

פרק 60 - איכות ומצוינות

בפרק זה מובאות הוראות בדבר דרכי פעולה לניהול איכות ומצוינות במשרדי הממשלה וביחידות הסמך.

60.1 - ניהול איכות ומצוינות

60.11 כללי / 60.12 תפקידי האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה / 60.13 ניהול איכות בשירות המדינה / 60.14 הנחיות להטמעת גישת ניהול האיכות / 60.15 גורמי תוצאה

60.11 - כללי

60.110

ניהול איכות בשירות המדינה הינו גישה ניהולית, שנועדה למסד מנגנונים ולהטמיע מהלכים שיבטיחו שיפור מתמיד של המועילות והיעילות בעבודת משרדי הממשלה ויחידות הסמך זאת, תוך התמקדות בלקוחותיהם החיצוניים-הציבור ובלקוחות הפנימיים.

60.111

הוראות אלה מיועדות לשמש קו מנחה לכל מנהלי הארגונים/היחידות בשירות המדינה, בכואם לגבש את המדיניות הכוללת של משרדיהם או להתאים נגזרות ממדיניות זאת ברמה היחידתית.

60.112

פרק זה מבוסס על מודל המצוינות שפותח ומופעל באירופה על-ידי "הקרן EFQM האירופית לניהול איכות", ושואמץ והותאם על-ידי נציבות שירות המדינה לצרכים היחודיים של שירות המדינה בישראל.

60.12 - תפקידי האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה

60.120

האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה מופקד על סיוע ותמיכה בחמישה היבטים מרכזיים:

(א) מדיניות האיכות

1. גיבוש ופרסום מדיניות ניהול האיכות בשירות המדינה, ועדכונה;
2. גיבוש ופרסום מדיניות בתחום אמנות האיכות שירות;
3. שילובם של מנגנוני תגמול פרטניים, צוותיים ויחידתיים במדיניות ניהול האיכות;
4. התאמת גישות ניהול איכות מסקטורים אחרים ועדכון על בסיס הניסיון הנצבר;
5. אפיון התהליך, הפריסה, הפונקציות והתפקידים שיקדמו את ניהול האיכות במשרדים.

(ב) מודעות לאיכות

1. יצירת מודעות בקרב הנהלות משרדים ויחידות ממשלתיות לעיקרי גישת ניהול האיכות וחיבתה;
2. יזום והפעלה של מסלולי השירות הציבורי במסגרת כינוסי איכות לאומיים ובין-לאומיים;
3. ריכוז עבודת המטה הבין-משרדית והפעלה שוטפת של "שבוע איכות" שנתי לשירות המדינה;
4. עידוד הצטרפותם של מנהלים לסיורים לימודיים בנושא האיכות.

- (ג) תשתיות לאיכות
1. ייזום והפעלת מערכת מבדק ממשלתי תקופתי של איכות הניהול ביחידות ממשלתיות בהתאם לעקרונות מודל המצוינות והוראות פרק זה ;
 2. הפעלת פורום מנהלים מיישמי איכות בשירות המדינה ;
 3. הפעלת פורום ממונים משרדיים על ניהול איכות בשירות המדינה ;
 4. הקמה והפעלה של מוקד מידע ותיעוד לאיכות הכולל : חומר תורתי, דוחות שנתיים ותרגומים בתחום ניהול האיכות ;
 5. הפעלה שוטפת ופיתוח מתמיד של אתר אינטרנט לאיכות ומצוינות.
- (ד) תמיכה וליווי
1. עיצוב המתודולוגיה של תהליך הטמעת ניהול האיכות במשרדי הממשלה/ביחידות סמך ;
 2. יעוץ מקצועי שוטף להנהלות משרדים והכוונה בליווי תהליכי הטמעת גישת ניהול האיכות ;
 3. מתן ייעוץ בצמתי קבלת החלטות בתחום ניהול האיכות ;
 4. הענקת יעוץ מתודולוגי משלים לזה של היועצים החיצוניים ;
 5. ייזום של פרויקטים בין-משרדיים לקידום האיכות והמצוינות ;
 6. ייזום, תיאום והפעלה של הכשרה והדרכה בין-משרדית בתחום האיכות, עבור מנהלים ועובדים.
- (ה) הנעה לאיכות
1. פרסום הצלחות והישגים של משרדים בתחום ניהול האיכות ;
 2. הפקת מידעון איכות ומצוינות בשירות המדינה - "אומץ בשירות" ;
 3. הפעלת הפרס הלאומי לאיכות במגזר הציבורי ע"ש יצחק רבין ז"ל ;
 4. הקצאת במה להצגת הישגי המשרדים בכנסים שונים ;
 5. עידוד המשרדים להשתתף בתחרויות ארציות לצוותי שיפור ;
 6. ניהול התכניות לפרסי הצטיינות בשירות המדינה.

60.13 - ניהול איכות בשירות המדינה

60.130

עקרונות ניהול איכות בשירות המדינה

- * מחויבות ההנהלה לקידום האיכות ;
- * התמקדות במתן מענה לדרישותיהם וציפיותיהם של הלקוחות ;
- * שיפור מתמיד של דפוסי העבודה בארגון ושל תוצריו הסופיים ;
- * מעורבות פעילה של כל עובדי הארגון במהלכי השיפור ;
- * התבססות על יעדים ומדדים ברורים ומוסכמים .

כנגזר מהעקרונות המנחים האמורים לניהול איכות בשירות המדינה נכללות הדרישות למערכת האיכות הממשלתית ברוח מרכיבי מודל המצוינות שאומץ על-ידי שירות המדינה כאמור והם מפורטים כדלקמן :

60.131

מרכיבי מודל המצוינות

גורמי תוצאה	גורמים מאפשרי תוצאות
* תוצאות ללקוח	* מנהיגות
* תוצאות לאנשים	* קביעת מדיניות ואסטרטגיה
* תוצאות לחברה/קהילה	* ניהול עובדים
* תוצאות ביצוע עיקריות	* שותפות ומשאבים
	* תהליכים

60.14 - הנחיות להטמעת גישת ניהול האיכות

60.140

מנהיגות

מתייחסת לאופן שבו מנהל מפתח ומקדם את השגת הייעוד והחזון של משרדו/יחידתו, מפתח ערכים חיוניים להצלחה ארוכת טווח ומיישם אותם באמצעות פעולות מתאימות והתנהגות הולמת, וכן מעורב אישית בפיתוח וביישום מערכת הניהול של המשרד/היחידה.

במסגרת זאת נדרשים מנהלי הארגונים/היחידות לפעול כדלקמן:

- (א) להכריז באורח תקופתי בע"פ ובכתב על מחויבותם לקידום האיכות והמצוינות;
- (ב) להוביל מהלך המשלב מנהלים בכל הדרגים ועובדים לגיבוש והטמעת חזון הארגון ייעודו ומטרותיו;
- (ג) לכוון ולתמוך באורח פעיל בכל הפעילויות לקידום האיכות והמצוינות ולקיים מעקב רציף מובנה ושיטתי על קצב ביצוע פעילויות אלה;
- (ד) למנות ועדת היגוי משרדית לנושאי איכות ומצוינות בראשות המנכ"ל;
- (ה) למנות את הסגן מנהל כללי בכיר למינהל ומשאבי אנוש או בעל תפקיד מקביל אחר, שיופקד על הנושא מטעם מנהל המשרד/יחידת סמך.

1. אחת לשנה או לחצי שנה יגיש בעל התפקיד הנ"ל למנכ"ל ולוועדת ההיגוי, דו"ח משרדי על מצב קידום ניהול האיכות, ועל השגת היעדים כפי שהוגדרו בתכניות העבודה, ויכלול בו המלצות להמשך;

2. אחת לשנה יגיש האחראי לאגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה דו"ח משרדי על מצב קידום ניהול האיכות. הדו"ח ייכתב במתכונת שתיקבע מעת לעת על-ידי האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה.

(ו) להטיל על עובד המשרד/היחידה במעמד מתאים, מילוי תפקיד "ממונה/מרכז משרדי/יחידתי על ניהול האיכות" שימלא תפקיד מטה מרכזי, לצד האחראי, בקידום ניהול האיכות. הממונה/המרכז יונחה מקצועית על-ידי האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה וישתתף באורח קבוע בכל הפורומים המופעלים על-ידי האגף;

(ז) לקיים דיוני הנהלה תקופתיים, לפחות אחת לרבעון, בנושא ניהול האיכות שבהם יידונו יעדי האיכות וקצב השגתם;

(ח) ליזום סיורים וביקורים של מנהלים ושל עובדיהם בגופים דומים על מנת ללמוד מניסיונם וכדי לעודד את אנשיהם להיפתח לגישות ולרעיונות חדשים (BENCHMARKING);

(ט) לפעול באורח ממוסד ושיטתי ליזום תחרויות פנימיות ברמה ארגונית ויחידתית בתחום האיכות והמצוינות ולדאוג להשתתפות הארגון/היחידה במסגרות תחרותיות חיצוניות, כגון: הפרס הלאומי לאיכות במגזר הציבורי ע"ש יצחק רבין ז"ל.

60.141

קביעת מדיניות ואסטרטגיה

מתייחסת לאופן שבו המשרד/היחידה מיישם את ייעודו וחזונו באמצעות אסטרטגיה ממוקדת של בעלי עניין הנתמכת על-ידי מדיניות מתאימה, על-ידי תוכניות, יעדים, מטרות ותהליכים.

במסגרת זאת נדרשים מנהלי הארגונים/היחידות לפעול כדלקמן:

(א) ועדת ההיגוי המשרדית תגבש מדיניות שממנה תיגזר תכנית עבודה משרדית ותעקוב אחר ביצועה;

(ב) לערוך מיפוי של הלקוחות החיצוניים והפנימיים ושאר בעלי העניין ולעדכן בהתאם לצורך;

(ג) לבחון באופן שוטף ושיטתי ובגישה שתפנית את צורכיהם וציפיותיהם של הלקוחות ובעלי העניין, תוך מתן תשומת לב מיוחדת לצורכיהן של אוכלוסיות מיוחדות (עולים, מיעוטים מוגבלים וכיוצא בזה);

(ד) לעצב מדיניות ברורה ומוכרת לכל המנהלים והעובדים, לבטאה במסמך הצהרה שיכלול את מדיניות האיכות ומחויבות ההנהלה, לגבות אותה במשאבים הנדרשים, לממשה ולעדכנה לפחות אחת לשנתיים;

(ה) לפעול במידת הצורך, להתאמתם של המבנה הארגוני ושל חלוקת הסמכויות במשרד/היחידה, למדיניות, לאסטרטגיה, לשינויים בסביבה ולצרכים העדכניים של לקוחות המשרד/היחידה; לתעד ולפרסם זאת בקרב המנהלים והעובדים, ובמידת הצורך גם בקרב קהל הלקוחות;

(ו) לגבש תכנית אב לאיכות בראיה רב שנתית (3-5 שנים) ותכניות עבודה שנתיות הנגזרות ממדיניות האיכות. על תוכניות אלו לכלול יעדים רב שנתיים ושנתיים לרבות מדדים להערכת מידת השגתם של יעדים אלו;

- (ז) להרחיב את השימוש במערכות מידע ככלי עזר ניהולי למעקב ובקרה אחר מימוש היעדים השנתיים, והרב שנתיים תוך שימת דגש על זמינות מידע שהינו חיוני ללקוחות החיצוניים ולאנשי המשרד;
- (ח) לוודא שעבור כל יעד ויעד יוגדר מדד מתאים, מוסכם וברור;
- (ט) לוודא שתכנית האב ותכניות העבודה יתבססו על זיהוי ומיפוי הלקוחות החיצוניים העיקריים וצורכיהם, זיהוי ומיפוי נותני ומקבלי שירות פנימיים המהווים חוליה בתהליך מתן השירות ללקוחות החיצוניים. על תוכניות אלה לכלול בין היתר תחומי שינוי מתוכננים, והליכי מתן שירות המיועדים לפישוט;
- (י) לפעול לעידוד מנהלים ועובדים להגיש הצעות שיפור/ייעול וליישם את הראויות הלכה למעשה;
- (יא) לקבוע מדיניות לטיפול בתלונות ופניות ללקוחות, כך שניתן יהיה לגזור מהן פעולות מתקנות, מניעה ולקחים כלל מערכתיים;
- (יב) להפעיל גישות, כלים ושיטות לניהול איכותי כדוגמת: חשיבה אסטרטגית, סקרי שביעות רצון לקוחות, קבוצות מיקוד עם לקוחות, (BENCHMARKING) מבדקי איכות, מדידת עלויות איכות, וכדומה;
- (יג) לקבוע יעדים ומדדים גם בהיבטים נוספים, כגון: ניצול יעיל של משאבים, טיפול במשאב האנושי, ועוד.

60.142

ניהול עובדים

- מרכיב המתייחס לאופן שבו המשרד/היחידה מנהל, מפתח, ומגלם, את הידע ואת מלוא הפוטנציאל של אנשיו ברמה האישית, הצוותית והארגונית, ומתכנן פעילויות אלה כדי לתמוך במדיניות ובאסטרטגיה שלו ובתפעול יעיל של תהליכיו.
- במסגרת זאת נדרשים מנהלי הארגונים/היחידות לפעול כדלקמן:
- (א) לגבש תכנית רב שנתית ושנתית להנחלה/הדרכה של החזון, היעדים, המדדים, תכניות העבודה הנגזרות, ופיתוח תודעה, מודעות ומיומנויות של מנהלים ועובדים בתחום האיכות ושיפור השירות לציבור;
- (ב) להפעיל הליך קליטה איכותי של מנהלים ועובדים חדשים, לרבות היכרות יסודית עם עיקרי מדיניות האיכות שמונהגת במשרד/יחידה;
- (ג) למסד מנגנונים להנעת עובדים לשיפור, ייעול ופישוט מתמידים של השירות ללקוחות החיצוניים והפנימיים, ושימוש בגישות, שיטות וכלים מתקדמים;
- (ד) ליצור זיקה בין תרומתם של העובדים לשיפור השירות לציבור וללקוחות פנימיים, לבין חוות הדעת השנתיות עליהם;
- (ה) לנקוט יוזמות ולמסד דפוסי ניהול המאופיינים בהעצמתם, בשיתופם והגברת מעורבותם של העובדים בתהליכי שיפור שבתחום אחריותם, בכלל זה עידודם להגיש הצעות שיפור וייעול;
- (ו) לגבש מדיניות ותוכניות הוקרה מותאמות לצורכי המשרד/היחידה לשם מתן ביטוי הערכה אישיים וצוותיים על קידום יעדי איכות, חדשנות, ייעול ושיפור השירות. תוכניות אלו יכללו יזום תחרויות פנימיות והענקת פרסי הצטיינות בהתאם להוראות פרק 74;
- (ז) לגבש מדיניות קידום וניוד עובדים שתעדיף באופן מוצהר עובדים אשר תורמים לקידום של יעדי המשרד/היחידה;
- (ח) לפרסם את שמותיהם של הראויים וסיפורי הצטיינותם של העובדים, הצוותים והיחידות במגוון הבמות והערוצים, (פנימיים וחיצוניים) העומדים לרשות המשרד/היחידה;
- (ט) לפתח ולהפעיל סקרי שביעות רצון פנימיים של העובדים. הסקרים יסייעו למנהלים בהפעלה איכותית של המשאב האנושי בכלל, ולבדיקת המידה שבה הוגברה היכולת והמוטיבציה של העובדים לקחת חלק בקידום מטרותיו של המשרד/היחידה;
- (י) לכלול בתכניות לטיפול במשאב האנושי שיפור הדרגתי אך מתמיד באיכות חיי העבודה, לרבות שיפור בתנאי העבודה הפיזיים.

60.143

שותפויות ומשאבים

- מתייחסים לאופן שבו המשרד/היחידה מתכנן ומנהל את שותפויותיו החיצוניות ואת משאביו הפנימיים על מנת להשיג תמיכה במדיניות ובאסטרטגיה שלו, וכן בתפעול יעיל של תהליכיו. במסגרת זאת נדרשים מנהלי הארגונים/היחידות לפעול כדלקמן:
- (א) ליצור ולעודד שיתופי פעולה אסטרטגיים חיצוניים (בדרך כלל בתוך שירות המדינה) על מנת ליצור ערך מוסף לשירות המוענק ללקוחותיהם. מדובר בשיתופי פעולה בתחום: תקצוב, מבנים וציוד, טכנולוגיה, מידע וידע, וכדומה;
 - (ב) ליזום ולעודד שיתופי פעולה אסטרטגיים פנימיים (בתוך המשרד/היחידה) על מנת ליעל תהליכים פנימיים, ליצור ולהגדיל את הערך המוסף של השירות המוענק לעובדים (נותני השירות ללקוחות החיצוניים). מדובר בשיתופי פעולה בתחום תקצוב, מבנים וציוד, טכנולוגיה, מידע וידע, וכדומה, בין תת יחידות המעורבות בתהליכי מתן שירות, בין ממלאי תפקידי מטה רלוונטיים, וכדומה;
 - (ג) למסד שותפותם של כל בעלי התפקידים הקשורים בהקצאת מקורות בתוך המשרד/היחידה בפורומים ובמסגרות הפעלה לקידום האיכות;
 - (ד) לוודא שבהקצאת המשאבים הפנימיים לפעולות שיפור וקידום האיכות ובאופן ניצול המשאבים, יהיה שיתוף וייצוג של כל בעלי התפקידים הרלבנטיים, לרבות אלו (רשמיים ולא רשמיים) שיכולים להשפיע על סיכויי הצלחת פעולות אלו;
 - (ה) לתקצב באופן ממוסד ושיטתי את הפעילויות לקידום האיכות והמצינות;
 - (ו) לתעדף יחידות המופקדות על מתן שירות ישיר ללקוחות חיצוניים להיכלל באתר האינטרנט של משרדם ולעודדן לעשות בו שימוש מיטבי ללקוחותיהם.

60.144

תהליכים

- מתייחסים לאופן שבו המשרד/היחידה מתכנן, מנהל ומשפר את התהליכים שלו כדי לתמוך במדיניות ובאסטרטגיה, לספקם בשלמות וכן ליצור ערך גדל והולך ללקוחותיו ולבעלי עניין אחרים. במסגרת זאת נדרשים מנהלי הארגונים/היחידות לפעול כדלקמן:
- (א) לקיים עבודת מטה איכותית שתאפשר: שיתוף כל הגורמים הרלוונטיים לתוצרי עבודת המטה, זרימה שוטפת של מידע ולקחים, הכנה ראויה של דיונים, איסוף שיטתי של מידע אמין ומשמעותי, הבטחת קיומם של נירות מטה על-פי מתודולוגיה מובנית המציגה - הגדרת בעיות, מדדים איכותיים וכמותיים, חלופות, משמעותיות ומגמות, והמלצות מנומקות, קיום דיונים באופן יעיל ומכוון מטרה- תוך התמקדות בעיקר, תיאום ואינטגרציה בין פונקציות ויחידות, קיום הליך שיטתי ומובנה של הפצת מידע ותיעוד על מנת להבטיח תקשורת יעילה בין חלקיו השונים של המשרד/יחידה;
 - (ב) לפעול לבניית מערכות מידע ניהולי שקופות לציבור לתמיכה בעבודת מטה וניהול בכלל, להסתייע במאגרי מידע בארץ ובעולם (לרבות רשת האינטרנט), לאמץ שיטות מתקדמות וממוכנות של קבלת החלטות איכותיות ולעקוב באופן שיטתי ויעיל אחר ביצוען;
 - (ג) לעשות שימוש קבוע בדוחות המופקים על בסיס מנגנוני המעקב והבקרה תוך התייחסות הולמת למשוב המתקבל מתוך סקרי הלקוחות;
 - (ד) לגבש ספר ארגון ותפקוד הכולל: מטרות, יעדים, תרשימים ארגוניים, רשימת סמכויות, הגדרת ועדות קבועות, רשימת השירותים לציבור, וכו';
 - (ה) להכין ולעדכן קובץ נהלים המיועדים להפעלה במצבי שגרה ובמצבי חירום בהתאם להוראות המחייבות בתקשיר, וכן להכין תכנית הטמעה ומעקב אחר הטמעת הנהלים;
 - (ו) לבצע באורח ממוסד ושיטתי פעולות לניתוח כדאיות וחקר ישימות ברכישת שירותים וברכישת ציוד משרדי, מערכות מידע ומיכון;
 - (ז) לבצע בדיקות תקופתיות של מערך הרשומות בהתאם להוראות המחייבות;
 - (ח) לגבש אמנות איכות שירות בהן תוגדרנה התחייבויות ללקוחות הפנימיים. האמנות תכלולנה מחויבות עקרונית ומעשית בתחומים ברי משמעות ללקוחות הפנימיים וישולבו בהן מדדי ביצוע כמותיים ואיכותיים. תוכן האמנות יבוקר באופן שוטף ועדכונן יבוצע לפחות אחת לשנתיים, על מנת להבטיח שהן עונות לצרכים העדכניים של הלקוחות;
 - (ט) לגבש אמנות איכות שירות בהן תוגדרנה התחייבויות ללקוחות החיצוניים. האמנות תכלולנה מחויבות עקרונית וקונקרטית בתחומים ברי משמעות ללקוחות החיצוניים וישולבו בהן מדדי ביצוע כמותיים ואיכותיים. תוכן האמנות יבוקר באופן שוטף ועדכונן יבוצע לפחות אחת לשנתיים, על מנת להבטיח שהן עונות לצרכים העדכניים של הלקוחות;
 - (י) לפתח ולהפעיל סקרים תקופתיים ולהשתמש בהם כתשומה חשובה בקבלת החלטות;
 - (יא) לפעול בהתמדה לשיפור מודעותו של הציבור הרחב לזכויותיו וחובותיו;

- (יב) לקבוע ולמסד תהליכי הפקת לקחים בתחומים שאובחנו כבעייתיים בהתאם לתוצאותיהם של סקרים וכלי מעקב ובקרה אחרים;
- (יג) לגבש תוכניות שנתיות ורב שנתיות להרחבת השימוש במערכות המידע במטרה להגביר את זמינותו של המידע ללקוחות החיצוניים. לצורך מתן מידע לציבור יעשה שימוש בערוצי תקשורת התואמים את מאפייני השירות ואוכלוסיות הלקוחות, לרבות מערכות האינטרנט-נט והאינטרנט;
- (יד) להקפיד על כך שכל מידע שנמסר לציבור יהיה תמציתי, רלבנטי, ברור, וידידותי, ושיהיה בעל תפקיד האחראי לעדכון השוטף;
- (טו) לטפל ולנתח מידע המתקבל מפניותיהם ותלונותיהם של הלקוחות, תוך שימוש במערכת מידע מרכזית וממוחשבת;
- (טז) להפיק דו"חות תקופתיים על מנת לעקוב אחר איכות הטיפול בפניות ובתלונות, וכדי להסתייע בהם להצבת יעדי שיפור חדשים;
- (יז) לפתח ולהפעיל כלי ניהול ובקרה אשר יבטיחו שליטה רבה יותר של המנהלים על טיבם של תהליכי העבודה, המוצרים והשירותים המוענקים ללקוחות, וישפרו אותם בהתמדה;
- (יח) לפתח, למסד ולהפעיל מנגנוני מעקב ובקרה תוך אימוץ שיטות סטטיסטיות, לתת מקום מרכזי למדידת שביעות רצון לקוחות חיצוניים ולקוחות פנימיים לבצע מעקב רצוף אחר קצב ההתקדמות לקראת השגתם של היעדים, ולבצע התאמות ותיקונים במידת הצורך;
- (יט) לפתח מדדי השוואה לארגונים אחרים, דומים בתחומם, ולעשות בהם שימוש כדי לאמוד את הישגיהם;
- (כ) לפתח ולמסד פעילות שתכליתה לזהות ולאמץ תהליכים ותוצרים איכותיים בתחומים רלוונטיים שזכו להצלחה בארגונים אחרים, (BENCHMARKING);
- (כא) לקיים מבדקים פנימיים וחיצוניים לשם בדיקת עמידתו של המשרד/ היחידה בדרישות מערכת האיכות והמצוינות.

60.15 - גורמי תוצאה

60.150

תוצאות ללקוחות

מתייחסות להישגי הארגון ביחס ללקוחותיו החיצוניים.

במסגרת זאת נדרשים מנהלי הארגונים/היחידות לפעול כדלקמן:

- (א) לתעד באופן שיטתי ותקופתי מצייני ביצוע/עמידה ביעדים מכווני לקוחות חיצוניים, לרבות: כמות שבחים, תלונות מוצדקות, קיצור זמני תגובה, מהירות הטיפול בפניות ותלונות, וכדומה;
- (ב) לתעד באופן שיטתי ותקופתי מדדים תפיסתיים/ סקר שביעות רצון הלקוחות החיצוניים מהיבטים שונים כגון: נגישות, תקשורת, גמישות, היענות, הגינות, אדיבות, וכדומה;
- (ג) לפרסם את התוצאות שהופקו ממצייני הביצוע ומהמדדים התפיסתיים במגוון הערוצים העומדים לרשות המשרד/היחידה;
- (ד) לכלול פרק "תוצאות לקוח", במסגרת הסקירה להנהלת המשרד ולאגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה (ראה פסקה 60.140 (ה)2).

60.151

תוצאות לעובדים

מתייחסות להישגי הארגון ביחס לעובדיו.

במסגרת זאת נדרשים מנהלי הארגונים/היחידות לפעול כדלקמן:

- (א) לתעד באופן שיטתי ותקופתי מצייני ביצוע/עמידה ביעדים מכווני לקוחות פנימיים ועובדים, לרבות: שיפור שירות ללקוחות פנימיים, אפקטיביות הדרכה, קידום וניוד עובדים, הערכת פרטים וצוותים, מיצוי זכויות, כמות, איכות ויישום הצעות ייעול, וכדומה;
- (ב) לתעד באופן שיטתי ותקופתי מדדים תפיסתיים/ סקר שביעות רצון לקוחות פנימיים מהיבטים שונים כגון: אצילת סמכויות, מעורבות, הכשרה, הערכה, קידום, תנאי עבודה, וכדומה;
- (ג) לפרסם את התוצאות שהופקו ממצייני הביצוע ומהמדדים התפיסתיים במגוון הערוצים העומדים לרשות המשרד/היחידה;
- (ד) לכלול פרק "תוצאות לאנשים", במסגרת הסקירה להנהלת המשרד ולאגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה (ראה פסקה 60.140 (ה)2).

60.152

תוצאות לחברה/לקהילה

מתייחסות להישגי הארגון ביחס לחברה/קהילה מקומית ולאומית.
במסגרת זאת נדרשים מנהלי הארגונים/היחידות לפעול כדלקמן :

- (א) לתעד באופן שיטתי ותקופתי מצייני ביצוע/עמידה ביעדים מכווני חברה/קהילה, (קידום נושאים בעלי משמעות לחברה הרלוונטית ולקהילה), לרבות: שיתוף פעולה של לקוחות עם המשרד/יחידה, קליטת מתנדבים, קליטת עליה, שיפור איכות חיים וסביבה, חינוך, וכדומה ;
- (ב) לתעד באופן שיטתי ותקופתי מדדים תפיסתיים/סקר שביעות רצון של הקהילה מהיבטים שונים כגון: מוניטין המשרד/יחידה בכלל ובעיני אוכלוסיות מיוחדות בפרט, דימויו כגוף המתחשב בהיבטי הסביבה, וכדומה ;
- (ג) לפרסם את התוצאות שהופקו ממצייני הביצוע ומהמדדים התפיסתיים במגוון הערוצים העומדים לרשות המשרד/היחידה ;
- (ד) לכלול פרק "תוצאות לחברה/לקהילה", במסגרת הסקירה השנתית להנהלת המשרד ולאגף לאיכות המצוינות בשירות המדינה (ראה פסקה 60.140 (ה)2).

60.153

תוצאות ביצוע עיקריות

מתייחסות להישגי הארגון ביחס לביצוע המתוכנן.

במסגרת זאת נדרשים מנהלי הארגונים/היחידות לפעול כדלקמן :

- (א) לתעד באופן שיטתי ותקופתי תוצאות ביצוע עיקריות שתוכננו על-ידי המשרד/ היחידה, לרבות: שיעורי הצלחה בהגשמת החזון והיעוד, עמידה במסגרת תקציב, עמידה בבקורות פנימיות וחיצוניות, וכדומה ;
- (ב) לתעד באופן שיטתי ותקופתי תוצאות עמידה ביעדים (מצייני ביצוע עיקריים) העשויים לשפר את תוצאות הביצוע העיקריות לרבות: זמני תגובה, חידושים, שיעור שגיאות, ביצוע פעולות מתקנות ומניעת חזרה על שגיאות, ביצועי ספקים, עלויות תחזוקה, ניצולת, דייקנות, וכדומה ;
- (ג) לפרסם תוצאות שהושגו במשרד/ביחידה, במגוון הערוצים העומדים לרשותם ;
- (ד) לכלול פרק "תוצאות ביצועי עיקריות", במסגרת הסקירה השנתית להנהלת המשרד ולאגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה (ראה פסקה 60.140 (ה)2).

(23/א)