



ניהול האיכות והמצויינות התפעולית של מגן דוד אדום בישראל



מגן דוד אדום

רח' יגאל אלון 60 תל אביב

טל. 03-6300222

פקס. 03-6879479

www.mdais.org

מצילים חיים גם בפייסבוק 

© כל הזכויות שמורות למגן דוד אדום בישראל.
אין לשכפל, לצלם או להעתיק מספר זה ללא אישור מראש ובכתב
של הנהלת מינהל קהילה - אגף הדרכה והסברה, במגן דוד אדום.

תוכן העניינים

4	דבר המנכ"ל
5	איכות ומצינונות בהצלחת חיים
7	היכרות עם מגן דוד אדום בישראל
13	המנהיגות
29	אסטרטגיה
33	הון אנושי
37	שותפויות ומשאבים
45	תהליכים, מוצרים ושירותים
57	תוצאות ללקוחות
59	תוצאות להון אנושי
63	תוצאות לקהילה
65	תוצאות עיקריות

רשימת האהדה

צה"ל ומד"א מובילים, שמאלנים וערבים בתחתית
הדירוג • סקר מיוחד שנערך לקראת כנס שדרות
ברק את מי הישראלים אוהדים – ואת מי לא כל כך

דירוג הגופים

הגופים	הציון
צה"ל	91.3
מד"א	90.7

מגן דוד אדום, ארגון ההצלה הלאומי של ישראל, פועל על פי חוק מד"א 1950 למתן שירותי רפואת חירום טרום אשפוזיים לכל תושבי ישראל בשגרה ובשעת חירום. מד"א הוקם בשנת 1930 ומייסדיו חרתו על דגלו של הארגון את האמרה התלמודית "כל המקיים נפש אחת מישראל כאילו קיים עולם מלא". מאז, פועל כל חבר, עובד או מתנדב, להגשמת המשימה האישית, הארגונית והלאומית - להציל עוד נפש אחת.

ייחודיותו של הארגון היא רוח ההתנדבות המפעמת בכל הרמות. כמעט כל הנהלת הארגון החלה את דרכה בהתנדבות וכך גם העובדים הפועלים באמבולנסים ובניידות לטיפול נמרץ.

במהלך העשור האחרון הובלנו בכל המישורים לשפר ללא היכר את שירותיו של הארגון לציבור בישראל. את העדות העיקרית להצלחתנו אנו מקבלים כאשר סקרי דעת הקהל בישראל זוכה מד"א למקום נכבד כארגון האהוד ביותר על הציבור יחד עם צה"ל. גם בקרב אנשי המקצוע במישור הבינלאומי מוכר מד"א כאחד מארגוני רפואת החירום הטובים בעולם. פרסומים מקצועיים והופעות בכנסים זוכים להוקרה עצומה ומאות אנשי מקצוע מגיעים לישראל בכל שנה ללמוד מקרוב את שיטות ההפעלה של הארגון.

מגמת השיפור המתמיד של שירותי מד"א היא תהליך שכל הנהלת מד"א מחויבת לו ופועלת לקדם את השירות ואיכותו בכל הרמות. מאז הנחלנו את בקורות המנכ"ל, את תקני האיכות ומבדקי ה ISO, את הבקרה הטכנולוגית בזמן אמת ועוד דוגמאות רבות, אנו רואים את השיפור הניכר שחל בארגון כולו.

החוברת שלפניך מביאה את הדוגמאות הנבחרות של פעילות האיכות גאוה בהתקדמות והפיתוח המתחללים בו דבר יום ביומו.

אלי בין, רמ"ג

מנכ"ל מד"א

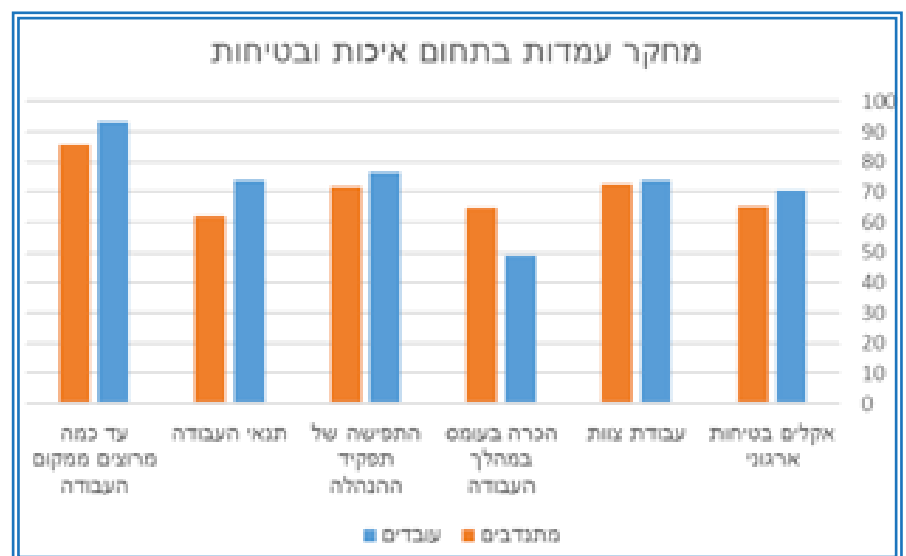
איכות ומצוינות בהצלת חיים

בהצלת חיים אין הזדמנות שניה. זוהי התורה כולה על רגל אחת. דרך חתירה מתמדת לשיפור, איכות ומצוינות ניתן להציל חיים. פריסה יעילה, הקף משאבים, זמני תגובה ואיכות הטיפול הרפואי משפיעים באופן ישיר על בטיחות המטופל והמטפל ומייעלת את ניצול המשאבים הארגוניים ומכוונת אותם לכיוון ברור של השגת ייעדי הארגון.

איכות ברפואת חירום היא אתגר עצום עקב השונות הרבה בפעילות. אין מקרה אחד הדומה למשנהו. גם אם באותה צומת יתרחשו מספר תאונות דרכים - שיחת הטלפון תהיה שונה, מספר הנפגעים שונה, מצבם הרפואי, הצוותים שיוזנקו, הטיפול שינתן ובית החולים אליו יפנו. כל מקרה הוא עולם ומלואו. מכל אירוע ואירוע יש להפיק לקחים למרות השוני הרב.

מעבר לכך. הזמן הוא מרכיב קריטי. כאשר החולה מפרפר אין זמן להרכיב ועדות איכות ומצוינות לבחון את התהליך והתגובה לאירוע. הצורך בבקרה בזמן אמת של החלטת התורן על הזנקת הצוות, של יציאתו המיידית לאירוע, דרך נסיעתו, הגעתו, קבלת ההחלטות הטיפוליות שלו ועד להגעתו לבית החולים. כל אלו חייבים פיקוח בזמן אמת. האיכות ברפואת חירום אינה רק ערך אלא מצרף שלם של פעילות מתועדת, מפוקחת, מבוקרת ומבקרת את עצמה לצורך שיפור מתמיד.

על כך יש להוסיף את מורכבותו של מד"א, ארגון המפעיל אלפי מתנדבים במתן השירותים. נהלים, עמידה ביעדים, דיווח על חריגות, טיפול בתקלות - מה לכל אלו ועולם ההתנדבות. האם בכלל ניתן לדבר על איכות ומצוינות בארגון מתנדבים, ובפרט בארגון המשלב עובדים ומתנדבים יחדיו ?



אחד הגורמים שמשפיעים על האיכות, המצוינות ובטיחות הטיפול ובטיחות העבודה הוא תרבות הארגון. סביבת עבודה בה תרבות המצוינות היא ערך, תאפשר טיפול איכותי יותר, ותקטין את הסיכון לתקלות שיפגעו בבטיחות החולה והצוות. מד"א שם דגש מיוחד על שמירה על נהלים שיבטיחו טיפול מקצועי ובטוח למטופלים, תוך שמירה על בטיחות המטופלים אך לא פחות מכך על חינוך לערך של מצוינות בכל טיפול ובכל נפגע.

תרבות איכות, מצוינות ובטיחות מושפעות מגורמים רבים. במחקר ראשון מסוגו שנערך במד"א הושוּו מאפיינים של תרבות בטיחות בקרב עובדים ומתנדבים. מטרת המחקר הייתה לבנות פרופיל של תרבות האיכות בארגון, ולאפשר מעקב אחר שינויים לאורך זמן. המחקר מבוסס על שאלון שעבר התאמות מתחום התעופה, ונעשה בו שימוש בשרותי חירום רפואיים (EMS) בארה"ב ובקנדה.

ממצאי המחקר מצביעים על כך שמתנדבי ועובדי הארגון מעריכים את תרבות האיכות והבטיחות לא פחות מהעובדים הקבועים. נתון זה מעניין במיוחד כיוון שהוא עקבי בכל המדדים שנבדקו, ואינו מושפע ממידת הפעילות, הוותק או ההכשרה, ומושפע מעט מאוד מהמרחב בו מתבצעת הפעילות. ממצאים אלו מראים כי מתנדבי ועובדי מד"א מרגישים שהארגון מתייחס בצורה רצינית וטובה לנושאי האיכות והבטיחות, וכך הם מרגישים בפעילותם. תוצאות המחקר יאפשרו למד"א לקבל תמונה טובה יותר על תרבות הארגון, ולהשוות אותה לשרותי רפואת חירום אחרים בעולם.

עוד לא הכל מושלם. איכות ומצוינות הן גרם מדרגות עליו מטפס הארגון בנחישות ובהתמדה. כיבוש יעד ושימורו מהווה תשתית לכיבוש היעד הבא. בחוברת שלפניך ניסינו לסקור כמיטב הבנתנו היכן אנו עומדים תוך שאנו יודעים שכבר עתה, עם השלמת החוברת, יש סעיפים שכבר התפתחו והשתכללו ויש צורך לעדכןם.

ד"ר אלי יפה, מגן

סמנכ"ל קהילה

היכרות עם מגן דוד אדום בישראל



מגן דוד אדום בישראל (מד"א), הינו תאגיד על פי חוק מד"א תש"י (1950), המקיים בישראל שירותי עזרה ראשונה, התרמה ואגירת דם וממלא את תפקידי אגודת הצלב האדום הישראלי. הארגון חרת על דגלו את האמירה התלמודית "כל המקיים נפש אחת מישראל כאילו קיים עולם מלא" ופועל ליישומו באמצעות רוח התנדבות ומחויבות של אלפי מתנדבים ועובדים הרואים בהגשמת הייעוד ערך נעלה ומשקיעים מעל ומעבר לתפקידם להגשמתו.

מד"א נוסד בשנת 1930 על ידי 7 מתנדבים בת"א לצורך טיפול ופינוי נפגעי תאונות עבודה. בתוך מספר שנים הוקמו אגודות נוספות בערים ובישובים ברחבי הארץ. בשנת 1948 פועלים 23 סניפים של הארגון ובשנת 1949, עם חתימת מדינת ישראל על אמנות ז'נבה, הוא הופך לארגון לאומי על פי חוק.

מד"א הוא אחד מארגוני רפואת החירום הגדולים בעולם. בכל 43 שניות בממוצע מוזנק צוות מד"א לאירוע מהתקף לב או תאונת דרכים ועד ליולדת. הארגון מונה היום 127 תחנות הזנקה בכל רחבי הארץ בו פועלים כ- 14,000 מתנדבים וכ- 2,020 עובדים שכירים. למד"א כ- 1,000 רכבי הצלה מסוגים שונים ובנוסף להם 3,500 חובשים מתנדבים עם ציוד אמבולנס ברכבם הפרטי המגיבים לאירוע חירום ומטפלים בנפגעים עד להגעת צוותי האמבולנסים והניידות לטיפול נמרץ. משאבים אלה מוכנים בכל עת לקראת אירוע החירום הבא.



מד"א משמש כמודל לחיקוי בעולם כולו. מאות אנשי מקצוע מכל רחבי העולם מגיעים בכל שנה ללמוד על שיטות העבודה היחודיות של הארגון ושילוב של טכנולוגיה מתקדמת עם חינוך והתנדבות למתן שירותי רפואת חירום טרום אישפוזיים.

מד"א פועל להגשת ייעודו בהתפתחות והתקדמות ארגונית ואישית. כל מתנדב ועובד מוכשרים ומשתלמים והפעולות מתועדות ונבחנות. אולם האיכות והמציאות של צוותי מד"א אינם מסתכמים במבדקים ובהתעדות. זוהי דרך חיים של מלחמה עיקשת על כל נפש המפעמת בליבם של כלל העובדים והמתנדבים: מתורן המוקד המקבל את הקריאה ומנחה את המתקשר להתחיל בביצוע ההחייאה, המערכות הטכנולוגיות המאחרות את המתנדבים הקרובים למקום האירוע ומזניקה אותם מבתיים ומעבודתם, רוכבי האופנועים המזנקים למשימתם, צוותי האמבולנסים והניידות לטיפול נמרץ השועטים להצלת חיים. כל אלו הביאו לכך שעשרות אלפי ישראלים חיים איתנו היום ותושבי המדינה מעריכים את הארגון ברמה גבוהה ביותר.



להגשמת ייעודו של מד"א שותפים כלל אזרחי ישראל כמו גם תורמים ומתנדבים רבים מרחבי העולם. הארגון פועל לשיתוף כל מי שרק מוכן לסייע בהגשמת ייעודו. בין השותפים החשובים ביותר הם אלו שזיהו אירוע חירום רפואי והתקשרו למוקד החירום, מי שעבר הכשרה בהחייאה ועזרה ראשונה, מי שהצטרף לנאמני החיים ומוזנק לבצע החייאה, מי שהוריד אפליקציה המאפשרת לסייע בעת חירום, מי שתורם דם או מוצרי דם, מי שתורם מזון לנזקקים ומי שתורם מכספו וכמובן כל מי שנדבה רוחו אותו להתנדב לשירות הארגון להצלת חיים בישראל.

מד"א הוכיח במרוצת השנים מגוון יכולות מבצעיות וארגוניות, בשלל אירועי חירום ואירועי שגרה. רק במהלך השנה האחרונה, פעלו צוותי מד"א בזירות מורכבות ומסובכות: בהבאת נפגעי הפיגוע בתורכיה לישראל בתוך שעות, באירוע התמוטטות החניון בת"א, הפיגועים ביפו, במתחם שרונה, בירושלים ובכל רחבי המדינה שבהן טופלו מאות נפגעים בידי הצוותים המיומנים והמוכשרים לכך.

בניגוד לתפיסה הרווחת, מד"א אינו ארגון ממשלתי וכמעט ולא ממומן כלל על ידי משלם המיסים ואינו ארגון למטרות רווח. מד"א הוא ארגון של העם למען העם. מקורות המשאבים שלו מגיעים ממכירת שירותים (60%), מתרומות והתנדבות (30%) וממימון ממשלתי (10%) שעיקרו קניית שירותי רפואת חירום על ידי המדינה.

ערכי יסוד של מגן דוד אדום בישראל

הנהלת מד"א מחוייבת לפעול להשגת יעדיה ולשיפור תהליכי העבודה, מתן מענה מהיר ויעיל לדרישות מקבלי השירות, תוך התבססות על ערכי היסוד:

- **עמידה בדרישות מקבלי השירות של הארגון** הנהלת מד"א מציבה את מקבלי השירות בראש סולם ערכי הארגון ופועלת למיקסום היכולת לעמידה בדרישות ובתרחישים השונים שהארגון מתמודד עימם תוך שמירה על כבוד האדם וזכויות החולה.
- **חוקים, תקנים ותקנות** ההנהלה פועלת בנחרצות לעמידה בחוקים, צוים ותקנות הרלוונטים לפעילות: חוק מד"א, חוקי העבודה, תקנון מד"א ודרישות על פי כל דין ואחרות. ההנהלה תעדכן את מדיניות הארגון בהתאם עם עדכון החוקים.
- **מצוינות** הנהלת מד"א מאמינה שאנשי הארגון הינם הנכס העיקרי שלו ושואפת לטיפוחם והכשרתם למצוינות ארגונית ומקצועית, על מנת לענות לצורכי מקבלי השירות של הארגון בשגרה ובחירום.
- **הישגיות** הנהלת מד"א משקיעה משאבים להכשרת הצוותים השונים, ופועלת לקידום מתמיד של אנשי הארגון למקצועיות והישגיות בכל תחומי פעילות הארגון בשגרה ובחירום.
- **עבודת צוות** הנהלת מד"א מאמינה כי התבססות על היכרות אישית, התפתחות אישית, אמון, השפעה הדדית ושיתוף ידע הינה מרכיב עיקרי בעבודת הצוותים ובמתן מענה לצורכי מקבלי השירות.



- **מקצועיות** הנהלת מד"א פועלת לקידום המעמד המקצועי של אנשי הארגון ולהכרה בינלאומית. קווי היסוד המקצועיים לפעולת אנשי הארגון הם:
- **זמינות ויעילות** הגשת סעד חיים ואחריות על אספקת דם ומרכיביו לכל נזקק בכל מקום בישראל, בכל שעות היממה, במהירות וביעילות האפשריים, בהתאם ליכולת הארגון.
- **איכות** מתן מענה רפואי על פי סטנדרטים מקצועיים מקובלים המבוססים על טכנולוגיות רפואיות, תוך שימוש במכשיר ובציוד מתאימים, העומדים לרשות הארגון.

- **מוכנות** מוכנות להתמודדות עם אירועים רבי נפגעים ואסונות בהתאם ליכולות הארגון, ובשיתוף גופי החירום וההצלה, בשגרה ובחירום.
- **הדרכה והשתלמויות** הדרכת צוותי הארגון ככלי למציאות מקצועית וצוותית.
- **אמינות הדיווח, פיקוח והפקת לקחים** הפעלת מערך אבטחת איכות ופיקוח המבוסס על דיווח אמין ומדויק, קריטריונים רפואיים, מבצעים וארגוניים ברורים, מתוך שאיפה לשמור על רמת טיפול גבוהה.
- **בטיחות הצוותים ובטיחות מקבלי השירות** טיפול תוך שמירה על בטיחות הצוותים ועל בטיחות מקבלי השירות.
- **נאמנות והזדהות** הנהלת הארגון פועלת ליצירת נאמנות והזדהות עם הארגון וערכיו.
- **כבוד הדדי** הנהלת הארגון מאמינה ופועלת לגילוי של עזרה הדדית וכבוד הדדי בין אנשי הארגון ומקבלי השירות.
- **שוויון** הנהלת מד"א מתווה קווי מדיניות המכתיבים לשוויון ללא הבדל דת, גזע ומין:
- ההנהלה מנחה לספק סעד חיים ולספק דם ומוצריו לכל נזקק, תוך הימנעות מאפליה על רקע לאום, דת, מין, גיל, מעמד, השתייכות פוליטית או השקפות עולם.
- **הנהלת מד"א מנחה להקפיד על צרכי מקבלי השירות של הארגון**, תוך התבססות על קריטריונים רפואיים ושיקולים מקצועיים בלבד.
- **הנהלת מד"א מורה להעניק שירות חירום רפואי בלא תנאי.**
- **הנהלת מד"א מנחה לקבל אל בין שורות מד"א עובדים ומתנדבים על בסיס קריטריונים מקצועיים ותוך הימנעות מאפליה.**
- **התנדבות, פעילות הומניטרית וקשרי קהילה** הנהלת מד"א מעודדת פעילות הומניטרית בקהילה ומעודדת ערכים של דוגמא אישית, התנדבות ונתינה לזולת



נתונים ופעילות - הצלת חיים במספרים 2015

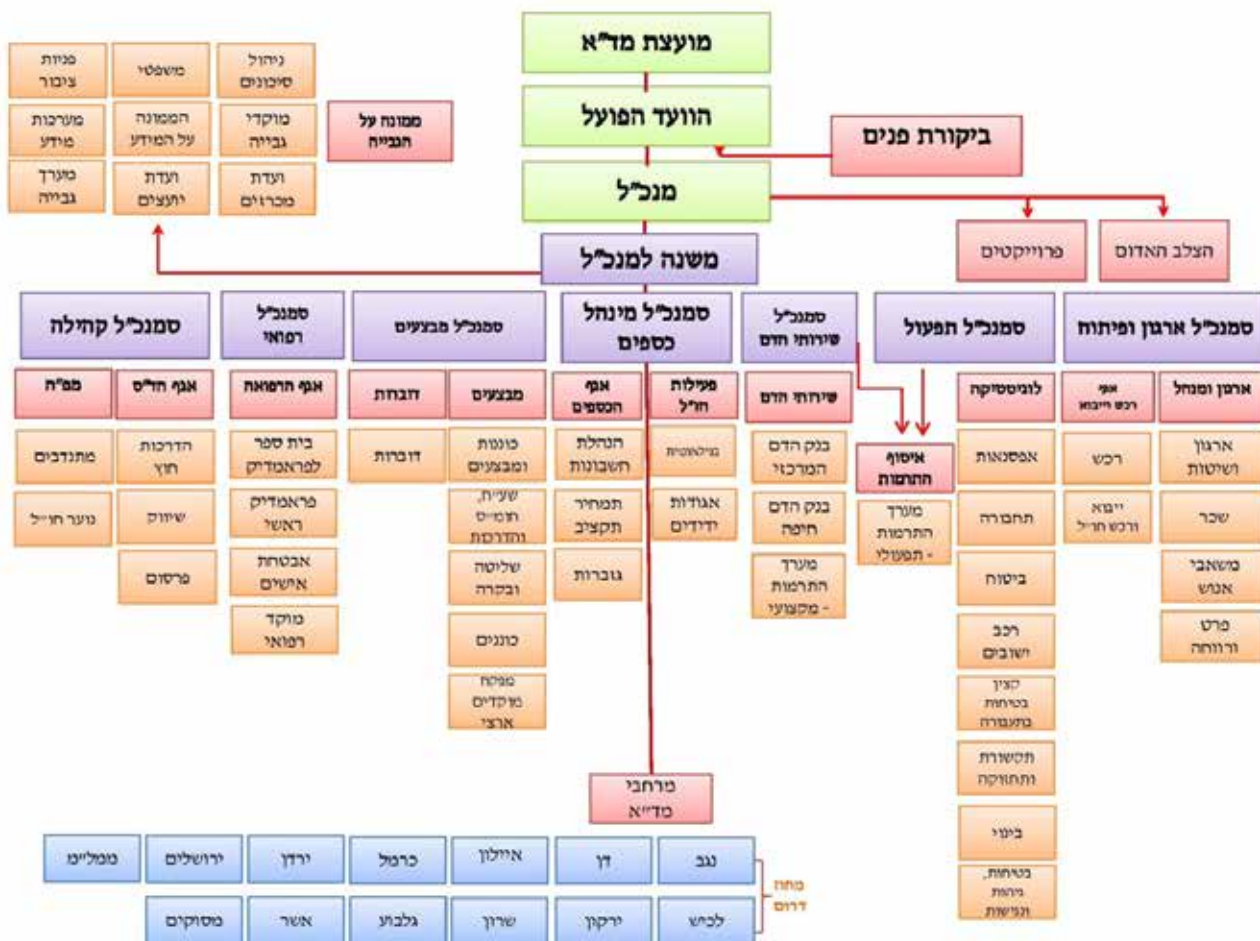


מד"א מפעיל 127 תחנות בכל רחבי הארץ | צוותי מד"א מבצעים כ- 500 פעולות החייאה בחודש | 218 ניידות לטיפול נמרץ פועלות ברחבי הארץ ו- 700 אמבולנסים מתוכם 56 בעלי יכולת נסיעה בדרכים קשות X44, ו- 8 טרקטורונים / טום קאר ו-2 מסוקים | 152 אופנועי חירום והצלה מופעלים ע"י כוננים מתנדבים | 50 רכבי הצלה מוגני ירי: אמבולנסים, ניידות דם וכלי רכב להסעת צוותים מופעלים באזורי מתיחות | בישובים, מועצות אזוריות ומקומיות מוצבים 174 אמבולנסים | במהלך 2015 מד"א פינה 63,194 נפגעים מתאונות דרכים ו 4,080 נפגעי תאונות עבודה | 15,086 נשים בהריון פונו לבתי חולים | 197 נשים ילדו בעזרת צוותי מד"א בביתן או בדרך לבית חולים | בממוצע יומי בוצעו 1,945 נסיעות אמבולנס מבצעיות | סה"כ 702,082 חולים ונפגעים פונו ב-2015 לבתי חולים | בהתאם לסטטיסטיקה המבצעית, מהירות ההגעה הממוצעת למקום האירוע ע"י הנט"נים והאמבולנסים הוא 8 דקות | בסקר שביעות הרצון, שבוצע ע"י צה"ל, זכה מד"א בציון 96% | בשנת 2015 חגג מד"א 85 שנות פעילות | במד"א פועלים 2,020 עובדים ו 14,000 מתנדבים, 6,000 מתוכם הם בני נוער | יחידת הכוננים של מד"א מונה 3,500 מתנדבים המוזנקים בממוצע ל- 9,488 קריאות בחודש | מתנדבי מד"א משקיעים למעלה מ- 1 מיליון שעות התנדבות בשנה | המתנדב המבוגר ביותר הוא בן 91 שנים | הצעיר הוא בן 13 | במד"א פעילים 350 פרמדיקים | בניידת לטיפול נמרץ יש כ-3 אנשי צוות | באמבולנס יש 2 אנשי צוות | 97,000 איש, מהציבור הישראלי, עברו קורסי החייאה ועזרה ראשונה | קורס החייאה ועזרה ראשונה בסיסי למתנדבים נמשך 60 שעות | למעלה מ- 450 מתנדבים מחו"ל מ- 22 מדינות שונות הוכשרו והתנדבו בתחנות מד"א | מד"א הכשיר 3,000 הורים צעירים להחייאת תינוקות וילדים | 1,750 בני נוער עוברים קורסים מתקדמים למתנדבים | 750 בני נוער הוכשרו בטיפול באירועי רבי נפגעים | בשנת 2015 נתרמו 263,798 מנות דם באמצעות שירותי הדם של מד"א | שירותי הדם של מד"א מפעילים 43 ניידות דם | במד"א 5 רכבי פרמדיק מפקח המצוידים בצויד נט"ן מופעלים | 101 הוא מספר טלפון החירום של מד"א.

המבנה האירגוני של מד"א

למד"א מבנה דמוקרטי ומבנה בירוקרטי המשולבים זה בזה. את המבנה הדמוקרטי קבעה כנסת ישראל והוא מעוגן בחוק ובתקנון הארגון. עיקרון הדמוקרטיה הארגונית הוא בבחירות נציגי המתנדבים למוסדות האגודה באמצעות כלל המתנדבים בסניפים ובוועידה הארבע שנתית. המתנדבים הנבחרים למועצה הארצית של הארגון מהווים רוב של 23 חברים מתוך המליאה המונה 45 חברים. שאר החברים ממונים על ידי הממשלה, על ידי ארגונים בעלי עניין ואנשי ציבור. המועצה הארצית בוחרת מקרב חברה נציגים לועד הפועל המשמש כדירקטוריון הארגון ובו 13 חברים ובין תפקידיו לקבוע את יעדי הארגון, את המבנה הארגוני שלו, לאשר את התקציב ומאזני האגודה ועוד.

המבנה הבירוקרטי של הארגון מורכב מגופי המקצוע ובראשם מנכ"ל הארגון ותחתיו הסמנכ"לים, מנהלי האגפים, המחלקות והמרחבים.



א. מנהיגים מפתחים יעוד, חזון, ערכים ואתיקה ומהווים מודל לחיקוי בתרבות של מצוינות

והמרחב מבצע פעולות מתקנות ולאחר מכן בבקרה נבדקת האפקטיביות של הפעולות המתקנות.

המנהלים הבכירים מעורבים באופן קבוע במערב אחר מאמצי האיכות על ידי ביצוע ביקרי הנהלה תקופתיים וישיבות עם מנהל המרחב ובעלי התפקידים. בסקרי ההנהלה עוברים על תחום ניהול האיכות, מנתחים נתונים, קובעים פעולות מתקנות במידת הצורך, ולאחר מכן בודקים אפקטיביות של הפעולות המתקנות.

ההנהלה הבכירה משקיעה רבות בתחום שיפור האיכות. ממצאים העולים במבדקים פנימיים/חיצוניים מועברים להנהלת הארגון הבכירה. ממצאים והחלטות מתפרסמים במידת הצורך בארגון באופן רחב. החלטות על שינוי מדיניות, שינוי אפודים וזהרים, שינוי בכמויות של ציוד רפואי ורכישת פריטי ציוד נדרשים הן רק חלק מהפעולות המתבצעות באופן שוטף אשר מתרחשות בעקבות ניתוח ממצאי בקורות ומבדקים פנימיים.

ההנהלה הבכירה מעורבת בממצאי משוב הלקוחות/ מטופלים, מעורבת בתלונות הציבור, מעורבת בתהליכי תחקור של תלונות של משוברים ויודעת לקבוע נהלים, חוזרים והוראות שעה ואף קביעת מדיניות בנושאים שונים. הנהלת הארגון מתייחסת בכובד ראש לתלונות ומשוב הלקוחות.

תחום האיכות מועבר לעובדים במיילים, בלימודים מקוונים בהדרכות תקופתיות. תהליך ההטמעה במרחבים לווה בהדרכה פרונטאלית לעובדים ולבעלי התפקידים אודות תחום ניהול האיכות, המנהלים מעודדים את צוותי השטח להביע את דעתם ולהעביר משוב בדיוק כאילו היו לקוחות הארגון. הנהלת הארגון מפרסמת ממצאי תלונות וממצאי משוברים באופן רחב חוצה ארגוני והמפקחים הרפואיים נדרשים להעביר זאת בעדכונים החודשיים ובהדרכות החצי שנתיות לצוותי השטח.

האיכות והמצוינות חלחלו לכל רובדי הארגון. ממחויבות ומעורבות אישית של המנכ"ל והנהלה הבכירה ועד לאחרון המתנדבים. לדוגמא, בכל מרחב בו הוטמע תקן ה-ISO היה מדובר באירוע כלל מרחבי, עם מעורבות של הנהלת הארגון והנהלת המרחב, בעלי התפקידים במרחב וכלל העובדים והמתנדבים אשר נרתמו לטובת הכנת המרחב למבדק האיכות. כמו כן התקיימו הדרכות לכלל העובדים שכללו הסבר על ניהול האיכות ואופן ההטמעה והיישום, כמו כן הוצגה הציפייה לשיתוף הפעולה מצדם.

הדרג הבכיר קובע יעדי איכות בסיסיים דוגמת זמני תגובה למקרים, זמן תגובה למענה לפניות הציבור, בקרת שטח לצוותים, משוב מטופלים טלפוני ועוד. הדרג הבכיר מתווה דרכים להשגתם דוגמת מבדקים פנימיים על ידי מפקח רפואי מרחבי והנהלת המרחב, ביצוע סקרי הנהלה תקופתיים הכוללים בין היתר ניתוח ביצועים ועמידה ביעדי איכות או אי עמידה. לאחר מכן קביעת פעולות מתקנות והצבת לוחות זמנים לתיקון ולאחר מכן הערכה/מדידה חוזרת.

הוקרה פומבית ע"י הדרג הבכיר של תרומת העובדים לשיפור האיכות, החדשנות והמצוינות הן על ידי כתיבת מכתבי הערכה לתיקים אישיים, העלאה בדרגה והוקרה לנוטלים חלק בתחום ניהול האיכות.

השתתפות אישית של מנהלים בכירים בצוותי משימה לשיפור. דוגמה לכך ניתן לראות בוועדת דיגום מדים, וועדה בה מעורבים מנהלים, בעלי תפקידים ועובדי שטח. ועדה הטרוגנית שנועדה לתת במה לקולות מהשטח ולצרכי ההנהלה.

ההנהלה הבכירה מקפידה להקצות משאבים לתחומים הכוללים: ביצוע מבדקים פנימיים, סקרי הנהלה, דרישה לעמידה בתקן ומדידה בלתי פוסקת ובלתי מתפשרת של כלל המרחבים. כמו כן מבוצעות בקורות פתע בכל שעות היממה ובקורות ייעודיות (מבדק הנהלה פנימי, ביקורת מנכ"ל, ביקורת אג"מ ועוד). ממצאי הבקורות עוברים למרחב

בכלל תחנות מד"א נמצא מסמך ערכי היסוד של הארגון. במבדקים פנימיים ובמבדקים חיצוניים, הסוקר בודק מדגמית את רמת השליטה של אנשי צוות אשר בהם הוא נתקל. נושא היחס לזולת מועבר לעובדים ולמתנדבים בשיחות אישיות עם הנהלות המרחב טרם כניסתם לפעילות שוטפת. ההנהלה מעודדת יצירתיות בתחומים שונים דוגמת פרויקטים למען הקהילה, חלוקת מזון, מדידות לחץ דם, השתתפות בימי רפואה לציבור הרחב ובבתי הספר. ההנהלה מעודדת למידה ושיפור מתמיד. למידה מאירועים שאירוע ותוחקר, לקחים לשיפור ושימור מאירועי חירום רפואיים, למידה מתחקירי אירועים חריגים ברחבי הארץ אשר מתפרסמים על ידי אגף הרפואה ואגף המבצעים.

ערכי היסוד, מעבר להיותם תלויים במקום גלוי בכלל תחנות מד"א מיושמים הלכה למעשה בעבודת היום יום. צוותים נדרשים לעמוד בערכי היסוד ובכללם היחס לזולת, היחס למטופלים ולבני משפחותיהם ולקולגות.

הנהלת הארגון הגדירה את ניהול האיכות ככלי וכאמצעי להתפתחות



ערכי יסוד - מגן דוד אדום בישראל

"מגן דוד אדום בישראל" היא ארגון ההצלה הלאומי של מדינת ישראל הפועל מתוקף חוק מד"א 1950 (תקנון הארגון).

הנהלת מד"א מחויבת לפעול להשגת ערכי היסוד שלהם העבודה, מתן מענה מיידי ויעיל לדרושת מקבלי החירום, תוך הבטחתם על ערכי היסוד:

מגן דוד אדום: אנשים וערכים



עמידה בדרגות מקבלי החירום של הארגון:
הנהלת מד"א מחויבת לתת מענה מיידי ויעיל לדרושת מקבלי החירום, תוך הבטחתם על ערכי היסוד. הנהלת מד"א מחויבת לתת מענה מיידי ויעיל לדרושת מקבלי החירום, תוך הבטחתם על ערכי היסוד.

התחייבות: הנהלת מד"א מחויבת לתת מענה מיידי ויעיל לדרושת מקבלי החירום, תוך הבטחתם על ערכי היסוד. הנהלת מד"א מחויבת לתת מענה מיידי ויעיל לדרושת מקבלי החירום, תוך הבטחתם על ערכי היסוד.

התחייבות: הנהלת מד"א מחויבת לתת מענה מיידי ויעיל לדרושת מקבלי החירום, תוך הבטחתם על ערכי היסוד. הנהלת מד"א מחויבת לתת מענה מיידי ויעיל לדרושת מקבלי החירום, תוך הבטחתם על ערכי היסוד.

עבודת צוות: הנהלת מד"א מחויבת לתת מענה מיידי ויעיל לדרושת מקבלי החירום, תוך הבטחתם על ערכי היסוד. הנהלת מד"א מחויבת לתת מענה מיידי ויעיל לדרושת מקבלי החירום, תוך הבטחתם על ערכי היסוד.

מקצועיות: הנהלת מד"א מחויבת לתת מענה מיידי ויעיל לדרושת מקבלי החירום, תוך הבטחתם על ערכי היסוד. הנהלת מד"א מחויבת לתת מענה מיידי ויעיל לדרושת מקבלי החירום, תוך הבטחתם על ערכי היסוד.

אחריות: הנהלת מד"א מחויבת לתת מענה מיידי ויעיל לדרושת מקבלי החירום, תוך הבטחתם על ערכי היסוד. הנהלת מד"א מחויבת לתת מענה מיידי ויעיל לדרושת מקבלי החירום, תוך הבטחתם על ערכי היסוד.

התחייבות: הנהלת מד"א מחויבת לתת מענה מיידי ויעיל לדרושת מקבלי החירום, תוך הבטחתם על ערכי היסוד. הנהלת מד"א מחויבת לתת מענה מיידי ויעיל לדרושת מקבלי החירום, תוך הבטחתם על ערכי היסוד.

התחייבות: הנהלת מד"א מחויבת לתת מענה מיידי ויעיל לדרושת מקבלי החירום, תוך הבטחתם על ערכי היסוד. הנהלת מד"א מחויבת לתת מענה מיידי ויעיל לדרושת מקבלי החירום, תוך הבטחתם על ערכי היסוד.

מגן דוד אדום: אנשים וערכים

עמידה בדרגות מקבלי החירום של הארגון: הנהלת מד"א מחויבת לתת מענה מיידי ויעיל לדרושת מקבלי החירום, תוך הבטחתם על ערכי היסוד. הנהלת מד"א מחויבת לתת מענה מיידי ויעיל לדרושת מקבלי החירום, תוך הבטחתם על ערכי היסוד.

התחייבות: הנהלת מד"א מחויבת לתת מענה מיידי ויעיל לדרושת מקבלי החירום, תוך הבטחתם על ערכי היסוד. הנהלת מד"א מחויבת לתת מענה מיידי ויעיל לדרושת מקבלי החירום, תוך הבטחתם על ערכי היסוד.

התחייבות: הנהלת מד"א מחויבת לתת מענה מיידי ויעיל לדרושת מקבלי החירום, תוך הבטחתם על ערכי היסוד. הנהלת מד"א מחויבת לתת מענה מיידי ויעיל לדרושת מקבלי החירום, תוך הבטחתם על ערכי היסוד.

עבודת צוות: הנהלת מד"א מחויבת לתת מענה מיידי ויעיל לדרושת מקבלי החירום, תוך הבטחתם על ערכי היסוד. הנהלת מד"א מחויבת לתת מענה מיידי ויעיל לדרושת מקבלי החירום, תוך הבטחתם על ערכי היסוד.

מקצועיות: הנהלת מד"א מחויבת לתת מענה מיידי ויעיל לדרושת מקבלי החירום, תוך הבטחתם על ערכי היסוד. הנהלת מד"א מחויבת לתת מענה מיידי ויעיל לדרושת מקבלי החירום, תוך הבטחתם על ערכי היסוד.

אחריות: הנהלת מד"א מחויבת לתת מענה מיידי ויעיל לדרושת מקבלי החירום, תוך הבטחתם על ערכי היסוד. הנהלת מד"א מחויבת לתת מענה מיידי ויעיל לדרושת מקבלי החירום, תוך הבטחתם על ערכי היסוד.

התחייבות: הנהלת מד"א מחויבת לתת מענה מיידי ויעיל לדרושת מקבלי החירום, תוך הבטחתם על ערכי היסוד. הנהלת מד"א מחויבת לתת מענה מיידי ויעיל לדרושת מקבלי החירום, תוך הבטחתם על ערכי היסוד.

התחייבות: הנהלת מד"א מחויבת לתת מענה מיידי ויעיל לדרושת מקבלי החירום, תוך הבטחתם על ערכי היסוד. הנהלת מד"א מחויבת לתת מענה מיידי ויעיל לדרושת מקבלי החירום, תוך הבטחתם על ערכי היסוד.

הארגון, כוח האדם והמציאות. הנהלת הארגון חרטה על דיגלה את ההובלה של ניהול האיכות בכלל מרחבי הארגון מראשון העובדים ועד אחרון המתנדבים. הנהלת הארגון ליוותה הטמעות האיכות במרחבי השונים, קיימה מפגשי הדרכה, טקסי הסכמה מרשימים ופרסמה זאת לעובדי ומתנדבי הארגון. ההנהלה דאגה לשטח את רמת מעורבותה הגבוהה בניהול האיכות.

ערכי המציאות אינם רק כלפי המטופלים הישירים להם מוענק הטיפול הרפואי. חשיבות רבה קיימת גם למקבלי שירות נוספים דוגמת אבטחת אירועים, תורמי דם וספקים. בנוסף, חינוך הקהילה לבריאות, חינוך הקהילה לביצוע החייאה ופעולות מצילות חיים וחשיפת האוכלוסייה לפעילות הארגון.



במד"א קיימת מדיניות ברורה של הנהלת הארגון אשר שמה את האיכות, החדשנות והמצוינות בעדיפות עליונה. מד"א עובד על פי תקינה, תו התקן הוכנס בלוגו של ניירות המכתבים של הארגון, מד"א מחויב לתהליכים ולעמידה ביעדים ונהלים המופיעים בקובץ נהלים מסודר ומעודכן. נהלים והוראות שעה עוברים עדכון תקופתי בעקבות מבדקי איכות וממצאי בקרות. כלל הארגון מקבל את העדכון עם הוצאתו.

מדיניות האיכות והמצוינות מונחלת באמצעות הדרכות, עמידה במדדי איכות רפואיים, לימוד העובדים והמתנדבים בצורה פרטנית ובמפגשים מקצועיים תקופתיים. מדיניות האיכות מונחלת בעבודת היום יום על ידי עידוד הצוותים לשיפור מתמיד, עמידה ביעדים כגון זמני תגובה בעת מתן מענה לאירוע חירום רפואי, עמידה בערכי היסוד של הארגון אל מול המטופלים, עבודה על פי פרוטוקולים רפואיים הן לרמת ה-BLS והן לרמת ה-ALS.

ערכי הארגון מתועדים בשילוט "ערכי יסוד מד"א" ומושרשים במפגשי הדרכה, נבדקים במבדקי ידע בסיום מפגשי ההדרכה/

השתלמויות מקצועיות. עובדים ומתנדבים המפקחים הרפואיים המרחביים מפיצים עדכונים רפואיים וריענון נהלים והנחיות במיילים לכלל המרחב. פאראמדיק ראשי באגף הרפואה מעביר לכלל המפקחים בארץ את כל העדכונים על מנת שיוכלו אף הם להעבירם במרחבם.

התנהגות הארגון נבחנת על ידי: ביצוע משוכים טלפוניים אל מול המטופלים או בני משפחותיהם, ביצוע משוכ פנים אל פנים בחדרי מיון אל מול המטופלים או בני משפחותיהם, ביצוע בקרות שטח בזמן אמת והגעה לכתובות של אירועים לבדיקת התנהלות הצוותים בשטח, יחסם למטופלים ועבודה על פי הפרוטוקולים וערכי הארגון.

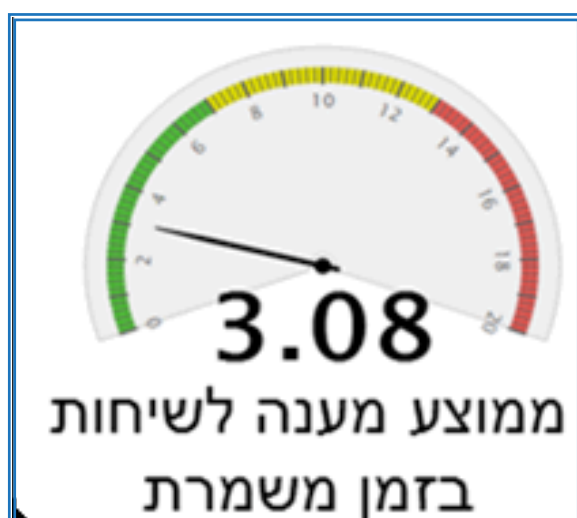


ב. מנהיגים מגדירים, מנטרים, סוקרים ומובילים את פיתוח מערכת הניהול והביצוע של הארגון.

זמן שהייה ממוצע ליעד פיננסי	
זמן שהייה ממוצע נט"ן	יעד פיננסי
00:30:29	
00:48:14	איכילוב - חל-אב
00:41:04	זיו-צפת
00:40:57	לניאדו- נתניה
00:39:32	סורוקה-באר-שבע
00:38:45	רמב"ם חיפה
00:35:21	נהריה בית חולים
00:35:00	דנה - ת"א
00:32:55	שניידר - פ"ת
00:31:45	-
00:31:30	בלינסון פ"ת
00:29:57	אסף הרופא צריפי
00:29:57	מאיר-כפר-סבא
00:29:09	טר"ם מרפאה
00:28:55	שיבא-תל השומר
00:28:43	הלל-יפה חדרה

דוגמא לדו"ח זמן שהייה ממוצע ליעד פיננסי

יעדים מוגדרים קיימים הן ברמה הארגונית והן ברמה המרחבית. היעדים ברמה הארגונית מגדירים למשל זמני תגובה לקריאה (60 שניות), זמני שהייה מקסימאליים בחדרי מיון (20 דקות לאמבולנסים ו- 40 דקות לניידות הטיפול נמרץ) ועוד. זמנים אלה נבדקים באמצעות מערכות מתוחכמות וכל חריגה מועברת מידית למנהלים הרלוונטיים לטיפול המידי



הארגון הציב לעצמו מסגרות זמן של תגובה לאירועי חירום, הן ברמת האמבולנס במשמרת המבצעית והן ברמת המענה המידי על ידי כונני מד"א ברחבי הארץ. הארגון מבצע ניתוח כלל ארצי של זמני התגובה, מאתר נקודות זמן ואזורים בעייתיים ומתכנן תקינת אמבולנסים חדשה וזאת בהתאם לשעות היממה ולאזורים שונים בארץ. התקינה תהיה אינדיבידואלית לכל מרחב בפני עצמו.



גם ברמה המרחבית מוגדרים יעדים לשיפור - לדוגמא, צמצום תלונות לקוחות/מטופלים, שיפור בזמני תגובה קיימים, שביעות רצון לקוחות בתחום ההדרכה ואבטחות האירועים ולאחר מכן בדיקת אפקטיביות אצל אותם הלקוחות וצפי לגידול במספר הלקוחות וכנגזרת מכך גם בהכנסות הארגון בתחומים הללו.

היעדים המוגדרים מוצגים במבדקים ההתעדה הפנימיים, נבדקת ההלימה בינם לבין נהלי וערכי הארגון ולאחר קבלת האישור ניתן להתחיל ליישם. יעדים אלו מועברים לידיעת צוותי השטח, כמו גם מהי הציפייה של הנהלת הארגון/המרחב מכל אחד ואחד מהם על מנת לעמוד ביעדים אלה.

הארגון הציב לעצמו למטרה לשפר את כל מערך התגובה המידית לאירועי חירום רפואיים עם דגש מיוחד לתחום ההחייאות ומחוסרי ההכרה. הארגון הקים מערך חדש של ראשי זרועות תגובה מידית, פתח בפרויקט כלל ארצי אשר נקרא 'נאמני חיים', קולט אלפי אנשים לפרויקט זה ומשפר במקביל את

מערך הכוננים הארצי על ידי רכש ציוד חדש, פתיחת קורסי חובשים/נהגים ושיפור פיזור מערך הכוננים הארצי. הארגון קבע כי כלל מערך התגובה המידית יורחב, משאבים רבים מוקצים לתחום הזה ומטרת הארגון היא צמצום בזמני התגובה של מערך התגובה המידית (כוננים ונאמני חיים).

הארגון משקיע רבות בטכנולוגיה דוגמת האפליקציה של צוותי וכוני מד"א (אותה האפליקציה גם לנאמני החיים). בזכות טכנולוגיה זו, ניתן לאתר נאמני חיים וכוני מד"א בסמיכות לכתובת של אירוע חירום על פי קודי חירום רפואיים מוגדרים מראש. התוכנה מאפשרת איתור מדויק ברמה גבוהה של הכוון ויודעת לבדד בין רמות הכשרה שונות של כוני תגובה מידית אל מול הנדרש באותו אירוע חירום רפואי.



טכנולוגיה זו מתעדכנת על בסיס יומי ועוברת שיפורים בהתאם למשובים המתקבלים מהכוננים בשטח (הטמעה) >> עבודה בשטח >> משוב מהכוננים ומצוותי מד"א >> ביצוע פעולות מתקנות על ידי מערך המחשוב >> עבודה בשטח מחדש לאחר עדכון גרסה >> מדידת אפקטיביות הפעולה המתקנת. תהליך זה הוא תהליך למידה ושיפור מתמיד. שיפורים רבים מגיעים מצוותי השטח ומאפשרים לעיתים ביצוע תיקונים והתאמות "אד-הוק".

תקלות במוצרים קורות מעת לעת, לדוגמה מזרק מיוחד להזרקה לעצם. בעקבות דיווח מהשטח של פאראמדיק בנידת טיפול נמרץ, מועבר על ידי המפקח הרפואי המרחבי דיווח מידי אל הנהלת אגף הרפואה. הנושא נבדק. במידת הצורך מועברת הנחייה לביצוע מידי כלל ארצי להחזרת מוצר פגום מאצווה מסוימת. תהליך שכזה יכול להתרחש בטווח זמן מידי בכלל ניידות הטיפול נמרץ במדינת ישראל.

האמבולנסים פועלים עם מחשבים ניידים המחייבים לעיתים פעילות מול חברת אחזקה חיצונית. תהליכי תיקונים אל מול החברה מתקיימת כאשר צוותי השטח מעלים רעיון של ריכוז בעיות ושליחת טכנאי מטעם החברה ליום תיקונים מרוכז בתחנה מסוימת במקום לשלוח כל פעם אמבולנס אחד לחברה. הצעות מסוג אלה נבדקות, נבחנות, עולות לדיונים ובמידת הצורך מתבצע שינוי בשיטת העבודה לצורך ייעול וחסכון. חיסכון של זמן וחסכון של כסף.

תהליכים של רכש תרופות אשר התצורה שלהן דומה לתרופות אחרות. המפקחים הרפואיים מציפים את הבעיה, ובמידת הצורך הנהלת אגף הרפואה פועלת אל מול הרכש לאתר תרופה אצל חברה אחרת עם תצורה שונה וזאת על מנת למנוע מצב של טעות בשאיבת התרופה.



השיפור חל על חלק מאוכלוסיית הארגון. אוכלוסיית הארגון מכל קשת התפקידים ומכל רחבי הארץ יכולה בכל רגע נתון להעביר דיווח "חריגה" באמצעות מערכת האיכות/דו"ח משמרת/מייל למנהל או בעל תפקיד. הדיווח נבדק, מתוחקר במידת הצורך, ובאם יוצאות מסקנות המצריכות ביצוע שינוי של נוהל/הוראת שעה הדבר מועבר לרמה הארצית, נבדק ומתקבלת החלטה בנושא על ידי האגף הרלוונטי. כל עובד וכל מתנדב יכול להגיש הצעות לשיפור, להתלונן על בעיה כלשהי או על תהליך מסוים. דוגמה: עובדים אשר בעצמם מזהים לחץ במשמרות מסוימות בעיר מסוימת, מגישים פנייה למנהל המרחב ובעקבות כך יכולה להתקבל החלטה (לאחר בדיקה יסודית של הדברים אל מול מערכת השליטה והבקרה) להוסיף אמבולנס מסוים לנקודת הזנקה מסוימת או לחילופין לשנות זמני התייצבות למשמרת של צוות אמבולנס מסוים באותו האזור.

שעות הדרכה רבות מושקעות בעובדים אך לא רק בהם, גם במתנדבים הבוגרים, אשר הם עובדים במקומות עבודה שונים ומוצאים עצמם לאחר יום עבודה מגיעים למפגש מקצועי. ההדרכות הן בתחומים שונים ומגוונים - הדרכות מקצועיות מרחביות חצי שנתיות, הדרכות אג"מ שנתיות, סדנאות למניעת הטרדה מינית, הדרכות בנושא מדדי איכות, הדרכות מקצועיות ייעודיות לפאראמדיקים, הדרכות רפואיות ארציות שנתיות בנות 3 ימים, קורסי חובשים בכירים ועוד.

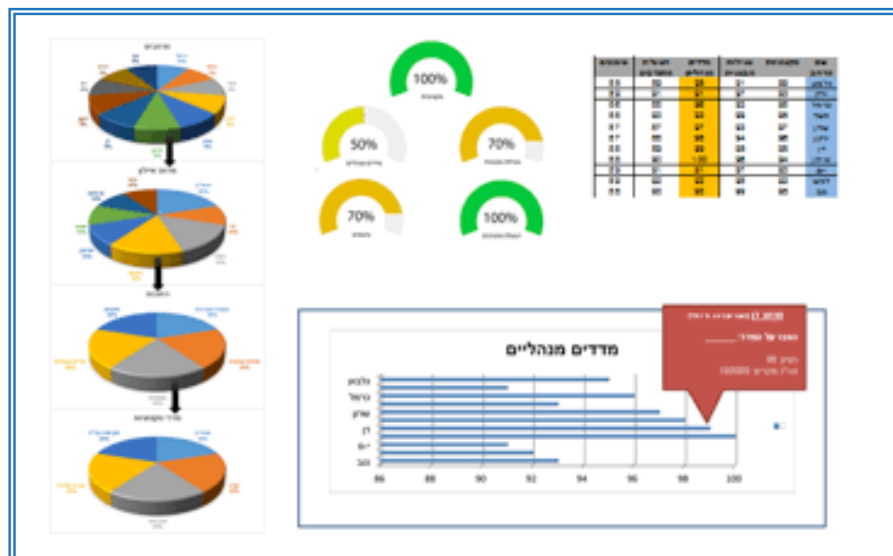
קיימות תכניות לדוגמה - הצגת היעדים בהדרכות עובדים, העברת מיילים ארגוניים לעובדים ולמתנדבים, קבלת נתונים על עמידה ביעדים ממטה מד"א ובדיקת המרחב של תכנון אל מול ביצוע ולאחר מכן הגשת הממצאים למטה כולל נימוקים על השגת יעדים או אי השגת יעדים.

כל מרחב וכל יחידה צריכים להגיש אחת לשנה סיכום שנתי של ביצוע מול יעד (של תכנית העבודה השנתית), כל מרחב וכל יחידה צריכים להגיש אחת לשנה את תכנית העבודה לשנת העבודה הבאה כולל הצגת יעדים מדידים ואיכותיים תוך שיפור מתמיד משנה לשנה.

ישנם מדדים ברורים לגבי כל מרחב וכל יחידה/אגף בארגון. כל יחידה ארגונית מגדירה לעצמה את היעדים לשנת העבודה הבאה ומציגה את הדרך בה תעמוד בהם. מטה מד"א יקבל את כלל התכניות, ידון ויחליט האם קיימת הלימה בין היעדים של כלל היחידות והיעדים אשר הציב בעצמו.

במידה ולא קיימת הלימה, התכנית תוחזר לאותה יחידה לצורך ביצוע שינויים.

מרחבי מד"א מקבלים מהמטה נתונים שונים אודות סיכום פעילות לשנת עבודה, כאשר המרחב יתבקש לבדוק את הביצוע שלו לאותה שנת עבודה אל מול היעד בפועל ולנמק במידה של אי עמידה ביעד. מנהלי המרחבים יקיימו ישיבות עבודה עם בעלי התפקידים הרלוונטיים ברמת המרחב על מנת להגדיר חלוקת עבודה, יעדים מרחביים ודגשים בכתיבת תכנית העבודה לשנת העבודה הבאה.



מתוך מסך מנהלים

יעדי האיכות משולבים בתכנון ארוך הטווח של הארגון כולל הטמעת מערכת ניהול האיכות במסגרות נוספות בארגון. ישנו גרף מסודר של תכנון רב שנתי. הארגון רואה את עצמו שומר על יעדי האיכות אשר הציב לעצמו תוך שיפור מתמיד וביצוע הערכות ובחינות מחדש של היעדים לצורך שיפור הקיים.

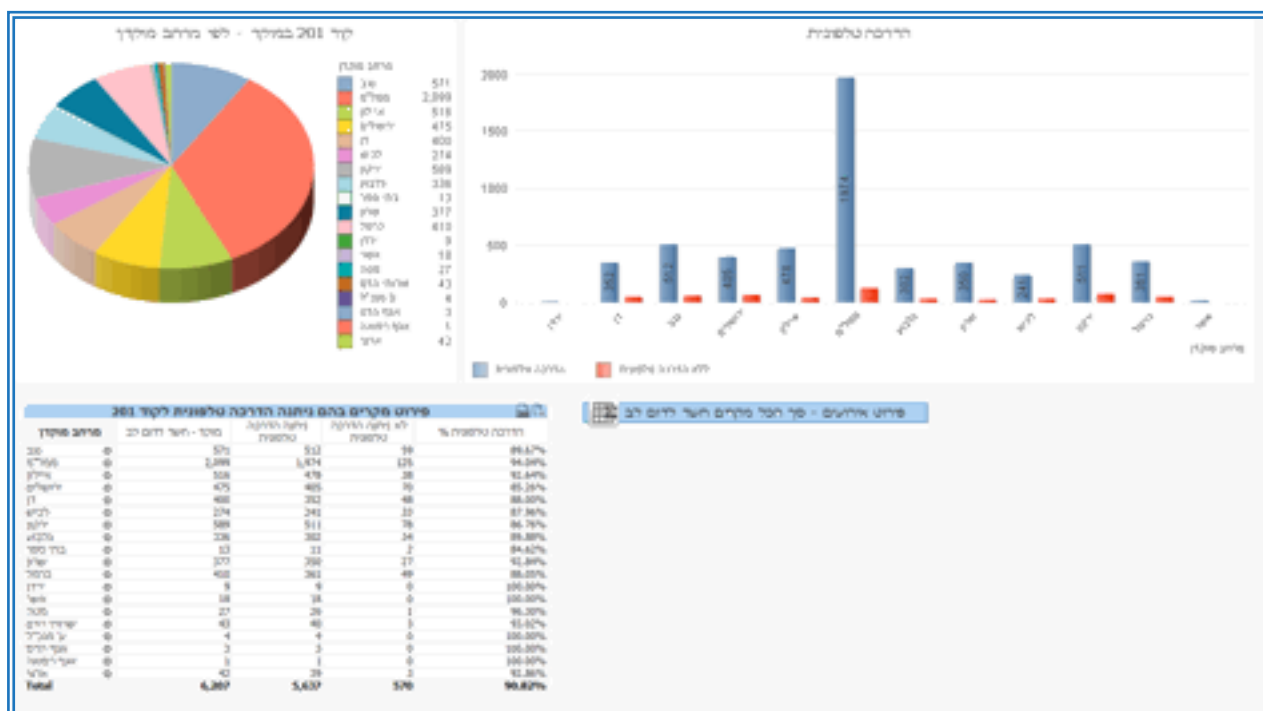
תהליך המשוב נפתח תמיד בזיהוי הבעיה. לאחר זיהוי נכון של הבעיה מחליטים על דרך פעולה לטיפול בה. הגדרה של תהליכי המשוב רבים ומגוונים ולהלן מספר דוגמאות:

- משוב טלפוני אל מול הצוותים בתחום מערך הגבייה - צוותים מקבלים שיחות טלפון מיד עם סיום המקרה אם יש הערות לגבי אופן החיוב. התיקונים מתבצעים מידית.
- בקורות טלפוניות על ידי בעלי תפקידים אל מול המטופלים/בני משפחותיהם לגבי רמת שביעות הרצון מהשירות אותו קיבלו.
- בקורות בחדרי מיון לצוותי המשמרת - בדיקה של ציוד האמבולנס, הופעת אנשי הצוות, בדיקה של אופן הרישום בדו"ח הרפואי, מעבר על הטיפול הרפואי במקרה ולסיום קבלת משוב מצוות המיון על אופן העברת המטופל על ידי צוות מד"א.
- בנוסף, נערכות בקורות פתע בכתובת של אירועי חירום רפואיים בזמן אמת על ידי פאראמדיק מפקח רפואי מרחבי.
- בקורות אגף רפואה במרחבים על ידי פאראמדיקים מפקחים רפואיים ופאראמדיקים אחראים. לאחר מכן נשלח דו"ח למרחב המבוקר שמגיש את הפעולות המתקנות לפי תאריך יעד לסיום הטיפול.
- בנוסף, מתקיימות בקורות מנכ"ל למרחבים, בין אם בקורות פתע בין אם בקורות מתוכננות.

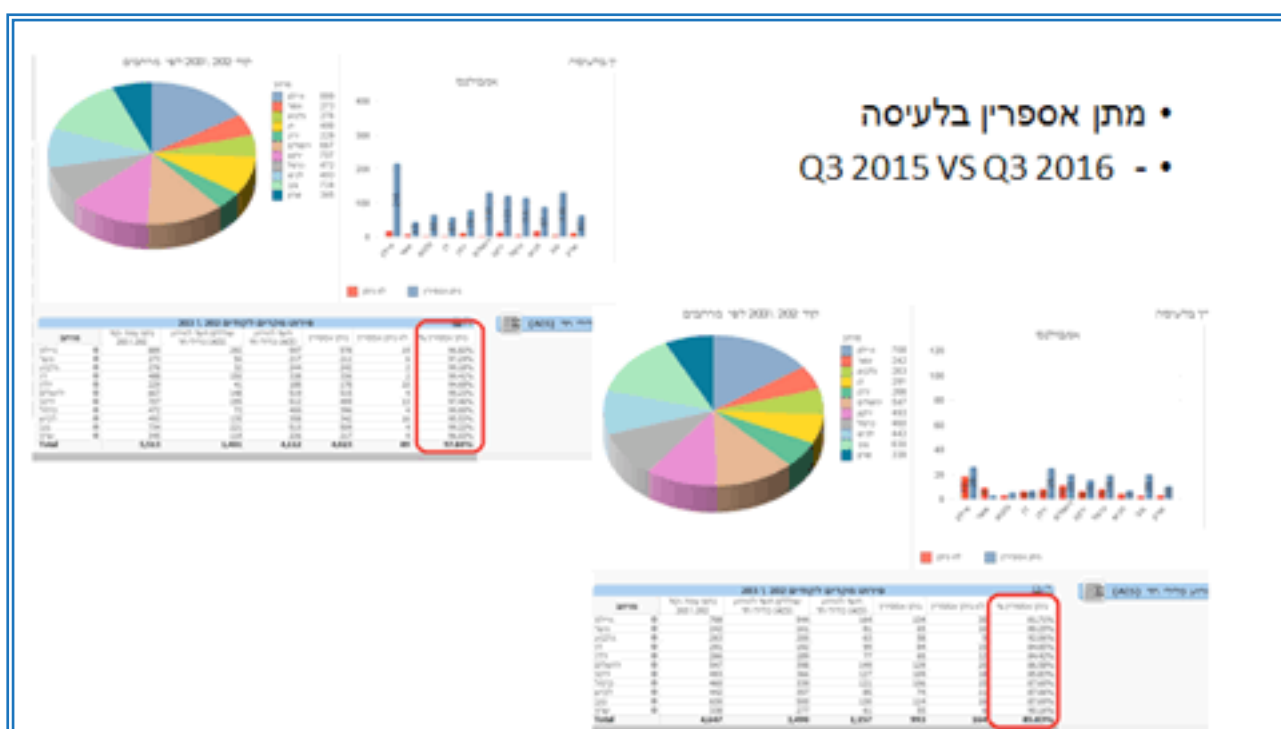
קיימים גם מדדי איכות הנבחנים באופן אוטומטי על ידי מערכות המחשוב. לדוגמא, מדדי איכות לטיפול רפואי - המדידה החודשית על ידי אגף המחשוב והעברת הממצאים למרחבים לצורך קבלת תמונת מצב וביצוע שיפור במידה ונדרש. תהליכי פעילות מתקנת מעודכנות לצוותים באמצעות :



דוגמא מתוך דו"ח בקרה רפואי על הטפסים הרפואיים



דו"ח בקרת הדרגה טלפונית באירועים של דום לב לשנת 2016



דו"ח בקרת מתן אספרין בלעיסה למטופלים עם חשד לתסמונת כלילית חריפה השוואה בין השנים 2015 ל-2016

- ביצוע הדרכות לעובדים אם מתגלה בעיה כלל מרחבית/ ארגונית.
- שליחת מסמך ריענון הנחיות חודשי על ידי פאראמדיק מפקח רפואי.
- הזמנת צוותים לשיחת הבהרה ותחקירים רפואיים.
- פרסום ממצאי בקורות וממצאי מדדי איכות לצוותים למיילים וללוחות המודעות.
- הוצאת חוזרים והוראות שעה בנושאים שונים אשר עולים כתוצאה מבקורות.

במידה ומתגלה בעיה שעשויה להשפיע ברמה הארגונית, היא מועברת לאגף הרלוונטי לצורך בחינה והחלטה האם לשנות נוהל קיים או הוראת שעה ברמה המערכתית.

נתוני איכות ומדדי פעילות משמשים בסיס לאיתור נקודות תורפה וחוזק של הארגון. לדוגמא, התדרוכים הטלפוניים של צוותי המוקדים המרחביים באירועי החייאה. המוקדים נמדדים על בסיס חודשי בכמה מקרים של אירוע החייאה הם מבצעים תדריך טלפוני למשפחה ובכמה לא (באחוזים). דוגמא נוספת היא אחוז מתן אספירין בלעיסה למטופל עם חשד לאוטם בשריר הלב. הנתון נבדק גם אצל אמבולנסים לבנים וגם אצל הפאראמדיקים בניידות הטיפול נמרץ.

ממצאי בקורות מנכ"ל ובקורות פתע של אגף הרפואה. אחד הדגשים הוא לבדוק הערות חוזרות. הבקרים מקבלים הנחיות במקרים מסוימים מה לבדוק וזאת בעקבות ממצאי

בקרה קודמת. המטרה היא לבדוק האם אכן הממצא הלא תקין טופל והבעיה אינה חוזרת על עצמה. בכך בעצם אנו מודדים את הפעולה המתקנת ובמקרים מסוימים בהם ניתן ונדרש אנו גם מודדים את האפקטיביות של הפעולה המתקנת דוגמת - שואלים את הצוותים שאלות התמצאות בתחומי הרפואה, המבצעים, שינויים אשר הוכנסו ותהליכים חדשים.

החלטות הנהלה מתבססות על נתוני איכות לדוגמא, החלפת המדים בעקבות דיווחים רבים מהשטח, כך שבחודשים האחרונים החלו לפעול בתחנות החמות בביגוד קל. דוגמאות נוספות הן החלפת ערכות הלידה בניידות לערכות נוחות ומתאימות יותר, החלפת כפפות הטיפול באמבולנסים ובניידות הטיפול נמרץ ועוד.

נתוני האיכות הביאו גם לשינויים בפרוטוקולים הרפואיים בניידות הטיפול נמרץ והורדת התלות באישור טלפוני מהרופא במוקד הרפואי בתחומים רבים. נתונים אלו השפיעו גם על רה-ארגון במערך התגובה המידית תוך השקעת משאבים גדולה. רה הארגון כולל תקינה חדשה לבעלי תפקידים (ראשי זרוע, מנהל מוקד תגובה מידית, מנהל יחידת אופנועים ארצי ועוד). הנהלת הארגון זיהתה את הצורך ופעלה לטובת ביצוע השינוי. בנוסף השקת פרויקט הדגל של נאמני החיים ברחבי הארץ תוך גיוס מאסיבי של הציבור הרחב, ימי גיוס בבתי חולים, גיוס רשויות מקומיות ועוד.



ג. מנהיגים מקיימים תקשורת רצופה עם בעלי העניין החיצוניים

בעלי עניין חיצוניים מזוהים בכל מרחב ובכל יחידת מטה. ביניהם, רשויות מקומיות, משרדי ממשלה, כב"א, משטרה, בתי ספר וקהילה ומעל הכל מקבל השירות. במד"א קיימת מערכת פניות אינטרנטית לקבלת פניות ישירות לכל אגף רלוונטי. באמצעות המערכת מתקבלות בכל יום פניות מפרטיים ומגופים עם עותק לנציב פניות הציבור ולמחלקה הרלוונטית. דף הפייסבוק הייעודי של מד"א בו חברים מעל 108,000 איש נסרק באופן תמידי ותלונות או בעיות המתעוררות מועברות בזמן אמת לבעל תפקיד/ הנהלה לתגובה.



צילום דף הפייסבוק של מד"א

כלל העובדים והמתנדבים בארגון נדרשים לפעילות מעל ומעבר לדרישות התפקיד בכל תחומי הצלת החיים. ערך חיי האדם מושרש בפעילות הארגון והוא שב ונדון בקרב הצוותים באמצעים מגוונים. לדוגמא:

א. מבוצעת הדרכת עובדים תדירה בנוגע ל-"שירותיות". בהדרכה נציג ניתוח תלונות, סרטוני וידאו של צוותים בעת טיפול רפואי, תמונות שצולמו של צוותים בעת טיפול רפואי.

ב. כל עובד ומתנדב בוגר טרם תחילת פעילותו בארגון עובר שיחה עם בעלי תפקידים. בשיחותיו מקבל הסבר על האוריינטציה ה"שירותית" של הארגון.

ג. השתתפות בימי קהילה וימי בריאות בבתי ספר. חשיפת הארגון ואנשים לציבור הרחב.

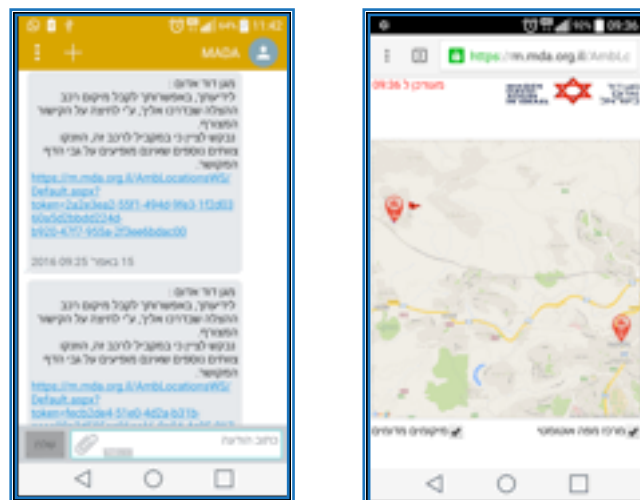
ד. הצגת שינויים בתהליכים כלפי העובדים והמתנדבים ושקיפות בתהליך. מכך בעצם ההבנה אצל הצוותים בשטח כי הם מהווים גורם משפיע על תהליך קבלת החלטות וקביעת נהלים ויעדים ארגוניים.

ה. שקיפות. המטופלים ובני משפחותיהם יכולים מרגע הזמנת האמבולנס לדעת מיקום הצוות שבודרך אליהם ע"י קבלת לינק במסרון.

ו. תלונה בע"פ אשר מגיעה למוקד מקבלת מענה מהיר, מועברת לתחקור בעל תפקיד או מנהל תורן במשמרת. המתלונן מקבל מענה מהיר ומזהה שיש כתובת לתלונה.

מערכות המחשוב יחד עם אגף המבצעים מייצרים תמונת מצב של זמני המענה של אמבולנסים וניידות טיפול נמרץ במרחבים שונים ובחלקים שונים של המרחב עצמו.

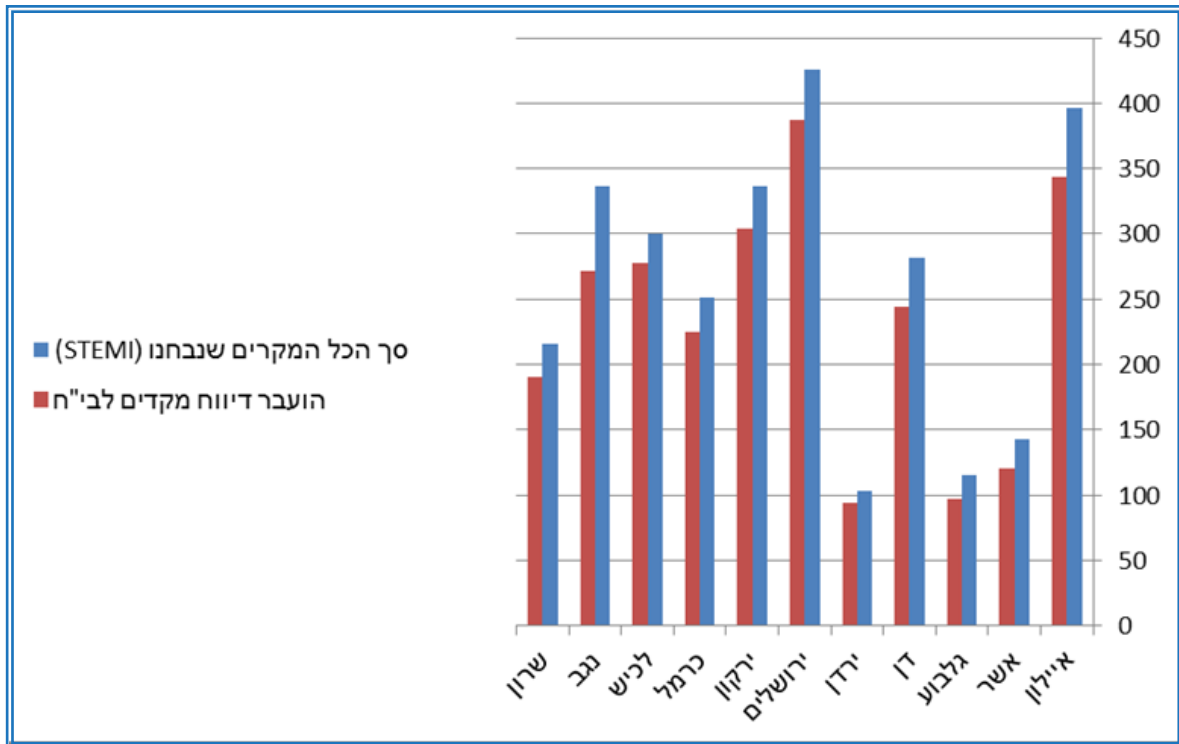
מערכות המחשוב ואגף הרפואה מייצרים נתונים על הנסיעות המבצעיות בזמן אמת. הנתונים מאפשרים לפאראמדיק במוקד הרפואי לבצע בקרה רפואית מיידית עם סיום המקרה. התחקור עובר לידיעת הפאראמדיק המפקח הרפואי שם נרשם אם יש צורך בהמשך טיפול או שהבקרה תקינה.



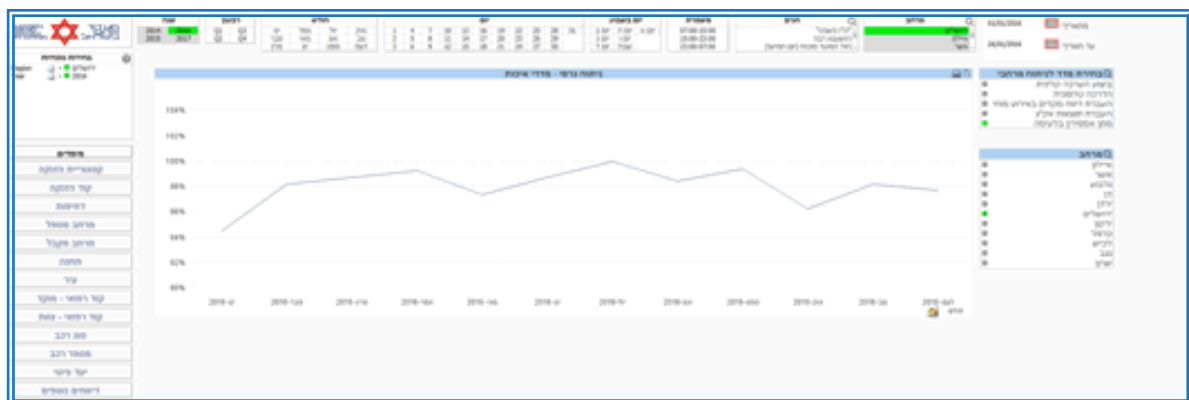
צילומי מסך מתוך מסרונים עם קישור למיקומי הרכבים בדרך למטופל אשר נשלחים למזמין האמבולנס

החולים, בני משפחותיהם ותורמי הדם פוגשים את המתנדבים בפעילותם. כלקוחות, הם מזהים את הנכונות הרבה לסייע ולהקל עליהם. גם שיחות הטלפון למשוב, עצם קבלת שיחת טלפון עצמה ובפרט ביצוע המשוב הטלפוני על רמת שביעות רצונם, משדרים כי הארגון הוא ארגון לומד, ארגון אשר מעודד משוב וארגון אשר חשוב לו לשפר ולהשתפר.





דוגמא לניתוח גרפי שהופק מהנתונים לבחינת דיווח מקדים ע"י הצוותים לבית החולים למטופלים עם חשד ל־STEMI.



דוגמא להפקת ניתוח גרפי למדדי איכות - מתן אספירין ללעיסה במרחב ירושלים

ד. מנהיגים מחזקים תרבות של מצוינות יחד עם עובדי הארגון

ערכי יסוד מד"א מהווים את הבסיס למצוינות ארגונית.

עמידה בדרישות מקבלי השירות של הארגון - הנהלת מד"א מציבה את מקבלי השירות בראש סולם ערכי הארגון ופועלת למיקסום היכולת לעמידה בדרישות ובתרחישים השונים שהארגון מתמודד עימם תוך שמירה על כבוד האדם וזכויות החולה.

חוקים, תקנים ותקנות - ההנהלה פועלת בנחרצות לעמידה בחוקים, צוים ותקנות הרלוונטים לפעילותה: חוק מד"א, חוקי העבודה, תקנון מד"א ודרישות על פי כל דין ואחרות. ההנהלה תעדכן את מדיניות הארגון בהתאם עם עדכון החוקים.

מצוינות - הנהלת מד"א מאמינה שאנשי הארגון הינם הנכס העיקרי שלו ושואפת לטיפולם והכשרתם למצוינות ארגונית ומקצועית, על מנת לענות לצורכי מקבלי השירות של הארגון בשגרה ובחירום.

הישגיות - הנהלת מד"א משקיעה משאבים להכשרת הצוותים השונים, ופועלת לקידום מתמיד של אנשי הארגון למקצועיות והישגיות בכל תחומי פעילות הארגון בשגרה ובחירום.

עבודת צוות - הנהלת מד"א מאמינה כי התבססות על היכרות אישית, התפתחות אישית, אמון, השפעה הדדית ושיתוף ידע הינה מרכיב עיקרי בעבודת הצוותים ובמתן מענה לצורכי מקבלי השירות.

מקצועיות - הנהלת מד"א פועלת לקידום המעמד המקצועי של אנשי הארגון ולהכרה בינלאומית. קווי היסוד המקצועיים לפעולת אנשי הארגון הם:

- **זמינות ויעילות** הגשת סעד חיים ואחריות על אספקת דם ומרכיביו לכל נזקק בכל מקום בישראל, בכל שעות היממה, במהירות וביעילות האפשריים, בהתאם ליכולת הארגון.
- **איכות** מתן מענה רפואי על פי סטנדרטים מקצועיים מקובלים המבוססים על טכנולוגיות רפואיות, תוך שימוש במכשיר ובציוד מתאימים, העומדים לרשות הארגון.
- **מוכנות** מוכנות להתמודדות עם אירועים רבי נפגעים ואסונות בהתאם ליכולות הארגון, ובשיתוף גופי החירום וההצלה, בשגרה ובחירום.
- **הדרכה והשתלמויות** הדרכת צוותי הארגון ככלי למצוינות מקצועית וצוותית.
- **אמינות הדיווח, פיקוח והפקת לקחים** הפעלת מערך אבטחת איכות ופיקוח המבוסס על דיווח אמין ומדויק, קריטריונים רפואיים, מבצעים וארגוניים ברורים, מתוך שאיפה לשמור על רמת טיפול גבוהה.
- **בטיחות הצוותים ובטיחות מקבלי השירות** טיפול תוך שמירה על בטיחות הצוותים ועל בטיחות מקבלי השירות.

נאמנות והזדהות - הנהלת הארגון פועלת ליצירת נאמנות והזדהות עם הארגון וערכיו.

כבוד הדדי - הנהלת הארגון מאמינה ופועלת לגילוי של עזרה הדדית וכבוד הדדי בין אנשי הארגון ומקבלי השירות.



שוויון - הנהלת מד"א מתווה קווי מדיניות המכתיבים לשוויון ללא הבדל דת, גזע ומין:

- **ההנהלה מנחה לספק סעד חיים ולספק דם ומוצריו לכל נזקק,** תוך הימנעות מאפליה על רקע לאום, דת, מין, גיל, מעמד, השתייכות פוליטית או השקפות עולם.
- **הנהלת מד"א מנחה להקפיד על צרכי מקבלי השירות של הארגון,** תוך התבססות על קריטריונים רפואיים ושיקולים מקצועיים בלבד.
- **הנהלת מד"א מורה להעניק שירות חירום רפואי בלא תנאי.**
- **הנהלת מד"א מנחה לקבל אל בין שורות מד"א עובדים ומתנדבים על בסיס קריטריונים מקצועיים** ותוך הימנעות מאפליה.

התנדבות, פעילות הומניטרית וקשרי קהילה - הנהלת מד"א מעודדת פעילות הומניטרית בקהילה ומעודדת ערכים של דוגמא אישית, התנדבות ונתינה לזולת. מדיניות האיכות מופצת בצורה יעילה מאוד לידיעת כלל צוותי המרחבים באמצעות עלונים/תכתובת ללוחות המודעות, שימורם במיילים של כלל הצוותים, תוכנת שיבוץ מתנדבים המאפשרת בחינה לפני בקשת שיבוץ, מסמכי קרא וחתום, ישיבות עובדים מרחביות וישיבות מטה מד"א.

בנוסף, המסרים מועברים בהדרכות ורענונים לעובדים - במסגרת כל ריענון מקצועי (אג"מ, רפואה וכיוב') מוקצה זמן לטובת עדכונים וריענון רלוונטיים. בבדיקות שנערכו עולה כי העובדים מכירים את מדיניות האיכות וערכי האיכות והמצוינות של הארגון. גם מחקר מקצועי הראה כי העובדים ובעיקר המתנדבים מכירים את תחום האיכות והמצוינות והעמדות כלפיו חיוביות ביותר.



לצורך השיפור המתמיד מתקיימים דיונים ברמת המטה על משמעות הערכים והיעדים וכיצד יבוא הדבר לידי ביטוי ביחידות השונות.

דיונים דומים נערכים גם ברמת הנהלת המרחבים והאגפים. המטרה הינה בחינה מתמדת ובלתי פוסקת של האמור ובדיקה האם קיימת הלימה בין הצרכים של היום והמציאות היומית. מעצם כך הארגון, לאחר ביצוע כריית נתונים יכול ללמוד ולהשתפר היכן שקיים הצורך.

בנוסף, קיים מערך הדרכה ברמת המרחב. מערך זה הינו חלק ממחלקת ההדרכה הארצית.

קיים מערך של הכשרות והדרכות המשך. העומד בראשו קובע את תכני הלימוד בשנת העבודה הבאה. העומד בראשו ניזון בין השאר ממשווב הצוותים על ההדרכה והצורך שלהם וניזון מהחלטת אגף הרפואה הניזון מנתוני עבודת היום יום והבקורות הרפואיות.

המעקב אחר אפקטיביות והנחלת הערכים והיעדים בארגון מתבצע באמצעות מבחני ידע תקופתיים, מבחני ידע בהשתלמויות מקצועיות, במהלך בקרה בחדרי מיון על ידי הבקרים עצמם, בקרת במהלך ביצוע, בקרה רפואית טלפונית, בקרה במהלך ביצוע מבדקים פנימיים ומבדקים חיצוניים.

קיימות ישיבות הנהלה במסגרת המרחבים בהן נסקרת ההתקדמות לקראת הגשמת היעדים ומתקיימים סקרי הנהלה תקופתיים בהן מוצגים הנתונים, מתקיים דיון ומתקבלות החלטות והנחיות לביצוע פעולות מתקנות לצורך עמידה ביעדים.

ברמת המטה מתקיימות ישיבות אגפים - לדוגמא, באגף המבצעים בנושא הפעלת מערך הכוננים, עיבוי והרחבת פעילות במרחבים עם רמת פעילות נמוכה, רכש של ציוד לצורך יצירת שביעות רצון אצל הכוננים הקיימים ועוד.



מד"א הוא ארגון חברתי במהותו. עצם הפעלת מתנדבים מקרב החברה כחלק בלתי נפרד מתוך מערך הניהול והשירות אל הארגון מבטיח אחריות חברתית ברמה הגבוהה ביותר.

במד"א קיימת מדיניות של איכות ובטיחות המטופל, בטיחות המטפל וסביבת עבודה בטוחה בכל הרמות. לכך דוגמאות רבות -

א. העובדים קיבלו תלויים לרכישת נעלי עבודה.

ב. נרכשו כסאות מיוחדים לנשיאת חולים כבדי משקל.

ג. תיקי הפלסטיק הכבדים בניידות הטיפול נמרץ הוחלפו לתיקים נוחים לנשיאה.

ד. ציוד מיגון בניידות - מיגון נשימתי ומיגון עורי כנגד זיהומים והפרשות מצד המטופלים.

ה. במקרה של חשיפת עובד לחומר דוקר/הפרשות - האירוע מטופל מיידית, האירוע מתחקר וממצאי התחקיר מועברים לאגף הרפואה ומונחל לצוותים בשטח במפגשים הריענון התקופתיים, במייל העדכון החודשי וזאת מתוך מטרה למנוע אירוע חשיפה הבא.

ו. ביצוע מעקב מתמיד וביצוע בקרה על המעקב במבדקי האיכות.

ז. שכירת חברת יועצי בטיחות, ביצוע סקרים בכלל המרחבים והעברת ממצאים.

ח. פרסום הנחיות לביצוע ברמת השטח וברמת מחלקת הבינוי על ידי מטה מד"א וזאת לאור ממצאי חברת יועצי הבטיחות.

ט. הממצאים מטופלים במידיות.

י. הוכנסה מערכת לחיטוי האמבולנסים ב UV.



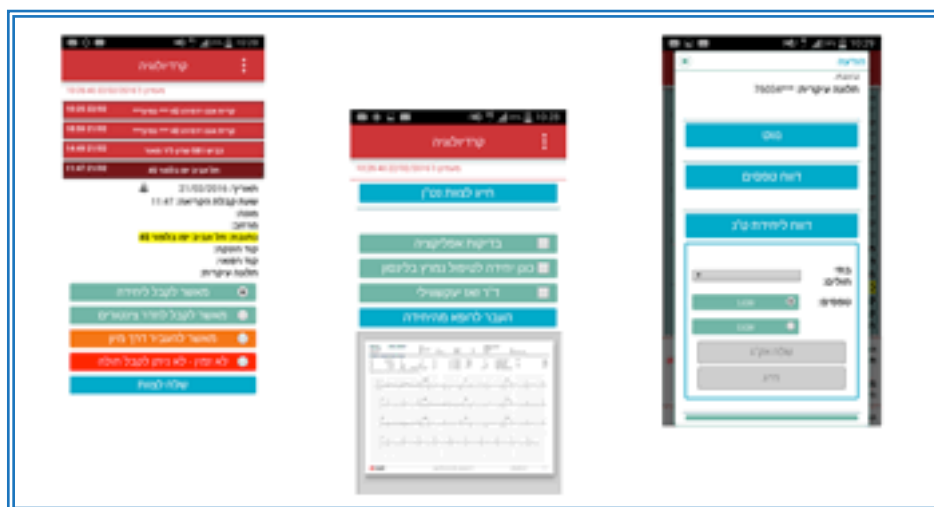
פעילות ציבורית קהילתית של מד"א עוסקת בעיקר במניעת תאונות ומחלות ופעילות הומניטרית. הדוגמאות לכך רבות - ימי קהילה והסברה לציבור הרחב יחד עם כוחות הביטחון וההצלה, הדרכה בחופי הרחצה, ביצוע מדידת לחץ דם בקניונים מתוך מטרה להעלות את המודעות לנושא, מבצע "קימחא דפיסחא" ומבצעי איסוף וחלוקת מזון נוספים, מבצעי חלוקת סופגניות במחלקות ילדים בבתי חולים במהלך חג החנוכה, אירוח בתחנות למפגשי חשיפה ילדים, נוער ומבוגרים עם מוגבלויות שונות, הפעלת פרויקט אמבולנס המשאלות של מד"א לחולים סופניים עם משאלת לב ועוד.

הנהלת מד"א תורמת אמבולנסים לאבטחות רפואיות של אירועים למען ילדים חולי סרטן, משאלת לב ועמותות נוספות אשר מבצעות אירועים לגיוס כספים אשר כולם על טהרת ההתנדבות.

גם ללקוחות הפנים, העובדים והמתנדבים יש לארגון אחריות חברתית. לדוגמא, הארגון מעניק מלגות לעובדים ללימודים גבוהים, מסגרות לימוד (גמול השתלמות) בתוך הארגון, ועם הסתדרות העובדים אליה משתייכים העובדים. הארגון מכשיר פאראמדיקים במסגרות שונות, ביניהן גם אוניברסיטת בן גוריון, אסף הרופא ועוד. בעלי תפקידים משתתפים בכנסים מד"א מקומיים ובינ"ל, הרצאות על תכנים מקצועיים, שיתופי ידע עם ארגונים מרחבי העולם ועוד.

ה. מנהיגים מבטיחים כי הארגון הוא גמיש ומנהל שינויים באופן אפקטיבי

- מעבר מהיר משגרה לחירום תוך כדי הקפדה על מצוינות ארגונית וסטנדרטים רפואיים מתקדמים- למד"א צורך במעבר מהיר משגרה לחירום כמענה לאירועים רבי נפגעים כתוצאה מתאונות, אירועי טרור, מבצעים צבאיים וכד'.
 - לצורך כך נבנה מד"א על מנהיגות מהירה ויעילה תוך גיבוי מקסימלי מהנהלת הארגון- מד"א מכשיר לניהול ופיקוד מנהלים הן באמצעות הכשרה פרונטלית ותרגילים והן באמצעות סימולטור ייחודי המאפשר לכל בעל תפקיד לאמן את עצמו במעבר מפעילות שגרה לפיקוד וניהול.
 - גמישות משאבים וניוד בין המרחבים- מד"א פועל באמצעים טכנולוגיים ברמה הלאומית. כל משאבי הארגון- מגיבים ראשונים, רוכבי אופנועים, צוותי אמבולנסים וניידות טיפול נמרץ המשויכים לתחנה או למרחב מופעלים לכל קריאה אליה הם יכולים להיות רלוונטיים ללא שום קשר למבנה הארגוני וללא שום צורך בבקשה או בקבלת אישור להפעילם.
- כך לדוגמה אמבולנס אשר שייך למרחב כרמל והעביר חולה מחיפה לבית החולים "שיבא" אשר נמצא בגזרת מרחב דן ויש אירוע באזור בו נמצא, מרחב דן ישלח את האמבולנס למשימה באופן מידי ללא צורך באישור או עיכוב.
- כך בשגרה ובפרט בשעת חירום. לדוגמה במבצע "צוק איתן" עברו מאות רבות של מתנדבים מהצפון וירושלים למרכז ולדרום לצורך תגבור מנוהל בזמן אמת.



דוג' לשימוש טכנולוגי- שליחת אק"ג ע"י אפליקציית מד"א לקרדילוג טרם הגעה ליחידת הצינטור בבית החולים

קריטריון אסטרטגיה

א. אסטרטגיה מבוססת על הבנת הצרכים והציפיות, הן של בעלי העניין והן של הסביבה החיצונית.

תהליך פיתוח אסטרטגיה מתקיים בהשתתפות גורמי ההנהלה הבכירים. תכנית העבודה נבנתה בשיתוף ההנהלה הבכירה. התוכנית קובעת יעדים מדידים כאשר כל מנהל אגף, בשיתוף מנהלי המחלקות שבאגף, מנסח את המשימות וקובע להם יעדים.

תהליך פיתוח אסטרטגיה מבוסס על מירב הנתונים וההערכות של העוצמות, החולשות, ההזדמנויות, האיומים (SWOT) של הארגון תוך ניסיון לגבש אסטרטגיה שכל חולשה מטופלת על פי עוצמתה והשפעתה ומאידך מחזקים את ניצול ההזדמנויות.

בעבודה על פי מודל ה-SWOT, על הארגון להפוך חולשה לחוזק ואיום להזדמנות. הנהלת הארגון אשר חשופה למידע ולנתונים רבים, עושה בהם שימוש בצורת ניתוח מגמות בתחום רפואת החירום הטרם אישפוזית, הדרכות, אבטחות אירועים, בנק הדם ותורמים.

אומנם בתחום האסונות ואירועי החירום כמעט ואין למד"א תחרות אבל בתחומי ההדרכה ואבטחת האירועים יש חברות פרטיות המנסות לנגוס בהכנסות תוך שהן מתבססות על תשתיות החירום של מד"א. בכל אחד מהתחומים הללו אין למד"א בלעדיות, הסביבה היא דינאמית ומצריכה מעקב צמוד, התייחסות בכובד ראש לכל "שחקן" חדש במגרש ותכנון אסטרטגי בהתאם.

בארגון נאספים נתונים רלוונטיים על האיומים וההזדמנויות החיצוניות באמצעות:

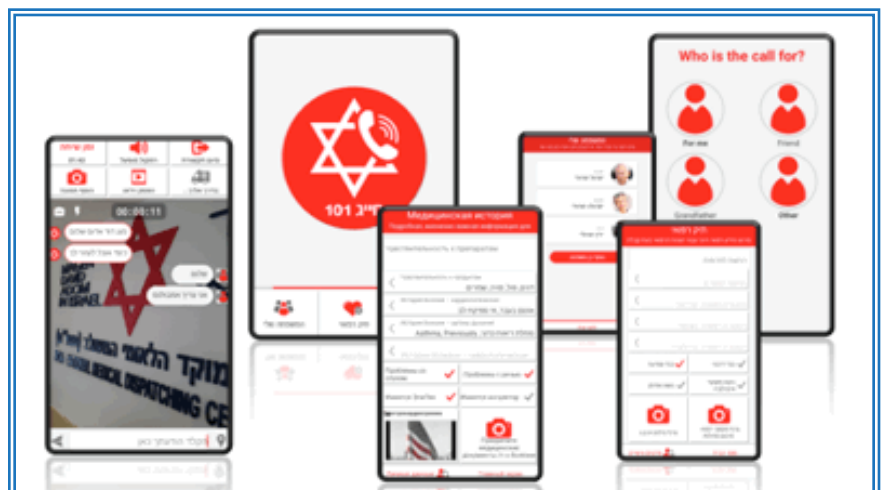
- מידע באמצעות פורומים מקצועיים
- מידע מתוך התקשורת, התרעות גוגל ומתוך המדיה החברתית
- נתונים אשר מגיעים מהשטח ומדווחים להנהלה.



ב. אסטרטגיה מבוססת על הבנת הביצועים הפנימיים והיכולות.

- **ניתוח אירועים כבסיס למדיניות מבצעית** - במשך עשרות שנים פועל במד"א מנגנון יסודי של תחקיר וניתוח אירועים בשגרה ובחירום לצורך הפקת לקחים, עדכון הנחיות והתו"ל המבצעי. תורת המענה המבצעי של מד"א לאירועי חירום משופרת ונבחנת עוד מאירוע אסון פסטיבל ערד, אירועי האינתיפאדה הראשונה והשנייה, מלחמת לבנון השנייה, מבצע עופרת יצוקה/ עמוד ענן/ צוק איתן ואינתיפאדת היחידים.
- **הדגמה של מערכות מדידה משוכללות** - מד"א רואה את עיקר תפקידו בקיצור זמני תגובה במקרי הצלת חיים. לצורך כך מפעיל הארגון מערכות ניתוח ממוחשבות לפיקוח ובקרה בזמן אמת. לדוגמה, אמבולנס שהוזנק לאירוע חירום רפואי ומכל סיבה שהיא לא יצא בתוך 120 שניות (כעיה ברכב, בצוות וכד'), המערכת מתריעה למוקד/ מנהלים/ בעלי תפקיד ומאפשרת פתרון מדי.
- **מד"א מפעיל אלפי כוונים**, מהם אף כוונים הרכובים על אופנועים, המקבלים בזמן אמת באמצעות אפליקציה ייחודית שפותחה על ידי הארגון התראה על אירוע חירום בסביבתם והם מסוגלים להעניק טיפול רפואי עד להגעת האמבולנס.
- **בראשית שנת 2016 השיק מד"א את תכנית "נאמן חיים"** - המצטרפים אליה הם הציבור הרחב ובעלי מקצועות רפואיים המוזנקים גם הם באמצעות אפליקציה ייחודית - מד"א שלי. עד היום הצטרפו אלפים לתכנית המאפשרת מענה מהיר עד להגעת האמבולנס.
- **פעילות אסטרטגית למיצוב מד"א כחלק מהצלב האדום** - מד"א כחבר בתנועת הצלב האדום הבינלאומי משתתף בפעילות הארגון. כך היה לאחר רעידות האדמה בהאיטי ובנפאל ולאחר מתקפת הטרור בטורקיה כשמשלוח מד"א היו בין הראשונות בעולם להגיע אל מקום האירוע ונטל חלק במאמצי החילוץ וההצלה.

מד"א מעביר במסגרת כל קורסי ההדרכה, בכל הרמות, את עקרונות המשפט ההומניטרי, ואף הפיק חוברות מקצועיות בנושא.



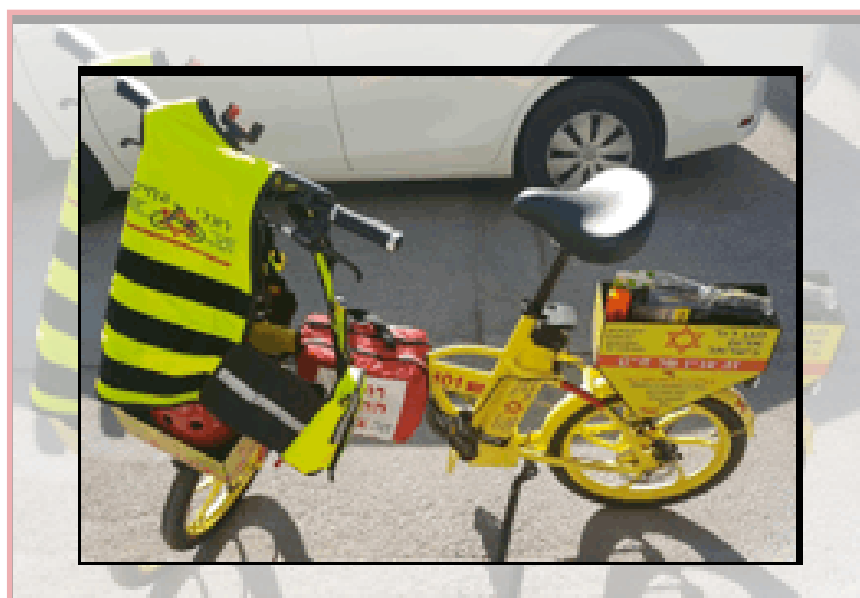
ג. אסטרטגיה ותמיכה במדיניות מפותחות, נסקרות ומעודכנות

ההנהלה מגבשת יעדים אסטרטגיים משמעותיים ופועלת להשגתם. מספר דוגמאות אקטואליות הן הרחבת שירותי רפואת החירום על ידי אלפי מתנדבים נוספים ברמה הארצית, הקמת בניין שירותי הדם העתידי של מדינת ישראל, הקמת מערך לוגיסטי מאוחד ועוד.

היעדים האסטרטגיים של מד"א הם קיצור זמני התגובה לחולים, גיוס תרומות דם בהתאם לצרכי בתי החולים בפריסה שנתית מאוזנת, הדרכת עזרה ראשונה לציבור הרחב בהקפים גדולים ומענה לצרכי הנזקקים כארגון הומניטרי.

דוגמא ליעד אסטרטגי ומימושו - הרחבת הפעלת המתנדבים ברפואת החירום הטרם אישפוזית.

אחד האתגרים הגדולים של הארגון הוא להגיע במהירות וביעילות אל החולה או הנפגע בכל מקום שיהיה, לטפל בו ולפנותו לבית החולים. לצורך כך יש צורך בפריסה מקסימלית של שירותי רפואת החירום בכל רחבי המדינה, פריסה שעולה הון שאינו בנמצא. לצורך כך מפעיל מד"א מתנדבים רבים כחובשים ונהגי אמבולנס במשמרות הפעלה. במהלך החודשים האחרונים בוצעה עבודת מטה שבחנה את הקף השירות הקיים כיום בכל תחנות מד"א תוך שיקלול שעות העומס ואירועי קיצון. איסוף נתונים שיטתי זה עובד ונותח תוך שהוא לקוח בחשבון את המשאבים הקיימים בתחנות נקבעו הצרכים להרחבת מספר המתנדבים ושעות הפעילות שלהם בכל תחנה. בימים אלה אושרה תכנית אסטרטגית להגדיל את הצוותים הרפואיים המתנדבים בהיקף ממוצע של 25% בכלל המדינה. תוכנית זו מצריכה שיווק באמצעים שונים, איתור מועמדים מתאימים, ביצוע תהליך מיון, פתיחת קורסים בכל רחבי הארץ לצורך הכשרה, תהליך קליטה וחונכות בתחנות ולאחריהם שיבוץ של אלפי מתנדבים חדשים. פעילות זו מתוכננת כפעילות תלת שנתית עד שנת 2019.



ד. אסטרטגיה ותמיכה במדיניות, מוסברות, מוטמעות ומנוטרות

ההחלטות האסטרטגיות הופכות לתכנית פעולה לטווח הקצר ולטווח הארוך (תר"ש - תכנית רב שנתית). לצורך כך מתקיימת בקרה של ההנהלה הבכירה על יישום ההחלטות האסטרטגיות כאשר מבוצעת השוואה בין הישגי הארגון והיעדים האסטרטגיים שנקבעו, וננקטים צעדי תיקון בהתאם והיישום בפועל אינו מתאים עצמו להתפתחויות בשוק ובארגון.

כחלק מתוך התוכנית הרב שנתית מיושמים כיום נושאים מערכתיים דוגמת קיצור זמני התגובה של האמבולנסים בניית מרכז שירותי הדם בעלות של 420,000,000 ₪ ועוד.

מדינה	שנה	מחירי שוק / מחירי ייצוא / מחירי יבוא												מחירי שוק
		מחירי שוק (ש"ח)	מחירי ייצוא (%)	%	מחירי יבוא (ש"ח)	מחירי יבוא (%)	%	מחירי יבוא (ש"ח)	מחירי יבוא (%)	%	מחירי יבוא (ש"ח)	מחירי יבוא (%)	%	מחירי שוק
ישראל	2023	100	100	100.0%	100	100	100.0%	100	100	100.0%	100	100	100.0%	100.0%
ישראל	2022	95	95	95.0%	95	95	95.0%	95	95	95.0%	95	95	95.0%	95.0%
ישראל	2021	90	90	90.0%	90	90	90.0%	90	90	90.0%	90	90	90.0%	90.0%
ישראל	2020	85	85	85.0%	85	85	85.0%	85	85	85.0%	85	85	85.0%	85.0%
ישראל	2019	80	80	80.0%	80	80	80.0%	80	80	80.0%	80	80	80.0%	80.0%
ישראל	2018	75	75	75.0%	75	75	75.0%	75	75	75.0%	75	75	75.0%	75.0%
ישראל	2017	70	70	70.0%	70	70	70.0%	70	70	70.0%	70	70	70.0%	70.0%
ישראל	2016	65	65	65.0%	65	65	65.0%	65	65	65.0%	65	65	65.0%	65.0%
ישראל	2015	60	60	60.0%	60	60	60.0%	60	60	60.0%	60	60	60.0%	60.0%
ישראל	2014	55	55	55.0%	55	55	55.0%	55	55	55.0%	55	55	55.0%	55.0%
ישראל	2013	50	50	50.0%	50	50	50.0%	50	50	50.0%	50	50	50.0%	50.0%
ישראל	2012	45	45	45.0%	45	45	45.0%	45	45	45.0%	45	45	45.0%	45.0%
ישראל	2011	40	40	40.0%	40	40	40.0%	40	40	40.0%	40	40	40.0%	40.0%
ישראל	2010	35	35	35.0%	35	35	35.0%	35	35	35.0%	35	35	35.0%	35.0%
ישראל	2009	30	30	30.0%	30	30	30.0%	30	30	30.0%	30	30	30.0%	30.0%
ישראל	2008	25	25	25.0%	25	25	25.0%	25	25	25.0%	25	25	25.0%	25.0%
ישראל	2007	20	20	20.0%	20	20	20.0%	20	20	20.0%	20	20	20.0%	20.0%
ישראל	2006	15	15	15.0%	15	15	15.0%	15	15	15.0%	15	15	15.0%	15.0%
ישראל	2005	10	10	10.0%	10	10	10.0%	10	10	10.0%	10	10	10.0%	10.0%
ישראל	2004	5	5	5.0%	5	5	5.0%	5	5	5.0%	5	5	5.0%	5.0%
ישראל	2003	0	0	0.0%	0	0	0.0%	0	0	0.0%	0	0	0.0%	0.0%

• מדדי איכות –
Q3 2015
מול Q3 2016

מחירי המניות - 2019													
חברה	שנה	מחיר המניה (₪)	שינוי %	מחיר המניה (₪)	שינוי %	מחיר המניה (₪)	שינוי %	מחיר המניה (₪)	שינוי %	מחיר המניה (₪)	שינוי %	מחיר המניה (₪)	שינוי %
ת"ד	2019	387	57%	608,000%	100	86	80,000%	423	408	96,43%	423	393	92,01%
ת"ד	2018	237	241	97,24%	30	23	73,33%	70	70	100,00%	60	56	93,33%
ת"ד	2017	244	202	99,20%	24	20	76,92%	90	90	100,00%	80	70	87,50%
ת"ד	2016	338	304	90,21%	68	60	88,24%	228	203	89,25%	204	203	99,51%
ת"ד	2015	388	378	97,42%	26	25	96,15%	68	60	88,24%	68	60	88,24%
ת"ד	2014	509	505	99,21%	117	97	83,45%	254	250	98,42%	254	230	90,55%
ת"ד	2013	512	489	95,51%	85	74	87,06%	189	187	98,94%	189	174	92,06%
ת"ד	2012	400	396	99,00%	70	60	85,71%	184	184	100,00%	184	178	96,74%
ת"ד	2011	388	342	88,15%	74	74	100,00%	180	174	96,67%	180	170	94,44%
ת"ד	2010	513	509	99,22%	96	94	97,92%	172	170	98,84%	172	159	92,44%
ת"ד	2009	338	317	93,79%	41	54	131,71%	159	147	92,45%	159	145	91,20%

מדדי איכות 2015 המשך מדידה 2016

שם המודד	תוצאות 2015	תוצאות 2016
בדיקת הערכה קלינית סטנדרטית למסופל עם חשד לאירוע מוחי חד	57.76%	82.82%
העברות דיוח מקדים לבה"ח על הגעת מסופל עם חשד לאירוע מוחי חד	70.96%	91.64%
מתן הנחיות טלפוניות לבדיקת מסופל עם חשד לאירוע מוחי חד	70.94%	90.82%
מתן אספירין בלעיסה למסופלים עם חשד לאירוע מוחי חד	87.19%	98.09%
העברות דיוח מקדים לבה"ח, הכולל תשובות בדיקת אק"ג – עבור מסופלים עם חשד ל - STEMI	45.47%	87.92%
תחלית פינוי נפגע טראומה מדרת האירוע בתוך 10 שעות מרגע הגעת האמבולנס למחלקה	מדירה הופסקה	מדירה הופסקה

קריטריון הון אנושי

א. התכניות להון האנושי תומכות באסטרטגיה הארגונית



מערכת אפקטיבית לאיתור צרכי גיוס וקליטה של עובדים ומנהלים מבוצעת באמצעות מעקב אחר סידור העבודה של המרחבים. למד"א אפשרות ייחודית בגיוס משאבי אנוש מתוך שני מאגרים עיקריים והם מערך המתנדבים ומערך ההדרכה. המתנדבים פועלים ללא שכר בארגון במשך שנים. חלקם מתנדבים מצוינים שמנהל המרחב מציע להם להתקבל לעבודה בשכר. מתנדבים אלה מחויבים למטרות הארגון, מכירים היטב את העבודה, מוכשרים לתפקידם ויכולים להתחיל במהירות ובקלות יחסית את העבודה. המקור השני הם הקורסים המקצועיים המתקיימים על ידי מחלקת

ההדרכה של הארגון המקיימת באופן שוטף קורסים והשתלמויות לפרמדיקים בצה"ל, לבוגרי אוניברסיטאות בתחום רפואת החירום וסיעוד, השתלמויות לחובשי צה"ל ועוד. המדריכים והמרצים מאתרים את החניכים הבולטים ומפנים אותם באופן יזום למנהלי הארגון על פי הצורך.

מד"א מפעיל גישות חדשניות כמו גם מסורתיות לגיוס עובדים הכוללות מבחנים ממוחשבים שבצדם מתקיימים ראיונות אישיים.

לאחר תהליך הקליטה במרחב ובמחלקת משאבי אנוש במטה עובר העובד החדש לתחילת עבודה במרחב. תחילת התהליך תהיה באמצעות חונכות. תהליך החונכות קיים בארגון בכל הרמות - מרמת חונכות למתנדבי הנוער ובכל רמות המקצוע הפרמדיק שלב א' שלב ב'. החונכים בתחום הנוער הם מתנדבי נוער ותיקים שעברו קורסי הדרכה ומנהיגות, ראשי משמרות, חובשים בכירים חונכים את החובשים החדשים, בכל תחנה נמצא פרמדיק חונך, פרמדיקים מפקחים ברמה המרחבית, חונכות מתבצעת גם באמצעות המוקד הרפואי ומוקד כוננים, מדריכי מח' ההדרכה (עובדים ומתנדבים)

למד"א צורך בגיוס פרמדיקים איכותיים. אחד האתגרים בפניהם ניצב הארגון בימים אלה הוא תחום בתי החולים אשר בעידוד משרד הבריאות מסבים פרמדיקים פעילים לעוזרי רופא וגורמים לעזיבה מוגברת מהארגון וקושי בקליטת פרמדיקים חדשים. לצורך כך פותחו מספר מסלולים המציעים למתקבלים מספר הטבות דוגמת הקלה בתהליך הקליטה לעובדים פוטנציאליים (לדוגמא, פרמדיקים צבאיים, סטודנטים לרפואת חרום..) שילוב במשמרות ניסיון

בתשלום, התחייבות לחופשות לצרכי טיול, מסלול לימודי המשך, התאמת תהליך ההכשרה - מספר משמרות, קורסים מקצועיים, התחייבות למינימום משמרות לצרכי שכר ועוד.



ב. הידע והיכולות של העובדים מפותחים

שימור ידע מבוצע גם הוא באמצעות הלימוד האינטרנטי כספריית מידע ועדכון שוטף, השתלמות רפואית תלת יומית אחת לשנתיים (24 שעות), מפגש מקצועי רפואי פעמיים בשנה (8 שעות), השתלמות אג"מ שנתית (8 שעות), השתלמויות מקצועיות לעובדי המוקד ובנק הדם. כל אלו תוך קיום תהליך מדידה של אפקטיביות ההדרכה ותוצאותיה. מדידה אפקטיבית של הדרכה באמצעות מבחנים ושאלונים במהלך ההדרכה ובסיומה וקיום מבדקי פתע עם שימוש בשאלוני ידע מקצועיים.

צרכי שימור הידע וההדרכה של העובדים והמתנדבים נבחנים על פי הצרכים שעולים מהשטח, תחומים נדירים יותר הדורשים חזרה ושינון, פועל יוצא תחקירי אירועים ובקרה-שאלות מקצועיות המופנות אל אגף הרפואה, ועדכונים מקצועיים שעולים מתוך סקירת הספרות העדכנית.

מחלקת ההדרכה הארצית המתעדכנת מקצועית מאגף הרפואה ושואבת מידע מפרסומים מקצועיים ברחבי העולם. המחלקה נדרשת להדריך על פי מערכי ה-AHA. כיתות הדרכה בכל תחנות מדא, אמצעי הדמיה ותרגול ממוחשבים כולל שימוש במערכת למידה מרחוק. מחלקת ההדרכה מפעילה יחידה מיוחדת לפיתוח הדרכה ובקרה רפואית מתמדת על תכני הלימוד ושיטות הערכת התלמידים.



במד"א מחלקת הדרכה המכשירה מתנדבים ועובדים על פי תפקידם. למתנדבי הנוער קורס בסיסי ברפואת חירום בהיקף של 60 שעות לימוד בנוסף ללימוד אינטרנטי אינטנסיבי. למתנדבים הבוגרים כמו גם ללקוחות חוץ מתקיים קורס חובשים בהיקף של 200 שעות לימוד והמתאימים מוכשרים בסופו גם כנהגי אמבולנס. החובשים יכולים לעבור לאחר תקופה של שנת התנדבות או עבודה קורס המשך שמסמך אותם לפעילות על נייודות לטיפול נמרץ. קורס הפראמדקים במסגרות השונות הוא קורס אינטנסיבי הרבה יותר והוא נמשך למעלה מ-1,500 שעות שחלקן שעות לימוד פרונטלי, סדנאות, התנסות בבתי חולים והתנסות בפעילויות הניידות לטיפול נמרץ.

לצורך ביצוע הקורס מתקיים תהליך שוטף של ניתוח צרכי ההדרכה וההכשרה במסגרת מח' ההדרכה והמרכז להכשרת פרמדיקים, במסגרת שוטפת ובמסגרת סקר הנהלה. לאור הממצאים והדרישות הקורסים המותאמים לרמה המקצועית הנדרשת. מלווים במערכת למידה מרחוק, השתלמויות שנתיות קבועות הנתמכות במערכת לימוד מרחוק לעובדים ולמתנדבים הנקבעות מראש ומעודכנות מעת לעת (חלק מיחידות הלימוד פתוחות לשימוש הציבור הרחב). למתנדבים ולעובדים אפשרות לצפות בקורסים מכוונים שקיימים כיום רק בחלק מהקורסים וכחלק מתוכנית העבודה הם יסתיימו במהלך השנה הקרובה.

במסגרת קורסי ההדרכה ברמות השונות שמקיים הארגון מרמת הציבור הרחב ועד לרמת קורסי פרמדיק ולעובדי רפואה בקהילה מתקיימים מבדקים פנימיים לניהול האיכות, ביצוע מבדקים ובקורות פנימיים וחיצוניים למרחבים/אגפים/מחלקות. קיים מערך משוב לסוגי הקורסים השונים וכל שינוי במבנה ההדרכה נבחן באמצעות מחקרים מעמיקים. לדוגמא, קורס מגישי עזרה ראשונה של 5 ימי לימוד הוא פופולרי במיוחד עקב דרישות רגולטריות המחייבות עובדי ציבור ומורים לעבור את הקורס כתנאי לקבלת תעודה. החלק העיוני של הקורס הוסב לקורס וירטואלי והחניכים נדרשים כיום להגיע לסדנאות התנסות בלבד. תהליך זה לווה במחקרים שהשוו חניכים מקורסים פרונטליים רגילים והשוואתם לקורסים שנעזרו גם בלימוד וירטואלי וקורסים שהחניכים למדו רק באמצעים מקוונים. לאור התוצאות נבנו הקורסים כך שכיום החניכים הלומדים באמצעות האינטרנט משיגים תוצאות טובות יותר מאשר חניכים הלומדים למידה פרונטלית בלבד.

ג. עובדים מקיימים תקשורת אפקטיבית בכל רבדי הארגון



מד"א הינו ארגון מבוזר במעל 120 נקודות הזנקה, אמבולנסים בישובים, מתנדבים כוננים ועוד. מערכות התקשורת הארגוניות עם העובדים והמתנדבים פועלת באמצעות מיילים, תוכנת שיבוצים, הודעות טקסט, קבוצות ווצאפ, אפליקציות צוותים וגם באמצעות הנחיות אישיות במקרים מיוחדים דוגמת תאונות דרכים של צוותי מד"א או אירוע מסוכן אחר. ביזור כה גדול מחייב את מד"א לקיים מערכת ותהליכים אפקטיביים לתקשורת פנים ארגונית. תקשורת פנים ארגונית כוללת לפחות - העברת מסרים ומידע מהנהלה לעובדים, קבלת משוב מהעובדים, חילופי מידע ודעות בין מחלקות ועובדים והמתנדבים.

הנהלת הארגון מוציאה אחת לשבועיים מידאו"ן אינטרנטי בו מספר אירועים ופעילויות עיקריות שאירעו בארגון או בסביבתו הארגונית. מידע זה מופץ לכלל המתנדבים ולכלל העובדים בשכר.

אחת הדוגמאות הטובות לכך היא דף פייסבוק של המתנדבים. שאלות רבות שעולות מתוך פניות המתנדבים מעלות את הסוגיה של הכרת הנהלים והמידע הארגוני. מכאן

עלה הצורך ללמד את נהלי המתנדבים באמצעות מצגות ושיעורים מוקלטים. פעילות שתקיים במהלך החציון הראשון של שנת 2017.

טיבה של עבודת מד"א היא עבודה בצוותים. בכל אמבולנס או ניידת לטיפול נמרץ פועלת קבוצה של 4-2 אנשי צוות יחדיו. בכלל התחנות והמרחבים אין צוות קבוע אלא צוותים המתהווים על פי צרכי המערכת באותו יום. אופי העבודה גם מחייב האצלת סמכות מלאה ופיקוח מינימלי על הצוותים הפועלים בביתו של החולה ולא תחת הנהלה מקומית. לאור זאת גם פעילות ההדרכה מבוצעת בצוותים וכבר במהלך ההכשרה נדרש המתנדב להפעיל אנשי צוות נוספים.



ד. עובדים זוכים לתגמול, להכרה ולטיפול נאות

מד"א פועל בפריסה ארצית כאשר כמעט כל עובדי השטח הם בעלי הכשרה זהה ויכולת פעילות במרחבים השונים. נתון זה מאפשר נידוד עובדים בין מרחבים על פי הצורך של העובד ולעיתים על צרכי המערכת. נידוד זה מאפשר לעובדים להתקדם בתפקידים גם מחוץ למרחבו.



נכון להיום אין תהליך איתור הפוטנציאל הטמון בכל עובד ומנהל ואין תכנון קריירה לטווח ארוך. משרות ניהול פניות מדווחות לעובדים בלוחות המודעות בתחנות באמצעות פרסום מכרזים דרישות התפקיד, תנאיו והדרישות להגשת מועמדות.

סביבת העבודה במד"א איננה רק תחנת ההזנקה אלא בעיקר זירות אירוע מורכבות ולא מוכרות. האירוע יכול להיות תאונת דרכים בכביש מהיר, פועל שנפל מגובה במבנה מסוכן ועוד. מורכבות הזירה הפיזית אליה נדרשים הצוותים להגיע יוצרת סכנות ואתגרים רבים. לעומת זאת, תחנות מד"א מאפשרות לצוותים לנוח בין הנסיעות ולצורך כך קיימים מטבחים, מועדון וחדרי מנוחה.

בנוסף, פועלת מחלקת משאבי אנוש לטפל בכל בעיה אישית של עובדים ומתנדבים ולצורך כך מופעלים בעלי תפקידים במרחבים. באמצעות פילוח פניות מתנדבים למוקד המתנדבים, העלאת נושאים בדף הפייסבוק, ראיונות אישיים, מפגשי עובדים ומתנדבים, הערכות עובד שנתיות, ועדות מתנדבים וארגון העובדים נבחנים נושאים הדורשים טיפול והם מועלים לטיפול האגף המתאים.

חלק חשוב מתגמול העובדים ובעיקר המתנדבים הוא האירוע החברתי. אירועים חברתיים מבוצעים בתקופות החגים כמו גם בסיום קורסים מקצועיים, בצמוד להשתלמות מקצועית ועוד. פעילויות חברתיות מתקיימות לכל קבוצה בנפרד ולעיתים לעובדים ולמתנדבים בוגרים יחד.

קריטריון שותפויות ומשאבים

א. שותפים וספקים מנוהלים לשם תועלת מתמשכת.

מד"א מנהל מערכת אספקה כלל ארצית זריזה ואיכותית. פעילות מד"א מבוזרת לאלף רכבי הצלה ועוד 3,911 רכבים פרטיים של מתנדבים. ניהול יעיל ומהיר מבטיח שבכל מקרה לא יעוכב טיפול בגין הליך לוגיסטי. לדוגמא, מגיב ראשון שהגיע עם רכבו האישי וציוד מד"א שסופק לו לטפל בנפגע תאונת דרכים. המגיב הראשון הוא מתנדב שזינק מביתו או ממקום עבודתו מאחר שהיה בסמיכות לזירה. השלמת הציוד אסור לה שתתארך מאחר והמתנדבים לא ייסעו למחסן להשלמת ציוד. השיטה שהונחתה היא השלמת ציוד מאמבולנסים פעילים במשמרת המגיעים לזירה וחוזרים לתחנת האם לריענון הציוד. באמצעות תוספת שולית לציוד האמבולנסים וקביעת נוהל ארצי מחייב שאינו קושר בין שייכות המתנדב למרחב האמבולנס ממנו ימשוך את הציוד בזמן אמת ובכך מנהלים שירות רפואי מהיר ששומר על זמינותו בכל העת.



ב. כספים מנוהלים באופן המבטיח הצלחה מתמדת.

הניהול הכספי של מד"א מנוהל באופן המבטיח המשכיות ורציפות בשגרה ובחירום. מקורות המימון של מד"א מגיעים ממכירת שירותים (60%), מתרומות והתנדבות (30%) ומתמיכה ממשלתית (10%). כספי התרומות נחלקות לתרומות מיעודות ולתרומות כלליות.

הנהלת מד"א בוחנת את ההכנסות וההוצאות באופן תדיר ולא מבצעים פעולות שאין להן מקורות מימון. כספי התרומות מגיעים מאגודות ידידי מד"א ברחבי העולם. לפני כל שנת תקציב מתנהל דיון עם כל אגודה לגבי הפרויקטים והנושאים השוטפים שימומנו על ידי האגודה. כספים אלה מנוהלים בנפרד מהתקציב השוטף של האגודה והם מופנים לשימוש רק על פי הצורך על ידי המנכ"ל באישור יו"ר הדירקטוריון. שיטה זו מבטיחה ניצול יעיל של משאבי התרומות. ניהול יעיל זה מאפשר מעקב אחר ביצועי התרומות ודיווח לכל אגודה או תורם על פעילות התרומה. כך לדוגמא, תורם אמבולנס או ניידת לטיפול נמרץ סמוך ובטוח שתורמתו הגיע ליעודה ומקבל דיווח תקופתי על הפעילות שביצע האמבולנס.

ג. מבנים, ציוד, חומרים ומשאבים טבעיים, מנוהלים באופן מתמשך.

מד"א הוא אחד מארגוני רפואת החירום הגדולים בעולם. בכל 43 שניות בממוצע מוזנק צוות מד"א לאירוע מהתקף לב או תאונת דרכים ועד ליולדת. הארגון מונה היום 127 תחנות הזנקה בכל רחבי הארץ בו פועלים כ- 14,000 מתנדבים וכ- 1,850 עובדים שכירים. למד"א כ- 1,000 רכבי הצלה מסוגים שונים ובנוסף להם 3,900 חובשים מתנדבים עם ציוד אמבולנס ברכבם הפרטי המגיבים לאירוע חירום ומטפלים בנפגעים עד להגעת צוותי האמבולנסים והניידות לטיפול נמרץ. משאבים אלה מוכנים בכל עת לקראת אירוע החירום הבא.

פריסת שירותים ב-127 תחנות הזנקה מהווים אתגר עצום של שינוע ושימור של ציוד ולוגיסטיקה בנוסף לשמירת תפוגת התוקף של הציוד והתרופות הן לשגרה ובוודאי לאירועי חירום, לצורך כך מפעיל המערך הלוגיסטי שינוע ציוד, תחזוקתו והקפדה על החלפת פגי התוקף.

ד. טכנולוגיה מנוהלת במגמה לתמוך ביישום האסטרטגיה



מערכות המידע של מד"א הן מהמתקדמות בעולם בתחום רפואת החירום הטרם אשפוזית. בארגון הוטמעו מערכות מידע המספקות מידע בזמן אמת למנהלים אודות עיכובים בנסיעות/ בהזנקות, בקרת אירועים חריגים בזמן אמת, נתוני ביצוע ואפילו נתוני החולים מועברים בזמן אמת למוקד הרפואי. כל נתון חריג מועבר ישירות לגורמי הנהלה ברמה הארצית והמרחבית לטיפול באופן מיידי. בכך בעצם מתאפשר לייעל את השירות, לצמצם חריגות ולעמוד ביעדי הארגון.

מערכות מידע של מד"א מספקות נתונים בזמן אמת אודות מערכת הגבייה. מערך של טלפנים מנהל מעקב און-ליין ומבצע תיקונים נדרשים אל מול הצוותים וזאת על מנת לשפר את תחום הגבייה המדויקת הן מבחינת תמחור והן מבחינת פרטים אישיים של המטופלים ובכך לעמוד ביעדי הארגון בנושא הגבייה.

מערכות מידע המאפשרות לרופא ולפרמדיק במוקד הרפואי להתחבר לאמצעי הניטור בניידות הטיפול נמרץ, לייעץ לפרמדיק, להיות חלק מתהליך קבלת החלטות מצילות חיים ולהוות גיבוי רפואי לצוותים הפועלים בשטח. מערכות אילו המאפשרות שידור אק"ג. ישירות ליחידות לטיפול נמרץ לב ומעצם כך שיפור השירות למטופלים, קיצור זמני המתנה לצוות צנתורים ובכך שיפור ה- outcome של המטופלים.

מערכות שליטה במוקד המאפשרות באמצעות טכנולוגית לאתר את כלל רכבי ההצלה הזמינים לטובת אירועי חירום בדיוק מרבי. מערכות אלה מהוות מערכות תומכות לתהליכי קבלת החלטות אצל קצין המשמרת במוקד השליטה המרחבי. מעצם מהותן, מביאות המערכות לייעול העבודה, צמצום זמני התגובה לכתובות, איתור חלופות בצורה מהירה ויצירת תמונת מצב מלאה ומדויקת.

מערך התגובה המידי : מוקד תגובה מידי במל"מ- משתמש בטכנולוגיות ממוחשבות בשילוב GPS אשר מאפשרות לאתר כונוני תגובה מידית ונאמני חיים אשר סמוכים לאירוע חירום רפואי עוד בשלב קבלת הקריאה המוקד. זמני התגובה מצוינים ומשפרים בצורה ניכרת את השירות של מד"א לאזרח.

הדו"חות הרפואיים שמופקים באמבולנסים מוקלדים ישירות על גבי מכשיר ה-TABLET ונשמרים במערכות מד"א. מרגע שהדו"ח הרפואי נשמר, ניתן להיכנס ולצפות בה ולבצע בקרה רפואית/משב.

הארגון לומד ומפיק לקחים מתלונות או צרכים שוטפים, למשל - התווספה אפשרות במכשירי ה-TABLET לבצע צילום של כל פריט שהוא (תעודת זהות, מסמך רפואי רשמי, זירת תאונת דרכים ועוד). צילומים אלו נשמרים במערכת ומשויכים לאירוע החירום הרפואי האמור.

קיימת בחינה ובדיקה מתמדת לגבי צרכי המשתמשים. המד"אנט מתעדכן מעת לעת על פי משוברים מהמשתמשים. המשתמשים יכולים לפתוח קריאות על תקלות במערכת באמצעות חברת התמיכה נס ובנוסף יכולים לפנות לאנשי אגף המשנה למנכ"ל ולהעביר הצעות ייעול.

דוגמה אחת היא מערכות ניהול הרישום והפעילות של נאמני החיים. מסד הנתונים עבר שינויים בהתאם לבקשתנו. ניתן להעלות את פרטי נאמן החיים, לערוך ריאיון טלפוני, לתעד את הפרטים האישיים, להשיג חתימות דיגיטליות

פירוט הנתונים דוגמת עיכובים בהזנקת צוות, עיכוב בחדרי מיון בשל עומסים חריגים, חריגה מפרוטוקול רפואי וכיו"ב מוגדרים על בסיס הצרכים בתהליכי המפתח (שיפור, ניהול איכות הטיפול, יעדי הארגון) ותדירותם על פי רמת חשיבות. הדיווחים אשר מוזכרים לעיל בתדירות גבוהה, עדכונים בזמן אמת למנהלים ולבעלי תפקידים ברמת המטה וברמת המרחב עצמו.

נבנה בסיס מידע תשתיתי במערכות המדאנ"ט (מערכת המחשוב של מד"א) לצורך ביצוע ניתוחים, פילוחים וחישובים בשלב מאוחר יותר. באמצעות אלו נוכל להציג נתונים בישיבות ובסקרי הנהלה, לקבל החלטות ניהוליות, למדוד את עצמנו - האם אנו עומדים ביעדי הארגון וביעדי המרחב/האגף כפי שהגדרנו לשנת העבודה הנוכחית.

למנהלים בארגון ישנה גישה באמצעות הטלפון הנייד לצפייה בכל משמרת מבצעית, מידע זה כולל מיקום צוותי האמבולנסים וניידות הטיפול נמרץ על גבי מפה. המנהלים יכולים לדעת מי הם אנשי הצוות, מספרי טלפון, מלווים נוספים בצוות, פירוט של מהות המקרה הרפואי ועוד. מידע זה מתעדכן בזמן אמת על פי המתרחש במשמרת.



ועוד. חלק מהאמור נבנה ביחד עם אנשי אגף המבצעים העוסקים בתחום, וחלק עבר מקצה שיפורים בהתאם לצרכי המשתמשים.

מטה מד"א מעביר קורסים והכשרות לבעלי התפקידים בנושאים שונים:

מערכת ניהול כספים, מערכת המד"אנט לעובדי משרד (אדמיניסטרציה), מערכות בקרה רפואיות למפקחים הרפואיים של אגף הרפואה ולפרמדיקים אשר עובדים במוקד הרפואי, הכשרות לצוותים על גבי מכשירי ה-TABLET כולל ניהול המידע וצילום/תיעוד מסמכים בשטח.

כל עדכון יוצא מייל מאגף המשנה למנכ"ל או מאגף הרפואה או ממפקחת מוקדים ארצית המסביר את השינויים. לעיתים מדובר בשינוי אחד קטן אשר אינו מצדיק קיום מפגש הדרכה ולכן העדכון מועבר במיילים, בע"פ, ובאמצעות קרא וחתום.

במהלך השנה האחרונה הוחל בשילוח תוכנות BI למאגר הנתונים של הארגון על מנת להנגיש את בסיסי המידע לצורך קבלת החלטות. בסיס המידע מעודכן בכל רגע נתון. מערכות השליטה והבקרה מעודכנות באופן אוטומטי וכך גם הדוחות שניתן להפיק מהם. באמצעות תוכנות ה-BI ניתן לחולל דוחות על פי צרכי המנהלים ועל פי הם לקבל החלטות.

תוכנות אלו מאפשרות לשמור את הדוחות ולקבל את נתונים בעדכון מתמיד כאשר יש צורך בפיקוח ובקרה של נושא מסויים בארגון.

נתונים רבים שהיו עד לאחרונה נרשמים בכתב יד ונסרקים למערכות הממוחשבות פותחו לאחרונה לאפליקציות המאפשרות ניתוח ברמה גבוהה של פעילות הצוותים. כך לדוגמה ניתן לעקוב אחר המלאים בתחנות כאשר הצוותים ממלאים באופן ממוחשב את התרופות בהם השתמשו בכל מקרה ועוד. עדכוני גרסה במכשירי ה-TABLET מועברים ישירות למכשירים ואין צורך להגיע פיזית לצורך עדכון תוכנות. כל מה שצוות האמבולנס/ניידת הטיפול נמרץ נדרש לבצע הוא אתחול של המכשיר לצורך ביצוע העדכון.

תהליך השימוש במידע עובר בדיקה - מערכת CRM ללמידה מרחוק מתעדכנת, הצוותים נבדקים על שימוש בה ונעשית בדיקה חוזרת של אפקטיביות הלמידה על ידי בקורות שטח או צמצום הופעת אירועים חריגים לאור הטמעת לקחים מבקורות/תחקירים.



ה. מידע וידע מנהלים במגמה לתמוך בקבלת החלטות באופן אפקטיבי ובבניית יכולות הארגון

מנהלים מקבלים החלטות על סמך נתונים, מדדים ומידע למשל:

- **ביצועים תפעוליים** - פעילות מבצעית של אמבולנסים במשמרת. האם נדרש לתגבר אזורים מסוימים באמבולנסים, למשל - אמבולנס בתחנה פריפריית יצא לקריאה, האם כדאי לקדם צוות אחר לכיוון התחנה הפריפריית לטובת מתן מענה בהינתן ותקבל קריאת חירום רפואית נוספת באותה הגזרה.
- **ביצועים הקשורים ללקוחות** - עיכוב צוותים בחדרי מיון, עומסים חריגים. מעצם כך תגבור המשמרת באמבולנסים, הקפצת כוננים מבתיים, שיפור פריסת אמבולנסים בשעות מסוימות של היממה ועוד.
- **ביצועים כספיים של מחלקת ההדרכה** - האם המרחב עומד ביעדים או לא. החלטות ניהוליות על סמך האמור. ניתן לקבל נתונים אודות הארגונים עימם המרחב עומד ולבדוק את רמת שביעות רצונם. ניתן לבצע פעולות שיווק באמצעות זאת ולגייס ארגונים נוספים כלקוחות הארגון.
- **ביצועים הקשורים לשוק** - מחלקת ההדרכה הארצית יכולה לראות נתונים מכלל המחלקות בארץ הפזורות במרחבים. מחלקת ההדרכה הארצית בעלת גישה למאגר הלקוחות של כל מרחב ויכולה בעצמה לבצע פעולות שיווקיות, לגייס לקוחות חדשים, לקבוע מחירים ותעריפי הדרכה לאותם לקוחות כאשר היתרון הוא שהמחיר יהיה זהה בכל רחבי הארץ. עבודה עם לקוחות אשר להם סניפים/שלוחות ברחבי הארץ נוחה היות וגם מד"א פרוס בכל רחבי הארץ, נגיש לכל ההדרכות והמחירים יהיו זהים בכל נקודה שהיא.

הנתונים מוזרמים למנהלים בתדירות הנקבעת על פי רמת החשיבות. פעילות מבצעית שוטפת מועברת למנהלים מידית בכל מיני אמצעים - מחשב, טלפון (אפליקציה) ומכשיר הזימונית. ניתוח דו"חות פיננסים מועברים כל תקופה מסוימת על פי מה שנקבע מראש. ניתוח פעילות צוותים הקשורה למדדי איכות נשלחת באופן מרוכז לצוותים אחת לחודש.

מנהלים משתמשים במידע במהלך העבודה. למשל, האפליקציה במכשיר הסלולארי הנייד, מאפשרת למנהלים לצפות בזמן אמת במערכת השליטה והבקרה. לדוגמא אמבולנס אשר עובר מול מנהל המרחב בנסיעת חירום, המנהל יכול לבדוק באותה נקודת זמן מי הצוות, מהו החירום הרפואי, האם המקרה מצדיק נסיעת חירום, מהם זמני התגובה של הצוות, מסלול הנסיעה שהצוות בחר ועוד. מדובר במידע רב ושימושי מאוד למנהל ככלי עזר לניהול ולביצוע מעקב שוטף ובקרה מתמדת אחר הצוותים, 24 שעות ביממה.

ניהול מדדי איכות - כל מדדי האיכות שנקבעו מוצגים לצוותים ולתורני המוקד על פי העניין בכל פעם שנדרש לדווח עליהם. באופן זה נאסף המידע השיטתי על האירועים. מנהלים ומפקחים רפואיים יכולים להיכנס ולראות את מה שמתרחש במרחב באותה נקודת זמן או לקבל תמונת ארכיון. ניתן לראות האם היחידה עומדת ביעדים והאם הטיפול הרפואי הוא בהתאם למה שנקבע ביעדים המדידים (למשל מתן אספירין בעת אירוע לבבי או בדיקת רמת סוכר בדם בעת טיפול בחשד לאירוע מוחי חריף).

כלל המידע והנתונים הכוללים את נתוני ביצוע של רמת מרחב נמצאים בדוחות מנהלים. המידע כולל נתונים פיננסים, נתוני משאבי אנוש, אירועים חריגים, היקף פעילות אמבולנסים מבחינה כמות נסיעות מבצעיות ביממה/חודש/רבעון וכו'. מעבר לרמת המרחב הנתונים שקופים לרמת המטה עד למידע הכולל נתונים של כל הארגון - פעילות הומניטרית, היקף קריאות מבצעיות, בנק הדם (היקף פעילות, פיננסי ועוד).

נתונים אלו מאפשרים לארגון לבחון את ביצועיו ברמה הגבוהה ביותר דוגמת עומסים חריגים במשמרת בזמן אמת ותגובה מידית לחריגות אלו או ברמה גבוהה אף יותר אחוז ניצול רכבי טיפול נמרץ לעומת אמבולנסים לבנים למקרים שונים ועוד.





בהיקף התדרכים הטלפוניים. מפקחת מוקדים ארצית מציגה גם מהו היעד לביצוע.

מידע למנהלים יכול לכלול נתונים נוספים דוגמת היקף הפעלת המתנדבים במרחבם, שימוש במתנדבים במשמרות ובמשימות השוטפות במרחב, אחוז ביצוע מבחינה השתתפות העובדים בהשתלמויות מקצועיות (רפואה, אגף מבצעים, סדנאות למניעת הטרדה מינית, בטיחות בעבודה ועוד). נתונים אלה מאפשרים למנהלים, לבעלי התפקידים ולגורמים הרלוונטיים לקבל החלטות ניהוליות, אסטרטגיות, תפעוליות ועוד על מנת לשפר את הקיים ולייעל תהליכים.

קיימים מאגרי מידע על גבי שרתים המאפשרים למנהלים ולבעלי התפקידים גישה בכל רגע נתון למידע. כל המידע נאגר בארכיון על גבי המדאנ"ט ומערכות נוספות וניתן לקבל נתונים פיננסיים, נתוני כוח אדם, נתונים מבצעיים ועוד לפי הצורך. מאגרי המידע מנוהלים תחת אבטחת מידע קפדנית וחלקה אף תחת השגחה ופיקוח של גורמי ממשל ברמות הגבוהות ביותר.

מאגרי המידע נגישים ונוחים. ניתן להתחבר מהמשרד או "להשתלט" על המשרד באמצעות המחשב הנייד מכל מקום בארץ ובחו"ל ולהתחבר למערכת המד"אנט והמידע זמין ונגיש. במד"אנט לכל בעל תפקיד ולכל מנהל הרשאות לפי הגדרות התפקיד שלו. להרשאות מסומות נדרש אישור מנהל ישיר או מנהל בכיר יותר. כל מפקח רפואי יכול לבצע בקרה ולראות את כלל הצוותים אשר שייכים למרחבו. מאגר המידע מאפשר למפקחים הרפואיים לענות לבקורות רפואיות ולתחקר אירועים. אולם מפקח רפואי אינו יכול להיכנס לנתוני קריאות של מרחבים אחרים. מטה אגף הרפואה רואה את כל הצוותים בכל רחבי הארץ.

הנהלת הארגון עוקבת אחרי מדדי האיכות והביצוע על בסיס חודשי. נתונים אלו מועברים למנהלי המרחבים/יחידות על מנת שידעו מה מצבם ביחס ליעדים ולמדדים אשר בהם הם נדרשים לעמוד. הנהלת הארגון מקבלת החלטות על עיבוי משמרות, תגבור תקנים, פתיחת נקודות הזנקה חדשות וזאת על סמך נתונים אודות זמני התגובה למקרים ברחבי הארץ.

נתונים דוגמת מספר רב של אמבולנסים וניידות טיפול נמרץ אשר מתעכבים בחדר מיון. מנהל תורן יוצר קשר עם גורמי בית החולים לבדוק את הסיבה ופועל לטובת שחרור אמבולנסים במהירות מחדר המיון לטובת המשמרת. במידה ונוצר עומס במיון ואין אפשרות לשחרר אמבולנסים, יפעל מנהל המרחב על מנת לעבות את המשמרת באמבולנסים נוספים כדי שלא לפגוע במענה לקריאות החירום.

בקרה על חיוב כספי לאחר מקרה לצוותים. במידה ומתברר כי צוות פעל שלא כשורה, הבקר יוצר קשר עם הצוות, מברר פרטים על האירוע, מסביר לראש הצוות את הבעיה שנוצרה ודואג לתיקונה באופן מיידי. בכך בעצם מצמצמים/מונעים מצב של חובות לא מסופקים, טעויות הגורמות לעוגמת נפש למטופלים, עומס עבודה על המשרדים ועוד.

נתונים מוצגים בין המרחבים השונים. למשל בישיבות אגף הרפואה מוצגים נתונים אודות בדיקות רפואיות מסוימות ומהי רמת הביצוע באחוזים בכל המרחבים. למשל ניטור רמת 2CO למטופלים מונשמים.

נתונים השוואתיים בין כלל מוקדי השליטה המרחביים בנושא תדרכים טלפוניים. הממצאים מועברים מידי חודש על ידי מפקחת מוקדים ארצית והיא מצביעה על מגמות ברחבי הארץ לכל מוקד בנפרד. האם ישנו שיפור/ירידה

קיימת בארגון תרבות תחקירים ברורה. כל אירוע רב נפגעים מתוחקר באופן מידי על ידי גורמי המטה מהאגפים הרלוונטיים. הלקחים הנלמדים מאירועים רב נפגעים מועברים לידיעת הצוותים. הלקחים גם נלמדים לאחר מכן בהשתלמויות. הידע של הצוותים נבדק בהשתלמויות במבחן כניסה טרם תחילת ההשתלמות ולאחר מכן במבחן מסכם השתלמות.

אירועים חריגים מסוימים במהלך משמרת מתוחקרים באופן מידי על ידי גורמי הרפואה במרחב (פרמדיק מפקח רפואי, פרמדיק אחראי, אחראי מוקד שליטה). ועדה מיוחדת בראשות המשנה למנכ"ל מתכנסת אחת לשבוע לדון במקרים החריגים, לבחון את הכשלים המערכתיים ואת הדרכים לטפל בהם ולמנעם בעתיד.

אירועים מסוימים על פי נהלי משרד הבריאות מחייבים דיווח מידי ולכן מביאים גם לביצוע תחקיר כגון - פטירת יולדת, החייאת ילוד, הזרקת שווא ועוד. דיווחים אלה מועברים לגורם האמון במשרד הבריאות, מתוחקרים ברמת המרחב והמצאים מועברים על ידי המתחקר לרמת המטה.

הלקחים הנלמדים נבדקים במהלך בקורות ידע במסגרת אגף המבצעים, בקורות מנכ"ל, בקורות פתע של משרד הבריאות ובקורות אגף הרפואה. בקורות אלו מבוצעות בתחנות ובחדרי מיון. במהלך יישאל איש הצוות שאלות הרלוונטיות גם לנהלים אשר פורסמו לאחרונה ובנוגע לתפיסת ההפעלה המבצעית.

תהליכי היישום של הלקחים כוללים בין השאר - השתלמויות תקופתיות של אגף המבצעים ושל אגף הרפואה. מפגשים מקצועיים חצי שנתיים הנערכים ברמת המרחב וכוללים בין השאר לקחים מאירועים, ממצאי תחקירים, ממצאי תחקירים של תלונות ותביעות משפטיות ועוד.

שימוש בידע קודם באירועים חריגים הוא מפתח להתמודדות עם אירועים דומים בעתיד. לדוגמא, בניהול אירועים רב נפגעים קיימת חשיבות רבה לשימור הידע הארגוני והנחלתו לכלל הצוותים. נעשה שימוש רב בידע זה לביסוס התורה, תפיסת הפעלה ויישום הידע בתרגילים והדרכות. מעבר לאירועי החירום בשגרה נעשה שימוש בניסיון מאירועי חומרים מסוכנים לטובת גיבוש התורה ומדיניות ההפעלה ובניסיון בפעילות מלחמתית בדרום הארץ בשנים האחרונות הוטמעה גם למרחבי הצפון והמרכז. שימוש בניסיון עבר באירועי נפילות טילים על העורף. הניסיון לימד את הארגון את שיטת העבודה כאשר אוכלוסייה אזרחית נמצאת תחת אש. הניסיון סייע רבות בגיבוש התורה, תפיסת הפעלה ולימוד צוותי השטח אותן.

גם בניית מערכות הטכנולוגיה מתבססת על שימוש בניסיון העבר בתוכנות מחשב באמבולנסים לטובת הרישום הרפואי. ניסיון זה סייע רבות בעיצוב המערכות והממשקים הנוכחיים.

מידי פרק זמן מסוים מפרסם אגף המבצעים סיכום תחקירים של אירועים חריגים. בסיכום זה מופיעים לקחים לשיפור ולקחים לשימור. הסיכומים מציגים את פעולת צוותי מד"א באותו אירוע חריג (אירוע תאונת דרכים מרובת נפגעים, אירוע חומרים מסוכנים במפעל, אירוע קריסת מבנה עם נפגעים ועוד).

בארגון ניסיון רב אשר נרכש לאורך השנים מאירועי שיגרה ואירועי קיצון. ניסיון זה נאגר במערכות המידע ונעשה בו שימוש לצורך אחזור נתונים, הצגת סטטיסטיקות, בניית מערכי שיעור, הרצאות ותורת הפעלה.

לציין כי הארגון מרצה ומלמד במסגרות שונות גם בחו"ל. קהל היעד לרוב הינם אנשי רפואת החירום ואנשי המוכנות לאסונות. קהל היעד מקבל הרצאות ממדריכים בכירים בתחומי המבצעים, הרפואה, הטכנולוגיות ועוד.

ישנו גם הפן המשפטי, ניסיון מטה מד"א מתביעות משפטיות, תקדימים ועוד משפיע בהכרח על כתיבת נהלים, עדכון נהלים קיימים, העברת המידע למנהלים ולצוותי השטח במידת הצורך. ניסיון זה מביא ללמידה, הטמעה ומניעת הישנות של אותם המקרים.



קריטריון תהליכים, מוצרים ושירותים

א. תהליכים מתוכננים ומנוהלים לשם יצירת ערך מוטבי ללקוחות

במד"א מתקיימים תהליכים שיטתיים לתקשורת עם לקוחות ברמות השונות. מטרת התקשורת לשפר באופן מתמיד את מתן השירות. לדוגמא, ביצוע משוב טלפוני אל מול המטופלים/בני משפחתם לאחר קבלת שירותי רפואת חירום על ידי צוות אמבולנס או ניידת לטיפול נמרץ באירועים נבחרים. לקוחות אלו אינם חפצים כמובן לקבל שירות נוסף מהארגון ואין צורך לשמר אותם אולם קיימת חשיבות רבה לקבל מהם את המשוב על איכות השירות וכיצד מציעים לשפרו בעתיד.

אולם יש לקוחות שאותם חשוב לשמר על מנת לשפר את המענה בעתיד. לדוגמא, מפיקי אירועים ציבוריים גדולים. לקוחות אלו נדרשים על פי החוק להעמיד שירותי עזרה ראשונה לרשות הציבור באירוע. לאבטחות אירועים אלה חשיבות עצומה והדוגמאות לכך בישראל ובעולם רבות - מפסטיבל ערד, אירוע התמוטטות גשר המכביה ועוד. במידה והלקוחות האלה לא יהיו מרוצים הם יפנו לאלטרנטיבות פרטיות אשר יוכלו לתת מענה ראשוני אולם לא מענה היקפי במקרים קיצוניים אלה. במידה ומד"א לא יהיה שותף לאירוע המענה שינתן יהיה חסר. לכן באופן שוטף מבוצע משוב טלפוני אל מול לקוחות מתחום אבטחת האירועים לבדוק את שביעות הרצון ולשתפם בהחלטות על האירוע והפקת לקחים ממנו.



לקוחות חשובים נוספים הם חניכי הקורסים בעזרה ראשונה. קורסים אלה חייבים להיות אטרקטיביים מספיק על מנת שהציבור ירצה להגיע אליהם, ללמוד ולדעת בעת הצורך לפעול על פי הידע שרכזו במהלך הקורס. לכן מקיימת מחלקת ההדרכה משובים שיטתיים בקורסים השונים בכלל המסגרות במד"א לצורך הפקת לקחים ושיפור איכות ההדרכה.

העובדים בזרועות השונות הינם אנשי המגע/ הקשר עם לקוחות הארגון. החשיפה שלהם ללקוחות ולצרכים המשתנים הינה יום יומית. במהלך ההכשרה וההשתלמויות התקופתיות מתקיימים דיוני וניתנים הכלים לעובדים השונים, לזהות את צורכי הלקוחות ולדווח עליהם לרמות הממונות.

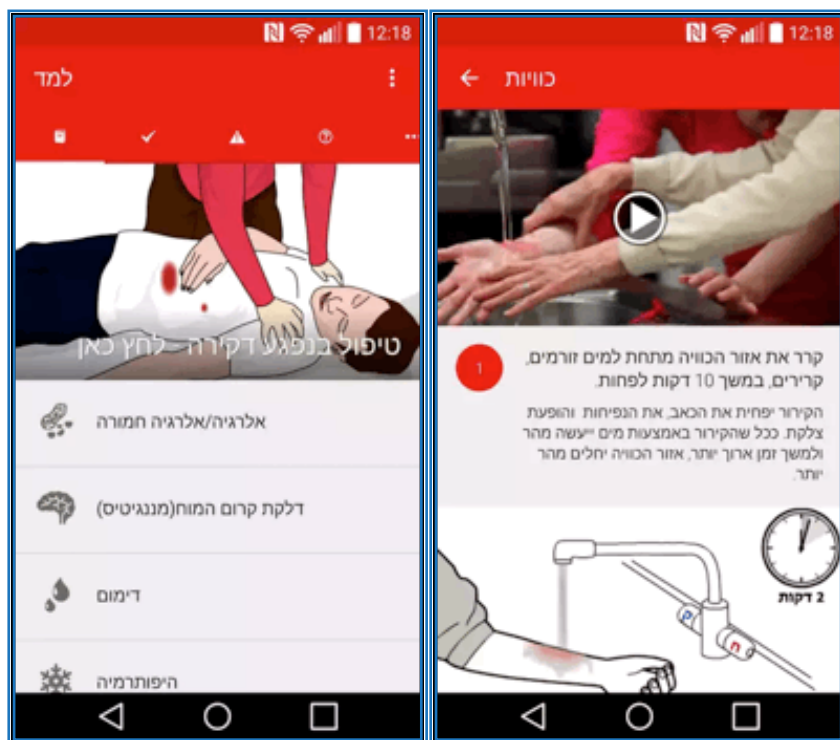
במד"א קיים מערך מענה לפניות הציבור, לאחר כל טיפול בפניה נשלחת ללקוח תשובה בכתב על פנייתו ובו מתואר הטיפול בפניה כולל פעולות מתקנות שבוצעו. תהליכים רוחביים המתקיימים בארגון לאור זיהוי צורך הלקוחות מפורסמים על ידי הארגון בתקשורת ובמדיה החברתית. והארגון פועל שהחידושים יגיעו גם לאנשי הצוות ברמות השונות, אשר באים במגע עם הלקוחות, כך יוכלו לעדכן את הלקוחות בחידושים השונים.

בנוסף הארגון פועל רבות בימי חשיפה לאוכלוסייה על כל גווניה בכדי לשתף בנוגע לחידושים ולשיפורים המתמידים המתקיימים בארגון. מבחינה טכנולוגית הארגון נמצא משתמש בקדמה לטובת קבלת המושבים, אפיון הצרכים ועדכון הלקוחות בפעולות התיקון שנעשו.

מד"א שוקד על יצירת מעגלים שונים לקשר ותקשורת עם לקוחות. הכוללים תקשורת טלפונית באמצעות משוב טלפוני, משוב ממוחשב ומשוב אנושי אצל הלקוחות הגדולים. בנוסף נעשות בקרות בחדרי מיון - הבקרים פוגשים את המטופל/בני משפחתו ומשוחחים עימם על הטיפול. במידה ומתקבלות תלונות באחת מזרועות הארגון אנו פועלים למתן מענה מהיר לתלונות, שיחה טלפונית אל המתלונן ובמידת הצורך גם פגישה במשרד.

במגן דוד אדום מתקיימים תהליכים שיטתיים לתקשורת עם לקוחות הכוללים משובים טלפוניים, בקרות טפסים ואיכות ברמה היומיומית, כך למשל ישנה היכולת ליצור קשר עם צוות האמבולנס עוד בשלב סיום הקריאה וביצוע בקרה כך שהצוות יכול להעזר בבקרה לטובת זיהוי צרכים של הלקוח.

הפעילות השיטתית הכוללת משובים טלפוניים, בקרות בחדרי מיון על ידי מפקחים רפואיים מרחביים, פרמדיקים אחראיים ובעלי תפקידים, בקרות שטח בזמן אמת בכתובות על ידי הפרמדיקים המפקחים הרפואיים המרחביים ואף פגישות במשרדים עם מטופלים ובני משפחותיהם מאפשרות לארגון למפות בצורה שיטתית את הצרכים המשתנים בשטח הפעולה.



צילומי מסך מתוך אפליקציית מדא- מדריך מד"א לעזרה ראשונה

מנהלי הארגון הינם חלק אינטגרלי ובלתי נפרד מהליך הקשר עם הלקוחות והם לוקחים חלק פעיל בביצוע המשובים. המנהלים מונחים לבצע הליך של שיפור מתמיד ונדרשים לתת דיווח רבעוני על התקדמות הקשר שלהם עם השטח והלקוחות.

חלק מצורכי הלקוחות מגיעים להנהלת הארגון דרך פניות המגיעות מהלקוחות ונבנה מערך מסודרת של מענה לתלונות. כלל זרועות הארגון לוקחות חלק פעיל במענה לפניות וההליך מבוקר ומפוקח. תהליכי האפיון והמענה כוללים אף את לשכת מנכ"ל מד"א כך שתהליך האפיון הינו מראשון המנהלים ועד לעומד בראש הארגון.

ב. מוצרים ושירותים מפותחים לשם יצירת ערך מיטבי ללקוחות

- הארגון מזהה בבקרת זמני התגובה של צוותי השטח תהליך מפתח הגורם להצלחתו.
- הארגון מזהה דוכרות בזמן אמת המגיעה ממערך דוכרות ומשיתוף פעולה מהיר בזמן אמת של צוותי השטח כתהליך מפתח הגורם להצלחתו.
- הארגון שיפר באופן חד את זמני המענה לקווי ה-101 על ידי יצירת מערכת בה כל טלפן ברחבי הארץ אשר פנוי לקבל שיחה יענה לשיחת חירום. כך לדוגמא טלפן העובד במוקד השליטה המרחבי בבאר שבע יכול יענה לעיתים לשיחות בעפולה, קריית שמונה, ירושלים וכיו"ב.



ג. מוצרים ושירותים מקודמים ומשווקים באופן אפקטיבי

מערכת הבקרה והמעקב מד"א בנויה ממספר נדבכים אשר כוללים את נציב פניות הציבור, את מבקר מד"א ואת בקורות האגפים השונים. נציב פניות הציבור במגן דוד אדום מפעיל מערך ממוחשב למעקב ומענה לפניות הציבור. האגפים השונים פועלים לזיהוי ותיאור קהלי היעד ומגזרי השוק. ומפתחים שיטות לאפיון הצרכים וציפיות הלקוחות. לאחר ביצוע הליך השיפור הפעולות מעוגנות בנהלים אשר מחייבים את כלל זרועות הארגון.

אתר האינטרנט של מד"א הינו כלי משמעותי בקבלת פניות מהציבור ומתקיים הליך שיטתי ומתועד לטיפול ומענה לפיות בנוסף הארגון מפעיל את המדיה החברתית הפנים ארגונית לקבלת פניות מהשטח וכן את המדיה החברתית הכללית לקבלת פניות ומתן מענה. כארגון אשר חרט על דגלו את השירותיות אנו מקיימים פעולות מנע מתוך לימוד על בעיות ופער בארגונים מקבילים.

הצורך המתמיד להתפתח מחייב את הארגון לתכנן שיטות למתן מענה לצורכי הלקוחות, דבר אשר מחייב את הארגון להשתמש בטכנולוגיות מתקדמות ובמוצרים חדישים בכדי לתת מענה לצורכי הציבור.

מתוך הצורך, פותחה אפליקציה מתקדמת בכדי להקל על הלקוחות בקשר עם מוקד המבצעים. המערכת מאפשרת לזהות את מיקום הלקוח, לקבל את המידע ההכרחי בזמן קצר ובכך לחסוך שאלות מיותרות ולתת מענה מהיר וכולל. הטכנולוגיה מסייעת לגשר על פערי שפות, לסייע לכבדי שמיעה, ולקבל מידע רפואי זמין.

ישנה חשיבות רבה בעדכון המידע והוספת שירותים חדשים בכלים שפותחו ובמגן דוד אדום הדברים מתבצעים באופן שוטף. אחד הפערים המשמעותיים בתחום הינו הזמן הסובייקטיבי העובר מזמן הקריאה ועד הגעת האמבולנס, מרכיב נוסף שהוכנס לשימוש הינו האפשרות לעקוב אחר התקדמות הגעת האמבולנס למקום האירוע. ובכל הלקוח מקבל מידע על מיקום אמבולנס יחסית לקריאה.

מגן דוד אדום הינו מונופול הפועל ע"פ חוק. הארגון משקיע להבנת פעילות של שחקנים נוספים הפועלים בתחומים המשיקים עם הארגון, דבר המסייע לארגון בהצבת יעדי השיפור. צורת העבודה בארגון הינה ע"י בניית תכנית עבודה שנתית המתבססת על מחקר פנימי וחיצוני של האתגרים. ההנהלה, מערך השיווק ויועצים חיצוניים המבצעים סקר צרכים וקובעים את פלחי היעד לזרועות השונות. מתוך קביעה זאת נגזרות תכניות העבודה השונות אשר מובאות לאישור ההנהלה.

הסקרים המתבצעים בכל הרמות מצביעים על צרכים ומגמות אשר מצריכים מענה מערכתי לטובת שיפור הקשר ועמידה בציפיות הלקוח. בנוסף בעלי התפקידים נפגשים עם מקביליהם בארגונים בארץ ובעולם ולומדים על צורכי הלקוחות, דבר אשר נותן נקודת מבט נוספת על צורכי הלקוח.



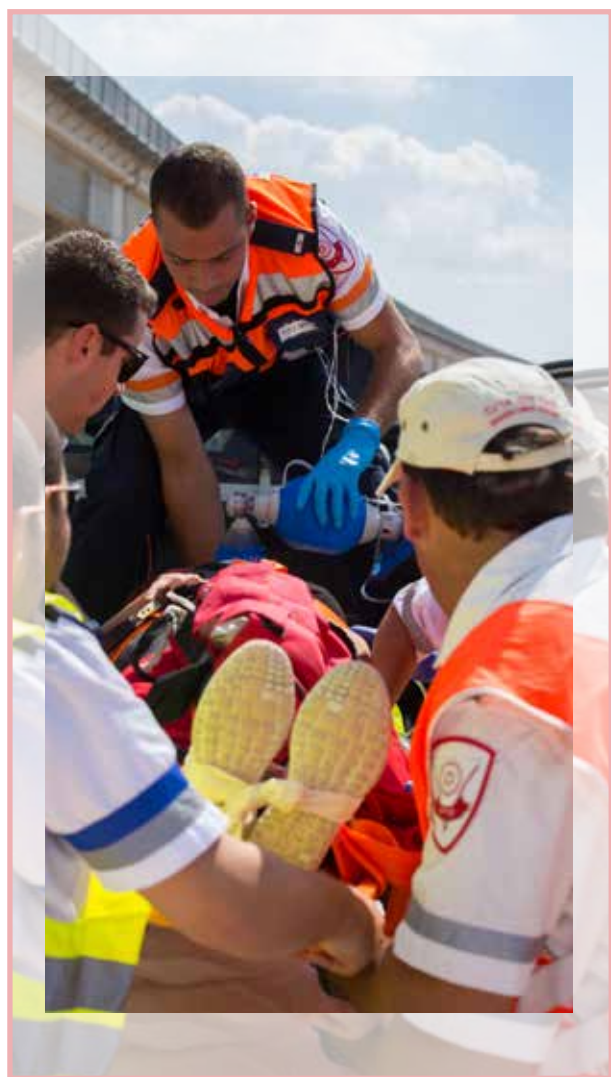
ד. מוצרים ושירותים מיוצרים, מוענקים ומנוהלים

מד"א מפלח את השירותים אותו הוא מספק באמצעות בדיקה והערכה מתמידים של זמני התגובה לאירועי חירום. באמצעות מדידת זמן התגובה מתקצר תהליך ארוך וסטטיסטי של מדידת ערכים דוגמת סוג האוכלוסייה בתא שטח נתון, גיל האוכלוסייה, מחלות רקע ואיסוף נתונים רבים נוספים שאינם תמיד נמצא. באמצעות פיקוח על זמני התגובה של האירועים הדחופים מנותחים למעשה כל הפרמטרים המוכרים בספרות המקצועית להזמנת אמבולנסים.

מעבר לכך, שכונות חדשות נבנות, דרכי גישה וצירי ראשיים נפתחים, עבודות תשתית מפריעים דוגמת תהליך בניית הרכבת הקלה בתל אביב שתביא להרחבת שירות האופנועים הכוננים כחלק מהמענה. העבודות על כביש 1 בואך ירושלים הביאו להקמת נקודת הזנקה במבשרת ציון והגברת יחידת הכוננים הפועלת בה. כל אלו הם מענה לצרכים המשתנים של השוק והסביבה המתורגמים לעמידה ביעדים הנדרשים.

במקביל, מקיימת ההנהלה הבכירה כמו גם ההנהלות המרחביות ישיבות עבודה עם ראשי רשויות מקומיות המייצגות את הציבור הרחב מתוך מטרה לשמוע את רחשי הלב והערכת קהל היעד את השירותים הניתנים על ידי הארגון. במקרים לא מעטים בעקבות ישיבות אלו נפתחים שירותים שלא היו נכללים מראש בהערכת הצרכים המקצועיים המוגבלת בתקציב. לעיתים, בשיח עם השטח ועם הרשויות המקומיות או האזוריות, תוך בחינת צרכים ומשאבים, התפתחו שירותים נוספים בשיתוף פעולה עם קהל היעד. לדוגמא, בנס ציונה התקיים מודל של שיתוף פעולה כאשר העירייה גייסה תושבים שהביעו נכונות להתנדב כחובשים נהגי אמבולנס. מחלקת ההדרכה של מד"א הכשירה את הקבוצה וכן קבוצה נוספת של בני נוער מתנדבים והנהלת הארגון הקצתה אמבולנס ייעודי לטובת העיר. כיום כבר קיימת נקודת הזנקה פעילה בנס ציונה לאחר שהתושבים עצמם בשיתוף הרשות המקומית ומד"א יצרו מציאות של הרחבת שירותים יעילה.

תהליך הרחבת השירותים נבחן באופן שוטף על ידי הנהלת הארגון וההנהלות המרחביות והוא לוקח בחשבון את המשאבים הקיימים מחד ואת הצרכים מאידך. במהלך השנים האחרונות בוצעו מספר עבודות חקר לשיפור פריסת אמבולנסים בצורה סטטיסטית על סמך נתוני עבר. עבודות אלו נבחנות על ידי אנשי הפיתוח ובעתיד ניתן יהיה לזהות את הצורך בהרחבת שירותים כבר בזמן אמת ולתכנן את פריסתם והקפם מבעוד מועד.



- **השירות מבוצע בתהליך מבוקר וזאת על ידי ביצוע סקרי שביעות רצון מטופלים טלפוניים.** לאחר מכן העברת הממצאים לצוות המטפל ולהנהלת המרחב.
- **משוברים על פינוי פצועים דחופים מועברים מיחידת הטראומה אל המפקח הרפואי המרחבי.** המפקח עובר על הנתונים המאפשרים קבלת משוב על הטיפול הרפואי בשטח ונותנים אופציה לביצוע follow up אחר מצבו של הנפגע. מכאן בעצם ניתן ללמוד על איכות השירות של הצוותים.
- **המענה הטלפוני של צוותי מוקדי השליטה המרחביים נבדק תדיר על ידי אחראי מוקדי השליטה המרחבים.** אחראי המוקדים יושבים לשיחות אישיות עם העובדים ובשיחות אלו מעבירים להם את ממצאי בדיקתם אודות אופן קבלת הקריאה, ביצוע תדריכים טלפוניים במקרי חירום רפואיים ועוד.
- **הבקרה מבוצעת על התהליך עצמו לבדוק אפקטיביות שלו.**
- **הבקרה מבוצעת על התפוקות -** למשל אצל עובדי מוקדי השליטה המרחביים נבדק נושא התדרוך הטלפוני והאם אחוז המקרים של התדריכים עולה/יורד/נותר עומד באותו הסטאטוס.
- **המוצר המסופק ללקוח בתחום החירום הינו הצוות המתאים לפי חומרת האירוע** (אמבולנס לבן או ניידת טיפול נמרץ) והמהירות בה צוות האמבולנס מגיע לכתובת האירוע.
- **השירות המסופק ללקוח מבנק הדם הינה מנת דם שעברה בדיקות יסודיות** והועברה למטופל ללא חשש להידבקות ממחלה קשה. בנק הדם הינו תחת תקינה מחמירה ביותר אשר מגבילה אותו בחומרים בהם משתמשים, באופן ביצוע הבדיקות, בסוג הבדיקות ועוד. מעצם זאת, השירות הניתן הינו ברמה גבוהה ואין חשש להדבקה של מד"א והפיכתה לנגועה.



- **השירות הרפואי ממוקד בלקוחות.** הצוותים מקפידים על אדיבות, נימוס, סבלנות ויחס של כבוד למטופלים.
- **השירות הרפואי ניתן בצורה מבוקרת.** הצוותים מבוקרים על ידי המוקד הרפואי הארצי, המפקח הרפואי המרחבי והפרמדיקים האחראיים המרחביים.
- **המענה הטלפוני אשר ניתן על ידי הטלפנים עובר בקרה אישית של אחראי מוקד השליטה המרחבי.** נבדקים פרמטרים כגון אדיבות, מהירות המענה, תחקור מקצועי של נסיבות האירוע, תדרוך טלפוני, הרגעה של המודיע במידת הצורך ועוד.
- **במבדקי האיכות** נבדק בין השאר השירות הניתן במחלקת ההדרכה. נבדקים המשובים

אשר נמסרים לחניכים. מטרת המשובים היא לאמוד את רמת שביעות רצונם, את אדיבות המדריך, עובדי המשרד במחלקת ההדרכה, תכני הקורס ועוד.

- **נבדקת יעילות הטיפול בתלונות,** זמני המענה לכל תלונה מוגדרים כולל משך הזמן לטיפול בתלונה עצמה. בעלי התפקידים שבים אל המתלון בשיחת טלפון על מנת להבהיר שתלונתו מטופלת ולוודא את הפרטים מולו.
- **תהליכי השירות משתפרים באופן מתמיד.** ממצאי הבקורות מועברות באופן רוחבי בארגון על מנת להפיק לקחים ולשפר את השירות. ממצאי הבקורות מועברים לצוותים על ידי אחראי המוקדים המרחביים או על ידי מפקח מוקדים ארצי. מועברים לקחים לשימור ולקחים לשיפור.
- **ממצאי תחקירים** של אירועים חריגים דוגמת פיגועים, תאונות דרכים מרובות נפגעים ועוד מועברים לידיעת צוותי השטח והמוקדים ובהם לקחים לשיפור ולקחים לשימור
- **לטובת שיפור ויעול המענה הרפואי והמבצעי למטופלים.** כנגזרת מזה גם רמת שביעות רצון של המטופלים תהיה גבוהה.
- **תהליכים פנים ארגוניים בתחום הלוגיסטיים** אף הם משתפרים באופן קבוע על מנת ליצור שביעות רצון גבוהה בקרב בעלי התפקידים הרלוונטיים במרחבים. המטרה הינה לתת שירות מצוין, בזמן, במקום ולפי ההזמנה אשר בוצעה.
- **התהליכים אשר יוצגו להלן אותרו וזוהו בעקבות מערכת האיכות. על מנת לבדוק את יעילות התהליכים המתקיימים בתוך הארגון** בוצעו סקרים, מבדקים פנימיים, ישיבות הנהלה ובעלי תפקידים. בוצעו מפגשים לסיעור מוחין לבדוק כיצד ניתן לשפר וליעל מספר תהליכים על מנת להביא לחיסכון בהוצאות כמו דלק (שינוע אמבולנסים למרכז הארץ מהפריפריה),



- **עבודה מול מוטורולה** במקום נסיעה למחלקת תחבורה הממוקמת סמוך לחולון. בעקבות תלונות רבות, בייחוד ממרחבים מרוחקים דוגמת הצפון והדרום הוחלט על מתן שירותים בתחנות שירות של מוטורולה לרכבי מד"א. השירות ניתן למכשירי הקשר, למערכות הכריזה וההבהוב ולמכשירי ה-TABLET והמדפסות.
- **חברת תמיכה למחשוב של מד"א** - "נס". החברה מעניקה שירותי תמיכה לעובדי הארגון לאורך כל שעות היום. בנוסף, בכל תקלה נפתחת קריאה והקריאה לעיתים מטופלת עוד באותו היום. לדוגמה - תקלה במדפסת הייתה מצריכה בעבר שליחת המדפסת לתיקון או הזמנה של מדפסת חדשה. כיום, לאחר פתיחת קריאה במוקד "נס" מגיע איש שירות עוד באותו היום או בטווח של עד 48 שעות (תלוי בדחיפות הבעיה ובזמינות). איש השירות מגיע ואז שנותן פתרון במקום או שלוקח את המדפסת לתיקון. אותו הכנ"ל גם בהקשר של המחשבים הקבועים והמחשבים הניידים של בעלי התפקידים בארגון.
- **מעקב אחר ספקים מתבצע באופן שוטף** על ידי הנהלות המרחבים ובעלי התפקידים באגף הלוגיסטיקה. מבוצעת בדיקה לגבי עמידה בלוחות הזמנים של אספקת הציוד, עמידה באספקת הציוד אשר הוזמן, תאריכי תפוגה של הציוד החדש אשר מגיע בהזמנה (האם תוקף קצר ארוך).
- **זמני התגובה של אנשי הלוגיסטיקה טובים מאוד**. לציין לטובה הזמנות חריגות בשל אירועים חריגים או צריכה חריגה בעקבות אירוע חריג. דוגמה - צורך בציוד משקי ורפואי רב לאור אבטחת אירוע ריצת חצי מרתון המונית של כ- 12,000 רצים. אבטחה זו מחייבת היערכות משמעותית מבחינת ציוד משקי ורפואי. היות ולא ניתן להתבסס על הציוד השוטף בלבד, מבוצעת הזמנה חריגה, ולעיתים גם בהתראה קצרה. ההזמנות מסופקות, הציוד אשר מגיע תואם להזמנה ושיתוף הפעולה של אנשי הלוגיסטיקה במרחב אל מול אנשי הלוגיסטיקה במטה מצוין.
- **קיים שיפור מתמיד בשירות**. שיפור זה נובע ראשית מהתקשורת הבסיסית ביותר בין רמת המטה (אגף הלוגיסטיקה) לבין רמת המרחב.
- **בישיבות ההנהלה התקופתיות במרחבים עולים פערים ונקודות לשיפור**. נקודות אלה מועברות לאנשי הלוגיסטיקה לצורך שיפור המענה.

חיסכון בשעות עבודה (עובדים אשר הסיעו אמבולנסים למרכז וזה נמשך על פני יום עבודה שלם) ועוד. לאחר זיהוי ואיתור התהליכים הוחלט על העלאת הצעות לשיפור לרמת המטה. בנוסף, אנשי אגף הלוגיסטיקה על כל מחלקותיו ביצעו סבב ישיבות עם כלל הנהלות המרחבים. בישיבות אלה שמעו טענות, בעיות, הצעות לשיפור/לשימור ועוד. לאחר מכן הציגו אנשי הלוגיסטיקה את התהליכים מצידם, את הבעיות אשר צצות בעבודה השוטפת אל מול המרחבים ואת הרציונל מאחורי חלק מהשינויים אשר הם מתכננים.

- **תהליך ספק לקוח בין המחסן המרכזי לבין תחנות המרחבים**. זוהי תהליך חשוב ובוצע שינוי במרחבים בשיטת העבודה. כיום ניהול הלוגיסטיקה הינו מרחבי ולא כפי שהיה כל תחנה במרחב בפני עצמה. תהליך זה מביא לעבודה של מנהל הלוגיסטיקה מול בעל תפקיד אחד במרחבים. כמו כן הנושא מביא לפיקוח צמוד והדוק על ההזמנות אשר יוצאות מהמרחבים ומאפשר חיסכון, פיזור וניצול הציוד הקיים בצורה יעילה, מעקב טוב אחר פגי תוקף ומעקב אחר הרגלי הצריכה של התחנות השונות (כולל אגב צריכה חריגה של פריטים מסוימים, במידה ויש כזו).

- **תהליכי נוספים הם תהליכים של בין צוות מוקד השליטה המרחבי והשירות אותו הוא נותן לצוותי האמבולנסים וניידות הטיפול נמרץ**. למשל הזמינות במתן הכוונות לכתובות, תהליך קבלת ההחלטות איזה צוות יישלח לאיזה אירוע, מענה מהיר לצוות אמבולנס בשטח אשר נזקק לשירותים של ניידת טיפול נמרץ, רמת המקצועיות בעת קבלת הקריאה וההלימה למה שנמצא בפועל בשטח. ישנם תהליכים רבים בין צוות המוקד לבין צוותי השטח. מדובר בתהליכים
- **מבוקרים**, מדובר בתהליכים אשר מתבצעים לרוב תחת לחץ ועומס רב ולעולם יעלו הערות, הארות, הצעות לשיפור וגם פידבקים חיוביים משני הכיוונים.
- **תהליכי ספק לקוח בין מחלקת תחבורה למרחבים**. אופן מסירת הרכבים, עבודה מול אחראי רכב במרחבים, מתקן האמבולנסים טרם שליחתם למרחבים. גם בתחום זה בוצע שינוי, לדוגמה - כל רכב בעבר היה מגיע למרחב ואז היה צורך בביצוע השלמות כגון התקנת בסיס למתקן ה-TABLET. מתקן זה בעצם משמש לכתיבת הדו"חות הרפואיים, לתקשורת אל מול המוקד, לקבלת פרטים אודות האירועים הרפואיים אליהם הצוות מוזנק, מערכת ניווט ועוד. כיום, האמבולנסים מגיעים כאשר כל המתקן כבר הושלם כולל התושבות למכשירי ה-TABLET.



- **מתבצע כל תקופה סקר שביעות רצון** מחברת ואנשי התמיכה בתחום המחשוב. זהו סקר יזום מטעם אגף המשנה למנכ"ל והוא מועבר למרחבים לצורך בחינת רמת שביעות הרצון של בעלי התפקידים וצורך בביצוע פעולות לצורך שיפור השירות.

- **עבודת צוותי המוקד נבדקת ומפוקחת באופן תדיר על מנת לשפר את רמת השירות שלהם**, זמני המענה שלהם, תהליך קבלת ההחלטות שלהם בנוגע להזנקת צוותים לאירועים השונים ועוד.

- **הארגון עוסק רבות במוכנות לשעת חירום ולאסונות לאומיים**. ראשית יש לציין כי הארגון הינו חלק מהצלב האדום הבינ"ל. חלק מאנשי הארגון, עובדים ומתנדבים בוגרים מעל גיל 18 נשלחים להכשרות ולקורסים שונים מטעם הצל "א על מנת להכיר את שיטת העבודה במקרה של קרות אירוע חירום לאומי דוגמת רעידת אדמה וכיו"ב.

- **היערכות לחירום על ידי פיזור אמבולנסים לשעת חירום (אחסנת חירום) במרחבים בכלל התחנות**. האמבולנסים לא מרוכזים יותר במרכז אלא במרחבים עצמם. האמבולנסים מתוחזקים באופן שוטף, נבדקים על בסיס שבועי והינם כשירים להפעלה מידית הן מבחינה מכאנית, הן מבחינת ציוד משקי והן מבחינת ציוד רפואי על פי תקינה.

- **הארגון מבטיח את רציפות פעילות מוקדי השליטה המרחביים בעת רעידת אדמה**. לכל מוקד יש מוקד גיבוי בנקודה רחוקה בארץ. למשל מוקד כרמל מגובה על ידי מוקד איילון וההיפך. לכל מוקד מגבה את כלל רשימות כוח האדם, בתי החולים, אמצעי יצירת קשר לעובדים, מתנדבים, בעלי תפקידים במשטרה, כיבוי והצלה, בתי החולים ועוד. מוקד הגיבוי יכול בכל רגע נתון להשתלט על המוקד הפגוע, לנהל אותו ולהשתמש בעזרי הפיקוד והשליטה אשר הוכנו מבעוד מועד.

- **רכב חפ"ק מחוזי וארצי אשר מסוגל להפוך למוקד שליטה לכל דבר ועניין**. רכב חפ"ק הארצי הינו מרשים ביותר ומצויד ביותר עמדות מוקד מאשר רכב חפ"ק המחוזי. לרחב חפ"ק הארצי גם היכולת לייצר עננה אינטרנטית.

- **ציוד חירום מפוזר בכלל מרחבי הארגון**. ציוד זה יוכל לסייע למרחב בטיפול באירועי קיצון לאורך מספר ימים ללא פיתוח תלות באגף הלוגיסטיקה.

- **פרויקט נאמני החיים פונה לאוכלוסייה הכללית להצטרפות למערך התגובה המידית של מד"א**. נאמני חיים יכולים להיות אנשים אשר עברו הכשרה בסיסית בת 22 שעות. הרציונל מאחורי הפרויקט הוא איתור מגיב מדי בעל הכשרה רפואית אשר יגיב לאירוע של החייאה, יגיע בתוך דקות ספורות ויחל בביצוע עיסוי לב. בכל בעצם הארגון פונה ויוצר שותפים לדרך ולמטרה (הצלת חיים) ומעצם כך עומד ביעדיו.



שותפים:

• **במידה וקיימת חריגה, למשל עבודה שלא לפי פרוטוקול רפואי, החריגה מתחקרת על ידי המפקח הרפואי המרחבי או מי מטעמו, ממצאי התחקיר מועברים לאגף הרפואה ולהנהלת המרחב להמשך טיפול. כנ"ל גם אם מדובר על אירוע בעל אופי משמעותי.**

• **קיימת מתודולוגיה ברורה לשיפור תהליכים.** למשל עולה בעיה בנושא זמני תגובה מסוימים לאזור מסוים בארץ. הבעיה עולה מצוותי השטח או המוקד. הבעיה עולה בישיבה הנהלה, לאחר מכן מתבצע כריית נתונים על ידי אחראי מוקד השליטה המרחבי או מי מטעמו. הנתונים יציגו את זמני התגובה לאותו אזור במהלך כל שעות היממה. איסוף הנתונים יבוצע לאורך מספר חודשים לאחור וגם על תקופה של שנה אחורה ואף יותר. איסוף נתונים נוסף יתבצע עלידי בעל תפקיד מול הרשות המקומית. לאחר מכן הנתונים יוצגו בישיבת הנהלה, יבוצע סיעור מוחות בנושא הצעות לשיפור (פריסת אמבולנסים שונה, תוספת תקנים, תגבור משמרות מסוימות בשעות מסוימות, הפעלת כוננים באזורים מסוימים לתגובה מידית ועוד). הנהלת המרחב תנסה להבין את העלייה בהיקף הפעילות - בניית שכונות חדשות, אוכלוסייה מבוגרת, בתי אבות חדשים ועוד. המידע ינותח, ייקבע מסלול עבודה ותקינה חדשה ויקבע מועד ואופן לבחינת השינוי. לאחר חלוף זמן, תתקיים ישיבת הנהלה, אליה יגיע אחראי המוקד עם נתונים מעודכנים אודות השפעת השינוי על המענה של הארגון לקריאות חירום, האם השינוי אפקטיבי, עד כמה אפקטיבי - האם שינוי משמעותי או זניח ולכן מיותר. מידת האפקטיביות של השינוי תקבע את המשך העבודה.

• **קיימת הגדרה מדויקת לשיפור בכל התהליכים.** הגדרות שונות נקבעות על ידי גורמים שונים. ההגדרות מוצגות במבדקי האיכות הפנימיים אל מול הסוקר, הסוקר מאשר אותם והם נמדדים החל מאותה הנקודה.

• **הגדרות לשיפור למשל צמצום מספר תלונות בתחום מסוים של סירובי פינוי או צמצום מקרים של רישום שגוי של פרטי מטופל וכיוב'.**

• **הגדרות לשיפור בנושא זמני שהיית צוותים בחדרי מיון,** הגדרות לשיפור בנושא זמני הטיפול בשטח בנפגעי טראומה וצמצום זמנים לפרק זמן שאינו עולה על 10 דקות ועוד.

• **עבודה מול מספר ארגוני הצלה אשר עובדים תחת מד"א, כפופים לנהלי מד"א, לפרוטוקולים הרפואיים עם הציוד של מד"א ומופעלים על ידי מד"א.** ארגוני הצלה אלו, חלקם בעלי צביון דתי וחלקם חילוני מסייעים לארגון לעמוד ביעדיו על ידי קיצור זמני התגובה למקרי חירום רפואיים, עם דגש מיוחד על פריפריה ומרחבים בעלי עומס עבודה גבוה.

• **בחירת שותפים מהווה בעצם מכפיל כוח משמעותי בשטח.** שותפים אלו לדרך מסייעים בשגרה, מסייעים באירועי חירום בשגרה ומסייעים גם באירוע חירום בחירום. השותפים הללו משפרים את איכות השירות על ידי קיצור זמני התגובה לאירועי חירום. השותפים משתתפים בהכשרות הפנים ארגוניות, משתתפים במגשים מקצועיים ומהווים חלק אינטגרלי מאנשי הארגון. מעצם כך קיימת אצלם תחושת השייכות. מעצם כך גם העבודה תחת ובכפוף לנהלי הארגון והפרוטוקולים הרפואיים. משאבים רבים מושקעים באותם שותפים. נאמני חיים מקבלים הכשרות ללא עלות כולל מפגשי ריענון הידע הרפואי. נאמני החיים מקבלים תעודות מגישי עזרה ראשונה, תיקי עזרה ראשונה ואפודים זוהרים ללא עלות.

• **השותפים מוזמנים לערבי ופעילויות גיבוש** של המרחבים מתוך מטרה ליצור אצלם את תחושת השייכות לארגון. עצם החיכוך בין אנשי הארגון לשותפים מביאה להיכרות אישית, עבודה טובה יותר בשטח בקרות אירוע חירום ומניעת חיכוכים.



- חלק מההגדרות אשר הוצגו דלעיל מוגדרות על ידי אגף הרפואה/אגף המבצעים/יועצים משפטיים וכו'.
- הטכנולוגיה כיום מאפשרת בקרה הדוקה על זמני התגובה. ברגע שישנה חריגה מהגדרות הארגון ונהלי הארגון יוצאת הודעה מידית למנהלים ברמת המטה והמרחב. מרגע זה מנהל ברמת המרחב מתחיל לטפל בחריגה, מברר את הנסיבות והאם ישנה הצדקה.
- העובדים מעורבים בתרבות השיפור המתמיד. העובדים מדווחים באמצעות דו"חות משמרת ו/או מיילים למפקח הרפואי המרחבי האמון על מערכת האיכות במרחב על חריגות, הצעות לשיפור, אי עמידה ביעדים ועוד. מידע זה מעובד על ידי המפקח הרפואי המרחבי, מועבר לגורם המתאים לצורך המשך טיפול.
- העובדים מקבלים עדכון לאחר סיום הטיפול בחריגה/אי התאמה. העובדים יודעים כי הנושאים אשר העלו מטופלים.
- עובד אשר מציג בעיה של זמני הגעת אמבולנס במשמרות לילה לאזור מסוים בעיר מגוריו. הנושא נבדק ומתברר כי אכן ישנה כמות קריאות אשר מצדיקה נוכחות אמבולנס בשעות הלילה באותו האזור. הנהלת המרחב מציבה אמבולנס באותו האזור, מעדכנת את העובד על כך, מעדכנת את צוותי המרחב כי בעקבות פניית עובד בוצעה ישיבה בנושא ונבדקו הנתונים ואכן נמצאה הצדקה לדבריו ובעקבות זאת הוצב אמבולנס באותה הנקודה בשעות הלילה.
- העובדים יודעים כי פניותיהם מטופלות והם חלק בלתי נפרד מהארגון, מהתייעלות תהליכים בארגון וקיימת תרבות של שיפור מתמיד בארגון.





ה. יחסי ספק-לקוח מנוהלים באופן המשפר ערך.

ללא שיתוף פעולה מצד האזרחים הנמצאים ליד החולה או הנפגע הוא עלול לאבד את חייו. ככל שהמתקשר או אחרים הסובבים את הנפגע למדו בעבר עזרה ראשונה הם יוכלו לפעול ביתר יעילות וביתר נכונות על פי הנחיות תורן המוקד.

לכן מממן מד"א מתקציבו פרסומות בטלוויזיה בערוצים מובילים ב"פריים-טיים" ובהם הוא קורא לציבור לזהות מצב מסכן חיים, כיצד להתקשר למוקד החירום ומה הטיפול הראשוני שיש לתת לנפגע תוך שהוא קורא לציבור להרשם לקורסי עזרה ראשונה.

במקביל, קיימת פעילות הסברה משמעותית ברשתות החברתיות. מחלקת ההסברה של מד"א מזהה באופן שוטף מגמות של אירועים ונותנת להם מענה. לדוגמא, לקראת הקיץ ועונת הטיולים והרחצה תצא הודעה לתקשורת ולמדיה החברתית על "זהירות קיץ" מסכנות האורבות על סמך ניסיון העבר.

"במותם ציוו לנו את החיים" היא איננה רק סיסמא. במקרי אסון רבים דוגמת טביעת פעוט בכריכה משפחתית, שכחת ילד ברכב, תאונת אופנים ועוד, מנצל מד"א את ההזדמנות של החשיפה התקשורתית ומשווק את הטיפול הנדרש במקרים אלה ומחדד את החשיבות של ההזנקה המהירה של השירותים תוך מתן מידע על הטיפול שיכול צוות האמבולנס לתת לחולה על מנת להציל את חייו.

לצורך פעולות אלו ואחרות נעזר מד"א במיקור חוץ במשרד יחסי ציבור. משרד זה מסייע בבחירת המסרים, בתדירותם, בחידודם ואף יוזם בשיתוף הדוברות וההסברה כתבות ופרסומות נדרשים.

מד"א מהווה מונופול בתחום שירותי רפואת החירום הטרם אשפוזיים. כארגון שהמדינה העניקה לו את המנדט לטפל בחולים ונפגעים בכל רחבי הארץ הוא מחויב על פי חוק לספק את השירותים ובכך כמעט ולא ניתן למצא ארגונים מתחרים בשוק רפואת החירום. גם בתחום שירותי הדם מהווה מד"א מונופול של איסוף מנות דם מהציבור הכללי והעברתו לבתי החולים על פי צרכי בתי החולים בשגרה ובחירום.

גם חברות פרטיות של שירותי טיפול נמרץ טרום אשפוזי דוגמת שח"ל ונטל"י אינן מהוות תחרות על השוק של אירועי החירום הרפואיים מאחר ומטפלות רק במנויים ולא בכלל הציבור וכן לא מטפלות באירועי תאונות, טרור או לידות. האמבולנסים הפרטיים מהווים תחרות מסויימת בתחום העברת חולים מבתי אבות ומוסדות סיעודיים אחרים אל בתי החולים. אולם מד"א, במודע, החליט שלא להתחרות על פלח שוק זה ורק במידה ואין שירותים פרטיים או שמוסדות אלו פונים למד"א בבקשה למסד את ההתקשרות ביניהם, נענה מד"א ובשיתוף עם המוסד ממסד את השירות ובמסגרת זו נלקחים בחשבון היקפי הפעילות והתשלום שיגבה עבורם.

עם זאת, מד"א מודע לאחריות החברתית הגדולה הנופלת על כתפיו ומשווק במהלך השנה כולה את הצורך בהזנקת השירות באירועי חירום ולימוד עזרה ראשונה על ידי הציבור הרחב. במקרי חירום רפואיים רבים קיימת חשיבות עצומה לזיהוי מהיר של האירוע והזנקה יעילה של שירותי החירום. במקרים רבים נדרש המתקשר או עובר אורח אחר לבצע פעולות מצילות חיים דוגמת עצירת דימום חיצוני, קבלת לידה או ביצוע החייאה על פי הנחיות תורן המוקד.

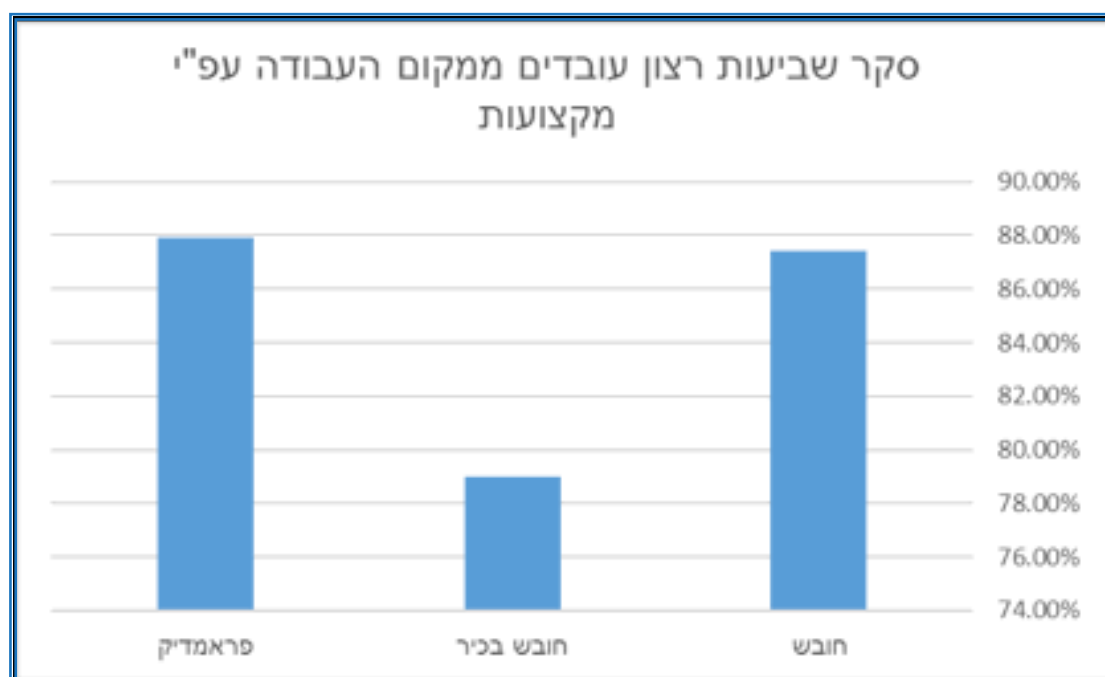
תוצאות ללקוחות

א. מדדי תפיסה

בארגון תהליכי מדידת שביעות רצון לקוחות מבוצע על ידי ביצוע משוברים טלפונים יזומים למטופלים ובני משפחותיהם. המשוב מתבצע כאשר בעל התפקיד מול הטופס הרפואי והנתונים המבצעיים של האירוע. מבצע המשוב מצליב מידע, משוחח עם המטופל/בני משפחתו ועובר על רשימת שאלות מובנית בנוגע למידת שביעות רצונם מחוויית השירות אל מול צוות המוקד, זמן ההמתנה לאמבולנס, אדיבות ומקצועיות צוות האמבולנס, שביעות רצונם מהטיפול הרפואי ומהעברתם לבית החולים.

מדידה נוספת שנעשית היא בחדרי מיון, בעל תפקיד בכיר מבצע בקרה לצוות האמבולנס וכחלק מהבקרה נכנס לחדר המיון ומשוחח עם המטופל ובני משפחתו אודות רמת שביעות רצונם מהשירות אותו קיבלו. עוד מדידה היא באמצעות פניות הציבור, כל פנייה אשר מגיעה מתוהקרת מיידית, מבוצעת שיחה למתלונן להבין את מהות התלונה/הפנייה, להודות לו על התלונה/הפנייה וכמובן לעדכן בהמשך אודות אופן הטיפול בה. יש לציין כי לא מעט פעמים הפונים מופתעים מעצם זה שנציג הארגון חוזר אליהם.

המדידות מתבצעות על ידי בעלי תפקידים בכירים בהנהלת המרחבים ומטה אגף הרפואה. המדידות מתבצעות באופן תדיר על בסיס שבועי. מבוצעת מדידה של היקף התלונות (מבחינה מספרית), מהות התלונות, שיוך התלונות לקטגוריות (רפואה, כספים, מוקד וכיו"ב), כיצד התקבלה התלונה (טלפונית, בכתב), כמה זמן עבר מתאריך האירוע ועד לתלונה עצמה. ממצאי התלונות מועברים להנהלת המרחב בסקר ההנהלה התקופתי במסגרת מערכת האיכות. מבוצעת למידה והפקת לקחים על סמך האמור בניתוח התלונות, מועברים ריענוני נהלים לצוותים, ניתוח התלונות מועבר גם בהשתלמויות המקצועיות במסגרת המרחב ובמסגרת הארצית מטעם אגף הרפואה.



נושא התביעות המשפטיות אף הוא עובר ניתוח, הנתונים מוצגים (ללא פרטים מזהים) במפגשים מקצועיים מרחביים וארציים. כמו כן מופקים לקחים ונכתבים נהלים, חוזרים והוראות שעה וכיו"ב.

קצב הצטרפות לקוחות אינו רלוונטי היות ומדובר בלקוחות שבויים בתחום האמבולנסים. קצב הצטרפות לקוחות רלוונטי מאוד לתחום אבטחת האירועים הציבוריים, לתחום המתנדבים, הכוננים, נאמני החיים וכיו"ב. מבוצעת הערכה מתמדת אודות שביעות רצונם של כלל האמורים לעיל.

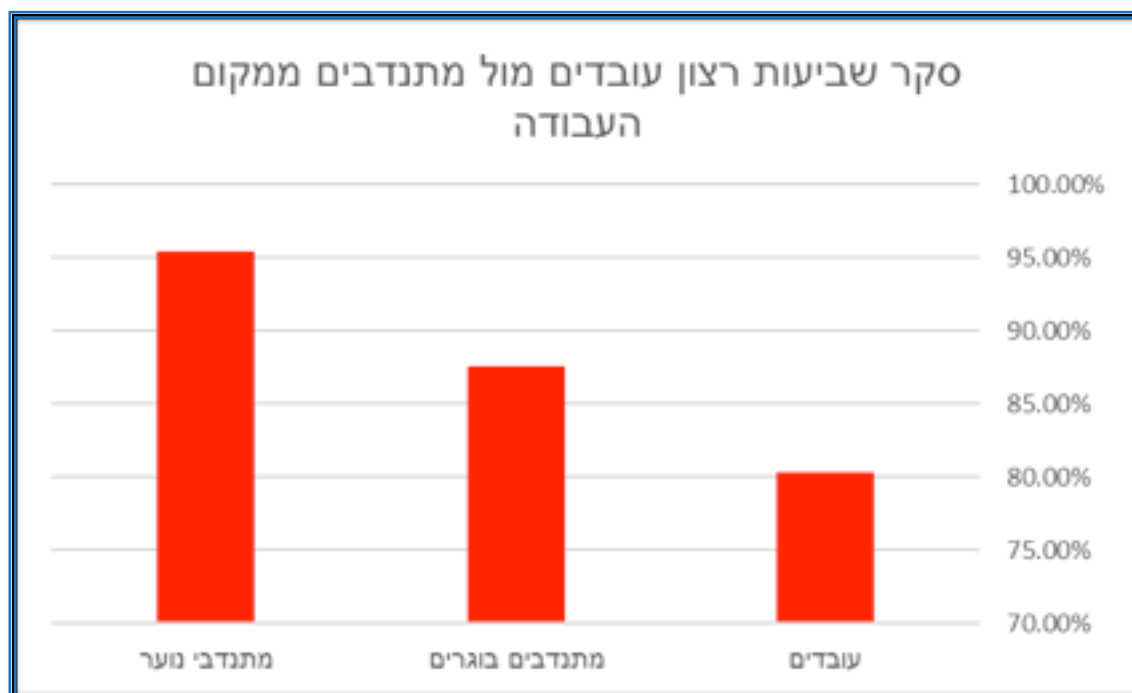
מתבצעת במסגרת הבקרה מדידת שביעות רצון הלקוחות מהארגון, מהשירות, מרמת המקצועיות, מהזמינות והנגישות ועוד. מתבצע מעקב תדיר כי הלקוחות מתחום אבטחת האירועים ממשיכים לעבוד עמנו ושבעי רצון מהשירות. מתבצע מעקב תדיר אודות היקף פעילות המתנדבים - בוגרים ונוער, וזאת על מנת לוודא שביעות רצון, התמדה ותחושת שייכות לארגון.

לציין כי גם הערכת העובדים והמתנדבים את הארגון עצמו חשובה לא פחות מעצם היותם "לקוחות פנימיים" של הארגון. הערכה זו מתבצעת וניתנת לעובדים במה לשטוח את הצעותיהם והערותיהם בשיחות אישיות, במפגשי הדרכה ועוד.

אחת לשנה מתקיים טקס העובד והמתנדב המצטיין. הענקת דרגות לעובדים ולמתנדבים כחלק מהקידום (תלוי ותק) ולעיתים כאות להערכה ולהוקרה על פעילותם.

פרסום מקרים בפורומים מקצועיים הראויים לציין ולהערכה. מקרים של הצטיינות בהיבט המקצועי ומקרים של התבלטות באנושיות הצוות וביחס ההומניטרי במקרה בו טיפל.

תוצאות סקרי שביעות רצון הלקוחות עובר פילוח לפי קטגוריות שונות ותתי סעיפים. תוצאות סקרי שביעות רצון הלקוחות מחולק לפי אגפים/יחידות שונות במרחבים ובמטה. תוצאות שביעות רצון העובדים והמתנדבים מועברים אף הם. ישנה התייחסות אל כוח האדם כאל לקוחות פנימיים. הקטגוריות יכולות להיות בנושאי כוח אדם, רפואה, שירותים לוגיסטיים הניתנים לעובד, תחבורה ועוד.



ב. מצייני ביצוע

ניתן לראות שיפור וירידה ברמת התלונות לאחר שניתנה התייחסות לתלונות בסקר הנהלה קודם. בכך בעצם מבצעים מדידה של אפקטיביות הפעולה המתקנת שהתבססה על ניתוח התלונות בישיבה הקודמת/סקר הנהלה קודם. לדוגמה - סירובי פינוי. מטופלים מתלוננים שלא מקבלים החזרים מקופות החולים ולאחר מכן הם פונים אלינו ואומרים כי לא סירבו להתפנות וכי הצוותים לא הסבירו להם מה זה בעצם סירוב פינוי. למרות שאין פה בעצם תלונה רפואית של ממש, המרחב מבצע הסברה לעובדים ולמתנדבים אודות נושא סירובי הפינוי ומדגיש עד כמה חשוב לפנות את כל המטופלים ואלה שמסרבים - יש להסביר להם את המשמעויות, לנסות לשכנע אותם להתפנות מספר פעמים ואז להחתימם על סירוב פינוי ולהסביר להם היטב על מה הם חותמים ולהשתמש במילים "סירוב פינוי".

כבר ברבעון שלאחריו ניתן היה לראות ירידה חדה בפניות למשרד המרחב בנוגע לתלונות על סירובי פינוי. שיפור והתייעלות מתבצעת במסגרת הבקרה מדידת שביעות רצון הלקוחות מהארגון, מהשירות, מרמת המקצועיות, מהזמינות והנגישות ועוד.

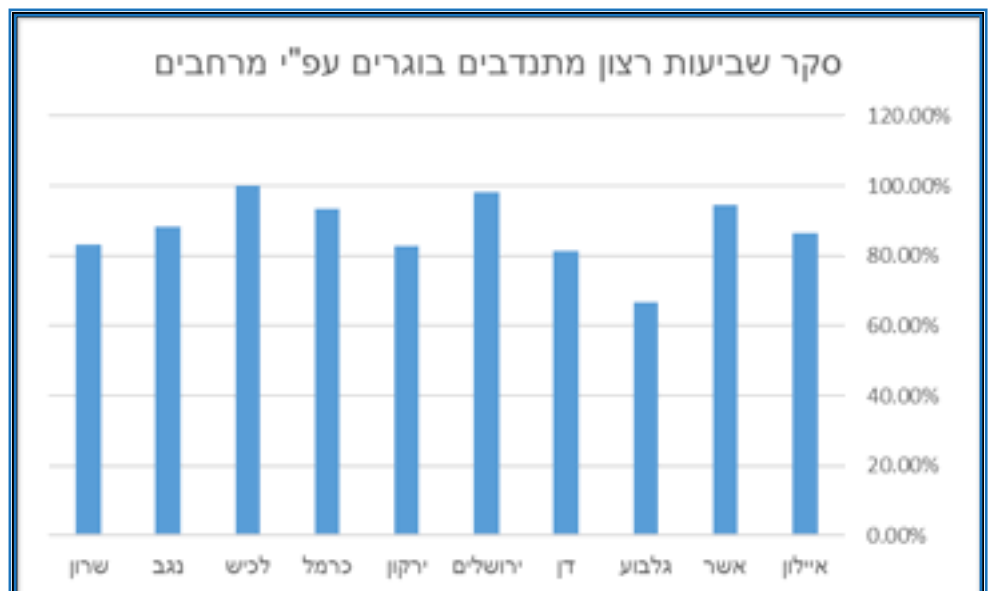
מתבצע מעקב תדיר כי הלקוחות מתחום אבטחת האירועים ממשיכים לעבוד עמנו ושבעי רצון מהשירות. מתבצע מעקב תדיר אודות היקף פעילות המתנדבים - בוגרים ונוער, וזאת על מנת לוודא שביעות רצון, התמדה ותחושת שייכות לארגון.

חשוב לציין גם הערכת העובדים והמתנדבים את הארגון עצמו שחשובה לא פחות מעצם היותם "לקוחות פנימיים" של הארגון. הערכה זו מתבצעת וניתנת לעובדים במה לשטוח את הצעותיהם והערותיהם בשיחות אישיות, במפגשי הדרכה ועוד.

ביצועי האיכות של המוצר הם בעצם עמידה ביעדי הארגון וערכי יסוד הארגון. ביצועי האיכות הינם לדוגמה עבודת צוות הרפואה על פי הפרוטוקולים הרפואיים והסטנדרטים הרפואיים אותם הגדיר אגף הרפואה. ביצועי איכות לדוגמה הינם הסטנדרטים של האמבולנסים הלבנים וניידות הטיפול נמרץ מבחינת תקינה, רכש של ציוד ותרופות חדשים בהתאם לטכנולוגיות החדשות ולפרוטוקולים הרפואיים בארץ ובעולם.

ביצועי האיכות בתחום רפואת החירום נמדדים אל מול הלקוח בהיבטים של זמינות רכבי ההצלה, מענה מהיר לשיחות חירום בקווי ה-101, הגעת צוות מתאים למצב המטופל (האם נזקקים לאמבולנס לבן או לניידת טיפול נמרץ), אופן הטיפול במטופל עצמו והעברתו בבטחה לבית החולים תוך מתן יחס הולם ואדיב. ביצוע האיכות בתחום אבטחת האירועים נמדד בזמינות הטלפונית במשרד, המענה המהיר ללקוחות, עלויות, מקצועיות הצוותים המגיעים לאירוע, מתן שירותים רפואיים במהלך אבטחת אירוע כנדרש, הגעת הצוותים בזמן, אדיבות הצוותים ועוד.

ביצוע האיכות אל מול המתנדבים של הארגון המשמשים גם ככונני תגובה מיידיים נמדדים בציוד אותו הם מקבלים מהארגון, בטכנולוגיות (האפליקציה המשמשת לאיתורם ולהזנקתם) ועוד. בכל סקר הנהלה אנו מציגים בארגון את נתוני הסקר הקודם והנתונים העכשוויים. מעצם זאת ניתן לבצע מדידה השוואתית בין תקופות זמן שונות או תקופות זמן מקבילות בשנה קודמת ולעבד את הנתונים. לדוגמה - ניתן לראות תלונות על עיכובים בהגעת צוותים בתקופות בהן ישנם עומסים בחדרי מיון וצוותים רבים מתעכבים בשל כך.



תוצאות להון אנושי

א. מדדי תפיסה



מד"א הוא ארגון המשלב בפעילותו מתנדבים ועובדים שכירים הפועלים יד ביד כחלק מצוותי האמבולנסים והניידות לטיפול נמרץ. מד"א עוקב באופן קבוע אחר שביעות הרצון של המתנדבים שכן אי שביעות רצון שלהם עשויה לגרום לנטישה מהירה. סקרים אלה נבחנו ועל פי הצורך והיכולת מטופלים לשיפור שביעות הרצון. מחקרים אלה מפורסמים לרכזי המתנדבים והם משולבים בספר ניהול המתנדבים.

א. מדדי תפיסה

בנושא רווחת העובדים קיים נושא מתנות בתקופות החגים על ידי ארגון ועד העובדים הארצי, ועד מקומי והנהלת הארגון, ערבי גיבוש וימי גיבוש לעובדים, למתנדבים ולבני משפחותיהם ועוד.

שליחת עובדים ומתנדבים למשלחות בחו"ל - משלחות הומניטריות, משלחות מקצועיות לטובת הדרכות, משלחות לפולין לגטאות, משלחות לימודיות ועוד. מעצם זאת יצירת ונטילציה לעובד, חשיפתו לארגונים מקבילים בחו"ל ועוד.

במרחבים הפריפריים תחלופת כוח האדם נמוכה משמעותית מאשר במרכז הארץ ובמרחבים הפעילים. נושא תחלופת כוח האדם בארגון דוגמת מנחם דוד אדום הינו נושא מוכר ברחבי העולם, ואין אנו שונים מארגונים אחרים מקבילים ואף להיפך - אנו מציגים תחלופת עובדים נמוכה יותר. אין ספק שתקופות כגון האינתיפאדה השנייה, מלחמת לבנון השנייה ועוד, תקופות המאופיינות בלחץ ניכר בעבודה (בהיבט הפיזי והנפשי) מהוות גורם משמעותי בעלייה בתחלופת העובדים.

שביעות רצון העובדים חשובה מאוד לגורמי המטה ומעצם פעילויות כפי שהוזכרו לעיל, ובנוסף גם הענקת דרגת כתר או דרגת שכר כאות להערכה על עבודה טובה, הצטיינות יתרה ועוד מעלות את רמת שביעות רצון העובד. מעצם הכרת והבעת הערכה לעובדים, שביעות רצון העובדים עולה.



מיצוב גבוה של הארגון בקרב הציבור מעלה את גאווה העובדים והמתנדבים, מעלה את תחושת השייכות והנאמנות לארגון ומכך גם את שביעות רצונם של העובדים. העובדים והמתנדבים הינם חלק אינטגרלי ובלתי נפרד מתהליכי שיפור רבים דוגמת - ועדת דיגום מדים לבחירת מדים חדשים לארגון. הוועדה מורכבת מנציגי המטה, נציגות מהמוקד, נציגות גברים ונשים, נציגות של המגזר הנשי-דתי, נציגות של חובשים ופרמדיקים מהשטח.

אותה ועדת דיגום מדים העבירה שאלונים לכלל עובדי מד"א באשר הם בצמוד לתלושי השכר. העובדים קיבלו מספר אופציות לדגמי מדים חדשים וענו על שאלות אשר סייעו לוועדה לקבל החלטה על פי דעת הרוב. העובדים יודעים כי הם חלק מתהליך שיפור ושינוי בארגון ומקבלים תחושת שייכות, תחושה של חלק מתהליך שינוי ושביעות רצונם גוברת.

איתור ופיתוח עובדים שטח בולטים בכישוריהם ומנהלים בדרגות זוטרות/ביניים ומעלה. עובדים אלו מתקדמים במעלה סולם הדרגות והתפקידים ברמת המרחב וברמת המטה.

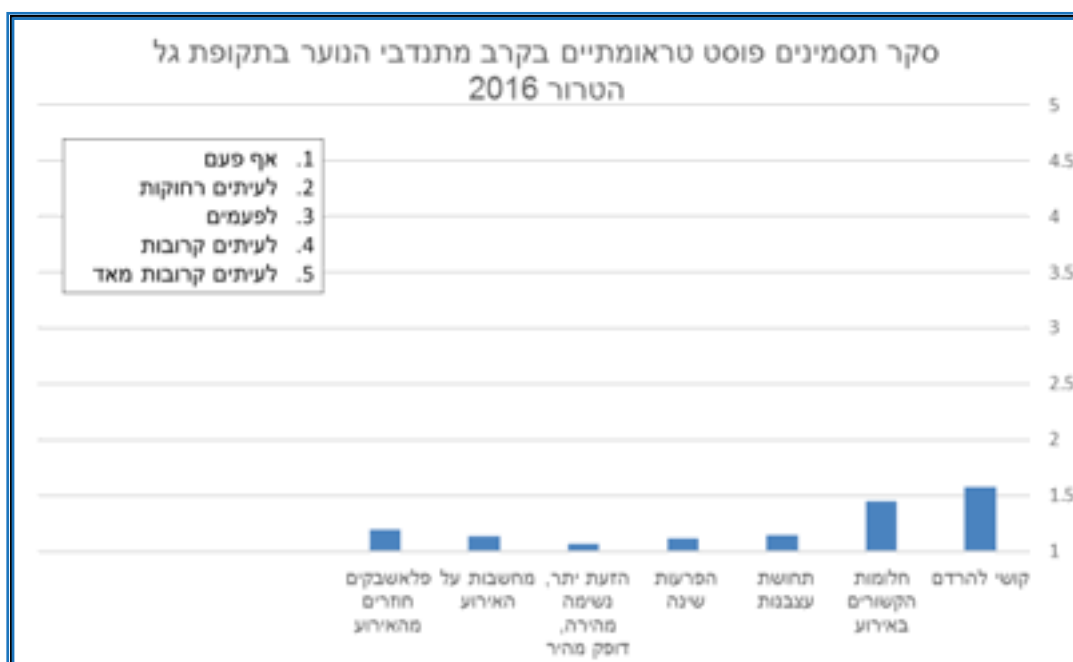
הדרכות והכשרות מבוצעות תדיר הן ברמת המרחב והן ברמת המטה. הדרכות ברמת המרחב מטעם אגף הרפואה למשל מתקיימות במחזורים של חצי שנה. כל עובד עובר הכשרה חצי שנתית בת 4 שעות באחריות המפקח הרפואי המרחבי. ישנן שתי סוגי הכשרות - למטפלים ברמת BLS (חובשים וחובשים בכירים) ולמטפלים ברמת ALS (פאראמדיקים).

הדרכות נוספות מתבצעות ברמה הארצית לצורך שמירת כשירות העובד והמתנדבים. ההדרכות יכולות להיות בתחומי המבצעים, רפואה ועוד. התכנים נקבעים על ידי גורמי המטה וחלקן אף נקבעות על סמך משוברים והצעות של צוותי השטח מהשנה דאשתקד.

במקרה של עובד אשר נעדר באופן תדיר מהעבודה מתבצע מעקב, העובד יוזמן לאחראי עליו לצורך בדיקה אם הכל כשורה ולצורך הבנה של מהות הבעיה. נלקחת בחשבון העובדה כי העובד אינו שבע רצון או פיתח תגובת דחק פוסט טראומתית מאירוע מסוים.

מורל העובדים חשוב מאוד. חשוב לארגון לשמר מורל גבוה בייחוד בתקופות המאופיינות באירועי קיצון דוגמת תקופת הפיגועים, אינתיפאדה, תקיפת העורף הישראלי בטילים ועוד. הארגון מודע לנושא ולאחר אירועים חריגים מבצע שיחות לצוותים על ידי אנשי מקצוע מהתחום הפסיכולוגי. השיחות מתקיימות בקבוצות ובמידת הצורך גם בפגישות אישיות.

הארגון הכשיר מגיבים ראשונים לצורך איתור איש צוות, בין אם עובד או מתנדב, אשר מפתח תגובת דחק פוסט-טראומתית, משוחח איתו, מפנה את תשומת ליבם של המנהלים ומקשר אותו לפסיכולוג מטעם הארגון לצורך המשך טיפול. המטרה היא לשמור על מורל העובדים, על סביבת עבודה בטוחה, עוטפת ומחבקת.





הממצאים נבדקים חלקם מחודש לחודשו וחלקם בתדירות רבעונית או שנתית. למשל נתוני כוח האדם נבחנים באופן תדיר, המנהלים מקבלים דיווחים אודות נוכחות עובדים בעבודה, היעדרויות עובדים ועוד. מחלקת משאבי אנוש יודעת לבצע ניתוח נתונים לאיתור מגמות. בכך בעצם מתבצעת השוואה בין תקופות ולאחר מכן ניתן לבצע דיון, מסקנות, החלטה על ביצוע פעולות מתקנות אופרטיביות. לאחר תקופה מוגדרת, מתבצעת הערכת מצב מחודשת, בחינת האפקטיביות של הפעולות המתקנות והחלטה על המשך דרך העבודה.

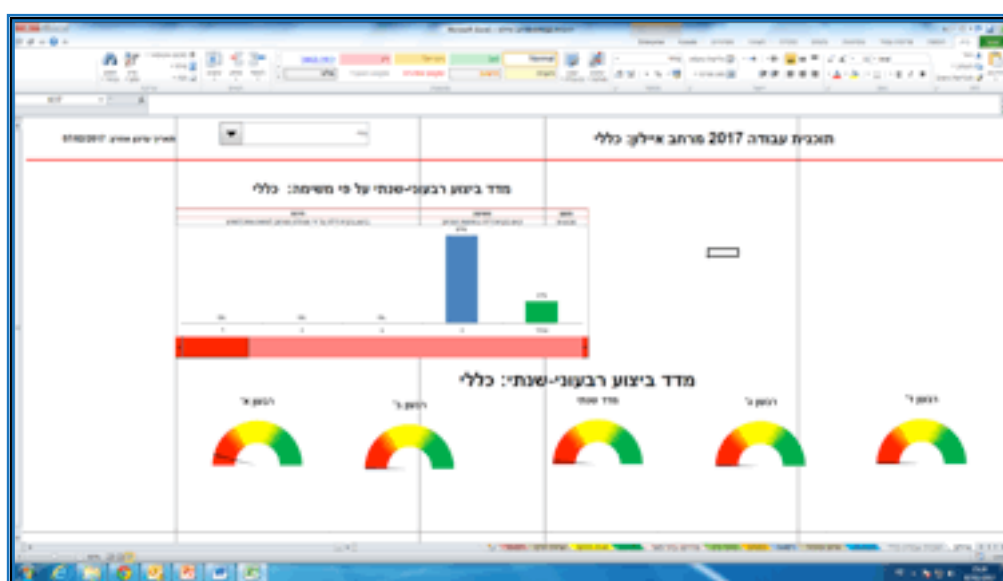
מידת האפקטיביות של ההדרכות נמדדת על ידי ביצוע בקורות בשטח, העברת שאלונים לצוותים ובדיקה של אופן הטיפול הרפואי. מעצם מדידות אלה ניתן לראות את האפקטיביות של ההדרכות מחד ואת הרמה המקצועית בשטח מאידך. ניתן להבחין כי ישנם עובדים מחברות אמבולנסים פרטיות, חברות הדרכה פרטיות ועוד אשר עוזבים את עבודתם ומבקשים להיכנס לעבוד במד"א.

עובד שבע רצון עם מורל גבוה מציג נאמנות גבוהה לארגון וניתן לראות כי עובדים אלה ממעטים בהיעדרויות מהעבודה (ימי מחלה).

עובד שבע רצון עם מורל גבוה מבצע את עבודתו בצורה נאמנה, וניתן לראות במשובים של המטופלים רמת שביעות רצון גבוהה מהאדיבות של צוותי מד"א, משביעות הרצון מרמת ההדרכה של המדריך, מאופן הייצוג של העובד את הארגון ועוד. כל אלו מלמדים על עובד שבע רצון עם תחושת שייכות גבוהה. עובד שבע רצון עם מורל גבוה מביא חברים/מכרים לעבודה או להתנדבות בארגון.



דוגמא נוספת וחיונית היא שמירת הזמינות בעת חירום, בעת מלחמה או מבצע חירום קיימת חשיבות עצומה לשמירה על המשכיות ההתנדבות והמסירות לאורך זמן. מבצעי החירום האחרונים היו מקומיים ולא כלל ארציים. לפיכך, הפעיל מד"א מערך תגבור התנדבותי נרחב. מתנדבים מהצפון ומהמרכז הגיעו לתגבר את תחנות ונקודות הזנקה בדרום. מתנדבים אלה עזבו חיי שגרה, עבודה, לימודים ומשפחה ויצאו לסכן את חייהם באזור המלחמה. אורך הנשימה של הארגון תלוי בחזרתם של המתנדבים למשמרות נוספות. מד"א חקר לעומק את הגורמים המשפיעים על חזרתם של המתנדבים וטיפול בכלל הגורמים מעכבי ההתנדבות. בנוסף משפחות העובדים שחיים באזור הסיכון מועברים על ידי הארגון למלונות מחוץ לזירת האיום ובכך מקלים על הצוותים לפעול בשקט נפשי. עובדים פעילים מאזורי הלחימה שנדרשו לפעילות ארוכה ורציפה מוצאים לחופשה מחוץ לזירה עם משפחותיהם. כך הצליח הארגון לשרת את צרכי החירום והשגרה במבצע צוק איתן שנמשך כמעט חודשיים בתקופה של חופשות משפחתיות וחופשת בתי הספר.



אחד מכלי הניהול למדידת ביצועים עפ"י משימות- צילום מסך

מגן דוד אדום ברשימת מותגי העל

ארגון מגן דוד אדום נמצא ברשימת מותגי העל של הארגון Superbrands, זאת במסגרת בחירת מותגי העל לשנת 2014. ארגון Superbrands הבינלאומי פועל למעלה מ-70 מדינות ובהן גם מדינת ישראל. בין המותגים הנוספים שנבחרו על ידי הצרכנים כמותגי-על ניתן למצוא את קוקה קולה, במבה, סופר-פרם, שופר סל וכן רשת השיווק רמי לוי.

הבחירה נעשתה בידי הארגון, שהציב בפני צוות הבחירה שהורכב מכ-100 מנהלים ומנהלי שיווק את רשימת המותגים הנפוצים והמוכרים בישראל. על פי הרשימה שפורסמה, 107 מותגים שינו את מעמדם בשנה החולפת, 53 נוספו לרשימה ואילו 54 נגרעו ממנה.

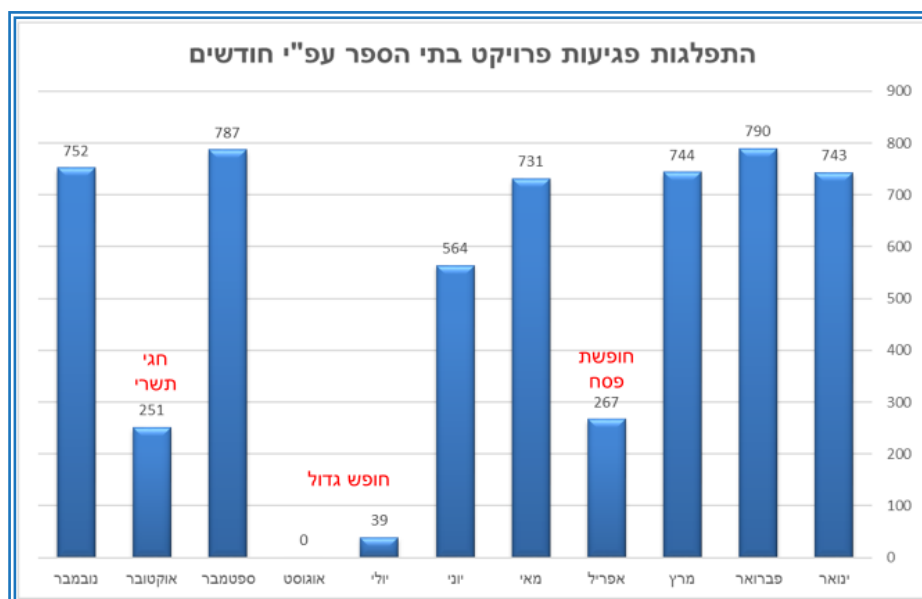
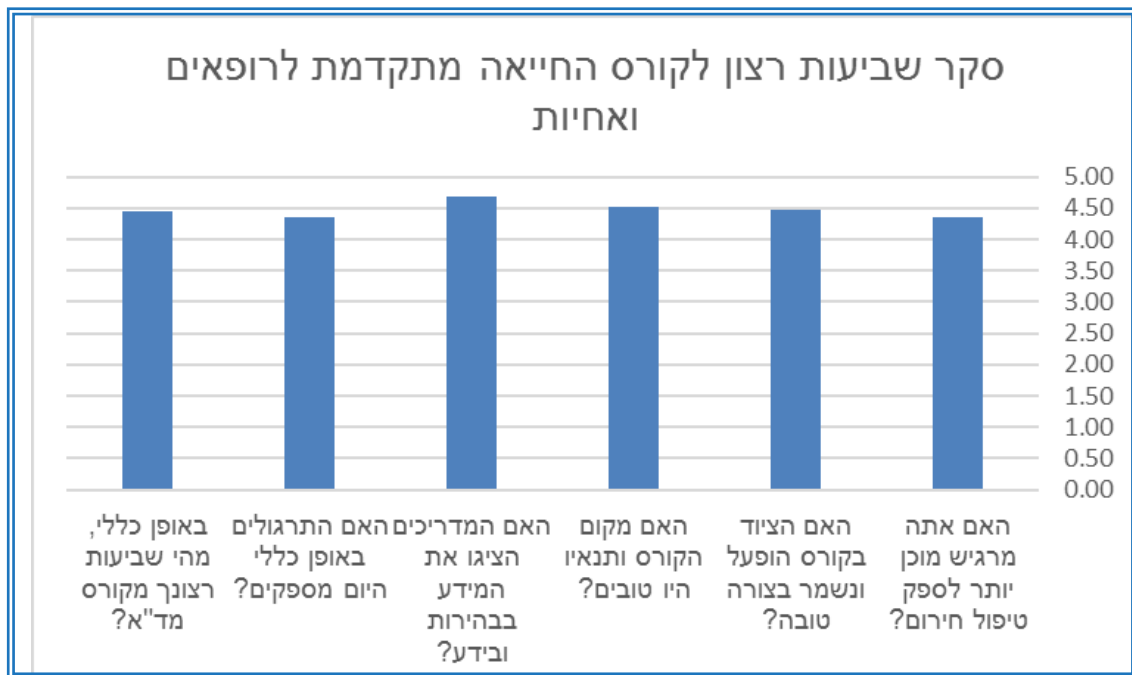
התואר Superbrands - "מותג על" הינו התואר הבינלאומי היוקרתי והנחשב ביותר בעולם, שמוענק למותגים ולמנהלים על הצטיינות שיווקית וניהולית בסטנדרטים עולמיים. התואר היוקרתי מעיד על עוצמת הקשר שיצר המותג בינו לבין הצרכנים במדינה, ועל העובדה כי המותג מספק לצרכנים תועלות מוחשיות ורגשיות יותר ממותגים אחרים.

ארגון ה-Superbrands הבינלאומי הוקם בבריטניה בשנת 1989 והיום הוא פעיל כאמור בכ-70 מדינות בכל רחבי העולם, במטרה להכיר ולהוקיר פעילות מיתוגית וניהולית מצטיינת, ולהעלות את רמת השיווק והמיתוג בעולם. בישראל, הארגון פועל מאז שנת 2009. בכל מדינה שבה הוא פועל, הארגון מזהה ומכתיר את המותגים ואת המנהלים, שהפגינו פעילות מיתוגית ושיווקית מצטיינת ומכתיר אותם כ-Superbrands- מותגי על.



ב. מדדי ביצוע

מחלקת ההדרכה - פועלת לשפר באופן שוטף את איכות ההדרכות על סמך ממצאי הסקרים המתבצעים לאחר ההדרכות.



פרויקט בתי הספר -
עפ"י ניתוחי הנתונים מגן דוד אדום מתכננת את פריסת וכמות המטפלים בפרויקט

תוצאות עיקריות

תוצאות ארגוניות

הזנקת אמבולנסים

במקרים רבים השוק קשיח לחלוטין. מד"א לא מייצר התקפי לב או שבץ מוחי ולא יכול לאתר שוק שכזה. לכן, הנחת היסוד היא שהשוק קבוע אולם יש לעודד את השימוש באמבולנסים במקרים שצריכים אותם ולהמעיט ככל שניתן בפעילות שאינה משרתת את הצלת החיים. מד"א מבצע זאת באמצעות הדרכה מסיבית ופרסום באמצעי המדיה והתקשורת.

בחינת היקף השירותים ושליטה על הכנסות

במד"א מערכות מידע המצביעות על היקף השירותים ועל הכנסות ממכירתן. עקב הביזור הרב של הפעילות הרי שכל נהג אמבולנס קובע הלכה למעשה את הכנסות הארגון. אומנם קיים מחירון רשמי של הארגון המבוססת על מספר הק"מ של הנסיעה ומועד הנסיעה - תעריף יום ותעריף לילה וכד'. נהגי האמבולנס, בפרט המתנדבים שבהם, רחמנים בני רחמנים, נוטים לגבות פחות, ולעיתים הרבה פחות, מהתעריף. לכן, מערכת המחשוב החלה להפעיל מנגנון חישוב של הק"מ ומועד הנסיעה ולחשב באופן אוטומטי את התעריף. בכך הקלה על נהגי האמבולנס את קבלת ההחלטה על התעריף וגם הגדילה את הכנסות הארגון בכ- 7%.

חדירה לשווקים חדשים

מד"א כל הזמן מבצע סקירת שוק ובוחן פלחים חדשים בו הוא יכול להיות רלוונטי ומוביל. לדוגמא, פרויקט היפגעות תלמידים בבתי הספר. זוהי חדירה לשוק חדש. מד"א ניצל את הוואקום שנוצר מהוצאת שירות האחיות מבתי הספר, התמודד על מכרז מתן השירותים במשרד החינוך ויצר מערך שלם של מטפלים בתחום היפגעות התלמידים. מערך זה נותן מענה מיידי לבתי הספר בכל נושא הפציעות. המערך אף נותן מענה לגני הילדים.

בתקופה הקרובה יכנס מד"א לפעילות של שירותי פינוי בהיטס מחו"ל כהרחבת שירותי החירום שלו והרחבתה מחוץ לגבולות ישראל.

