

נציבות שירות המדינה  
האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה

# המערכת למצוינות ארגונית של ה- EFQM

## מתכונת לתכנון מהלך ההטמעה

(אלול התשס"ו - ספטמבר 2006)

## **א. כללי:**

אחד הלקחים המרכזיים מהניסיון שצבר האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה עד כה, בכל הקשור להטמעת המערכת למצוינות ארגונית של ה-EFQM הוא, שעל מנת להשיג את התוצאות המיטביות בהטמעת המערכת, יש להבטיח תכנון אופרטיבי מוקפד של כלל המהלך, לרבות תכנונה ויישומה של אסטרטגיית הסברה תומכת.

במסגרת זאת גובשה ה"מתכונת לתכנון מהלך ההטמעה" אשר הינה חלק בלתי נפרד ממסמך ההנחיות להטמעת המערכת למצוינות ארגונית של ה-EFQM.

מסמך זה יש לקרוא כהמשך ישיר למסמך העדכני של: "הנחיות להטמעת המערכת למצוינות ארגונית של ה-EFQM". המתכונת לתכנון מהלך ההטמעה בנויה מארבעה שלבים כדלקמן:

**שלב א: היערכות משרדית ויחידתית לכלל המהלך ולמבדק העצמי.**

**שלב ב: עריכת מבדק ארגוני עצמי והצגת ממצאיו להנהלה.**

**שלב ג: תעדוף, הצבת יעדי שיפור וגיבוש תכנית להשגתם.**

**שלב ד: יישום תכנית השיפור והיערכות לקיום מבדק ארגוני עצמי נוסף.**

## **ב. דגשים למשרד:**

1. יש לגבש תכנית נפרדת עבור כל יחידה.

2. תפקיד "האחראי" המוזכר במסמך מתייחס לסמנכ"ל הבכיר למינהל ומשאבי אנוש או לבעל תפקיד מקביל אחר אשר מונה על ידי מנכ"ל המשרד/יח' הסמך לעניין זה, ראה פסקה 60.140 בתקשי"ר נסמן (ה).

3. תכניות השינוי/השיפור אשר תיגזרנה ממצאי המבדק ומנושאי השיפור שתועדפו, צריכות להיות ערוכות עפ"י חמשת תחומי ההתייחסות המופיעים בפרק ד' של מסמך ההנחיות המקצועיות.

## **ג. דגשים למדריך המורשה שנבחר:**

1. בעת הגשת מועמדות לליווי הטמעת מערכת ה-EFQM, יש להסתייע במתכונת זו כבסיס למילוי הטבלה המוצגת במסמך ההנחיות בעמוד 21 - "מבנה הצעת תכנית העבודה" (להלן: "תכנית עקרונית").

2. המדריך המורשה שנבחר ללוות את מהלך ההטמעה מתבקש לסייע לממונה המשרדי על ניהול האיכות בתכנון מהלך ההטמעה (להלן: "תכנית אופרטיבית") על מנת שניתן יהיה להביא לאישורה בסמוך למועד קיומו של יום המודעות ליחידה.

3. יובהר בזאת כי אין זהות בין ה"תכנית העקרונית" לבין ה"תכנית האופרטיבית" שיש לגבש לאחר שלב ההתקשרות, שכן על התכנית האופרטיבית להתחשב במידע העדכני ובנסיבות הרלוונטיות למועד שלאחר ההתקשרות.

4. אין לכלול ב"תכנית האופרטיבית" את מספר השעות המושקעות ע"י המדריך המורשה.

## ארבעת שלבי תכנית ההטמעה

שימו לב: בעמודת "לו"ז" שנועדה למילוי הלו"ז המדוייק טרם אישור התכנית, צרפנו המלצות למסגרות זמן מרביות.

### שלב א': היערכות משרדית ויחידתית לכלל המהלך ולמבדק העצמי

ל"ז (למלא תאריכים)	בעלי תפקיד מסייעים	אחראי/ת	יעד/הישג נדרש	אבן דרך
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- הממונה על ניהול איכות</li> <li>- האגף לאיכות ומצוינות</li> <li>בשירות המדינה (להלן: "האגף בנש"מ")</li> </ul>	האחראי	הנחיה כתובה לאחראי לפעול למימושה של החלטה זו	1. החלטת מנכ"ל המשרד/מנהל יח' הסמך להיכנס למהלך <sup>1</sup>
		הממונה המשרדי על ניהול האיכות	עדכון הדדי ורענון הנחיות מקצועיות לגבי המשך המהלך	2. פגישה מקצועית בין מנהל תחום איכות ומצוינות באגף לאיכות ומצוינות (להלן: "מנהל התחום באגף בנש"מ") לבין הממונה המשרדי
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- הממונה המשרדי על ניהול האיכות</li> <li>- גורמים נוספים במשרד</li> </ul>	האחראי	הסכם התקשרות חתום בין המשרד לבין המדריך שנבחר	3. בחירת מדריך מורשה מתוך רשימה עדכנית שנמצאת באגף
	מנהל התחום באגף בנש"מ	הממונה המשרדי על ניהול האיכות	חומר מקצועי זמין בספרייה המקצועית של הממונה המשרדי על ניהול האיכות	4. הצטיידות בערכת הדרכה מטעם האגף לאיכות ומצוינות (ערכה עדכנית למועד זה)
		הממונה המשרדי על ניהול האיכות	הערכת מצב, תיאום ציפיות, עדכון הדדי ורענון הנחיות מקצועיות, וכן תכנון מפורט של השלבים הבאים	5. פגישה משותפת של האחראי, הממונה המשרדי על ניהול האיכות, המדריך המורשה ומנהל התחום באגף בנש"מ
		האחראי	המלצה על היחידה/ות שתכנס/תכנסנה למהלך ואישורה ע"י האחראי/המנכ"ל	6. פגישה עם מנהלים פוטנציאליים להיכנס למהלך בהשתתפות: האחראי, המדריך המורשה, הממונה המשרדי על ניהול האיכות ומנהל התחום באגף בנש"מ
אבני דרך 9-13 לא יותר מחודשיים	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ועדת ההיגוי היחידתית</li> <li>- המדריך המורשה</li> <li>- רכז האיכות היחידתי</li> </ul>	מנהל היחידה	<ul style="list-style-type: none"> <li>- תכנית מאושרת</li> <li>- החלטה על מתודולוגיית המבדק</li> </ul>	7. גיבוש תכנית ההטמעה ואישורה ע"י הנהלת היחידה (כולל בחירת טכניקת מבדק)

<sup>1</sup> ניתן בשלב זה להעלות רעיונות ראשוניים באשר ליחידת חלוץ רלוונטית, אך חשוב שההחלטה הסופית על כך תתקבל בשלב מאוחר יותר, ולא לפני הפגישה הראשונה של המדריך המורשה ומנהל תחום איכות ומצוינות באגף בנש"מ.

לוח"ז (למלא תאריכים)	בעלי תפקיד מסייעים	אחראי/ת	יעד/הישג נדרש	אבן דרך
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- האחראי</li> <li>- המדריך המורשה</li> <li>- מנהל התחום באגף בנש"מ</li> </ul>	הממונה המשרדי על ניהול האיכות	קימו של מסמך עקרוני ואופרטיבי להסברה שוטפת של כלל המהלך	8. גיבוש אסטרטגיית הסברה לכלל המהלך ( פרק ה' במסמך ההנחיות)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- הממונה המשרדי על ניהול האיכות</li> <li>- ועדת ההיגוי היחידתית</li> <li>- המדריך המורשה</li> </ul>	מנהל היחידה	משתתפים מודעים ואף מחוייבים למהלך	9. יום מודעות לעובדי היחידה אודות ה-EFQM בהשתתפות מנהל התחום באגף בנש"מ (ביחידות בהן קיים פורום הנהלה מוגדר תתקיימה הדרכות
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- הממונה המשרדי על ניהול האיכות</li> <li>- המדריך המורשה</li> </ul>	מנהל היחידה	כתב מינוי הכולל את שמות הרכז וחברי הוועדה וכן את תפקידיה	10. (אם טרם הוקמה) הקמת ועדת היגוי יחידתית ומינויו של רכז ניהול איכות יחידתי
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- רכז ניהול האיכות היחידתי</li> <li>- הממונה המשרדי על ניהול האיכות</li> <li>- המדריך המורשה</li> </ul>	מנהל היחידה	רשימה מוסכמת של 5-7 עורכי מבדק <sup>2</sup> והוצאת כתב מינוי מטעם מנהל היחידה	11. בחירה של חברי צוות עורכי מבדק מתאימים
לא יותר מחודש	<ul style="list-style-type: none"> <li>- רכז ניהול האיכות היחידתי</li> <li>- המדריך המורשה</li> <li>- הממונה המשרדי על ניהול האיכות</li> </ul>	מנהל היחידה	עובדים מוכשרים כיאות וכלי מבדק שהותאם	12. הכשרת עורכי המבדק לרבות התאמת כלי המבדק שנבחר
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- הממונה המשרדי על ניהול האיכות</li> <li>- המדריך המורשה</li> <li>- מנהל התחום באגף בנש"מ</li> </ul>	מנהל היחידה	מילוי דו"ח סטאטוס EFQM הכולל לקחים, ושליחתו חתום לאגף לאיכות ומצוינות בנש"מ	13. ישיבת הפקת לקחים משלב א' בהשתתפות המעורבים ותכנון ההמשך (יש להיעזר בנספח א' במסמך ההנחיות).

<sup>2</sup> אלא אם כן הוחלט שהמבדק יתבצע בדרג ההנהלה של היחידה

**שלב ב': עריכת מבדק ארגוני עצמי והצגת ממצאיו להנהלה**

לוח"ז	בעלי תפקיד מסייעים	אחראית	יעד/הישג נדרש	אבן הדרך
אבני דרך 1-5 לא יותר מחודש- חודשיים	- רכז ניהול האיכות היחידתי - המדריך המורשה - (הממונה המשרדי על ניהול האיכות)	מנהל היחידה	קיומו של מסמך המרכז את ההערכות היחידניות שישמשו לדיון הקונצנזוס	<b>1. ביצוע מבדק ארגוני עצמי יחידני</b>
	- המדריך המורשה - (הממונה המשרדי על ניהול האיכות)	מנהל היחידה	השגת קונצנזוס על תמונת המצב הנוכחי בנוגע למצוינות הארגונית של היחידה	<b>2. ביצוע מבדק עצמי צוותי (דיון הקונצנזוס)</b>
	- רכז ניהול האיכות היחידתי - (הממונה המשרדי על ניהול האיכות)	מנהל היחידה	קיומו של מסמך המרכז את ממצאי המבדק ומסירתו למנהל היחידה	<b>3. גיבוש ממצאי הקונצנזוס והעברתם להנהלה</b>
	- רכז ניהול האיכות היחידתי - הממונה המשרדי על ניהול האיכות - המדריך המורשה	מנהל היחידה	תמונת המצב הנוכחית ברורה להנהלה ומהווה את הבסיס לקיומו של דיון הנהלה לתעדוף יעדים לשיפור	<b>4. דיון הנהלה על ממצאי המבדק</b>
	- הממונה המשרדי על ניהול האיכות - המדריך המורשה - מנהל התחום באגף בנש"מ	מנהל היחידה	מילוי דו"ח סטאטוס EFQM הכולל לקחים, ושליחתו לתום לאגף לאיכות ומצוינות בנש"מ	<b>5. קיום ישיבת הפקת לקחים משלב ב' בהשתתפות המעורבים ותכנון ההמשך (יש להיעזר בנספח א' במסמך ההנחיות)</b>

**שלב ג': תעדוף, הצבת יעדי שיפור וגיבוש תכנית להשגתם**

אבן הדרך	יעד/הישג נדרש	אחראית	בעלי תפקיד מסייעים	לו"ז
1. <b>דיון/סדנת הנהלה לתעדוף יעדי שיפור (טווח קצר, בינוני וארוך) באמצעות תהליך מונחה</b>	החלטה על אחד עד שני נושאי שיפור לכל אחד מטווחי הזמן והוצאת כתבי מינוי ל"מובילי היעדים" ואנשיהם שיסייעו ביישום של נושאי השיפור.	מנהל היחידה	- רכז ניהול האיכות היחידתי  - המדריך המורשה - הממונה המשרדי על ניהול האיכות	לא יותר מחודש (קיימת אפשרות למספר פגישות סדנאיות)
2. <b>ביצוע השתלמות בנושאים כגון: גיבוש תכנית שיפור ועבודת צוותי שיפור/ משימה</b>	הצוותים שמונו כשירים לקידום שיטתי, עצמאי ככל האפשר של נושאי השיפור שבאחריותם	מנהל היחידה	- המדריך המורשה - רכז ניהול האיכות היחידתי - הממונה המשרדי על ניהול האיכות	לא יותר משבועיים
3. <b>גיבוש תכניות שיפור (טווח קצר, בינוני וארוך) ע"י הצוותים</b>	תכניות שיפור מאושרות להשגת יעדי השיפור, הכוללות: אבני דרך, הישג נדרש, אחראי ולו"ז	מנהל היחידה	- ועדת ההיגוי היחידתית - הממונה המשרדי על ניהול האיכות - המדריך המורשה	אבני דרך 3-5 לא יותר משלושה שבועות
4. <b>הצגת תכנית שיפור (טווח קצר, בינוני וארוך) לכלל היחידה</b>	כל היחידה מכירה את התכנית וערוכה להתחיל ביישומה	מנהל היחידה	- ועדת ההיגוי היחידתית - הממונה המשרדי על ניהול האיכות - המדריך המורשה	
5. <b>קיום ישיבת הפקת לקחים משלב ג' בהשתתפות המעורבים (יש להיעזר בנספח א' במסמך ההנחיות) ותכנון ההמשך</b>	מילוי דו"ח סטאטוס EFQM הכולל לקחים, ושליחתו חתום לאגף לאיכות ומצוינות בנש"מ	מנהל היחידה	- הממונה המשרדי על ניהול האיכות - המדריך המורשה - מנהל התחום באגף בנש"מ	

## שלב ד': יישום תכנית השיפור והיערכות לקיום מבדק ארגוני עצמי נוסף

אבן הדרך	יעד/הישג נדרש	אחראית	בעלי תפקיד מסייעים	לו"ז
1. קיום פגישות מתוכננות ושוטפות במסגרת הצוותים שהופקדו על קידום נושאי השיפור	קידום נושאי השיפור בהתאם לתכנית	ראשי צוותים	<ul style="list-style-type: none"> <li>- רכז ניהול האיכות היחידתי</li> <li>- הממונה המשרדי על ניהול האיכות</li> </ul>	<p>כל צוות יפעל עפ"י תכנית עבודה (דומה לזו), לרבות לו"ז ידוע מראש.</p> <p>שלב ד' לא יותר מ- 8 חודשים</p>
2. קיום סדרת דיוני סטאטוס חודשיים כלל יחידתיים להצגת סטאטוס השגת היעדים	תיאום בין הצוותים, למידה הדדית, שיפור הראיה המערכתית והתמקצעות (בסיוע המדריך המורשה) בנושאים רלבנטיים	מנהל היחידה	<ul style="list-style-type: none"> <li>- רכז ניהול האיכות היחידתי</li> <li>- הממונה המשרדי על ניהול האיכות</li> <li>- המדריך המורשה</li> </ul>	<p>חודש א': _____</p> <p>חודש ב': _____</p> <p>חודש ג': _____</p> <p>חודש ד': _____</p> <p>...</p>
3. הצגת תוצאות תכניות השיפור לטווחים השונים, לכלל היחידה ולהנהלת המשרד	קיום מוצלח של כנסי הצגת התוצאות השיפור אכן מוטמע ומתוחזק	מנהל היחידה	<ul style="list-style-type: none"> <li>- רכז ניהול האיכות היחידתי</li> <li>- הממונה המשרדי על ניהול האיכות</li> <li>- המדריך המורשה</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- (תוך 3 ח') _____</li> <li>- (תוך 6 חודשים) _____</li> <li>- (תוך 9 חודשים) _____</li> </ul>
4. עריכת רענון הכשרת עורכי מבדק EFQM	כשירות לעריכת מבדק עצמי תוך מעורבות מצומצמת יותר (אם בכלל) של המדריך המורשה	מנהל היחידה	<ul style="list-style-type: none"> <li>- רכז ניהול האיכות היחידתי</li> <li>- הממונה המשרדי על ניהול האיכות</li> <li>- המדריך המורשה</li> </ul>	(תוך כשנה מסיום המבדק הראשון)
5. ישיבת הפקת לקחים משלב ד' ומכלל המהלך, בהשתתפות המעורבים ותכנון ההמשך (ראו נספח א' במסמך ההנחיות)	מילוי דו"ח סטאטוס EFQM הכולל לקחים, ושליחתו חתום לאגף לאיכות ומצוינות בנש"מ	מנהל היחידה	<ul style="list-style-type: none"> <li>- הממונה המשרדי על ניהול האיכות</li> <li>- המדריך המורשה</li> <li>- מנהל התחום באגף בנש"מ</li> </ul>	

**חזרה לשלב ב' 1 וכך הלאה**