

אימוצה של

המערכת למצוינות ארגונית

על פי ה- EFQM

והיערכות להטמעתה

”לו היינו מארגנים את החלק הארי

של זמן העבודה שלנו סביב יישום של העקרונות הללו

ובמידה רבה מתעלמים או חדלים לעשות

את כל היתר, חיינו היו נעשים פשוטים יותר,

והתוצאות שלנו היו משתפרות לאין שיעור”

ג'ים קולינס בציטוט המתייחס למצוינות, מתוך :

”גלגל התנופה : מטוב למצויין”, ת”א, הוצ' פקר, 2001, עמ' 285)

נציבות שירות המדינה
האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה

תוכן עניינים

4הקדמה

6 המערכת למצוינות ארגונית של ה-EFQM

7 מדיניות ואסטרטגיה להטמעתה של המערכת

8 פעולות תומכות מצד האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה

9 סיכום

הקדמה

בשנת 2001 פורסמו ע"י נציבות שירות המדינה הנחיות עדכניות לקידום ניהול האיכות בשירות המדינה, וזאת במסגרת פרק חדש בתקשי"ר בשם "איכות ומצוינות בשירות המדינה" המהווה את מכלול ההוראות המחייבות בנושא קידום האיכות והמצוינות בשירות המדינה. הפרק כולל גם את הדרישה לקיומם של מבדקי מצוינות ארגונית-עצמית וחיצונית.

במקביל, ועל מנת שיותר ויותר יחידות בשירות המדינה ובמגזר הציבורי יסגלו לעצמן תרבות ארגונית של שיפור מתמיד, החליטה נציבות שירות המדינה לאמץ, תוך התאמות נדרשות, את "מודל המצוינות" שפותח ע"י הקרן האירופית לניהול איכותי (EFQM) ואשר מוטמע כבר במגזר הציבורי של רבות ממדינות אירופה.

"מודל המצוינות" שעומד במרכז המהלך שעליו החליטה נציבות שירות המדינה, הוא למעשה "מערכת כוללת למצוינות ארגונית" (להלן: **המערכת**), המאפשרת לארגונים באשר הם לבצע בדיקה תקופתית על מצב ניהול האיכות שלהם, להחליט על סדרי עדיפויות לשיפורים, לוודא באמצעות בדיקות מחזוריות אם השיפורים אכן הושגו ובבוא העת לשקול פנייה לעריכת מבדק חיצוני שהוא אובייקטיבי יותר.

מדובר ב"מערכת" ולא ב"מודל" במובן השגור אצלנו, מאחר והיא סובלנית וידידותית למגוון רחב של "מודלים" הנהוגים בעולם ניהול האיכות, ותפקיד מרכזי שלה הוא לסייע לארגון לקבוע אלו מהמודלים, הגישות ומתודולוגיות השיפור אכן תואמים את צרכיו.

החזון העומד ברקע היוזמה להחיל את המערכת על השירות הציבורי הישראלי, הוא:

..שיותר ויותר יחידות במגזר הציבורי ייקחו על עצמן להטמיע את המערכת הכוללת למצוינות ארגונית, יבדקו עצמן, יסגלו לעצמן תרבות ארגונית של שיפור מתמיד, יגישו פניה לביצוע מבדק חיצוני ובבוא הזמן יציגו מועמדות לפרס האיכות הלאומי במגזר הציבורי.

ירון שלג משמש בתפקיד מנהל תחום איכות ומצוינות באגף לאיכות ומצוינות, נציבות שירות המדינה. במשך שנים שימש יועץ ארגוני בחיל האוויר, פרש מצה"ל, הצטרף לאגף איכות ומצוינות בשנת 1996, ועיקר תפקידו כיום (יחד עם שאר אנשי האגף) לקדם הלכה למעשה את הטמעת מערכת המצוינות הארגונית שעל אימוצה ויישומה הוחלט זה לא מכבר. החל משנת 2004 משמש נציג (delegate) של שירות המדינה בישראל- מול הקרן האירופית לניהול איכותי (EFQM).

נציבות שירות המדינה

האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה

תכליתו המרכזית של מאמר זה היא לתאר באופן תמציתי את פעילויות ההיערכות העיקריות שקדמו לתחילת הטמעת הלכה למעשה של המערכת למצוינות ארגונית. המאמר נכתב עבור מנהלים בדרג הבכיר והביניים, הן עבור אלו שהנושא חדש עבורם והן עבור אלו שכבר נמצאים לאחר השלב של חשיפה לתורה שבבסיס המערכת, שהשתכנעו בפוטנציאל הגלום בה ברוח הציטוט של ג'ים קולינס (ראו פתיח), ושהביעו רצון לתת לרעיון זה סיכוי.

כמו כן מיועד המאמר לבעלי תפקיד ייחודיים כגון: אחראים וממונים משרדיים על ניהול איכות, יועצים מורשים להטמעת המערכת ובעלי עניין נוספים.

ישנן כבר לא מעט יחידות במגזר הציבורי (בשירות המדינה ובשלטון המקומי) אשר נמצאות בשלב זה או אחר של הטמעת המערכת. שאלות שיצופו ויעלו במהלך קריאתו של המאמר, ולאורכו של תהליך הטמעת המערכת, יזכו למענה מצד הגורמים המקצועיים במשרד ובאגף לאיכות ומצוינות, גורמים אשר מלווים את המהלך ותומכים בו.

למי שמעוניין לקרוא אודות הרקע הכללי שקדם ליוזמה, להתעמק בהיבט הקונצפטואלי ולעשות היכרות עם תהליך הטמעת הלכה למעשה של המערכת למצוינות ארגונית עפ"י ה-EFQM, מומלצת קריאתם של חומרים/מאמרים אחרים שנמצאים באתר נציבות שירות המדינה (www.civil-service.gov.il) להיכנס לאיכות ומצוינות).

המערכת למצוינות ארגונית של ה-EFQM

רקע ותאור תמציתיים

מערכת המצוינות של ה-EFQM מופעלת בהצלחה באירופה משנת 1991 על ידי ה-European Foundation For Quality Management (EFQM). היא אומצה החל מ-1991 ע"י מאות חברות וארגונים ביותר מ-20 מדינות אירופאיות. בשנות ה-90 הראשונות, ובעקבות הצלחות רבות שלה בסקטור הפרטי, היא התחילה לתפוס תאוצה ולחדור גם לסקטורים הציבוריים במספר מדינות, ביניהן בריטניה, צפון אירלנד, הולנד, גרמניה, נורווגיה וספרד. (ראו אתר ה-EFQM : www.efqm.org).

מבחינה קונצפטואלית מערכת המצוינות של ה-EFQM היא פרי פיתוח והתאמה של מערכות אחרות של מצוינות ארגונית ("דמינג" ביפן ו"מלקולם בולדרינג" בארה"ב), והקשר הישיר או העקיף בין מרכיביה לבין איכות התוצאות שהושגו ע"י ארגונים שאימצוה- הוכח פעם אחר פעם. (לדוגמא: - Ferguson & Pannirselvam, International Quarterly of Quality & Reliability Management...vol. 18 no. 1 2001).

ממצאי מחקר זה ואחרים, כמו גם דיווחי Case Studies רבים (שיש אצלנו) מאפשרים לאמץ את ההנחה לפיה:

תוצאות מצוינות מבחינת התפקוד, הלקוחות, העובדים והסביבה בכללותה, מושגות באמצעות מנהיגות המנהלת ומקדמת כהלכה את המדיניות והאסטרטגיה, העובדים, השותפויות, המשאבים והתהליכים.

אף שמבחינה היסטורית נתנו מפתחי מערכת המצוינות את עיקר הדגש על המטרה הסופית שלשמה פותחה מלכתחילה, כלומר, קבלתו של "אות האיכות האירופאית" (EQA), הרי שכיום עובר משקל הכובד למתכונת חדשנית המאפשרת למנהלים לאמץ את המערכת גם אם הם מצויים בשלבים התחלתיים של תהליך השיפור ושמרכיב הפרס, היוקרה ויחסי הציבור אינם מצויים כרגע (אם בכלל) בראש סולם העדיפויות אצלם.

נציבות שירות המדינה רואה במתכונת זאת, המתקדמת מהקל אל הכבד ונמנעת לשים במרכזו של המהלך את הפרס היוקרתי- מתכונת מועדפת שיש לטפחה ולפתחה.

מדיניות ואסטרטגיה להטמעתה של המערכת

מדיניות ניהול האיכות במסגרת פרק חדש בתקשי"ר

האגף לאיכות ומצוינות חיבר ופרסם פרק חדש בתקשי"ר בשם "איכות ומצוינות בשירות המדינה" שאחד מחלקיו (60.1) מהווה מערך של כללים מחייבים לניהול איכותי של משרדים ויחידות ממשלתיות, והנחיות למשרדים ולעומדים בראשם. הפרק (שניתן להורידו מאתר האינטרנט של נציבות שירות המדינה) מקבץ בתוכו את מכלול הפעילויות המצופות ממשרדי ממשלה ויחידות סמך על מנת שאלה יוכלו לתפקד על פי עקרונות ניהול איכות, והוא מסתמך על ניסיון ולקחים רבים שנצברו בהקשר זה בעולם. החל משנת 2001 חלה חובה על כל משרדי הממשלה ויחידות הסמך לדווח לנציבות שירות המדינה על האופן והמידה שבהם פעלו בתחום אחריותם לקידום מצב ניהול האיכות.

אסטרטגיית מימוש מדיניות ניהול האיכות

אסטרטגיית מימושה של המדיניות להטמעת ניהול האיכות ביחידות השונות של שירות המדינה היא בעלת שני היבטים: מקצועי ותפעולי. באשר להיבט המקצועי, האגף לאיכות ומצוינות בחר באסטרטגיית יישום המבוססת על עקרונות המערכת למצוינות ארגונית של ה-EFQM, וגזר מהם הנחיות מקצועיות מחיבות. באשר להיבט התפעולי, על פי הפרק בתקשי"ר על כל משרד להקים ולהפעיל: ועדת היגוי לניהול איכות ומצוינות שתפקידה לקדם את הנושא בהתאם למדיניותו של המנכ"ל, להטיל על חבר הנהלה לקדם את הנושא באופן שוטף מטעם המנהל הכללי, ולמנות "ממונה ניהול איכות" הכפוף למנהל זה ואשר ישמש איש מטה מסייע לקידום ניהול האיכות. על מנת שהממונה המשרדי יוכל למלא את תפקידו, נקבע בנציבות שירות המדינה שעליו לעמוד בדרישות סף הכוללות השכלה אקדמית מתאימה, מעמד הולם, כפיפות ישירה למי שהופקד על הנושא מטעם המנהל הכללי, ואף לעבור הכשרה מקצועית מיוחדת, במסגרת "קורס ממונים על ניהול איכות בשירות המדינה" שפותח במיוחד למטרה זאת ע"י האגף.

פעולות תומכות מצד האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה

תמיכה במיסוד תפקיד והכשרתו של הממונה המשרדי על ניהול איכות

האגף לאיכות ומצוינות רואה כאמור בממונים המשרדיים על ניהול איכות מומחים פנימיים אשר מהווים את החוליה המקצועית המקשרת בין שלושה גורמים מרכזיים: האגף לאיכות ומצוינות המשמש להם מנחה מקצועי, הנהלת המשרד/יחידת סמך, והמומחה החיצוני.

זה לא מכבר הושלמה בנציבות שירות המדינה עבודת מטה משותפת עם האגף הבכיר למשרדי הממשלה שתכליתה לתמוך במשרדים ויחידות סמך בבואם לאיש את תפקיד הממונה המשרדי על ניהול האיכות (להלן: הממונה). העבודה כללה כתיבה ופרסום של תיאור תפקיד לבעל תפקיד זה (ראו נספח א').

כאמור, על בעל התפקיד לעבור הכשרה מיוחדת, וזו כוללת מודולות תיאורטיות ומעשיות גם יחד, ביניהן: מיצוב התפקיד במשרד/יחידת סמך שלו, היכרות עם מערכת המצוינות ארגונית של ה-EFQM, קידום והטמעה של תהליכי שינוי, מאסטרטגיה לפרקטיקה- עקרונות לתכנון, בניה וניהול תכנית אב לאיכות, ועוד.

הכשרות להכרת המערכת למצוינות ארגונית של ה-EFQM

כדי ליצור שפה מקצועית משותפת בין כל המעורבים בהטמעת המערכת למצוינות ארגונית, נערכות מזה כשנתיים הכשרות והדרכות שונות, חלקן יזומות ע"י האגף, וחלקן ע"י המשרדים ויחידות הסמך שהחליטו לאמץ את ה-EFQM.

עד כה נחשפו לנושא באמצעות קורסים, ימי עיון וכנסים למיניהם מאות רבות של מנהלים ועשרות ממוני ניהול איכות ממשרדי ממשלה/יחידות סמך ובהם גם בתי חולים ממשלתיים. בין מסיימי ההכשרות המרכזיות והמשרדיות: רופאים, אחיות, מהנדסים, עורכי-דין, מזכירי בית משפט, רואי חשבון, יועצי מס, סטטיסטיקאים, אנשי חינוך ואנשי מנהל ציבורי אחרים. הכשרות דומות התבצעו עבור עשרות ממלאי תפקידים בשלטון המקומי.

הכנת קאדר מומחים חיצוניים (מנחים)

בהתאם להסכם שחתמה נציבות שירות המדינה, את הכשרת עורכי המבדק עפ"י ה-EFQM, רשאים לבצע רק מנחים מקצועיים שקבלו הכשרה מתאימה מטעמה. כדי לענות על הביקוש הגובר והולך למנחים אלו, יזם וערך האגף לאיכות ומצוינות, בשיתוף עם אלכ"א-ג'וינט, מספר מחזוריים להכשרת מנחים (יועצים חיצוניים) ועד כה יש במדינת ישראל כ-50 יועצים מורשי EFQM. על מנת שמדריכים מורשים אלו יוכלו ברשימת מדריכי EFQM שמפיץ מפעם לפעם האגף, שומה עליהם לקבל על עצמם מחויבות לפעול בהתאם למדיניותו המקצועית של האגף וכן לעבור רענון ועדכון מקצועיים כל אימת שתבוא דרישה לכך.

תרגום חומר מקצועי

אחת הנגזרות של הסכם זכויות היוצרים עם הקרן האירופית לניהול איכותי, היתה הזכות לתרגם לעברית את מגוון החומרים המקצועיים שהיא פיתחה, ולהפיצם במגזר הציבורי. החומר המקצועי שתורגם ומעודכן מעת לעת, כולל חוברות תורתיות וחוברות מתודולוגיות, ובכלל זה חוברת הממחישה כיצד מתפקד ארגון ציבורי השואף לפעול בהתאם לעקרונות מערכת מצוינות זאת.

עידוד משרדים לפעול לקידום ניהול האיכות

בתחילת דרכם של מפתחי המערכת ומטמיעיה, כאמור, היוו ההתמודדות והזכייה בפרס היוקרתי (European quality award) אשר מוענק מדי שנה בשנה למעולים שבמצטיינים בקרב הסקטור הפרטי והציבורי ברוב מדינות אירופה, תכלית מרכזית להטמעתה של המערכת.

המדיניות והאסטרטגיה העדכניים של מפתחיה, ואשר האגף לאיכות ומצוינות החליט להתאימה ולאמץ, עוצבה מחדש תוך שה- EFQM מעדכן את הגדרת קהל היעד של מערכת המצוינות, שהוא איננו עוד רק ארגונים מצטיינים, אלא גם, ובעצם בעיקר, ארגונים המצויים בשלבים שונים של המסע הארוך למצוינות.

ואכן, ה-EFQM פיתח גישה של התקדמות הדרגתית למצוינות אשר מאפשרת לכל ארגון המעוניין בכך, להסתייע במערכת ולהתקדם במסע אל המצוינות תוך שהוא בוחר לעצמו אחת מתוך מספר מתודולוגיות אפשריות.

סיכום

נציבות שירות המדינה לקחה על עצמה לאמץ את המערכת למצוינות ארגונית של ה-EFQM. כדי להגביר את סיכויי הטמעתה של המערכת, פעל האגף להיערכות מתאימה, שכללה פעולות מגוונות, שהמרכזיות שביניהן היו: קביעת מדיניות ואסטרטגיה מקצועית ותפעולית, ומגוון פעולות תמיכה בלקוחותיו של האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה. פעולות אלו ואחרות מאפשרות כבר עתה ללא מעט יחידות להירתם לאתגר ולהיות חלוצות במהלך חשוב זה. בשעת כתיבת מאמר זה החלו כבר מעל 70 יחידות ממשלתיות (מתוך עשרות משרדים ויח' סמך) ומעל 10 יחידות בשלטון המקומי ליישם את המערכת באופן שיטתי.

הצלחתו של מהלך זה תלויה בלא מעט גורמים ובעלי רצון טוב בתוך ומחוץ לשירות המדינה. ואולם, אם לשפוט על פי מידת ההתעניינות לה זוכה המערכת, וההדים החיוביים מאלו שכבר מעורבים בתהליך, הרי שמתקבלת התחושה שהמהלך אכן יצלח.