



נציבוח שידוח המדינה

האגף  
לאיכות  
ומצוינות  
בשירות  
המדינה

עקרונות מנחים  
לגיבוש והטמעת  
אמנות איכות שירות  
במשרדי הממשלה  
וביחידות הסמך

מהדורה שנייה  
דצמבר 2002  
טבת תשס"ג





**נציבות שירות המדינה**  
**האגף לאיכות ומצוינות**  
**בשירות המדינה**

**עקרונות מנחים**  
**לגיבוש והטמעת**  
**אמנות איכות שירות**  
**במשרדי הממשלה**  
**וביחידות הסמך**

**מהדורה שנייה**  
**דצמבר 2002**  
**טבת תשס"ג**

## מאת: ירון שלג

העקרונות המנחים בחוברת זאת מתייחסים הן לאמנות חיצונית  
והן לאמנות פנים ארגונית, בהתאמות הנדרשות.

האמור בלשון זכר-אף לשון נקבה במשמע, וכן להיפך.

בכל מקום שמצוין "ארגון" - הכוונה היא  
למשרד/יחידת סמך/בית חולים, יחידה אחרת.

הוצאה לאור: משרד הביטחון

# תוכן עניינים

3	מבוא
5	עקרונות אמנת איכות שירות איכותית
10	תהליך פיתוח והפעלה של אמנת איכות השירות
12	האמנה ככלי לניהול לפי יעדים ומדדים
14	היערכות הארגון להטמעת האמנה
18	כתיבת אמנת איכות שירות
20	תרומתה של אמנת איכות השירות
21	סיוע מטעם האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה
22	נספח א': ראשיתה של המדיניות לגיבוש ופרסום אמנות איכות שירות בשירות המדינה
24	נספח ב': דוגמאות מתוך מחויבויות "מדידות" שצוינו באמנות איכות השירות ללקוחות חיצוניים בשירות המדינה
25	נספח ג': עקרונות הטמעת אמנות איכות שירות בבריטניה
26	נספח ד': מחויבויות שנמדדו, הלכה למעשה, בגופים ציבוריים בבריטניה

— |

| —

— |

| —

## מבוא

האמנה לאיכות השירות מגדירה את מחויבותו הכוללת של הארגון לשמירה על איכות שירות גבוהה, ומציינת את התקן ואת רמת השירות במונחים מפורשים ומדידים.

תפיסת האיכות העומדת בבסיס אמנת איכות השירות בשירות הציבורי בישראל מדגישה את החיוניות שבמתן האפשרות המעשית ללקוחות החיצוניים והפנימיים לבטא את עמדותיהם, ציפיותיהם, דרישותיהם ומידת שביעות רצונם מהשירות המסופק להם, כמו גם ההזדמנות להשפיע על איכותו.

הפרסום של אמנות איכות השירות במגזר הציבורי בישראל החל באמצע שנות התשעים, על רקע העליה בציפיותיו ובדרישותיו של הציבור לשירות איכותי יותר, בסטנדרטים ברורים וידועים מראש.

בשירות הממשלתי החלה להתגבש המודעות לחשיבות אמנת איכות השירות, על רקע המהלכים ליישום הרפורמה בשירות הציבורי והתוכנית הלאומית לקידום האיכות והמצוינות.

רעיון אמנת איכות השירות, אשר קיבל בשעתו את ברכתו של ראש הממשלה יצחק רבין ז"ל ואף עוגן בהחלטות הממשלה ובהוראות התקש"ר, מהווה מרכיב חשוב בעיצוב התרבות הארגונית של שירות המדינה.

הניסיון שהצטבר בתחום אמנות איכות השירות במדינות שונות ובעיקר בבריטניה, וכן הניסיון החלוצי של ארגונים בארץ, היוו השראה לאגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה להמשיך ולפעול לפיתוחה של אמנת איכות השירות ככלי ניהולי הממריץ ומקדם את תהליכי האיכות במשרדי הממשלה וביחידות הסמך.

יודגש עוד כי אמנת איכות השירות משתלבת היטב במכלול התשתיות והכלים הניהוליים בהם יש להסתייע במסגרת הטמעת המערכת האירופית למצוינות ארגונית של ה-EFQM אשר זכויות היוצרים שלה נרכשו ע"י נציבות שירות המדינה.

זוהי המהדורה השנייה של החוברת אשר מפרסם האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה. החוברת מיועדת למנהלים ולבעלי תפקידי מטה במשרדי הממשלה וביחידות הסמך המעוניינים הן בהיבטיהם העקרוניים והן בהיבטיהם התפעוליים של אמנת איכות השירות.

החוברת נכתבה ונערכה ע"י **ירון שלג** - מנהל תחום איכות ומצוינות באגף, יועץ ארגוני במקצועו, אשר לו ניסיון מקצועי מעשי בליווי פיתוחן של אמנות איכות שירות חיצוניות ופנימיות, וזו ההזדמנות להודות לו על תרומתו לקידום הנושא.

אנו מצפים שיותר ויותר יחידות ממשלתיות תגבשנה ותפרסמנה אמנות איכות שירות.

### מאיר אהרונוב

מנהל האגף לאיכות ומצוינות  
בשירות המדינה

— |

| —

— |

| —

# עקרונות אמנת איכות שירות איכותית

## האמנה - מהות ועקרונות יסוד

### הגדרה

האמנה היא מסמך המביע מחויבות עקרונית ומעשית של נותני השירות לרמת איכות שירות מוגדרת ולמאמץ מתמיד לשיפור השירות המוענק ללקוחות.

הגדרה זו, המתיחסת הן ללקוחות חיצוניים והן ללקוחות פנימיים, מדגישה את מרכזיות הלקוח, את מרכיב המדידה ואת החשיבות שבשיפור המתמיד. ביתר פירוט ניתן לומר שהאמנה מבוססת על יסודות ומרכיבים חיוניים בכל תרבות שירות, קובעת ומדגישה את ייעודו המרכזי של שירות המדינה במתן שירות איכותי ללקוחותיו. גישה זו מבטאת גם דיאלוג מתמשך בין המנהלים - כנותני שירות, לבין העובדים - מקבלי השירות. האמנה מגדירה את מחויבותו הכוללת של הארגון לשיפור השירות ולשימורו ברמה גבוהה. עוצמתה של האמנה איננה בגישתה התיאורטית אלא ביישומה, בהוכחת ביצועיה ובהצגת תוצאותיה בפועל.

## עקרונות היסוד לניהול האיכות

תפיסת אמנת איכות השירות מבוססת על עקרונות היסוד לניהול איכות, כפי שאומצו בשירות המדינה והם, למעשה, מהווים "מצפן" לתהליך גיבושה, פרסומה ובקרתה של אמנת איכות השירות. עקרונות היסוד לניהול איכות הם:

- מחויבות ההנהלה לקידום האיכות
- התמקדות במתן מענה לדרישותיהם ולצפיותיהם של הלקוחות
- שיפור מתמיד של תהליכי העבודה בארגון ושל תוצריו הסופיים
- מעורבות פעילה של כל עובדי הארגון בקידום האיכות
- התבססות על יעדים ומדדים ברורים ומוסכמים.

## עקרונות היסוד של אמנת איכות השירות

- שירות מכוון ללקוח
- שקיפות המידע
- שירות מקצועי, אמין ומהיר, העומד בתקני ביצוע
- יחסי אנוש נאותים בקשרי הגומלין עם מקבל השירות
- שמירה על זכויות מקבל השירות כלקוח.

## שירות מכוון ללקוח

- השירות כולל בין היתר:
- הגדרה עדכנית של לקוחות ושירותים;
  - בחינה מתמדת ושיטתית של ציפיות הלקוח וצרכיו (באמצעות סקרים, שאלונים וכיו"ב);
  - קביעת הסדרים לבדיקת שביעות הרצון של מקבל השירות;
  - פתיחת ערוצים, לקבלת הצעות ייעול ושיפור מציבור מקבלי השירות, תוך הוקרת הצעות ישימות ומתן נימוק להצעות נדחות;
  - שאיפה למתן שירות כולל במקום אחד;
  - שירות בהתאם לתקנים כמותיים ואיכותיים;
  - שירות שוויוני ללא משוא פנים;
  - שירות בהתאם להוראות החוק ובמסגרת המשאבים המוגבלים;
  - שירות באמצעות עובדים מקצועיים ומיומנים, הבקאים בתהליכי השירות;
  - שירות סמוך, עד כמה שניתן, למקום בו הוא נדרש;
  - קביעת הסדרי גישה מתאימים לצורכי כל מקבלי השירות (גם המיוחדים);
  - קביעת מועדי שירות נוחים ומתאימים למקבלי השירות;
  - מתן אפשרות לקבלת השירות במגוון אמצעים כמו: טלפון, פקס, מחשב, דואר, אינטרנט;
  - אפשרות לדרכי תשלום מגוונות (מזומן, המחאה, הוראת קבע, כרטיס אשראי וכד');
  - קביעת הסדרים למתן שירות באמצעות באי הכוח של הלקוח;
  - הסתייעות מירבית בטכנולוגיות מתקדמות (מחשוב, פקס, אינטרנט) במהלך מתן השירות;
  - התאמת המבנה הפיסי של המקום בו ניתן השירות למקבל השירות, לרבות מיזוג אוויר, חימום, פרטיות, דיסקרטיות וכד';
  - שמירה על ביטחון ועל בטיחות מקבל השירות;
  - בחינת האפשרויות למתן שירות על ידי גורמים נוספים.

## שקיפות המידע

שקיפות המידע המתייחסת בין היתר ל:

- מסירת מידע מדויק, תמציתי ורלבנטי, בשפה ברורה לכל, על מהות השירות ועל הבסיס החוקי שעל פיו ניתן השירות - לרבות הזכויות והחובות שנקבעו בחקיקה;
- פרסום שמות בעלי התפקידים המוסמכים למתן השירות, לרבות אלה המופקדים על בדיקת טענות וערעורים;
- מסירת מידע על תהליך קבלת השירות, לרבות: אופן קבלת השירות, מקום מתן השירות, מועדי מתן השירות, עלות התשלום והסדרי התשלום, וכן קריטריונים למתן אישורים וזכויות אחרות;
- פרסום נהלי תלונה וערעור ומסגרות הזמן והמקום לטיפול בתלונות ובערעורים;
- מסירת מידע על הסטנדרטים לאיכות השירות הניתן לציבור;
- מסירת מידע מובן וברור המותאם לצורכי מקבל השירות ולמאפייניו;
- הפצת המידע בכל אמצעי אפשרי ויעיל: כלי התקשורת (המשודרת והכתובה), חומר פרסומי שמפיק הארגון, מוקדי מידע מרכזיים ומוקדים טלפוניים;
- קביעת הסדרים ומוקדים לבירור ולקבלת הסבר על המידע שפורסם.

## שירות מקצועי, אמין ומהיר העומד בתקני ביצוע

שירות הכולל בין היתר:

- קביעת תקני ביצוע לשירותים ולתוצרים הניתנים ללקוחות הארגון;
- תקני הביצוע מוגדרים במונחים כמותיים ומדידים, המובנים לנותן השירות ולמקבלו;
- מתן שירות יעיל, אמין וחסכוני, בהתאם למשאבים העומדים לרשות הארגון;
- מתן שירות רצוף, ללא תקלות ושגיאות;
- מתן שירות תוך זמן המתנה קצר וטיפול מהיר ויעיל ככל הניתן;
- קביעת הסדרים לוויסות העומס במתן השירות;
- קביעת תהליכים של מדידת ביצועי השירותים בהשוואה לתקני הביצוע, ויזום פעילות מתקנת היכן שנדרש;
- טיפול מהיר בתלונות לקוח, הפקת לקחים ויישום פעילות מתקנת;
- פרסום נתונים על איכות השירות ביחס לתקנים, תוך השוואה תקופתית.

## יחסי אנוש נאותים בקשרי הגומלין עם מקבל השירות

לרבות הקפדה על כך שנותני השירות:

- ישאו תג זיהוי עם שם והגדרת תפקיד, בבואם במגע עם הציבור;
- ינהגו ביחס של כבוד למקבלי השירות;
- ימלאו את תפקידם תוך מתן יחס אדיב למקבלי השירות;
- יקפידו על הופעה הולמת המכבדת את נותן השירות ואת מקבלו;
- יגלו פתיחות לצורכי מקבל השירות והקשבה לבעיותיו;
- יגלו נכונות לסייע למקבל השירות בגישה מעשית וברוח טובה.

## שמירה על זכויות מקבל השירות כלקוח

זאת תוך דגש על:

- שמירת זכויותיו של מקבל השירות;
- שמירה על צנעת הפרט של מקבל השירות;
- שמירה על זכות הערעור של מקבל השירות, תוך טיפול ענייני בפנייתו; זאת בהתאם לקריטריונים ברורים, תוך זמן קצר ותוך הבטחה כי לא יינזק בשל כך;
- התנצלות בפני מקבל השירות במקרה של תקלה או טעות, תוך מתן הסבר ברור, מהיר וענייני;
- הכרה בנוקים מוכחים על פי חוק שנגרמו למקבל השירות, כתוצאה מטיפול רשלני או מוטעה, לרבות נזקים שנגרמו עקב אי עמידה בתקנים המוגדרים בחוק ובחוברת זו, בלוח זמנים ו/או עקב טעות בטיפול ובתהליך מתן השירות;
- קביעת נוהל לקבלת פיצוי, במידת הנדרש, ולוח זמנים סביר להשלמת הטיפול.

## מקור היוזמה לפיתוח האמנה

הרעיון לפתח אמנת איכות שירות יכול להיות ביטוי ליוזמה של הנהלת הארגון, או ליוזמה של אחת או יותר מיחידות המשנה שלו, או של יוזמה משולבת. על מנת ליצור אקלים ארגוני שיעודד את הפיתוח של אמנת איכות שירות על פי ההגדרה והעקרונות שצוינו, ראוי שהאמנה תעמוד בדרישות הבאות:

- תשתלב במסגרת צעדים נוספים לשיפור האפקטיביות והיעילות של הארגון;
- תשתלב בתכנית העבודה הכוללת של הארגון;
- תהיה מתואמת עם כל המנהלים והעובדים המעורבים בתהליכי הפקת השירותים הנכללים בה;
- תתמקד בשירות שנותן הארגון בכללותו, או באחת מיחידות המשנה שלו;
- תתמקד בלקוחות החיצוניים, מבלי להזניח את הלקוחות הפנימיים, כלומר: תתחיל את המהלך כלפי חוץ ורק לאחר מכן תרחיבו כלפי לקוחות פנימיים, במסגרת השאיפה לשיפור יחסי ספק-לקוח פנימיים.

## מטרת האמנה ומרכיביה העיקריים

האמנה היא אמצעי לשיפור איכות השירות ולא מטרה לשמה. היא משמשת כאמצעי לשיפור מתמשך, ולא פעולה חד פעמית, טובה ככל שתהיה. עליה להיות מותאמת לתחומי הייעודי של הארגון ולכלול מספר מרכיבים חיוניים, ובהם:

- הכרזה על מחויבות עקרונית ומשימתית לענות על צורכיהם וציפיותיהם של הלקוחות;
- פירוט כללי של השירות המוענק ושל מגוון המדדים שהארגון בחר להתמקד בהם;
- פרסום יעדי שיפור הכוללים מדדים ותקנים שבהם מתחייבים לעמוד;
- התחייבות להעברת מידע חיוני ללקוחות וציון דרכים שונות למסירתו;
- התחייבות לבצע מעקב תקופתי לבחינת השגתם של היעדים, ומחויבות לשיפור מתמיד.

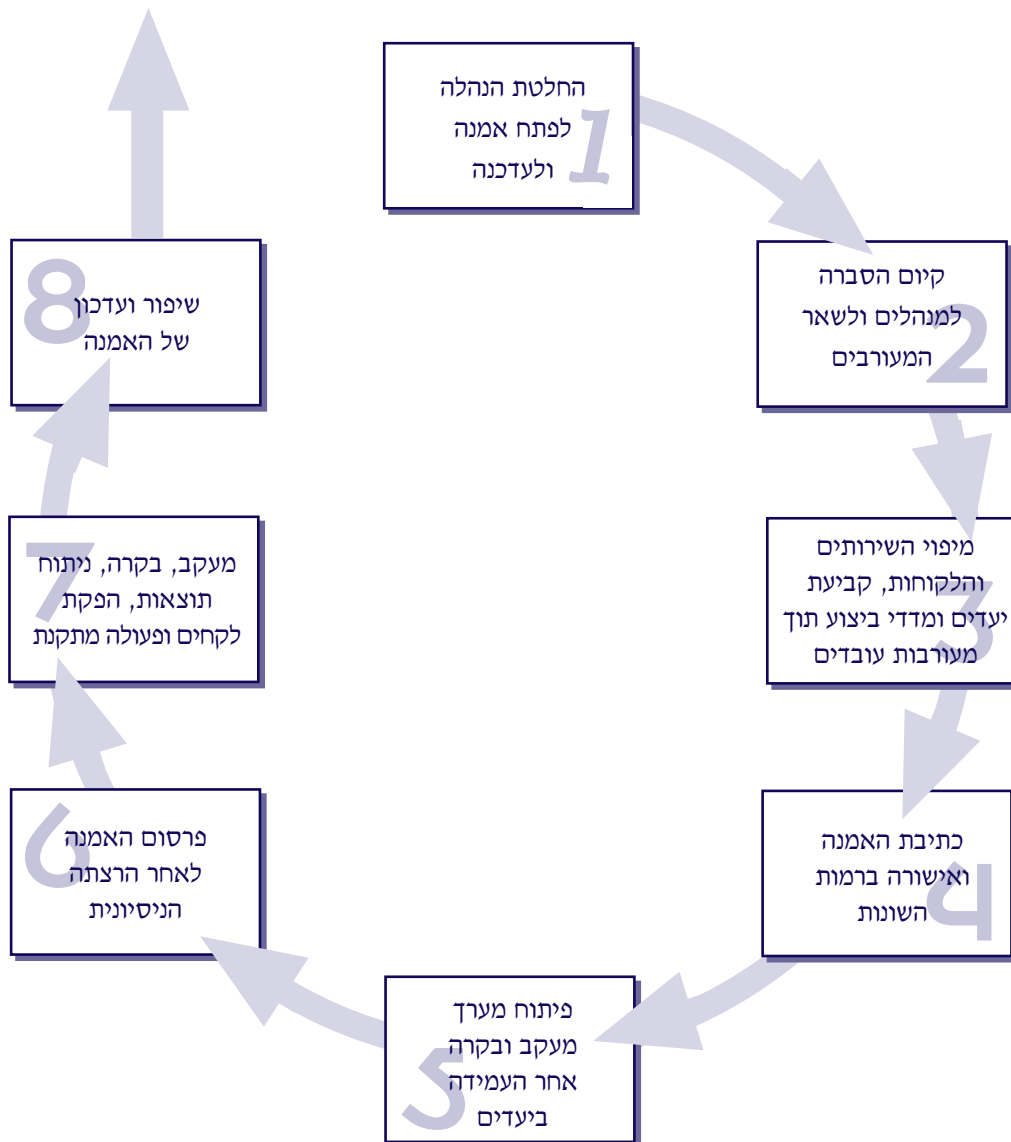
## מערכת שיקולים לבחירת תחום האמנה

אחת ההתלבטויות שבפניהן עומד כל ארגון שקיבל החלטה לפתח אמנת איכות שירות ראשונה היא, אילו יחידות או שירותים יש לכלול בה. הניסיון מלמד כי לא מומלץ לגבש תחילה אמנה כלל משרדית, אלא להסתפק במהלך צנוע, יחסית, שסיכויי הצלחתו גבוהים יותר, ואשר יוכל להוות דוגמא מוצלחת לאמנות נוספות שתפותחנה בעקבותיו.

לקראת החלטה בנושא מומלץ להתחשב גם בהיבטים הבאים:

- תחום שירות מרכזי וחשוב, שהצלחתו תהווה דוגמא עבור תחומי שירות נוספים;
- יחידה שיחסי העבודה בה תקינים ושהרכב הנהלתה יציב ולא צפוי להשתנות בעתיד הקרוב;
- היכולת להציג שיפור בעל ערך משמעותי בעיני הלקוח איננה מוטלת בספק;
- השיפור שיונהג לא יהווה "פרוייקט מקומי" אלא ישתלב במגמות ויוזמות שיפור אחרות בארגון;
- טיב השירות בתחומים שייבחרו תלוי במידה מועטה בלבד ביחידות אחרות בארגון.

# תהליך פיתוח והפעלה של אמנת איכות השירות



# האמנה ככלי לניהול לפי יעדים ומדדים

## יעדים ומדדים

קיומם של יעדים ומדדים הוא עקרון מרכזי וחשוב בגיבוש ובהפעלה של אמנת איכות שירות. המדדים חייבים להיגזר מהמטרות ומהיעדים, וברמה הכוללת, מהמדיניות של הארגון. בהקשר לכך ניתן לציין את האמרה הידועה:

**"מה שלא ניתן למדוד גם לא ניתן לשפר!"**

מלאכת הצבת יעדים ומדידתם מסייעת למנהלי הארגון ולעובדיו להתמקד במדיניות ובמטרות הארגון ולקבוע סדרי עדיפויות בתחום השירות. בנוסף לכך, הצבת היעדים ומדידתם מאפשרת לעובדים להבין טוב יותר את ציפיות הממונים ולזהות, באופן מקצועי ושיטתי, הישגים ונקודות תורפה הדורשים שיפור. עקרון המדידה מאפשר גם לערוך השוואות עם העבר ועם ארגונים דומים (BENCHMARKING), לקיים תחרויות שיפור שירות ולהעניק משוב שיטתי לעובדים ולצוותים על ביצועיהם, ואף לתגמלם.

## מה נדרש כדי להפעיל ביעילות מערך מדידה?

על מנת לבנות מערך מדידה עדכני ותורם יש לנקוט בצעדים השיטתיים הבאים, כבר בתחילתו של המהלך:

- הכשרה והדרכה של העובדים, כך שיהיו להם הידע והמיומנויות הנדרשים כדי לעמוד בדרישות ובציפיות של הממונים ושל הלקוחות;
- התמקדות במדדים שהם בתחום "אחריות הבקרה" של הגוף שהתחייב להם;
- שימוש ביותר מממד אחד כדי לבדוק היבטים שונים (אובייקטיביים וסובייקטיביים) של רמת ביצוע השירות;
- פיתוח כלי מדידה (סקרי שביעות רצון לקוחות, זמני ביצוע וכד') והפעלתם באופן שוטף;
- הגדרה מראש של סטנדרטים ברי השגה;
- מיסוד מערך בקרה שיטתי, שבמסגרתו יופעלו הכלים לבדיקת המידה בה הושגו אמות המידה שהוצבו;
- עיצוב מערכת משוב תקופתי שתאפשר לתגמל את הארגונים שהשיגו את יעדיהם ותדריך את האחרים;
- תיקון ושיפור הביצועים;
- שימוש בתוצאות המעקב לשם הפקת לקחים וצבירת ידע ארגוני;
- פרסום התוצאות במקום העבודה, לידיעת כל העובדים.

## מנגנון מעקב ובקרה

הצלחת הטמעתה של אמנת איכות השירות תלויה לא רק בתכניה אלא גם בהקמתו, מבעוד מועד, של מנגנון מעקב ובקרה. זאת כדי לבחון באופן שיטתי ועקבי את מידת העמידה בהתחייבויות. מנגנון המעקב והבקרה מסתמך על מגוון של מדדים אובייקטיביים וסובייקטיביים, כמותיים ואיכותיים, שעליהם להתאים לסוגי ההתחייבויות.

### מדדים אובייקטיביים:

בטבלה שלהלן מוצגות מספר דוגמאות לסוגי מדדים עפ"י 3 קטגוריות:

מדדי זמן	מדדי איכות/אי איכות	מדדי עלות
זמן טיפול בתלונות	כמות תקלות חוזרות	עלות השירות לספק
זמן תגובה לפניות	כמות תלונות מוצדקות	עלות השירות ללקוח
זמן המתנה בתור	כמות בירורים חוזרים	מספר תלונות על עלות
זמן שהלקוח מבזבז	מספר פניות לגורם הלא נכון	עלות מול תועלת
זמן תגובה לאירועים חריגים	מספר תלונות של אוכלוסיות מיוחדות	

### מדדים סובייקטיביים:

מדדים סובייקטיביים נמדדים מנקודת ראותו האישית של הלקוח. חשיבותם רבה ביותר, למרות שונותם מהמדדים האובייקטיביים, וזאת, בין היתר, מהסיבה שהם מהווים מרכיב מרכזי בהערכה הכוללת שנותן הלקוח לשירות.

להלן מספר דוגמאות למדדים מעין אלה:

מקצוענות	אדיבות	אמינות	גמישות	איכות הקשר	הוגנות המחיר	בטיחות
----------	--------	--------	--------	------------	--------------	--------

## אחריות תפעולו של מנגנון המעקב והבקרה

על המשרד להגדיר מי הם הגורמים האחראים על פעולות הבקרה והמעקב אחר מימוש איכותי של האמנה, לעודד ביצוען של פעולות מתקנות, כאשר אלו נדרשות, ולהגדיר את קשרי הגומלין בין גורמים אלו לבין גורמי מטה אחרים בתחום ניהול האיכות בארגון. איסוף הנתונים יכול להיעשות ידנית או באופן ממוחשב, ע"י כל נותן שירות, ע"י הממונים או ע"י פונקצית מטה קיימת (איכות, או"ש, ביקורת) או מיוחדת. היערכות הארגון למעקב ולבקרה צריכה להסתיים לפני פרסומה של האמנה ברבים, וחשוב להפעיל את המנגנון במקביל להרצת האמנה.

# היערכות הארגון להטמעת האמנה

## היערכות מתאימה

לקראת פיתוחה של אמנת איכות שירות נדרש הארגון להיערכות מתאימה. מדובר בשורה של צעדים, שראוי כי הארגון ינקוט בהם כדי להגביר את סיכויי הצלחת הטמעתה של אמנת איכות שירות, והם:

- הנהלת הארגון תקבל החלטה לגבי התחום שייבחר לגיבושה של אמנת איכות השירות ותטיל על צוות היגוי בדרג המתאים (5-10 משתתפים) להוביל את פיתוחה ואת מימושה;
- באם מצוי הארגון במהלך אימוצה של המערכת למצוינות ארגונית של ה-EFQM, יש להקפיד על שילוב נכון של האמנה במתווה הכללי של המערכת;
- צוות ההיגוי יכלול ממלאי תפקיד שיש להם השפעה רבה (רשמית ובלתי רשמית) על מידת ההצלחה ליישם את האמנה;
- צוות ההיגוי יקבע את השירותים אשר "יכוסו" ע"י האמנה (תוך התייחסות לתוצאות מבדק עצמי, אם בוצע כבר במסגרת המערכת למצוינות ארגונית) ויטיל על המנהלים והעובדים האחראים על מתן שירותים אלו בכל ארגון לפתח את פרקי האמנה;
- צוות ההיגוי יקבל סיוע מהממונה על ניהול האיכות של הארגון ויקבל יעוץ וכלים הדרושים לביצוע תהליך שיטתי ומקצועי;
- צוות ההיגוי יודא, שבתהליך פיתוחה של האמנה תשולבנה פונקציות מטה (רוחביות) מתאימות, כגון: משאבי אנוש, הדרכה, מחשוב. כמרכזן ידאג הצוות שטייטה של האמנה תוצג בפני "חתך" מייצג של לקוחות לקבלת משוב והערות;
- המחויבויות הכלולות בטייטה המתקדמת של האמנה ייבחנו ע"י צוות ההיגוי של המשרד (ובמידת הצורך ע"י המנכ"ל) בטרם יאושרו סופית. הצוות גם יודא כי ההתחייבויות הנכללות באמנה מתואמות ומוסכמות על כל המעורבים בתהליכי הפעלת השירות, ויבדוק את ישימותן;
- הטייטה המתקדמת תועבר לעיונו ולאישורו של היועץ המשפטי של הארגון;
- נוסח האמנה המאושר יועבר לאגף איכות ומצוינות בשירות המדינה להתייחסות מתודולוגית;
- לאחר התייחסות להערות המתודולוגיות, תישלח הטייטה המשופרת ע"י הארגון לעריכה לשונית;
- תכנית העבודה השנתית של הארגון תכלול את הנגזרות של ההתחייבויות אשר עוגנו באמנה;
- מומלץ על תקופת הרצה של האמנה בקרב ציבור הלקוחות, לפני פרסומה. במהלך תקופה זו גם יעוצבו סופית, כאמור, מנגנוני המעקב והבקרה, המהווים חלק בלתי נפרד מכל אמנה איכותית;
- צוות ההיגוי, בהשתתפות מנהלי היחידות שתחומיהם נכללו באמנה, ימשיך לתפקד כגורם הבקרה והמעקב על רמת העמידה בהתחייבויות הנובעות ממנה. הצוות יודא קיומו של תהליך הפקת לקחים ויעביר המלצות לקידום הנושא.

## עקרונות ותהליך הטמעת האמנה

תהליך הטמעת האמנה מתחיל, למעשה, בעת תחילת פיתוחה. מדובר במכלול הפעולות שתכליתן להביא את כלל הגורמים בארגון שבהם תלויה הצלחתה של האמנה, למצב שיכירו את האמנה, יזדהו עם עקרונותיה ועם המחויבויות הנגזרות ממנה, ידעו את הנדרש והמצופה מהם הלכה למעשה ויפעלו בהתאם.

- ההטמעה הינה באחריות הארגון ולא באחריות חברת הייעוץ, שאפשר שסייעה בגיבוש האמנה;
- חשוב שכל מה שנדרש ומצופה מאנשי הארגון, בהקשר להפעלת אמנת איכות השירות, יהיה מעוגן בכתובים וישתלב בתוכניות העבודה ובפעולות ההכשרה, ההדרכה וההסברה בנושא;
- עיקר המאמץ להטמיע את האמנה צריך להתמקד בדרג הניהולי ובגורמי המטה המעורבים במימושה, ורק לאחר מכן בשאר העובדים;
- פעולות נפרדות של הסברה, הדרכה, הכשרה וכיו"ב לא יובילו להטמעה אפקטיבית של האמנה אם הן לא תהינה חלק ממדיניות כוללת, מכוונת ומתואמת;
- הטמעה מוצלחת נבחנת, בין השאר, בכך שהיא מיושמת, הלכה למעשה, גם לאחר תחלופה של מנהלים/עובדים שפעלו בתקופת פיתוחה ו/או הפעלתה הראשונית.

## תכנית הטמעה

ארגון שהחליט על כניסה לתהליך פיתוח אמנת איכות שירות נדרש להקפיד שבתכנית העבודה הכוללת לניהול איכות תשולב גם "תכנית הטמעה של אמנת איכות שירות". אם בכוונת הארגון להסתייע בייעוץ חיצוני ביישום גישת ניהול האיכות, ניתן לכלול כבר במכרז עצמו דרישה לסיוע בגיבוש אמנות איכות שירות.

ראוי שתכנית זאת תכלול בין היתר:

- חלוקה ברורה ונכונה של אחריות בין חברת הייעוץ לבין הגורמים בארגון - לליווי ולמימוש התכנית;
- מגוון של פעילויות: הדרכה, סיורים לימודיים, כנסים, טקסים וכד';
- הגדרת אוכלוסיות יעד ומסגרות שונות: מנהלים ועובדים, נציגי עובדים, בעלי תפקידי מפתח נוספים וכו';
- ניצול מושכל של המשאבים שהוקצו להטמעה, והימנעות מהוצאות מיותרות;
- מיסוד של שיטת המעקב והבקרה על מידת הצלחתה של ההטמעה, הלכה למעשה, ובכלל זה לוח זמנים לעדכון האמנה.

## מדיניות פרסום והסברה

הנהלת הארגון תקיים מאמץ פרסומי-הסברתי פנימי מגוון לכל העובדים והמנהלים המעורבים בתהליך מימושה של האמנה, כולל הפצת נוסח האמנה, בצרוף הסבר על הרקע ועל המצופה מכל אחד ואחד. מאמץ ההסברה בארגון יכלול גם פעולות הדרכה והכשרה, אשר יכוונו את העובדים הקשורים במישרין ו/או בעקיפין בשיפור איכות התהליכים והשירות, לבצע מלאכתם כפי שנגזר מהמחויבויות המעוגנות באמנה.

רק לאחר השלמת הצעדים הנ"ל, תשקול ההנהלה את מועד פרסום האמנה. יש לסיים את תהליכי הפרסום הפנימי וההסברה בקרב העובדים, וביצוע תקופת ההרצה וההיערכות להפעלת מנגנון המעקב והבקרה טרם פרסום האמנה ללקוחות, שאם לא כן עלול הדבר לפגוע משמעותית בסיכויי הצלחת מימושה, ואף עלול להזיק למוניטין של הארגון.

### ערוצי פרסום האמנה:

הניסיון מלמד כי במקרים מסוימים פורסמה אמנת איכות השירות בקרב הלקוחות החיצוניים של הארגון בעוד שמרבית העובדים הנוגעים בדבר כלל לא היו מודעים לפרטיה ולנדרש מהם. אשר על כן יש להבטיח שהעובדים יקבלו וישננו בעוד מועד את האמנה ונגזרותיה, ומכאן שההסברה הפנימית איננה נופלת בחשיבותה מזו של ההסברה החיצונית ללקוחות.

ערוצי פרסום אפשריים							מיקוד הפרסום
הדרכות	דואר פנימי	רשת אינטראנט	לוחות מודעות, עלונים	טקסים	אסיפות הסברה, מנשרים	הפצת האמנה עצמה	פנימי (לעובדים)
טלטקסט	מדריך טלפונים	דואר, מסופים	אינטרנט	עלונים, מנשרים, חוברות הסברה	עיתונות	הפצת האמנה עצמה	חיצוני (לציבור הלקוחות)

## פרסום התוצאות לעובדי הארגון

ראוי לכל ארגון שיפרסם באופן תקופתי בקרב אנשיו דו"ח המפרט את הישגיו בעקבות מימוש האמנה. פרסום תקופתי זה יתייחס לשלוש שאלות בסיסיות:

1. מה הבטחנו ללקוחות/לציבור מבחינת מגוון השירותים ואיכותם?
2. מה הצלחנו ומה לא הצלחנו עדיין לספק להם, ובאיזו רמת איכות?
3. מהם היעדים והסטנדרטים אשר הארגון שואף להנהיג בהמשך?

## מאפייני הטמעה מוצלחת של אמנת איכות השירות

- ההנהלה מחויבת לנאמר באמנה ותומכת בה הלכה למעשה;
- הוכנה תכנית כיצד למדוד את ההתחייבויות;
- קיימת תכנית לפרסום האמנה במגוון ערוצים;
- העובדים והלקוחות מעורבים בפיתוח האמנה, בניסוחה ובמעקב אחר מימושה, הלכה למעשה;
- קיימת תכנית מוגדרת לתהליך שיטתי וממוסד של הפקת לקחים שוטפת, בהסתמך על התוצאות;
- התבססות על מיצוי המשאבים הקיימים העומדים לרשות הארגון ו/או משאבים שכבר הוחלט להקצותם לשם מימושה של האמנה.

# כתיבת אמנת איכות שירות

## כללי

בתהליך כתיבת אמנת איכות השירות יש לתת את הדעת על שלושה היבטים:

1. בהירות השפה והתאמתה לאוכלוסיית היעד.
2. רלוונטיות המידע, כך שהאמנה תכלול רק את המידע הנדרש.
3. תמציתיות המידע, כך שהדברים יצוינו באופן ממוקד ותכליתי.

מוצעת בזאת מסגרת כללית של אמנת איכות השירות. כל ארגון נקרא להתאים את תכני האמנה לעולם התוכן שלו ולנסיבות המיוחדות של השירות הניתן על ידו.

## מבנה האמנה

### מחויבות עקרונית: (עד עמוד)

- כותרת המתייחסת לשם הארגון שבמסגרתו מנוסחת האמנה.
- ה"אני מאמין" הארגוני – יעוד, עקרונות וערכים מכווני שירות ולקוחות.
- אזכור תמציתי של אוכלוסיות היעד העיקריות של הארגון.

### מחויבות קונקרטית: (עד עמוד לכל יחידה)

- פירוט היעדים והסטנדרטים אשר לגביהם מתחייב הארגון לרמת ביצוע.

### מידע מוכוון לקוחות: (עד עמוד)

- תמצית מידע שהלקוח נדרש לו על מנת לקבל שירות (מקום, שעות קבלה, טפסים וכד').
- כתובת זמינה לקבלת מידע נוסף, במידת הצורך.
- כתובת לתלונות, הצעות שיפור ותמצית מדיניות הטיפול בהן.

### "שונות" (עד חצי עמוד)

- תכנים ייחודיים שהארגון מעוניין לשלב - תכנים שאינם שייכים לחלקים אחרים.

### סיומת (מספר שורות) שתכלול:

- התחייבות של הארגון לקיים מעקב שוטף על מידת העמידה בסטנדרטים.
- פנייה ללקוחות להעלות הצעות לשיפור.
- מחויבות לשיפור מתמיד, שתבטא גם בעדכון האמנה מעת לעת, בהתבסס על תוצאות המעקב, ובכלל זה סקר שביעות רצון לקוחות.

## מאפייניו של מסמך אמנה איכותי

- חלקו הראשון כולל הצהרה והתחייבות ערכית למכוונות שירותית;
- קיים בו פירוט של מחויבויות לסטנדרטים כמותיים ואיכותיים, אובייקטיביים וסובייקטיביים;
- הדגש בו הוא על תקני תפוקה/תוצאה ולא על תקני תשומה;
- התקנים בו הם ברי משמעות ללקוחות ולארגון גם יחד;
- מנוסח בשפה ברורה וידידותית, ומותאם לאוכלוסיית היעד (ללא תרשימים מורכבים וכו');
- מנוסח על פי סדר הגיוני - מהכלל אל הפרט;
- נמנע מלכלול תכנים ופרטים לא רלבנטיים ללקוחות.

## תרומתה של אמנת איכות השירות

לאמנה, אשר מיושמת באופן איכותי, יש יכולת לתרום גם מעבר למה שקשור ללקוחות, והיא מועילה, הן ברמת הארגון והן ברמת הפרט.

מבחינת **הארגון**, אמנה איכותית שהוטמעה היטב:

- מסייעת בניצול נכון יותר של המשאבים;
- מייעלת את העבודה;
- מאפשרת הבנייה והגדרה מחדש של פונקציות שירותיות ותפקידים;
- מאפשרת לעבוד על פי יעדים;
- יוצרת שפה משותפת בין עמיתים, בין מנהלים ועובדים בדרגים שונים, ובין נותני ומקבלי שירות;
- מעודדת שימוש בכלי ניהול, בקרה והערכה חדשניים.

מבחינת **הפרט**, אמנה איכותית שהוטמעה היטב:

- מסייעת להגדיר ולהבהיר את מהות התפקיד;
- מעניקה משמעות חדשה לעבודה;
- מסייעת להתמקד בעיקר;
- מורידה את העומס והלחץ (לפחות בטווח הבינוני והארוך);
- מאפשרת לעבוד עפ"י יעדים ברורים וברי מדידה;
- מאפשרת קבלת משוב חיובי או מתקן מהממונה ומהלקוחות.

## סיוע מטעם האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה

האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה ערוך לסייע ולתמוך בגופים המעוניינים לפתח אמנות איכות שירות איכותיות.  
הדרכים בהן יסייע האגף:

- מתן יעוץ מתודולוגי להנהלות משרדים, לממונים המשרדיים על ניהול האיכות ולמעורבים נוספים בפיתוח ופרסום אמנות איכות שירות;
- ייזום הסברה מרכזית על אופן פיתוחה של אמנת איכות שירות;
- מתן דוגמאות של אמנות מארגונים ציבוריים אחרים בארץ ובעולם;
- ציון שמות של ארגונים שפיתחו אמנות איכותיות;
- סיוע נוסף ככל שיידרש.

### קשר עם האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה

משרד ראש הממשלה/נציבות שירות המדינה  
האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה  
רח' קפלן 3, ירושלים 91340 ת"ד 34076

כתובת דואר

02-6705177 ; 02-6705110 ; 02-6705309

טלפון

02-6705145

פקס

[qualex@civil-service.gov.il](mailto:qualex@civil-service.gov.il)

דואר אלקטרוני

אתר האינטרנט של נציבות שירות המדינה/איכות ומצוינות [www.civil-service.gov.il](http://www.civil-service.gov.il)

## נספח א'

### ראשיתה של המדיניות לגיבוש ופרסום אמנות איכות שירות בשירות המדינה

המהלך להנחיית ארגונים ממשלתיים לגבש ולפרסם אמנות איכות שירות החל בכתיבה ובפרסום של מסמך מסגרת אשר כלל את עקרונות אמנת איכות השירות, וכן את מגוון המדדים שניתן לייחס לשירותים במגזר הציבורי - לרבות שלבי ההיערכות והגיבוש של האמנות. מסמך זה היווה אבן יסוד חשובה וכלי עזר בפיתוח אמנות איכות השירות על ידי ארגונים שונים במגזר הציבורי ובהם: משרדי ממשלה, רשויות מקומיות, בתי חולים ועוד.

למסמך נתלו פעולות תמיכה שונות, לרבות פעולות הסברה והדרכה, הקמת "צוותי אמנות איכות שירות" בארגונים וביחידות ושילוב לקוחות - אזרחים/תושבים או נציגיהם בתהליכים. פעולות ההנחיה וההכוונה בנושא אמנות איכות בשירות המדינה קוימו באמצעות צוות משותף לנציבות שירות המדינה והמרכז לאיכות ולמצוינות, שפעילותו התמקדה ברכיבים הבאים:

- ריכוז מסמכי הנחיה מקצועית/מתודולוגית למשרדים המיישמים;
- פרסום תדריכים מקצועיים בהם משולבות גם דוגמאות של אמנות איכות שירות;
- קיום הנחיה וסיוע מתודולוגי פעילים למשרדים במהלך הכנת האמנות;
- בחינה משותפת עם משרדים של הטיטוטות הסופיות של האמנות שהוכנו ואישורן בהיבטים המתודולוגיים;
- תכנון וניתוב הליך פרסום מרכזי של האמנות ותדריך המשרדים לדברור עצמי של האמנות בקרב ציבורי היעד הרלוונטיים.

### מסמך המסגרת ומסמכי הנחיה

מסמך המסגרת בנושא אמנת איכות השירות הופץ ב-19 באוקטובר 1994. המסמך כלל:

- שלבים המומלצים לתהליך;
- מתן דגש לחשיבות שבמעורבות עובדים בעריכת האמנה באמצעות הדרכה והסברה;
- הצעה למתן סיוע והכוונה מהצוות המשותף לצוותי האמנה;
- עקרונות יסוד המהווים את רכיבי האמנה ברמה ההצהרתית והיישומית;
- לוחות זמנים לביצוע.

מסמך נוסף בנושא האמנה פורסם ב-20 במרץ 1995. קדמו להפצתו שני ימי עיון ל"מועדון הסמנכ"לים לניהול איכות", בהם הוצגו טיטוטות של אמנות שהוכנו ע"י המשרדים וקויים דיון משוב לגביהן. במסמך זה פורטו השלבים והפעולות הנדרשים לבחינת חוזקן ומידת ישימותן של האמנות ופורטו אפשרויות הסיוע והיעוץ בנושא, ובכלל זה אפשרות לעיין ב-20 טיטוטות לאמנות שכבר הוכנו ע"י המשרדים השונים.

מסמך מעודכן בנושא הופץ לאחר ש-9 יחידות ממשלתיות השלימו את גיבושן של אמנות איכות השירות שהן מספקות לציבור ואלה אושרו מתודולוגית לפרסום ע"י הצוות המשותף, כאמור. המסמך כלל הנחיות בשני מסלולים:

1. ליחידות שכבר השלימו הכנת אמנה - המסמך מפרט את ההנחיות להטמעת האמנה בתוך הארגון ופרסומה לציבור.
2. ליחידות שטרם השלימו הכנת אמנה כלל המסמך רענון הנוהל, השלבים והשיטות להכנת האמנה.

החלטות ממשלה:

- 4266 מצו/1 (7/11/94) הפעילות לקידום האיכות והמצוינות במשרדי הממשלה סעיף ו'.
- 431 מצו/4 (1/1/96) פעילות המרכז לאיכות ומצוינות סעיף ג'.

מאז שנת 1996 נכלל הצורך בפיתוח ובפרסום אמנות איכות שירות בהנחיות הכלליות למשרדי הממשלה ויחידות הסמך. בשנת 1998 הופקה ופורסמה חוברת עקרונות פיתוח אמנות איכות שירות. נערך כנס מרכזי בנושא בהשתתפות נציגי משרדים רבים. בתקופה זו ניתן יעוץ שוטף ליחידות שהחליטו להיכנס למהלך של פיתוח אמנה ובשנת 2001 פורסמה, בהוראות התקשייר בפרק 60.1, הדרישה לגבש ולפרסם אמנות איכות שירות ללקוחות פנים וללקוחות חוץ (לציבור).

## נספח ב'

### דוגמאות מתוך מחויבויות "מדידות" שצוינו באמנות איכות שירות ללקוחות חיצוניים בשירות המדינה

המחויבות	הגוף שפרסם את האמנה	הארגון
* הסדרת ערעור במקום * בדיקה שלא תיארך יותר מ-20 דקות * הזדהות במדים ותגים	תחנת המכס נתבי"ג בלוד	אגף המכס והמע"מ
* תלוש ספח הקיצבה ינוצל לסקר שביעות רצון כל חצי שנה	מינהל הגימלאות	משרד האוצר
* תוצאות מבחני תיאוריה תוך 24 שעות * תוצאות מבחנים מעשיים בנהיגה תוך 24 שעות	אגף הרישוי	משרד התחבורה
* מסירת מידע לפונים תוך 2 ימי עבודה	השירות לעיוור	משרד העבודה והרווחה
* קביעת מועד בחינות חוזרות תוך 2 ימי עבודה מפניית משרד ממשלתי, תאריך שלא יהיה מאוחר מ-14 ימי עבודה	אגף בחינות ומכרזים	נציבות שירות המדינה
* פתיחת תיק במזכירות בית הדין לא תארך יותר מ-15 דקות	כללי	בתי הדין הרבניים
* זמן המתנה בקבלת קהל לא יעלה על 20 דקות	רשם המשכונות	משרד המשפטים
* הרצאות מידע להורים אחת לשבוע	חטיבת הילדים	ביה"ח אסף הרופא
* פרסום חצי שנתי של סטנדרטים על מתן שירות * בחינת משוב כל חצי שנה ופרסום עמידה באמנה כל שנה		ביה"ח לגליל המערבי - נהריה

## נספח ג'

### עקרונות הטמעת אמנות איכות שירות בבריטניה

1. הצב יעדי ביצוע
2. הִייה פתוח וספק מידע מלא
3. התייעץ והִייה מעורב
4. אפשר ללקוח נגישות והענק לו בחירה בין חלופות
5. נהג בכולם בהגינות
6. תִקן בהקדם שירות שלא צלח
7. השתמש באופן מושכל במשאבים
8. חדש ושפר
9. שִתף פעולה עם שאר נותני השירות
10. גרום ללקוחות להיות מרוצים.

## נספח ד'

### דוגמאות למחויבויות שנמדדו, הלכה למעשה, באמנות איכות שירות בבריטניה

תחום	מידת עמידה במחויבויות
רישוי/תחבורה	95% מכלל רשיונות הנהיגה נמסרו תוך 10 ימי עבודה
רישוי/תחבורה	משך ההמתנה המקסימלי למבחני נהיגה היה 8 שבועות (ההתחייבות: 10 שבועות)
תעסוקה	98% מ-13,000 פניות של מבקשי עבודה נענו תוך 5 ימים
תעסוקה	99% מלשכות התעסוקה נפתחו לקהל למשך יותר מ-36 שעות שבועיות
תכנון	69% מהבקשות לאישורי תוכניות נענו תוך חודשיים
ביטוח לאומי	משך הזמן הממוצע, מעת בקשת דמי אבטלה ועד קבלתם, היה 6 ימים
מיסוי/מע"מ	מעל 99% מהנרשמים קיבלו תשובה תוך 3 שבועות מעת קבלת הפנייה
מיסוי/מע"מ	92% מהפניות והתלונות הכתובות נענו תוך 10 ימי עבודה מעת קבלתן
מיסוי/מע"מ	מעל 99% מהבקשות המוצדקות להחזרי מע"מ נענו תוך 30 יום מעת קבלתן
ביטחון/הגנה	97% מהחשבונות שולמו תוך 11 ימי עבודה מעת קבלתם.



נציבות שירות המדינה  
האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה