

## דבר העורך

"אומ"ץ בשירות" יוצא לאור בעיצומה של פעילות נרחבת להטמעת ניהול איכות במשרדי ממשלה ויחידות סמך.

עבודת המטה המרכזית לקידום האיכות והמצוינות החלה בנציבות שירות המדינה בשנת 1992, ואנו יכולים היום לומר בוודאות כי המאמץ היה כדאי וכי הוא מתחיל להניב פירות. אמנם אתגרים רבים עוד לפנינו, אך אני משוכנע שבכוחות משותפים ובאמונה בצידקת הדרך נתברך בהישגים גם בעתיד.

מידעון זה, אשר הינו חוליה חשובה נוספת בפסיפס הפעולות היזומות על-ידי האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה, מהווה במה מקצועית שתאפשר מתן ביטוי למדיניות האיכות בשירות המדינה, קיום ערוץ לליבון סוגיות הקשורות בקידום הנושא, וחשוב מכל - פרסום ההישגים בתחום ההתייעלות, שיפור השירות, החסכון והעלאת פריון העבודה.

כל מי שנושא ניהול האיכות קרוב לליבו מוזמן ליטול חלק בכתיבה למידעון, לתרום מנסיונו, להאיר ולהציע הן באשר לתוכן והן באשר לסגנון, וכקורא של המידעון להיתרם מנסיונם של אחרים.

המידעון מופק בשיתוף בנק יהב לעובדי המדינה - הבנק לשירותי רווחה בנקאיים למען העובדים. אנו מבקשים להודות להנהלת הבנק על הנכונות והפתיחות לקידום נושא האיכות והמצוינות.

אני מבקש להודות לסמנכ"לים הבכירים לאמרכלות, לרכזי ניהול האיכות במשרדי הממשלה וביחידות הסמך, אשר סייעו בהגשת הסקירות על הנעשה במשרדיהם, לרכזת המערכת הגב' מיכל עמית, לעורכת הלשונית והמביאה לדפוס הגב' מרב פלג-גבאי ולמר ירון שלג מהאגף, אשר סייע רבות בגיבוש החומר לקראת פרסומו.

המידעון יוצא לאור פעמיים בשנה, לקראת ראש השנה וחג הפסח.

**מאיר אהרונוב**

**ראש האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה**

אחד מיעדיה המרכזיים של נציבות שירות המדינה בשנים הקרובות הוא קידומו של נושא האיכות והמצוינות בשירות המדינה. זאת, גם כפועל יוצא של המלצות הוועדה הציבורית-מקצועית לבדיקה כוללת של שירות המדינה ושל גופים הנתמכים מתקציב המדינה (דו"ח קוברסקי).

על רקע האילוצים התקציביים ולמרות הקשיים הנובעים מהם, עלינו לעשות כל שביכולתנו כדי להטמיע במשרדי הממשלה וביחידות הסמך תרבות ארגונית אשר שואפת בהתמדה לשפר את השירות לציבור. אני מאמין כי תפיסת ניהול האיכות תביא לקידומה ולהטמעתה של התרבות הארגונית החדשה.

בסירורים שערכתי בשנה האחרונה ביחידות ממשלתיות ברחבי הארץ, שמחתי לראות כיצד תפיסת ניהול האיכות הולכת וכובשת לה מקום בשירות המדינה. ואולם אין די בכך. אני קורא, אפוא, לכל המנהלים והעובדים בשירות המדינה לראות עצמם מחויבים לקידום האיכות והמצוינות ושותפים פעילים באתגר לאומי חשוב זה.

בהזדמנות זו אבקש לברך את האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה על פעילותו החשובה ועל יוזמתו להפיק מידעון לאיכות בשירות המדינה. תקוותי כי הדבר יסייע להפצת מסר האיכות ויניע יותר ויותר מנהלים ועובדים בשירות לקחת חלק במהלך.

אני שמח מאוד לברך את כל עובדי המדינה ובני משפחותיהם לרגל השנה החדשה. מי יתן ושנת התשנ"ח תהא שנת שלום ובטחון, שנת בריאות ושנה איכותית ומוצלחת עבור כולנו.

### שמואל הולנדר נציב שירות המדינה

נציבות שירות המדינה נושאת את דגל האיכות והמצוינות לקידום ניהול האיכות במיגזר הממשלתי. צרכי השירות המשתנים על רקע תפיסות כלכליות-חברתיות חדשות, יוצרים בסיס לעבודת המטה בנציבות, שהיא היום חלק ממשרד ראש הממשלה.

ככלל אני רואה בעובדי השירות הממשלתי ציבור הנוטה להעניק לאזרחי המדינה שירות הוגן ויעיל. בכוונתנו לפעול להעלאת הסף לשירות איכותי תוך מתן דגש על מכוונות ללקוחות וקביעת תקני ביצוע במתן השירות.

על מנת לממש את יעדי האיכות במסגרת המשאבים הקיימים, עלינו לתת תשומת-לב מיוחדת לתפוקות ולתוצאות במתן השירות ללקוחות פנימיים וחיצוניים. שביעות-רצון גבוהה של הלקוחות משירותי הממשלה, על רקע קידום האיכות והמצוינות, תחזק את האמון שהציבור רוחש למערכת, לטובת כולם.

הערכתי הרבה נתונה לעוסקים בקידום האיכות במשרדים וברמת המטה המרכזי בנציבות - משרד ראש הממשלה.

# מדינות ומגמות

## קידום האיכות בשירות המדינה

בארגוניהם. הפורום, המתכנס אחת לחודש, מעניק תמיכה מקצועית לרכזים במילוי תפקידם.

### \* ערוץ מידע

במשך למעלה משנתיים הופעל על-ידי נציבות שירות המדינה ערוץ קבוע למידע מקצועי כתוב, אשר הופנה לסגל הבכיר בשירות המדינה, המונה כ-500 מנהלים. ערוץ זה איפשר לעדכן את המנהלים מספר פעמים בשנה בחומר רלוונטי בתחום האיכות והמצוינות.

### \* הדרכה והכשרה לאיכות

משרדי הממשלה מקיימים ימי עיון, כנסים וסדנאות בתחום ניהול האיכות לעובדים בדרגים שונים. בשיתוף פעולה בין הנציבות לבין מרכז ההדרכה לאיכות והממונים על ההדרכה במשרדים, שולב נושא האיכות והמצוינות בתכניות הלימודים של קורסים והשתלמויות הנערכים במסגרות משרדיות ובין-משרדיות. כמו כן התקיימו פעולות הדרכה ייעודיות בתחום האיכות, כגון: הכשרת רכזי איכות, מנחי איכות ועוד.

### \* הנעה

מתבצעת עבודת מטה לפיתוחם של כלי הנעה חדשים ולמיצוי מנגנוני הנעה קיימים לתגמול עובדים ומנהלים, לרבות תגמול חומרי, הערכה, משוב על הישגים, תחרות על איכות שירות וכו'. כיום נערך "פיילוט" במספר משרדים ויחידות סמך, לשם בניית מודלים בנושא.

### ב. יישומי איכות במשרדים

#### \* אמנות איכות השירות

נציבות שירות המדינה, בשיתוף עם המרכז לאיכות ומצוינות, גיבשה ופרסמה באוקטובר 1994 מסמך מסגרת לאמנת איכות השירות, המיועד לשירות הציבורי כולו, ופעלה להנחלת האמנה במשרדי הממשלה וביחידות הסמך.

האמנה אמורה לאפשר למשרדים להצהיר בפני לקוחותיהם על מחויבותם לשירות איכותי ולפרסם סטנדרטים לשירות. עד כה הושלם פיתוחן של 15 אמנות איכות שירות, וכעשרים אמנות נוספות נמצאות בשלבי גיבוש שונים.

#### \* צוותי שיפור

ביישומים המתנהלים כעת בתחום זה משולבים משרדי ממשלה ויחידות סמך, לרבות בתי-חולים, שנבחרו על-פי קריטריונים של מוכנות לנושא ויכולת למידת הישגים.

**המגמה היא להעמיק עד סוף העשור את יישום ניהול האיכות במשרדי הממשלה, ובכך לזרז את היווצרותה של "מסה קריטית" שתשפיע על התרבות הארגונית בשירות המדינה. בין היתר יש כוונה לשיתוף פעולה עם משרד האוצר, בנסיון למסד מנגנונים לעידוד המשרדים לצמצם הוצאות באמצעות ייעול ושיפור השירות.**

עוד בשנת 1992 הוחל בנציבות שירות המדינה בלימוד נושא ניהול האיכות, ובכלל זה מעקב אחר הנעשה בשירותי מדינה בעולם. התפיסה שגובשה בעקבות זאת תואמת את עקרונות הרפורמה המוצעת בדו"ח הוועדה הציבורית-מקצועית לרפורמה בשירות הציבורי (ועדת קוברסקי), שאומץ על-ידי הממשלה בשנת 1990.

החשיבות שמייחסת הנציבות להתוויות מדיניות האיכות בשירות המדינה ולבקרה על יישומים בתחום זה, מקורה הן בחשיבות הנושא והן בהשלכותיו הישירות והעקיפות על חוקי שירות המדינה והוראות התקשי"ר, אשר על ביצועם היא מופקדת.

גישת ניהול האיכות בשירות המדינה מבוססת על חמישה עקרונות יסוד:

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

בשנים 1994-1996 פעלה נציבות שירות המדינה בשיתוף פעולה עם המרכז לאיכות ומצוינות שפעל במשרד ראש הממשלה. בספטמבר 1996 החליטה ממשלת ישראל על סגירת המרכז והקמת האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה; אגף זה בנציבות שירות המדינה, אשר במשרד ראש הממשלה, מופקד על קידום האיכות והמצוינות במשרדי הממשלה וביחידות הסמך.

## ניהול איכות – הלכה למעשה

### א. תשתיות לאיכות

#### \* ועדת ההיגוי לקידום האיכות בשירות המדינה

ועדת ההיגוי, בראשות מ"מ נציב שירות המדינה, הוקמה ב-1992 וכללה נציגים ממשרדי הממשלה ומומחים. לאחר שלב הגיבוש וההתאמה של תפיסת ניהול האיכות, התמקדה פעילות הוועדה בהתוויות מדיניות ובעיצוב תכניות העבודה בתחום האיכות בשירות. לאחרונה מונה במקומה מטה מייעץ לאגף לאיכות ומצוינות ובו חברים מנהלים בכירים בשירות המדינה.

#### \* פורום הסמנכ"לים לקידום האיכות בשירות המדינה

הפורום, המורכב מהסמנכ"לים למינהל במשרדים השונים, נועד לחזק את מחויבות המשרדים לנושא האיכות. הפורום קיים ימי עיון וסיוורים בארגונים מן הסקטור הציבורי והפרטי שיישמו בהצלחה את גישת ניהול האיכות, וביניהם צה"ל.

#### \* פורום רכזי איכות

בפורום חברים עובדים במשרדי הממשלה וביחידות הסמך, אשר מופקדים על ריכוז הפעילויות בתחום האיכות

## האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה – ייעוד ודגשים

### מגמות ודגשים בעבודת המשרדים

במהלך שנת 1997 התבקשו משרדי הממשלה לפעול לקידום האיכות תוך תשומת לב לדגשים הבאים:

- \* השתלבות **משרדים יחידות סמך נוספים**, כאלה שטרם החלו בתהליך ההטמעה של גישת ניהול האיכות.
- \* השלמת עבודתם של **צוותי שיפור** במשרדים וביחידות סמך הנמצאים בעיצומו של תהליך, תוך הקפדה על מימוש המלצות הצוותים וקיום מעקב אחר הטמעת השיפורים ומיסודם.
- \* בחירת נושאים חדשים שלהם מכוונות ישירה לציבור **ונושאי רוחב-בין-יחידתיים** "חוצי ארגון", בעלי סבירות שיפור גבוהה.
- \* השלמת פיתוחן ופרסומן של **אמנות איכות שירות** וקיום מעקב שוטף אחר מידת מימושן של המחויבויות הכלולות בהן. עדכון אמנות קיימות באמצעות צוותי האמנה שהוסמכו לכך.
- \* ריכוז מאמץ **ההדרכה לאיכות** רק באותן יחידות שלגביהן קיימת תכנית עבודה אופרטיבית להטמעת הגישה. להדרכה המנותקת מעשייה אין תוחלת גבוהה.
- \* **תיעוד** מקצועי של מפעלי שיפור, תוך מתן דגש להצלחות שהושגו במונחים של: שביעות רצון לקוחות; פישוט הליכים; קיצור זמני תגובה; צמצום עלויות.
- \* נושא **ההסמכה בתקני איכות** הינו מורכב ובעל השלכות ישירות ועקיפות על ניהול משאבי הארגון בתחומי המבנה הארגוני, התהליכים, השיטות, ניהול משאבי האנוש ומקורות התקציב. היום יש מספר מצומצם של יחידות הנמצאות בשלבי יישום שונים בתחום זה, וכבר ברור כי יש להיכנס למהלך הסמכה רק לאחר שהוטמעה תרבות איכות בארגון. במיוחד נכון הדבר בשירות המדינה. נציב שירות המדינה מינה ועדה לגיבוש מדיניות הסמכה לאיכות בשירות. הוועדה אמורה להגיש המלצות לגבי מידת התאמתו של תקן ההסמכה לשירות המדינה, תרומתו, מידת הצלחתו והשלכותיו.



האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה הוקם בהתאם להחלטת הממשלה מס' 497 מיום 20.9.96. ייעודו העיקריים של האגף הם לייעץ לממשלה בהתווית המדיניות בתחום האיכות והמצוינות בשירות המדינה, לתאם בין הגורמים השונים בשירות העוסקים בנושא האיכות והמצוינות, וליזום חקיקה ותקינה בתחום זה.

במסגרת זו ומכוח חוקי שירות המדינה והוראות התקשי"ר, פועל האגף לקידום הטמעתה של גישת ניהול האיכות במשרדי הממשלה וביחידות הסמך, מקיים עבודת מטה מרכזית בתחום זה, יוזם ותומך מקצועית בהמשך פיתוח תשתיות ברמה הבין-משרדית, מלווה פעילויות להטמעת הגישה הניהולית ומסייע להעמיקן ולהרחיבן.

### במסגרת שירותי האגף נכללים:

- \* גיבוש ופרסום של מדיניות ניהול האיכות בשירות המדינה.
- \* מתן ייעוץ בצמתי קבלת החלטות בתחום האיכות.
- \* הענקת ייעוץ מקצועי משלים לזה של היועצים החיצוניים.
- \* יצירת הוראות ונהלי הפעלה לגישת ניהול האיכות בשירות המדינה.
- \* פרסום הצלחות והישגים של משרדים.
- \* ייזום, תיאום והפעלה של הכשרה והדרכה בין-משרדית בתחום האיכות עבור מנהלים ועובדים.
- \* ריכוז וליווי מקצועי של רשתות איכות ובהן: פורום הסמנכ"לים, פורום רכזי איכות, פורום מנהלים מיישמים וכו'.
- \* פיתוח משאבי אנוש; ייזום והפעלתם של פרסי איכות.
- \* ייצוג שירות המדינה בדינמי ועדות היגוי בין-משרדיות, באירועים ובטקסים הקשורים למלאכת שיפור איכות השירות במשק.

### הוקם מטה מייעץ לקידום האיכות והמצוינות בשירות המדינה.

למנכ"ל משרד החינוך, התרבות והספורט; מר יוחנן לוי - המשנה למנכ"ל משרד התעשייה והמסחר; מר מוטי שפירא - סמנכ"ל בכיר לאמרכלות, משרד הבינוי והשיכון; מר מישאל בביוף - סמנכ"ל בכיר לאמרכלות, מינהל מקרקעי ישראל; גב' ברכה פרקש - סמנכ"לית בכירה לאמרכלות, מע"צ; מר מנחם זינדל - הממונה על משימות מיוחדות, נציבות שירות המדינה; מר צבי רובוביץ - ראש אגף ארגון, בקרה ומינהל במשרד הבטחון.

חברי המטה מונו על-ידי נציב שירות המדינה בדצמבר 1996. תפקידי המטה: לייעץ לאגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה בהתווית מדינית, להציע לאגף דרכי פעולה ומנגנוני תמיכה ותשתית, ולהוות צוות חשיבה להטמעת הנושא בשירות המדינה.

בראש המטה עומד מר מאיר אהרונוב, ראש האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה. כן חברים בו פרופ' שאול שאשא - מנהל המרכז הרפואי בנהריה; גב' שלומית עמיחי - המשנה

# במשפט

## משרד החינוך, התרבות והספורט

### צוותי השיפור

במסגרת התכנית לקידום האיכות והמצוינות במשרד, הוקמו ברוב היחידות והמחוזות המעורבים בה צוותי שיפור רב-מקצועיים, המשלבים עובדים מכל הרמות ומיחידות שונות. בחלק מ-43 הצוותים שהוקמו שולבו גם מנהלי בתי-ספר, תלמידים, עובדי רשויות מקומיות ונציגי מוסדות המקבלים שירותים מן המשרד.

חלק ניכר מהצוותים פעל על-פי שיוך מחוזי (מחוז ירושלים, המרכז, הדרום והצפון), ואילו השאר פעלו בזיקה ליחידות מטה (הקו הפתוח לפניות תלמידים, אגף הבחינות, אגף בכיר למיכון ומערכות מידע).

לאחרונה, בעקבות הצלחת הפעילות, הצטרפו לפרויקט מספר צוותים חדשים.

### כנס ארצי לצוותי שיפור

בחודש נובמבר 1996 התקיים בירושלים הכנס הארצי לצוותי שיפור, בהשתתפות כ-300 עובדים מכל היחידות המעורבות בפרויקט הטמעת התכנית לאיכות ומצוינות במשרד. בכנס הציג כל אחד מ-43 הצוותים פוסטר צבעוני, אשר בו תוארו שיטות העבודה, הבעיות שזוהו וההמלצות לעתיד. השתתפו בכנס ממונים ורכזי איכות גם ממשרדי ממשלה אחרים, במגמה לאפשר השוואה ולמידה הדדית.

ד"ר חסינטו ענבר

## משרד הפנים

במשרד, והציפייה היא שהפרויקט בצפון יהווה חלוץ כלפי חמשת המחוזות האחרים ויקרין על כולם.

### 2. תחום התכנון, התקצוב והבקרה

בהיות תחום זה חוצה-משרד, תהייה כל היחידות שותפות למהלך האיכות כבר מתחילת הדרך.

יצוין כי למהלך הנוכחי של הטמעת ניהול האיכות במשרד קדמה פעילות של ארבעה **צוותי שיפור** - שניים מהם ביחידת רשם העמותות ושניים ביחידה הארצית לפיקוח על הבנייה. כמו כן עומדים לקום בקרוב צוותי שיפור באגף לביקורת ברשויות המקומיות.

ליזה הירשברג וחנך לסר

במשרד הפנים, שהצטרף בחודשים האחרונים לתהליך אימוץ גישת ניהול האיכות, נערכה סדנת הנהלה בהשתתפותם הפעילה של שר הפנים, מר אליהו סוויסה, ושל מנכ"ל המשרד, מר יעקב אפרתי. הסדנה נערכה ביוזמה משותפת עם האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה, ובמהלכה נוצרה היכרות עם יסודות הגישה הניהולית, התגבשה שפה משותפת סביב נושא האיכות, ובוטאה מחויבותם האישית של כל חברי הנהלה לעקרונות האיכות.

הנהלת המשרד החליטה להתמקד בשלב ראשון בשני תחומים:

### 1. ניהול איכות במחוז הצפון

הפעילות במחוז משקפת את כל הנושאים המטופלים



## משרד המשפטים

מנכ"ל משרד המשפטים, עו"ד נילי ארד, כינסה בחודש יוני האחרון את הנהלת משרדה ואת כל ראשי האגפים ליום עיון בנושא "מודעות לניהול איכות במשרד המשפטים". בסוף יום העיון - אשר התקיים ביוזמה משותפת עם האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה, ואשר גם שר המשפטים נכח בו - הוחלט שהמשרד יתחייב לאיכות ולמצוינות ויערך לכניסה לתהליך קידום הנושא.

כצעד ראשון, מונה רכז איכות למשרד. בקרוב יתקיימו ימי עיון עבור חברי הנהלה ועובדי האגף לסיוע משפטי, אגף רשם הפטנטים והמדגמים ואגף האפוסטרופוס הכללי. בהמשך, תוקם ועדת ההיגוי המשרדית אשר תקבע את תכנית העבודה המפורטת לפרויקט קידום האיכות.

עו"ד מקס ממו

## מערכת בתי-המשפט

במערכת בתי-המשפט הוחלט להיכנס למהלך שיפור איכות השירות ביוני 1995. ראשית נערך כנס מזכירים ראשיים של כל בתי-המשפט בארץ בנושא האיכות והמצוינות, אשר בעקבותיו הביעו רבים מן המזכירים הראשיים רצון להיכנס לפרויקט. נשיא בית המשפט העליון, השופט אהרון ברק, הביע אף הוא תמיכה במהלך ובשיתוף השופטים בתהליך השיפור.

מאז התקיימו מפגשים בין מספר מזכירים ראשיים לנציגי עורכי-הדין והופצו סקרי שביעות רצון לקוחות בשלושה בתי-משפט. התקבלה החלטה עקרונית לשלב הדרכות בנושא איכות השירות בכל ההשתלמויות המתקיימות ביוזמת מחלקת ההדרכה, ולשלב בקורסים המקצועיים במערכת חשיבה על שינוי תהליכים. כמו כן מופצות חוברות עזר לנתבעים שאינם מיוצגים בתחום הפלילי ובתחומי התעבורה, התביעות הקטנות וההוצאה לפועל.

בזמן הקרוב יוחל בהטמעת התהליך באופן שיטתי יותר במספר יחידות נבחרות, ולאחר מכן בהרחבתו ליחידות נוספות.

תמר זק

## משרד הבינוי והשיכון



### מע"צ

מע"צ נכנסה לתהליך ניהול האיכות בשלב מוקדם יחסית, בליווייה של חברת ייעוץ. פעילות האיכות כולה מנוהלת על-ידי ועדת היגוי בראשות מנכ"ל מע"צ, הכוללת גם חמישה סמנכ"לים. לצידה הוקמה ועדה מצומצמת למעקב אחר ביצוע המלצות צוותי השיפור.

בתחילת התהליך נעשתה עבודת הכנה פנימית והוקמו **צוותי שיפור**, שעסקו בשלושה נושאים מרכזיים:

1. טיפול בתשתיות (כגון קווי מים, חשמל, תקשורת) העלולות לעכב את מהלך ביצוע הפרויקט. המלצות הצוות, הכרוכות בתיאום עם גופים חיצוניים, בוצעו בתוך שנה והן צפויות לחסוך בכל שנה למע"צ יותר מ- 13 מיליון ש"ח, ולציבור סכום אף גדול מזה.
2. ניהול פרויקט סלילה. יישום המסקנות, שגם הן נוגעות לגופים שונים, מתחיל בימים אלה.
3. פרוגרמה לתכנון. הצוות שהוקם למטרה זו לא נדרש לשפר תהליך קיים אלא ליצור מוצר חדש: מסמך-אב שיעדייר לכל מתכנן מה נדרש ממנו בשלבי התכנון השונים.

בימים אלה נמצאים על סדר היום של ועדת ההיגוי נושאים חדשים, ברמה האסטרטגית והטקטית כאחד. באופן זה תתפרש פעילות האיכות על כלל הארגון.

עם התקדמות תהליך השיפור הוחלט על-ידי ועדת ההיגוי לאיכות לפרסם **"אמנת שירות למשתמש הדרך"**. זו הוכנה על-ידי צוות שהורכב מאנשי מע"צ ומנציגי הציבור. בד בבד מבוצעות הכנות ארגוניות ליישום ההתחייבויות המופיעות באמנה. במקביל לאמנת החוץ הוחלט להכין גם **אמנת שירות פנימית**, בין עובדי המשרד לבין עצמם. צעד זה, שהוא חדשני במיגזר הממשלתי, ייושם תחילה בשלוש יחידות: אמרכלות, אפסנאות ומשק וכספים. שתי האמנות מנוסחות בינתיים נוסח חלקי וראשוני, הצפוי לשינויים בהתאם למבחן המציאות והשטח. כמו כן, נמצאים בשלבי פרסום **שאלוני שביעות רצון**, המופנים לעובדי המשרד ולמשתמשי הדרך כאחד.

במסגרת תפיסת ניהול האיכות במשרד ממשלתי, מתבצעות משנת 1996 התקשרויות רק עם מחצבות וקבלני סימון ושילוט שעברו הסמכה לתקן איכות. במע"צ עצמה, חלוצת ההסמכה לאיכות היא יחידת המינהל והתכנון.

ברכה פרקש ובני שליט"א  
(תקציר מתוך "בשטח" - בטאון מע"צ)

משרד הבינוי והשיכון פתח בהטמעת תהליכי איכות ומצוינות בשנת 1995. על מנת להפעיל את השיטה בצורה מאורגנת וממוסדת הוקם מערך תפעולי מתאים, שכלל ועדת היגוי משרדית וועדות היגוי אגפיות באגף אכלוס ובאגפי שיקום שכונות (פיזי וחברתי), בראשות מנהלי האגפים.

צוותי השיפור הורכבו מקרב עובדי האגף ומנציגים של גורמים חיצוניים המעורבים בתהליכי העבודה, כגון משרדי ממשלה אחרים, בנקים ועוד. נערכו סקרים ודיונים בפורומים רחבים לשם גיבוש ההמלצות.

בין הנושאים שטופלו:

\* **פניות הציבור** – צמצום משך הטיפול תוך שמירה על איכותו והפחתת העומס על היחידה. הצוות הצליח לצמצם את זמן הטיפול בפנייה מ-3-6 חודשים לתקופה של חודש בממוצע.

\* **תהליך מתן זכאות למשכנתאות** – נבחנה מידת חיוניותה של וועדת בנק-מחוז, המוסמכת לאשר משכנתאות לזכאים ולהכריע בדבר גובהן. בעקבות ההחלטה שנתקבלה לבטל את הוועדה, מתבצע כיום הטיפול בבנקים והמשרד עוסק בפיקוח.

\* **הרחבת דירות** – מציאת פתרון מונע לעזיבת השכונות, באמצעות גיבוש תכנית לעידוד מעבר משכירות לרכישה ומתן אפשרות להרחבת הדירות, תוך השבת הנכס ושיפור חזות הבניין.

\* **תפקיד המחוז בפרויקט השיקום** – בחינת תפקודו של המחוז בפרויקט שיקום השכונות ומערכת יחסי הגומלין בין הגופים המעורבים.

עד היום הגישו חלק מהצוותים המלצות אופרטיביות וכולן נמצאות בשלבי יישום שונים. במקביל לעבודת הצוותים שותפו כלל עובדי האגפים והנהלת המשרד בתהליכי השיפור באמצעות ימי עיון.

המגמה כיום היא שהאגפים השונים במשרד יפעלו לא רק כגורמים המדרבנים שיפור אלא גם כמסייעים לצרכי שירותי של המשרד בבקרה ובפיקוח. במסגרת תהליך השיפור יבנו כלי בקרת איכות על-ידי הגדרת מדדים להישגים; מדדים אלה יקושרו למדדי תפוקות ויבואו לידי ביטוי במסגרת שכר העידוד. באופן זה יתוגמל העובד גם על שיפור איכותו.

פעולות אלו כולן, מטרתן להביא לייעול ולשיפור השירות הציבורי, תוך מעורבות של כלל העובדים במשרד והיווצרות תרבות של עשייה איכותית.

עמי גילי



## נציבות שירות המדינה

גב' הניה מרקוביץ. זו הוקמה לאחרונה ומרכזת את חזית הפעילות של הנציבות בנושאי תקן ופרט מול משרדי הממשלה ויחידות הסמך.

תהליכים אלו מתקיימים בעידודם ובתמיכתם של נציבי שירות המדינה מר שמואל הולנדר וממלא מקומו מר יובל רכלבסקי, והם מיועדים להתרחב ליחידות נוספות בנציבות. ירון שלג

נציבות שירות המדינה מקיימת לא רק פעילות בין-משרדית לקידום האיכות והמצוינות במשרדי הממשלה וביחידות הסמך, אלא גם פעילות לקידום ניהול האיכות ביחידותיה שלה.

במסגרת זו מיושמת הגישה ביחידת הבחינות והמכרזים בראשותה של גב' מאירה עזר, אשר פרסמה אמנת איכות שירות ללקוחותיה, וכן ביחידת השירות למשרדים בראשות

## משרד התיירות

להיות מעורבים בפעילות דומה בעתיד.

בדיון משותף עם האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה, סוכם לאחרונה על מיסוד עבודתה של ועדת היגוי עליונה במשרד ועל הקמת מועצת איכות, שתכלול נציגים מן המשרד ומכל ענף התיירות בארץ. אחד מתפקידיה הראשונים של המועצה יהיה לגבש אמנת איכות שירות של הענף, כביטוי של מחויבות לשיפור מתמיד של השירותים הניתנים לתייר בישראל (זאת בנוסף לאמנה שפרסם המשרד עצמו).

אחד האתגרים העומדים בפני מיישמו של פרויקט שיפור האיכות הוא הצורך בהכנסת שינויים בתוך מערכת בלתי-גמישה כמו מערכת השירות הציבורי. בעיה נוספת היא חוסר הסברה מספקת בתוך המשרדים: חשוב להביא לידיעת העובדים את יישום ההמלצות והשיפורים בפועל, כדי לחזק את תמיכתם בפרויקט.

מינה גם

במשרד התיירות היתה בשנים האחרונות פעילות ניכרת בתחום האיכות. למרות הספקות שקיננו בקרב רבים בתחילת הדרך, נפתחו סדנות הנהלה בהן הוגדרו לקוחות ותהליכים, נלמד ההליך הכללי ואף נערכו סדנאות לעובדים. חמישה צוותי שיפור מונו לעסוק בחמישה תחומים, מקצועיים וכלליים כאחד:

- \* מבנה ותפקוד האגף הכלכלי (ובמיוחד נושא ההשקעות)
- \* אירועים כמנוף לשיווק תיירות
- \* ביקורת שירותי תיירות בשנות ה-2000
- \* מעורבות עובדים
- \* פרט (רווחה)

הצלחת הפעילות התבטאה קודם כל בעובדה שאנשים רבים עסקו ברצינות רבה, באופן רצוף ובמשך זמן רב בניתוח תהליכים ובשיפורם. הושג שיתוף פעולה בין עובדים מיחידות שונות והתקיימו תהליכי למידה וניתוח מעמיקים. ההמלצות היו ישימות וחלק גדול מהן אכן יושם. עובדים רבים כבר דרשו



לומדים איכות

## משרד העבודה והרווחה

היחידות הראשונות במשרד העבודה והרווחה, שבהן הוחל ביישום פרויקט האיכות והמצוינות, הן מחוז ת"א והמרכז - רווחה, המכון להכשרה טכנולוגית והשירות לעיוור.

**במחוז ת"א והמרכז** הוקמו ועדת היגוי מחוזית ותשעה צוותי שיפור. צוותי השיפור עוסקים בנושאים כגון קשרי ספק-לקוח, תקשורת והעברת מידע בין השירותים וגופי המטה המחוזיים, רווחת העובד, תשתיות בסיסיות לעבודה אפקטיבית ועוד. בעקבות זאת מסתמנות כבר במחוז השלכות מיידיות, כגון יוזמות שיפור מדידות ואווירה של מחויבות ונטילת אחריות.

**במכון להכשרה טכנולוגית (מה"ט)** פעל צוות שהורכב מעובדי המכון וממנהלי המכללות, ואשר עסק בנושא מערכת ספק-לקוח. בסיום עבודת הצוות שונתה שיטת הבחינות וקוצר זמן ההמתנה לתוצאותיהן.

**בשירות לעיוור** אושרה אמנת איכות השירות ופורסמה לציבור. באמנה מפורטים התנאים לקבלת תעודת עיוור והזכויות הכרוכות בכך. משך זמן הטיפול בזכאות לתעודה (שנבחר כמוקד מדד איכות) קוצר ב- 50%.

מלבד זאת פעל המשרד להגברת המודעות לנושא בקרב כלל העובדים באמצעות **ימי עיון**, שאכן תרמו לשיפור התרבות הארגונית. את ימי העיון הנחו עובדי המשרד שהוכשרו לכך.

בדיון משותף עם ראש האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה, הצהיר מנכ"ל המשרד, מר יגאל בן-שלום, על כוונה להמשיך בתהליך קידום האיכות והמצוינות ולהרחיבו. במקביל, עומדים האגף להכשרה ולפיתוח כוח-אדם והאגף לכוח-אדם לשעת חירום להצטרף אף הם לתהליך.

דבורה פינקלשטיין

## הלישכה המרכזית לסטטיסטיקה

חלפה שנה וחצי מאז התקבלה בלישכה המרכזית לסטטיסטיקה (למ"ס) החלטה על כניסה לתהליך הסמכה לאיכות, וזאת בהתאם לתחום עיסוקה הייעודי המקצועי של הלישכה. ועדת ההיגוי לניהול איכות בחרה יועץ חיצוני המשמש כמנחה בהכנות לקראת ההסמכה.

עובדי הלמ"ס (כ-600 איש) קיבלו הדרכה בנושא ניהול האיכות. הוקמו כ-55 צוותים אשר שקדו על כתיבת נהלים והוראות עבודה כמתחייב מדרישות התקן ובהלימה למאפייני הלמ"ס. כמו כן, הוחל בהכשרתם של "מאמתי איכות" פנימיים, שיהיו מופקדים על הבטחת המשך קיומו של תהליך השיפור לטווח ארוך.

עם זאת, עדיין מלאכה רבה מצפה עד לקבלת ההסמכה.

אניטה פרלשטיין



## משרד התחבורה

במשרד התחבורה מתבצעת היום, על-פי מדיניות, שורה של פעולות ופרויקטים במגוון תחומים נרחב, כשמטרתם כולם: שיפור השירות לציבור. לאלה נוסף כעת נדבך חדש: מרכז מידע ארצי המופעל באמצעות מערכת מענה קולי ממוחשב.

### מענה קולי ממוחשב

המערכת מאפשרת לציבור הלקוחות לקבל מידע כללי בתחומי הפעילות השונים של המשרד בעזרת מכשיר הטלפון הביתי. החידוש המהפכני הוא שהמערכת תאפשר מעתה והלאה ביצוע טלפוני של פעולות רישוי רכב ונהיגה, כגון: שינוי כתובת, קבלת כפל רישיון או חידושו. הטיפול יתבצע מיידית באמצעות קישור מקוון (on line) לקבצי רכב ונהיגה במחשב המרכזי של משרד התחבורה. תהליכים אלו יסתיימו במשלוח הרשיון בדואר לבתי הפונים.

המענה הקולי, שהושק במחצית חודש מאי, הביא כבר בחודשיים הראשונים להפעלתו לגידול של כ-65% בפניות טלפוניות ועומד על ממוצע של 4,280 פניות ביום. מספר הטלפון: 03-5027555 – 24 שעות ביממה.

### סיכום עבודת צוותי השיפור באגף הרכב לשנת 1996

#### 1. צוות טיפול בתלונות

הצוות הצליח להעלות פתרונות רבים בתחומים הבאים: האחדת הרישום והטיפול בתלונה; קיצור תהליכי טיפול שונים – מקצועיים ובירוקרטיים; בניית בסיס מידע למניעת תלונות בעתיד, ועוד.

#### 2. צוות רישוי ציוד מכני הנדסי (צמ"ה)

הצוות עסק בבניית תהליך איכותי ובקיום קשר שוטף עם לקוחות השירות המשתתפים בתהליך, על מנת להתאים אותו לדרישותיהם ולקבל את הערותיהם. המסקנה העיקרית היא, כי בניית תהליך בשיתוף הלקוחות תורמת לשביעות-רצון מצידם ומונעת הטמעה של עיוותים שידרשו תיקונים מאוחר יותר.

#### 3. צוות שיפור תהליך רישום דגמי כלי רכב (אבטיפוס)

צוות זה השיג עד כה שיפורים משמעותיים ביותר: \* צמצום ניכר בזמן שהלקוח מבלה במשרד לצורך רישום אבטיפוס.

\* קיצור משך הזמן הנדרש להפקת הוראות הרישום. משינויים אלה נגזר גם שיפור רב בשביעות-הרצון של הלקוחות.

חלק מההמלצות יושמו עוד במהלך העבודה וכעת עוסק הצוות בהכנת תכנית יישום לשאר ההמלצות.

עוזי יצחקי

## אגף המכס ומע"מ

**כניסה לתהליכי שיפור:** בית המכס חיפה שכר את שירותיה של חברת ייעוץ ארגוני וזו ביצעה תהליך אבחון, אשר כלל גם סקר שביעות רצון של העובדים (הלקוחות הפנימיים) ושל מקבלי השירות (הלקוחות החיצוניים). על בסיס תוצאות האבחון נבחרו נושאים והוקמו צוותי שיפור, אשר קיבלו את מלוא הגיבוי מוועדת ההיגוי המשרדית.

במקביל מונתה בבית המכס אשדוד ועדת היגוי, אשר המליצה על הקמת מספר צוותי שיפור. הנושאים נבחרו בהתבסס על סידרת ראיונות בקרב העובדים והנהלה.

התהליכים עדיין בראשיתם, אולם הם מגובים במחויבות ובתמיכה מודגשת מצד הנהלת האגף, ואלה מצידן מגבירות את המוטיבציה בקרב כל העוסקים במלאכה.

מיכל עמית

אלו הן אבני הדרך העיקריות במסלול שיפור האיכות באגף המכס ומע"מ:

**טקס פתיחה:** טקס חגיגי נערך במלון "הר הכרמל" בחיפה, לציון כניסתו הרשמית של בית המכס חיפה על כל יחידותיו לפרויקט האיכות והמצוינות, כיחידת חלוץ בפרויקט כלל-ארצי. בטקס השתתפו: מנהל אגף המכס ומע"מ מר מוטי איילון, הנהלת המשרד, סגן מנהל נמל חיפה, ראש האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה, יו"ר ועד העובדים הארצי וכלל העובדים.

**סדנה:** סדנת "אסטרטגיה של איכות בשירות" התקיימה בחודש פברואר 1997. בסדנה השתתפו חברי ועדת ההיגוי המשרדית לאיכות, בראשותו של סגן מנהל אגף המכס ומע"מ מר ח. אוהב-ציון, וחברי צוותי ההיגוי של בתי המכס חיפה ואשדוד.



בטקס פתיחת הפרויקט



## משרד החקלאות

ההיענות לקורסים עד כה היתה רבה. המשתתפים באים מכל רחבי הארץ - מחצבה בדרום ועד יונתן ומבוא חמה בצפון.

במקביל לפעילות בקרב החקלאים משקיע המשרד מאמצים לשם הטמעת נושא האיכות בקרב עובדיו שלו, בעיקר ביחידות שירות ההדרכה והמקצוע וכן בקרב עובדי השירות להגנת הצומח ולביקורת. ביחידה זו מתבצעת עבודה מאומצת, מלווה בייעוץ חיצוני, לקראת הסמכת המעבדות לפי תקני איכות.

חנה אלגור

במשרד החקלאות קיימת כיום מגמה להגביר את המודעות לנושא האיכות בקרב החקלאים באמצעות קורסים, המועברים על-ידי חברה שנבחרה במכרז. תכני הקורס נקבעו על-ידי המשרד והם כוללים, בין היתר, ניתוחי יישום של עקרונות האיכות בענפי החקלאות ובניית פרויקטים מעשיים של שיפור תהליכי הגידול החקלאי; כל זאת תוך שילובם של מדריכים מקצועיים בהכנת תכנית הגידול. מטרת הקורסים להעניק למשתתפים כלים לניהול איכותי של משקיהם בכל אחד משלבי תהליך הגידול, האסיף, המשלוח והשיווק.

## המשרד לקליטת העלייה

בשנים האחרונות התמקד פרויקט האיכות במשרד לקליטת העלייה בשיפור תהליך קבלת הקהל בלישכת השירות, ובעיקר במיסוד תפקיד רכז ההכוון לעולים. בתהליך זה לקחו חלק מנהלי מחוזות, מנהלי לשכות, רכזי הכוון, רכזי קליטה ועובדי יחידות שירותי מידע, משאבי אנוש והדרכה, בראשות הסמנכ"ל הבכיר למינהל.

שני עקרונות הנחו את צוותי השיפור בעבודתם. האחד - שיתוף כל הגורמים הרלוונטיים לנושא בצורה אמינה ואחראית. השני - ליווי תהליך השינוי באומץ ובנחישות מצד אחד, ובגמישות, ברגישות ובהקשבה ל"שטח" מצד שני.

ליישום השיפור נקבעו חמש לשכות-חלוץ. ההישגים העיקריים שכבר ניתן לציין הם: קיצור זמן ההמתנה של העולה; ייעול ההפניה לרכז המטפל; יצירת אחידות בשיטת העבודה; שיפור חזותי של דלפק הקבלה; ומחשוב (חלקי) של שלבי הטיפול.

בלשכות שבהן מתקיים התהליך הובעו שביעות-רצון מעצם קיומו, תחושה של שיתוף, שיפור באווירה ופיתוח של "ראש גדול", מתוך רצון כללי בשיפור ובהתייעלות.

כרגע פועלים במשרד צוותי שיפור בנושאים נוספים, כגון מיסוד תהליך הכנסת עובד חדש ושיפור השירות ביחידה לפניות הציבור. כמו כן נמצאת בשלבי גיבוש אמנת איכות השירות לעולה.

יפה פינקרט



## משרד הבטחון

במשרד הבטחון מתקיימת פעילות בהיקף נרחב כדי להבטיח הספקת ציוד מאיכות גבוהה לצה"ל. פורסמו "דרישות מנה"ר (מינהל ההרכשה והייצור) לאבטחת איכות", אשר כוללות את דרישות תקן ISO 9000 ודרישות אחדות נוספות הנתפסות במשרד כמהותיות. הדרישות מחייבות מפעלי ייצור, בתי תוכנה וספקי שרותים. קבלת הסמכה על בסיס מילוי דרישות אלה, היא תנאי להכללת ארגון ברשימת הספקים של המשרד ולקבלת הזמנות. הסמכה זו ניתנת על-ידי ארגונים מסמיכים, אשר מפעילים סוקרים מקצועיים ובדקים בעצמם על-ידי ארגונים בינלאומיים המוכרים על-ידי מנה"ר.

לגבי פעולות בדיקה וכיול במעבדות, קיימות דרישות איכות מיוחדות המפורטות בקובץ ההנחיות הבינלאומיות ISO 9000 GUIDE 25. על מילוי דרישות אלה, התובעניות בהרבה מאלה של תקן ISO 9000, מפקחת הרשות להסמכת מעבדות.

גם בצה"ל, בפרט ביחידות ובחילות הטכניים, החלה בתחילת העשור הנוכחי פעילות ענפה ליישומה של גישת ניהול האיכות הכוללת. לזכות הפרויקט נרשמו הצלחות ניכרות, וכן חסכון תקציבי לא מבוטל.

סרג'ו סמואל

## משרד התעשייה והמסחר

משרד התעשייה והמסחר הוא אחד המשרדים הראשונים שהחלו, עוד בשנת 1994, בפעילות בנושא האיכות והמצוינות. המשרד פרסם אמנות איכות שירות לאזרח בתחומי קידום השקעות הון חוץ בישראל, תיעוש איזורי הפיתוח וביסוס מיגזר העסקים הקטנים והבינוניים. במקביל, הוקמו צוותי שיפור בשמונה יחידות במשרד, חלקן משרתות בעיקר לקוחות חיצוניים וחלקן - פנימיים. כמה מצוותי השיפור סיימו את עבודתם, וחלק מהמסקנות אף יושמו.

מלי ששון

## משרד המדע

בטכנולוגיית האינטרנט והמקלים על העברת המידע בתוכו. האחד הוא אתר המשמש להכנת תכנית העבודה השנתית של המשרד, ובעזרתו מתאפשרת יצירת תבנית אחידה לתכניות העבודה של כל היחידות ועדכון מתמיד של ראשי היחידות בשינויים בתכנית ובתקציב. השני הוא אתר המכיל את כל הנתונים המינהליים על מחקרי התשתיות לפי תחומים, באופן המאפשר מעקב שיטתי אחר קצב ביצוע התשלומים. יעילותו של אתר זה מותנית בשיתוף פעולה ובעדכון שוטף על-ידי הגורמים המעורבים במשרד.

לאחרונה נכנס למשרד מנכ"ל חדש, המייחס חשיבות רבה לנושא שיפור השירות. בכונתה של הנהלת המשרד להמשיך ולהגביר את הפעילות בנושא.

פרידה סופר

במסגרת הפעילות לקידום האיכות במשרד המדע פעל האגף לתכנון ובקרה באופן נמרץ לשיפור השירות ולייעול התקשורת עם רשויות המחקר וציבור החוקרים בארץ. השיפורים נועדו לפשט ולזרז תהליכים הנוגעים להעברת מידע, להגשת הצעות מחקר ולטיפול בהן.

מסמך שהכין האגף, ואשר מציג את מבנה המשרד, אופן תפקודו ופעולותיו בשנה האחרונה, הופץ ושולב באתר האינטרנט של הכנסת. במקביל הוקם אתר נוסף במשרד עצמו. שני האתרים מאפשרים גישה לפרסומי המשרד ולטפסים להגשת הצעות מחקר, אותם ניתן למלא בצורה ממוחשבת. השימוש באינטרנט מאפשר גם את זירוז הפרסום והגדלת התפוצה של חומר המיועד לציבור.

ברמת המשרד הוכנסו לשימוש שני כלים העושים שימוש



## המשרד לאיכות הסביבה

\* בנושא **פניות הציבור**, הושלמו נהלי הטיפול לפי המלצות השיפור. הופעלה תכנית להכשרת רכזי פניות הציבור במחוזות. הופעלה מערכת מעקב ובקרה חודשית, המוודאת מתן מענה לכל פנייה בטווח זמן מוגדר. מערכת פניות הציבור עוברת כעת תהליך מחשוב.

\* יישום ההמלצות בנושאי **רישוי עסקים ורישוי מדברים** יתנהל בהדרגה בהתאם ליכולת.

בהיות היישום כרוך בסיווג ובמיפוי של גורמי סיכון בקנה - מידה ארצי, ולמעשה באלפי פריטי מידע, הרי שמדובר בתהליך מורכב מאוד. עם זאת, במשרד מעריכים כי עוד השנה יושגו תוצאות במונחים של שיפור אפקטיביות הטיפול בנושא איכות הסביבה.

### ניתוח תהליכים נוספים

הוחל בבחינת שני תחומים נוספים: עבודת הלישכה המשפטית ותהליך הרישום והבקרה של תכשירי הדברה. בשני הנושאים הגיע המשרד לשלב הצגת ההמלצות. שלום סרי

תכנית שיפור השירות מתנהלת במשרד לאיכות הסביבה מאז חודש מרץ 1996, ובמסגרתה הופקה שרשרת המלצות. מאז תחילת השנה מיושמות ההמלצות שאושרו, ובמקביל מתבצע ניתוח של תהליכים נוספים במשרד.

### יישום ההמלצות שאושרו

\* בנושא **היתר חומרים מסוכנים**, הוקמה ועדת היגוי ליישום. עובדו קריטריונים, לפיהם סווגו עסקים בהתאם למידת הסיכון שהם גורמים. נקבעה שיטת טיפול פרטנית לכל רמת סיכון, בהתאם להמלצות. השיטה המשופרת אמורה להיות מופעלת בקרוב.

\* גם בנושא **הקרינה**, נקבעו שיטה וקריטריונים לחלוקה לקבוצות על-פי רמת הסיכון. הוגדרה שיטת פיקוח נפרדת לכל קבוצה, כבסיס להכנת תכנית פיקוח עדכנית. פותח מודל לאכיפה, הנמצא בשלב בחינה ואישור.

לאחר השלמת עבודת המטה, תופעל תכנית עבודה דיפרנציאלית (בהתאם לקבוצות הסיכון) לפיקוח ולאכיפה, כך שרוב המאמצים יושקעו בגורמי הסיכון העיקריים.

## בתי-הדין הרבניים

כולל מערכת תקשוב בין יחידות השדה להנהלה.  
ג. כל האגרות נגבות עתה באמצעות כרטיסי אשראי.  
ד. הוחל במחשוב ארכיבי בתי-הדין.

### 3. תכנית רב-שנתית

במרוצת השנתיים הקרובות צפויה השלמתם של הפרויקטים הבאים:

- א. מעבר של בתי-דין נוספים למבנים חדשים.
- ב. השלמת הכנתה של תכנית למשלוח דברי דואר ללקוחות במסירה אישית, והפעלת התכנית הלכה למעשה.
- ג. השלמתו והפעלתו של אתר אינטרנט שישרת רבנים, דינים, סטודנטים, כלל תושבי המדינה וכן תושבי חו"ל.
- ד. השלמת המחשוב בארכיבי בתי-הדין.
- ה. עריכת סקר שביעות רצון ללקוחות בכל בתי-הדין.
- ו. הקלדת הפרוטוקולים בכל בתי-הדין.

זלמן קויטנר

הנהלת בתי-הדין הרבניים פועלת בשנים האחרונות לשיפור איכות השירותים שהיא מגישה לאזרחי המדינה, ובמסגרת זו הוכנסו שיפורים וחדושים במספר תחומים:

### 1. הטמעת תרבות ניהול איכותי

- א. פורסמה אמנת איכות השירות.
- ב. בוצע סקר שביעות רצון ללקוחות באחד מבתי-הדין הרבניים. הסקר נמצא בשלב עיבוד הנתונים וניתוחם.
- ג. עודכנו ושופרו כל הטפסים הנהוגים בבתי-הדין.
- ד. נערך והופץ קובץ הוראות ונהלי עבודה למערכת המינהלתית.

### 2. תשתיות בניוי ומחשוב

- א. מספר בתי-דין עברו למבנים חדשים. מבנים קיימים שופצו והותאמו למתן שירות נאות.
- ב. כל מערכת מזכירות בתי-הדין הרבניים עברה מחשוב,

## נציבות מס הכנסה ומס רכוש

הסקר נועד ללמד כל אחד מפקידי האגף על רמת השירות במשרדו, תוך השוואה לנורמה המקובלת במשרדים אחרים, וכן לספק להנהלת האגף תמונה מקיפה על איכות השירות בנושאים שנבדקו.

ראוי לציין כי איסוף הנתונים בוצע על-ידי עובדות בנציבות מס הכנסה עצמה, והכוונה היא להמשיך ולנצל **כוח אדם פנימי** בסקרים דומים נוספים, בנייתוחם ובהפקת לקחים מהם.

עליזה אשד

אגף מס הכנסה קיים במרוצת השנים האחרונות סקרי שביעות-רצון בקרב לקוחותיו.

הסקר הראשון היה מדגמי ובוצע על-ידי חברת ייעוץ חיצונית. מסקנות הסקר נלמדו על-ידי הנהלת האגף, ועל-פיהן הוסכם שיש לערוך סקרים בכל משרדי השומה ומס רכוש. סקרים אלה נערכו במרוצת שנת 1996 ועסקו בשלושה היבטים: א) שביעות-רצון כללית מהשירות בקרב הפונים למשרדים; ב) הערכת חזות המשרדים; ג) הערכת איכות השירות הטלפוני במשרדים.

## השירות הוטרנירי

השירות הוטרנירי נמצא בעיצומו של תהליך שיפור במגוון נושאים:

1. **ייעול תהליך ההעברה של הזמנות עבודה** על-ידי מעבדות המכון הוטרנירי, באופן שיתבצע בכל שעות היממה ובשימוש במחשב במקום בדואר.
2. **שיפור השירות המוענק על-ידי הספריה המקצועית**, כך שמידע יוכל להתקבל ישירות במעבדות המשתמשים באמצעות המחשב, והגדלת מאגרי מידע מעבר לתכולת ספרי המדף.
3. **שיפור המעקב הרפואי** אחר העובדים החשופים להידבקות במחלות מקצוע, בכל הנוגע לבדיקות תקופתיות ולקבלת חיסונים.
4. **פרסום מדריך לציבור** בדבר דרכי משלוח דגימות לאבחון מעבדתי.

דובי לינדנר

## המרכז הרפואי-שיקומי ע"ש פלימן, חיפה

"להוסיף איכות לחיים" היא סיסמתו של ביה"ח ע"ש פלימן, והיא מאפיינת את כל מרכיבי הטיפול בחולה המבוגר. במסגרת המאמצים לקידום האיכות והמצוינות שוקד ביה"ח על שיפור מתמיד בתהליכי העבודה, הן באמצעות הקמת צוותי שיפור והן על-ידי הפעלת צוותי משימה, כאשר המגמה היא לשמור על רמה גבוהה במישור הטיפולי, המלונאי והאנושי.

כתוצאה ממאמצים אלה הולכת ומתעצבת אמנת איכות השירות של ביה"ח, שתתפרסם לקראת סוף השנה. במסגרת עבודת צוות היגוי בראשות המנהלת האדמיניסטרטיבית, מתקיימת בחינה רחבה של תהליכי העבודה בביה"ח, נבחנים מדדי שירות ומתבצעת בדיקה שיטתית של שביעות רצון הלקוחות. סקרי שביעות-רצון פנימיים של מחלקות השירות השונות משמשים כלי להפקת לקחים נדרשים לעתיד.

ברכה עמית

## בית-החולים לגליל המערבי, נהריה

סקרי שביעות-רצון, שבדקו באופן שוטף את ההיבטים השונים המרכיבים את מכלול השירות.

לאחר שהוטמע הישג חשוב זה, העזה הנהלת ביה"ח והתקדמה צעד גדול קדימה: ביה"ח הוא הראשון בארץ שבנה מערכת נהלים והוראות-עבודה מחלקתיות המהווה בסיס לעשייה היומיומית. מאז הספיק ביה"ח לעמוד בהצלחה, בפעם השנייה, בדרישות המחמירות של מכון התקנים הישראלי על-פי תקן האיכות הבינלאומי ISO 9002. הצלחה זו נזקפת לא במעט לזכותו של השינוי בתרבות הארגונית, שהתרחש בעקבות הטמעתה של גישת ניהול האיכות הכוללת.

במקביל לעשייה הרבה בתחום האיכות נכתבה אמנת איכות השירות, המחייבת את ההנהלה ואת כלל העובדים כאחד. כיום עומדת האמנה לרשות הלקוחות החיצוניים והפנימיים של המוסד, לעיון ולציון הערות.

יתרונה הבולט של פעילות האיכות בביה"ח מתבטא בעיקר בנפילת המחיצות הגבוהות שהיו בין המיגזרים השונים: רופאים, אחיות, פיזיותרפיסטים, עובדים סוציאליים, טכנאים ועובדי מינהל ומשק. נציגי כל אלה יושבים יחד במסגרת עבודת הצוותים, וכל אחד מהם מציג את נגיעתו לבעיה, באופן שמביא לפרישת תמונה שלמה.

יש לקוות שבתי-חולים נוספים יסתייעו במודל האיכות שנבנה בביה"ח בנהריה, כך שתהליכי העשייה הרפואית, הסיעודית והמינהלית ישתפרו בד בבד בכל מוסדות הבריאות בארץ.

פרופ' שאול מ.שאשא  
מנהל ביה"ח

פעילויות האיכות בביה"ח בנהריה מתקיימות מזה שנים אחדות, וזאת לאחר שבוצע אבחון ארגוני זווהו נקודות טעונות שיפור (נטשו"ת), תוך ראיית יתרונותיו וחסרונותיו של השטח. מערכת האיכות הוקמה במטרה להשפיע על תפיסת העולם של העובדים, לשנות את התרבות הארגונית ולהפוך ממוסד טוטלי לארגון נותן שירות ידידותי ועסקי, המציב את המטופל ואת משפחתו במרכז הוויתו.

תחילת הדרך היתה בלימוד, קבלה והטמעה של גישת ניהול האיכות הכוללת בקרב כל העובדים. הוכשרו ארבעים עובדים מתחומי העיסוק השונים בביה"ח להדרכה ולהנחיית צוותי שיפור. ההדרכה נעשתה בשיטת ה"מניפה", כאשר קבוצה זו לימדה בהדרגה את יתר שדרות הארגון, סה"כ 1400 עובדים.

מספר רב של צוותי שיפור חוצי-ארגון הוקמו בשנים אלה ואיחדו רופאים, אחיות ועובדי מינהל ומשק, שהיו שותפים לחשיבה ולדיון במסגרת הצוותים. עבודת הצוותים שברה מיתוסים, שינתה מסורות בנות שנים רבות הנוגעות לסדר-היום של המטופל, וקידמה תהליכי עשייה שונים בארגון. פעילותם של הצוותים זכתה להכרה מקומית וארצית, וחלקם אף זכו במקומות ראשונים בתחרויות שונות. ביה"ח עצמו זכה בפרס הלאומי לאיכות ע"ש יצחק רבין לשנת 1996.

בעקבות הטמעת הגישה הניהולית החדשנית בארץ בכלל ובתחום הבריאות בפרט, הורגשה אווירה של איכות וחל שינוי בתרבות הארגונית, אשר התבטא בשינוי הגישה כלפי הלקוחות. למטופל ולמשפחתו מתייחסים כעת כעומדים במרכז, בעוד הצוות הרב-מקצועי חוצה-הארגון נתפס כסובב אותם. משוב על השינוי בגישת הצוות התקבל מצד הלקוחות באמצעות

## המרכז הרפואי רמב"ם, חיפה

מרשימות. לדוגמה:

- במחלקת הרנטגן קוצר זמן ההמתנה לצילום של חולים מאושפדים מ-43 שעות ל-19 שעות בממוצע.
- במחלקת מיון קוצר זמן ההמתנה לקבלה לאשפוז במחלקות הפנימיות מעשר וחצי שעות בממוצע לכשעה אחת.
- במחלקות הפנימיות הוקטן ממוצע ימי השהייה באשפוז משמונה לכשישה ימים.
- במחלקת נשים צומצם שיעור הזיהומים לאחר ניתוחים קיסריים מ-27% ל-16%.
- צומצם באופן דרסטי שיעור פצעי הלחץ במחלקות הכירורגיות ובמחלקות הטיפול הנמרץ.
- כמו כן חלה התקדמות בנושא המחשוב: פותחו מערכת ממוחשבת מחלקתית (בסיס נתונים קליני קיים בכ-70% ממחלקות האשפוז), מערכת לקבלת חולים ולשחרורם, ומערכת פיננסית ותמחירית.

פרופ' שמעון פולק

יו"ר מינהלת האיכות בביה"ח

תכנית האיכות של המרכז הרפואי רמב"ם מופעלת מאז ינואר 1995. ביה"ח מחויב לאיכות ומאמין כי היא מהווה תנאי להגשמת יעדי האסטרטגיים: מצוינות במימוש היעדים הרפואיים והשתלבות מוצלחת בהובלת המהפכה הלאומית של שירותי הבריאות.

תכנית האיכות מושתתת על תפיסות ניהול ורעיונות חדשים בארגוני בריאות ציבוריים, כגון צוותי עבודה רב-מגזריים ובין-מחלקתיים ומדדי איכות ופריון.

התכנית מתפרשת על פני שמונה ערוצי פעילות מקבילים, עבורם הוכנה תכנית עבודה מפורטת הכוללת הגדרת מדדים, לוחות זמנים ואחראים לביצוע. ערוצי הפעילות העיקריים הם: איכות רפואית, מעורבות עובדים, תרבות איכות, כלים ושיטות, משאבי אנוש, מדדי איכות, לקוחות, ציוד/חומרים/ספקים.

למעלה ממאתיים עובדים השתתפו עד כה בכארבעים פרויקטים בתחום האיכות, וחלקם כבר הניבו תוצאות

## המרכז הרפואי ע"ש ברזילי, אשקלון

לקוחות פנימיים וחיצוניים ובוצעו סקרי שביעות רצון לקוחות. ליישום הפרויקט נבחרו מספר יחידות: מרפאות חוץ, חדר מיון, מכון הרנטגן, המכון הנפרולוגי, המחלקה הכירורגית הכללית ומחלקת יולדות.

כדוגמאות להישגים בתחום האיכות ניתן להצביע על השיפורים במחלקת היולדות ובחדר המיון. לאחר תקופה של ירידה במספר הפניות ללידה, הביא השיפור באיכות השירות, בתחומים שטופלו על-ידי צוות השיפור - יחסי אנוש, תנאים סביבתיים וקשר עם הקהילה - לגידול ממשי במספר הלידות. בחדר המיון הופעל שירות ייחודי של "אחות ממיינת", לייעול האבחון ולקיצור זמן ההמתנה - שירות שהצלחתו הוכחה בתהליך בקרת איכות.

מלכה ברקן

בשנת 1992 החליטה הנהלת המרכז הרפואי ע"ש ברזילי לאמץ את גישת ניהול האיכות, כפילוסופיית ניהול וכאסטרטגיה ניהולית רב-שנתית.

במסגרת תכנית ההטמעה נערכו כנסי הסברה לכלל העובדים. יותר ממאה עובדים בכירים יצאו לסדנות איכות. הוגדרו המטרות ברמת הארגון וברמת המחלקות המקצועיות, נלמדה "שפת איכות" ונדונו דרכים ליישום הגישה.

מספר צוותי שיפור הוקמו ועסקו בנושאים הבאים: לקוחות חוץ, שירותי שינוע, מיילדות ואמהות, יעוץ בין-מחלקתי, פרסום והסברה, מעבדות, כביסה וטקסטיל, מזון ותזונה, הדרכה והשתלמויות. הוגדרו מדדים להערכת הישגי הפרויקט, בהתבסס על שלושה סקרים שונים. כן בוצע תהליך שיטתי של הגדרת



אחות ממיינת

## המרכז הרפואי אסף הרופא, צריפין

מכון הלב ובית המרקחת. ההישגים העיקריים בעקבות זאת הם: תכנון והגדרה של נהלי עבודה משותפים; ביצוע בדיקות וקביעת אבחון בתוך 24 שעות מעת ההזמנה; שיפור תהליכי הנפקת תרופות, נוזלים ותמיסות סטריליות לחטיבה; והקמת מוקד פינוי הפועל בשעות הערב ומסייע לוויסות פעילות אופטימלי של יחידת השינוע.

2. אמנת איכות שירות של חטיבת הילדים. האמנה שפותחה כוללת הגדרה מקיפה של מערך יחסי-גומלין בין עובדי החטיבה לבין לקוחותיה: הילד, הוריו וגורמי הבריאות והחינוך בקהילה. כמו כן, כלולות באמנה התחייבויות מדידות ליישום סעיפיה.

3. הדרכה לאיכות. גובשה סדנת "יתרון האיכות", הנמשכת יום אחד והמשלבת נציגים של חטיבות האשפוז - רופאים ואחיות במגוון רחב של דרגים - מול נותני שירותים כגון: מעבדות, מכונים, מרפאות ושירותים לוגיסטיים שונים. מטרת הסדנה להגביר את המודעות בקרב כלל העובדים להשפעת יחסי-גומלין ההדדיים בין בעלי התפקידים השונים על איכות הטיפול ושביעות-הרצון של החולה, כמו גם על תדמיתו ורמת הישגיו של ביה"ח. הסדנה מופעלת באמצעות 14 מנחים מקרב העובדים, שהוכשרו לתפקיד זה. עד כה התקיימו 12 סדנאות, בהן השתתפו כ-250 עובדים.

בעתיד מיועד פרויקט האיכות והמצוינות להתרחב אל כל יחידות המרכז הרפואי, החטיבה הכירורגית, חדר המיון, חדרי הניתוח ויחידות המינהל והמשק. ההדרכה לאיכות תימשך בכל המיגזרים.

אילנה וינשטיין

תכנית האיכות והמצוינות של המרכז הרפואי אסף הרופא כוללת התמודדות עם היעדים הבאים:

1. יצירת תרבות ארגונית של איכות ומצוינות והטמעת תרבות זו לרוחב היחידות.
2. הגברת המחויבות מצד ההנהלה והעובדים לשיפור השירות ללקוח - החולה, בני משפחתו ושירותי הבריאות בקהילה.
3. שיפור קשרי הגומלין בין יחידות השירות.
4. העמקת המחויבות לשיפורים בתהליכי העבודה ולמידתם.
5. הגברת המעורבות והשיתוף של העובדים בכל הדרגים בתהליכי השינוי.
6. מתן הכרה והערכה לעובדים שהצטיינו בפעילותם לשיפור השירות.

### שלבים במסע לאיכות ומצוינות

\* **הכרזה:** בטקס מרכזי שנערך בפברואר 1995 הוכרז על כניסה רשמית לפרויקט האיכות והמצוינות.

\* **הקמת מסגרות לתמיכה:** הוקם צוות היגוי המונה 14 חברים, שתפקידו לנהל ולתאם את הפעילות. במקביל הוקמה מועצת איכות בת חמישים חברים.

\* **ביצוע אבחון ארגוני מקיף:** הנתונים נאספו באמצעות ראיונות אישיים לחברי ההנהלה, קבוצות מיקוד שכללו בעלי תפקידים מרכזיים בביה"ח ושאלון משוב שהופץ בקרב כלל העובדים.

\* **יישום תהליכי שיפור:** ננקטו צעדים מעשיים במספר גזרות.

1. שיפור יחסי ספק-לקוח בחטיבה הפנימית. גידול במספר המאושפדים ואילוצים נוספים יצרו בחטיבה הפנימית מציאות יומיומית שחייבה היערכות חדשה. במסגרת הפרויקט הוקמו במקביל ארבעה צוותי משא-ומתן של החטיבה הפנימית מול ארבעה נותני שירותים מרכזיים: מכון ההדמיה, יחידת שינוע חולים (אלונקות),



# אמנת

## אמנות שפיתוחן הושלם:

### נושא / תחום

- חונכות עסקית, קידום עסקים, אזורי פיתוח
- רישוי: נהגים, רכב, תעופה אזרחית, ספנות
- השירות לעיוור
- הקו הפתוח, מיפוי ותכנון
- תקינה ורישוי
- גמלאות
- רישום המשכונות
- השירות לנוסע
- בחינות ומכרזים
- רישום חברות, אמצעי המחשה
- כללי
- נהריה - כללי
- ברזילי - כללי
- אסף הרופא - חטיבת הילדים

### משרד

- תעשייה ומסחר
- תחבורה
- עבודה ורווחה
- חינוך, תרבות וספורט
- תיירות
- אוצר
- משפטים
- אגף המכס ומע"מ
- נציבות שירות המדינה
- המכון לפרייון העבודה והייצור
- הנהלת בתי-הדין
- בתי-חולים ממשלתיים



# שפת האסת

מתוך "מונחון שירות המדינה", שפורסם על-ידי נציבות שירות המדינה ביוני 1997:

**משרד** או של יחידת סמך ובהשתתפות חברי הנהלה וקציני מטה נוספים, אשר תפקידה להתוות את מדיניות האיכות של המשרד ולקדם את יישומה.

**תכנית עבודה לאיכות:** תכנית הכוללת יעדים, פעילויות, שלבים, הקצאת משאבים ולוח זמנים למימוש יעדי האיכות של הארגון.

**צוות שיפור:** צוות רב-תחומי הכולל בעלי תפקידים שונים או צוות תחומי אשר פועל במשותף לשיפור תהליך, מוצר או שירות.

**יועץ לניהול איכות:** יועץ מתודולוגי פנימי או חיצוני לנושא ניהול איכות אשר תפקידו לסייע למשרד להנחיל למנהלים ולעובדים את הידע, הכלים והמיומנויות אשר מונחים בבסיס הגישה, ולסייע לו להטמיע במסגרתו יסודות של תרבות ניהול איכות.

**שירות:** מתן מענה לצרכי/דרישות הלקוח תוך התחשבות בציפיותיו.

**לקוח:** מי שמקבל או אמור לקבל את השירות מגורם אשר מופקד על מילוי צרכיו ודרישותיו.

**לקוח קיבוצי:** המדינה בבואה לתת מענה לצרכיו/דרישותיו ולציפיותיו של הציבור ככלל, זאת בהתאם להוראות החקיקה.

**ספק:** מי שמספק שירות עבור לקוח, או מוסיף לו ערך מוסף.

מי שבמסגרת תפקידו מופקד על מילוי צרכיו ודרישותיו של גורם אחר.

**תרבות איכות:** ערכים ונורמות התומכים במועילות וביעילות של תהליכי שירות, שתכליתם עמידה בצרכיו/דרישותיו והשבעת רצונו של הלקוח הפנימי והחיצוני, תוך הזדהות של מנהלים ועובדים עם מטרות הארגון ומשימותיו, ותוך גילוי מוטיבציה והוקרה.

**איכות:** מכלול התכונות והמאפיינים של מוצר או של שירות, המבטאים יכולת לספק את הצרכים/הדרישות והציפיות של לקוחות פנימיים וחיצוניים (הציבור).

**ניהול איכות כוללת:** גישה ניהולית ומערכת עקרונות מנחים שמטרתן להבטיח מועילות ויעילות של תהליכי שירות, שיעודם הספקת כל הצרכים/הדרישות והציפיות של הלקוחות החיצוניים והפנימיים, תוך כדי שיפור מתמיד.

**עלויות איכות:** העלויות הכרוכות בהשגת האיכות הנדרשת.

**עלויות אי-איכות:** סך המשאבים (כוח אדם, הון וכד'), שאינם מנוצלים או מבזבזים עקב תהליכים בלתי-יעילים ובלתי-מועילים במשק/בארגון.

**תהליך:** רצף הפעילות שתחילתו בתשומות וסיומו בתפוקות.

**אמנת איכות שירות:** הבעת מחויבות עקרונית מוצהרת ומעשית (מדידה) של נותני שירות להענקת שירות איכותי ללקוחותיהם תוך שיפורו המתמיד.

**שביעות רצון לקוחות:** המידה שבה חש הלקוח כי השירות שקיבל עונה על צרכיו, דרישותיו וציפיותיו.

**ועדת היגוי משרדית לאיכות:** ועדה בראשות מנהל כללי של





# איכות בבנק יהב

\* **שירות אישי בזמן אמת:** הוקם "מידעפון" - מענה קולי אישי בנושא קרנות ההשתלמות וקופות הגמל. עמית בקרן או בקופה יכול להתקשר בשיחת חינם ולקבל בכל עת מידע עדכני על מצב חשבונו האישי.

\* **הבנק בא אל הלקוח:** בחודש מאי השנה נפתחו ברחבי הארץ 13 דלפקי שירות לקבלת קהל, חלקם בבתי-חולים ממשלתיים וחלקם במשרדיה של הסתדרות עובדי המדינה.

\* **ייעול השירות:** בכל אחד מהסניפים המרכזיים - בירושלים, תל-אביב, חיפה ובאר-שבע ובאגף לניהול קרנות השתלמות, הוקם מוקד שירות טלפוני. מוקד זה מאויש בפקידים בעלי ידע בכל תחומי הפעילות של הבנק, והוא מופרד מקבלת הקהל המתבצעת בו-בזמן בבנק עצמו.

הנהלת בנק יהב שוקדת כל העת להוסיף שירותים חדשים ולייעל את אלה הקיימים, כאשר לנגד עיניה נוחיותם של עובדי המדינה והגימלאים ושביעות-רצונם מהבנק שנועד למענם.

יאיר פנקס

מנהל מחלקת ההסברה - הנהלת בנק יהב



בנק יהב מספק שירותי רווחה בנקאיים לעובדי המדינה, לעובדי חברות ותאגידים ממשלתיים שאושרו לכך ולגימלאי כל אלה, כדי לסייע להם בצרכיהם הכספיים. הבנק מתאים את שירותיו ללקוחות תוך התחשבות ברמת הכנסותיהם בהווה ובמטרותיהם העתידיות, כולל הכנת עתודה כספית במסגרת קופות הגמל.

תחומי הפעילות בבנק יהב הם: הלוואות, תכניות חסכון ייעודיות, תכניות חסכון לטווח קצר, קופות גמל לשכירים, קופות גמל לעצמאים, קרנות השתלמות, ניכויים מהשכר וניהול חשבונות עובר ושב לעובדים ולגימלאים.

כדי לשפר את השירות לשביעות-רצונם של הלקוחות, הנהיג הבנק חינוך לאיכות ומצוינות בקרב העובדים, חינוך המכוון לכך שכל עובד ישאף לבצע את תפקידו בשלמות, תוך הפנמת העקרון שהלקוח הוא מרכז הבנק. כמו כן שוקד בנק יהב על העלאת הרמה המקצועית של עובדיו בכל תחומי הבנקאות והשירות ללקוח.

סוגי הפעולות המתבצעות בבנק לנוחיות הלקוחות עומדים אף הם בסימן החתירה המתמדת לשיפור. לאחרונה העמיד הבנק לרשות הלקוחות מגוון שירותים חדשים:



## נתנמם ראשונים על הקף הפעילות בתחום ניהול האסת"ב בשחת המדינה

בקרוב יפרסם האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה תמונת-מצב בין-משרדית על היקפי פעולותיהם של משרדי הממשלה בתחום ניהול האיכות.

התמונה שתוצג תסתמך על סקירות שנמסרו על-ידי המשרדים על-פי בקשת האגף.

להלן רשימת המשרדים שכבר העבירו את סקירותיהם (על-פי סדר א"ב): אוצר, איכות הסביבה, אנרגיה, בטחון פנים, בינוי ושיכון, בתי-הדין הרבניים, בתי-המשפט, דתות, חקלאות, הלישכה המרכזית לסטטיסטיקה, מכס/מע"מ, מינהל מקרקעי ישראל, מס הכנסה, מרכז המיפוי, משפטים, נציבות המים, נציבות שירות המדינה, עבודה ורווחה, פנים, קליטת העלייה, השירות הווטרינרי, תחבורה, תיירות, תעשייה ומסחר, תקשורת.

## כנס ייסוד לפורום מנהלים מיישמים

בשעה טובה עומד להיערך כנס ייסוד של פורום מנהלים מיישמי ניהול איכות בשירות המדינה.

מטרת הכנס להתניע תהליך גיבוש של פורום מנהלים בשירות המדינה, אשר ביחידותיהם מתקיימת פעילות להטמעתה של גישת ניהול האיכות.

הכנס נערך ביוזמת האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה. בתכנונו ובארגונו שותף צוות היגוי מיוחד של מנהלים מיישמים שהוקם לשם כך.

האירוע יתקיים ביום רביעי, ה' בחשוון תשנ"ח - 5.11.97, במעמד נציב שירות המדינה. למוזמנים נשלחו הזמנות מטעם האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה.

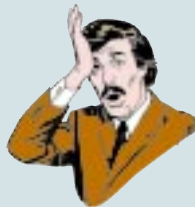
## אם 99.9% היו מספיקים אז...

כאשר אנו עוסקים בשירות לקוחות ובשביעות-רצון, רצוי להתבונן בחצי הכוס הריקה ולא לנוח על זרי הדפנה, העלולים להיעלם כהרף עין.

כתב העת ICSA NEWS פירסם לא מכבר רשימה המפרטת מה המשמעות של הצלחה ב-99.9% מהפעילות, בארגונים שונים בארה"ב:

- \* 2 מיליון מסמכים היו הולכים לאיבוד במס-הכנסה בשנה.
- \* 22,000 המחאות היו נפדות מחשבונות לא נכונים בכל שעה.
- \* 1,314 שיחות היו מגיעות ליעד שגוי בכל דקה.
- \* 12 תינוקות היו נמסרים לא להוריהם האמיתיים בכל יום.
- \* 2.5 מיליון ספרים היו נכרכים בכריכה שגויה בשנה.
- \* 2 נחיתות בשדה התעופה או'היר יהיו בלתי-בטוחות בכל יום.
- \* 18,000 דברי דואר היו מופנים לכתובת שגויה בכל יום.
- \* 880,000 כרטיסי אשראי ישאו מידע שגוי על הפס המגנטי שלהם.
- \* 114,000 זוגות נעליים בלתי מתאימות יופצו בשנה הקרובה.
- \* 315 מונחים במילון Webster's יאוויתו באופן שגוי.

מתוך "השירות ללקוח - שיטות ומגמות", מס' 7 - פברואר 1997



עורך: מאיר אהרונוב

רשת מערכת: ממלעמת

עורכת לשונות ומלבה"ד: מרב פלג-גבאי

הופק בשיתוף בקי יהב לעובדי המדינה

נדפס בדפוס "אונסט" פרינטס, ירושלים

תשנ"ז-1997