודה.

כאשר ישנם גופים המעורבים בו בעת בתהליך השיקום קיים קושי להגדיר מי אחראי, על מה ואיזה סמכות יש לכל אחד מהשותפים. כמו כן, ישנו קושי להגדיר מה התרומה של כל אחד מהשותפים להישג או לכשל.

"עמימות" כזו יש לנסות ולהאיר באמצעות הגדרה ברורה של כל העוסקים בעשייה וסמכויותיהם בלא להשאיר נושאים הנופלים "בין הכסאות" ולא להגיע למצב של חפיפה במטלות.

### **ניטור, מדידה ושיפור מתמיד**

במערכת ניהול האיכות המציגה את העקרון של ניטור, מדידה ושיפור מתמיד לאורך זמן והתמדה ישנה יכולת להציג ביצועים טובים יותר. בעבודת השיקום, בה הנגיעה במשתקם פרטנית והעבודה הינה מול תוכנית אישית, ישנו קושי להפעיל מערכת של טכניקות סטטיסטיות. קושי זה מתבטא בשני אופנים: א. אין מסורת של שימוש בכלי מדידה בקרב עובדים סוציאליים ופסיכולוגים. ב. אין כלי מדידה מכוילים הבוחנים התקדמות המשתקם על ציר הזמן.

עולה צורך לפתח סרגל השתפרות המודד מחד גיסא את הישגיו של המשתקם ביחס לנקודת המוצא (BASE LINE), ומאידך גיסא את כל מעטפת הביצועים של המרכז.

שימוש בכלי המדידה והניטור מאפשר למרכז השיקום ליצור חזון, תכנית עבודה, מדדים ויעדים שיוכיחו את ההשתפרות המתמידה

לאורך השנים. ציר ההשתפרות צריך להיות מוצג באמצעות סקרי שביעות רצון, מספר פעולות מתקנות ויצירת כלי מדידה אוביקטיביים המשולבים בתהליך.

### **סיכום**

לאור הכירותינו וניסיונינו עם ארגונים אחרים שהפנימו מערכת איכות בשגרת הניהול שלהם, הדרך שעל מרכז להכשרה ושיקום מקצועי אינה קלה שכן ניהול השינוי בארגון דורש התלכדות סביב המטרה, הערכה ומדידה אוביקטיבית של יכולתו של המרכז לעזור במיצוי הכישורים של האדם בעל המוגבלות ולתרום לתהליך שיקומו המקצועי ושילובו בעולם העבודה.

במהלך עבודתנו אנו מאששים את האוניברסליות והגנריות של תקן ISO 9000 והרחבת השימוש בו לתחום חדש: שיקום אנשים עם מוגבלות.

ד"ר תמוז יצחק יועץ ניהולי

דצמ' 2013