

צוותי שיפור כמרכיב חיוני בקידום המצוינות הארגונית



נציבות שירות המדינה

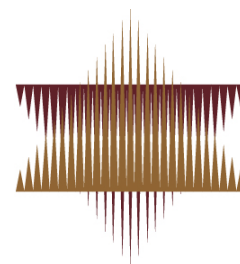
האגף

לאיכות

ומצוינות

בשירות

המדינה



מאת: מאיר אהרונוב

אייר התשס"ז – מאי 2007

מדינת ישראל
נציבות שירות המדינה
האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה

תוכן עניינים

3	רקע כללי	א.
3	מהותם של צוותי שיפור	ב.
4	נסיבות הקמתם של צוותי שיפור	ג.
4	השלבים בעבודת צוות שיפור	ד.
5	הרכב צוות שיפור	ה.
5	כלים מתודולוגיים מסייעים בעבודת צוות שיפור	ו.
6	מאפייני צוות שיפור מוצלח	ז.
6	האתגר בהקמתם של צוותי שיפור	ח.
8	ניהול אפקטיבי ויעיל של מערך צוותי שיפור לאורך זמן	ט.
9	ס י כ ו ם	י.

מדינת ישראל
נציבות שירות המדינה
האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה

א. רקע כללי

מהלכי קידום המצוינות הארגונית מבוססים בעיקר על תפיסת "השיפור המתמיד" (*). בהתאם לתפיסה זו, על כל ארגון לפעול באורח ממוסד, שיטתי ומתמשך לשיפור האפקטיביות והיעילות שלו. תפיסה זו ממוקדת בפעולות שמטרתן להוביל לשיפור הדרגתי ו/או ליוזמות של חדשנות שהינן בגדר "קפיצת מדרגה". השיפור המתמיד מתבסס על נתונים כמותיים, חשיבה סטטיסטית, שילובם של כלים מתודולוגיים שונים וכן גיבושן ויישומן של תכניות שיפור. הטמעת התפיסה בשגרת הניהול של הארגון, מחייבת למידה ארגונית וייזום שיפורים מובנים ושיטתיים בהתאמה. המוטיב הבולט בתפיסת השיפור המתמיד הוא ההתייחסות לעובדי הארגון - "ההון האנושי", כשותפים מרכזיים הן בתהליכי הלמידה והן בתהליכי השיפור.

ניסיון עולמי רב שנים מוכיח שאחד הכלים הניהוליים החשובים למימוש שותפות זו של העובדים הינו "צוותי שיפור".

חשיבותם של צוותי שיפור נודעת לנוכח הישגיהם המשמעותיים ביותר בתחומים מגוונים בהם: צמצום "עלויות אי האיכות" - מניעת בזבז משאבים, קיצור ופישוט הליכים ושיפור תהליכים, שיפור רמת שביעות רצון הלקוחות - הציבור, שיפור התקינות המינהלית ועוד.

תוצרי עבודת צוותי שיפור המצטברים לאורך זמן מהווים תרומה אסטרטגית חשובה לכל ארגון, והינם בבחינת "נכס ניהולי" משמעותי לכל הנהלה.

במגמה להרחיב ולהעמיק את ההסתייעות בצוותי שיפור בשירות המדינה, יוצגו במסמך זה ההיבטים המקצועיים והניהוליים הקשורים בהפעלתם.

ב. מהותם של צוותי שיפור

צוותי שיפור הינם מסגרות ניהוליות גמישות, הפועלות לצד המבנה הארגוני המוסדי. ייעודם של צוותי שיפור הינו למפל בנושאים מעוני שיפור, הדורשים בחינה משותפת ופתרונות יצירתיים מוסכמים, ליישום בזמן קצוב.

צוותי שיפור מורכבים מקבוצות עובדים מצומצמות, רב תחומיות (בדרך כלל), יחידתיות או בין-יחידתיות. הצוותים מתמנים על ידי מנהלי הארגון או מנהלי היחידות בארגון, בהתאם לזיקתם לנושאים המעונים שיפור.

.Continuous improvement(*)

מדינת ישראל
נציבות שירות המדינה
האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה

ג. נסיבות הקמתם של צוותי שיפור

- צוותי שיפור מוקמים לרוב במטרה לבחון ולהציע פתרונות בנושאים אקוטיים, כרוניים או מערכתיים, בנסיבות בהן מתקיים תנאי אחד או יותר, דוגמת התנאים הבאים:
- מתעורר קושי לבצע בחינה מעמיקה של הנושא המעון שיפור, במסגרת דפוסי העבודה ההירארכיים של הארגון.
 - הנושא המעון שיפור הינו באחריות משותפת של מספר גורמים.
 - נדרש ריכוז מאמץ למציאת פתרונות לנושא המעון שיפור.
 - נדרשת הסתייעות בכלים מתודולוגיים לאיסוף נתונים ומידע וניתוחם, וכן העלאת פתרונות יצירתיים.
 - נדרשת הגברת מוטיבציה לטיפול בנושא המעון שיפור.

ד. השלבים בעבודת צוות שיפור

עבודת צוות שיפור כוללת עשרה שלבים:

1. זיהוי הנושא המעון שיפור.
2. הגדרת מטרת הצוות.
3. ניסוח הבעיה.
4. ניתוח הסיבות לבעיה.
5. איסוף נתונים.
6. ניתוח הנתונים.
7. העלאת רעיונות וחלופות לשיפור, הערכתם ובחירת פתרון אופטימאלי.
8. הכנת תכנית שיפור (הכוללת מצגת לוועדת היגוי/הנהלה).
9. יישום תכנית השיפור (לפחות כ"פיילוט").
10. מעקב אחר ביצוע תכנית השיפור.

מדינת ישראל
נציבות שירות המדינה
האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה

ה. הרכב צוות שיפור

צוות שיפור מורכב מבעלי התפקידים הבאים:

- * ראש הצוות – אחראי/ת להוביל את הצוות להשגת יעדיו.
- * מינהלן הצוות – אחראי/ת לנושאים המינהליים הקשורים בעבודת הצוות כגון: מקום התכנסות, עזרים מכניים, הפצת חומר וכו'.
- * חברי הצוות – שותפים לקידום עבודת הצוות והשגת יעדיו .

ו. כלים מתודולוגיים מסייעים בעבודת צוות שיפור

מס' סידורי	הכלי המתודולוגי	המטרה
1.	גיליון תיווי/תיוג	זיהוי התדירות בה מבוצעת הפעולה
2.	תרשים זרימה של התהליך	הצגת סדר הפעולות/השלבים
3.	תרשים בקרה	זיהוי השונות שיש לבקר ואופן הבקרה
4.	תרשים פארטו	זיהוי הבעיות העיקריות
5.	תרשים סיבה תוצאה ("עצם דג")	זיהוי הגורם/הגורמים להיווצרות הבעיה
6.	היסטוגרמה	הצגת מאפייני השונות והתפלגותה
7.	תרשים פיזור	הצגת היחסים והקשרים בין הגורמים
8.	בקרת תהליכים	איתור טעויות חוזרות ונשנות
9.	סיעור מוחות	העלאת מירב הרעיונות לפתרון בזמן קצר
10.	תכנית עבודה (גאנט, פרט)	הבטחת ביצוע מכלול הפעולות/השלבים

מדינת ישראל
נציבות שירות המדינה
האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה

ז. מאפייני צוות שיפור מוצלח

צוות שיפור מוצלח הינו צוות אשר:

- מונה לפחות שלושה אך לא יותר מכ-עשרה חברים.
- מייצג את אופי הנושא המעון שיפור.
- זוכה לתמיכה וגיבוי של ההנהלה.
- חש אחריות לצורך באיתור פתרון לנושא המעון שיפור.
- ממוקד בנושא המעון שיפור.
- מקפיד על שימוש בכלים מתודולוגיים.
- מצליח לרכז ולנתח נתונים רלוונטיים.
- מצליח להעלות רעיונות יצירתיים לפתרון.
- מקדיש את הזמן ההכרחי הנדרש לעבודתו.
- משכיל לקיים תקשורת פנימית טובה.
- חדור מוטיבציה.
- מבין את אילוצי הארגון ומציע פתרונות ברי יישום.

ח. האתגר בהקמתם של צוותי שיפור

1. תובנות נדרשות

הקמתם של צוותי שיפור מחייבת מספר תובנות ניהוליות שחלקן דורש גם פעולה.
במסגרת זאת ניתן לציין את התובנות הבאות:

- א. הארגון יכול לאתר הזדמנויות לשיפור ולטפל בנושאים המעונים שיפור, לא רק באמצעות הכלים שמעמיד המבנה הארגוני ההירארכי אלא גם באמצעות ארגוני אד-הוק, שהינם צוותי שיפור.
- ב. צוותי שיפור מאופיינים בכללים אוטונומיים יחודיים, אשר יש לאפשר את קיומם בתוך הארגון ההירארכי, המאופיין בכללים אחרים.
- ג. הפעלה מוצלחת של צוותי שיפור כרוכה בהקניית:
 1. הרגלי חשיבה שיתופיים, לאלה אשר רגילים בדרך כלל לחשוב, להחליט ולבצע לבד. הדבר כולל יצירת "תחושת שותפות" בקרב העובדים ויצירת "נכונות לשיתוף" בקרב המנהלים, זאת תוך קיומה של פתיחות לחלוק מידע וידע ארגוני.

מדינת ישראל
נציבות שירות המדינה
האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה

2 הרגלי חשיבה יצירתית, למנהלים ועובדים אשר עבודתם מבוססת על צבירת ניסיון ומיומנויות אשר עלולים מטבע הדברים להכביד על חשיבה כזו.

2. תועלות צפויות

א. חברי צוותי שיפור נכונים לסכן את "הוודאות" במצב הקיים לטובת מציאות "לא ודאית" שתיווצר בעקבות יישום המלצותיהם. נכונות זאת מבוססת על עצם יכולתם להשפיע באמצעות צוותי השיפור על עיצוב דפוסי עבודתם, דבר המהווה מבחינתם סוג של העצמה [*]

ב. חברי צוותי השיפור הופכים להיות "השגרירים" של יוזמות השינוי שגיבשו, עובדה המסייעת בהטמעת השינוי בקרב עמיתיהם. בכך ניתן לצמצם באופן ניכר את אפשרות ההתנגדויות לשינוי.

ג. צוותי שיפור מאפשרים לעובדים השותפים לקחת "אחריות" על הטיפול בנושאים המעונים שיפור ואף לחוש תחושת "בעלות" על הפתרונות.

ד. הארגון יכול להתברך בצוותי השיפור שהינם למעשה מנגנוני "תיאום" בין-יחידתיים ויחידתיים, אשר יכולים לחזק את ממשקי הפעולה הארגוניים המהווים לעיתים "חוליות חלשות" בשרשרת הארגונית.

ה. עבודת צוותי שיפור באה לידי ביטוי בהרחבה ובהעמקה של היצירתיות באמצעות שילוב הכישרונות, הניסיון ונקודות המבט וכן בחיזוק המחויבות המשותפת של העובדים ליוזמות השיפור.

[*] (Empowerment)

מדינת ישראל
נציבות שירות המדינה
האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה

ט. ניהול אפקטיבי ויעיל של מערך צוותי שיפור לאורך זמן

הצורך הדחוף בפתרון בעיות ארגוניות, מיגבלות תקציב, זמן ניהול יקר, והחשש ליצור ציפיות שווא, מחייבים לכלכל בתבונה את ניהול מערך השיפורים בארגון ולהקפיד על שלושה היבטים:

1. היגוי פעיל של מערך צוותי השיפור:

מערך צוותי השיפור בארגון צריך להיות הזרוע הארוכה של ועדת ההיגוי המשרדית וועדות ההיגוי היחידתיות לקידום האיכות והמצוינות. ועדות ההיגוי הינן "הכח המניע" של מערך צוותי השיפור. תפקידן של ועדות ההיגוי אלה הינו, התוויית הדרך וקיום המעקב והבקרה הנדרשים, ברמה המשרדית וברמה היחידתית, בהתאמה.

2. תיעדוף מאוזן, מערכתי ואינטגרטיבי של יוזמות השיפור

הניסיון מלמד שייזום שיפורים כשלעצמו אינו ערובה להצלחה ארגונית. הקמה לא מבוקרת של צוותי שיפור עלולה להסיט את תשומת הלב, ריכוז המאמץ והקצאת המשאבים מהנושאים החיוניים והאקוטיים, בהם יש לטפל בזמן נתון. ניהול אפקטיבי ויעיל של מערך צוותי שיפור לאורך זמן, מושפע בעיקר מהיכולת לתעדף את יוזמות השיפור על בסיס מאוזן, מערכתי ואינטגרטיבי. תיעדוף כזה חייב להתבסס על בחינה תקופתית מקיפה של מרכיבי ההשקעה – "המאפשרים" ומרכיבי ההישג – "התוצאות" הארגוניים.

"תיעדוף" מושכל כאמור יכול להתבצע בכל יחידה/ארגון באמצעות עריכתם של מבדקים עצמיים תקופתיים לבחינת רמת המצוינות הארגונית, בהתאם למערכת המצוינות האירופית של ה-EFQM (*). מבדקים אלה מאפשרים לכל יחידה/ארגון ליצור "תמונת מצב" תקופתית של רמת המצוינות הארגונית ולאורך לתעדף יוזמות שיפור כאמור.

מערכת המצוינות הארגונית של ה-EFQM, אשר אומצה על ידי נציבות שירות המדינה כמנוף רב עוצמה לקידום האיכות והמצוינות, מאפשרת שילובם והטמעתם של מהלכים מאוזנים לפיתוח ארגוני, הן במימד ההתנהגותי והן במימד הארגוני-משימתי. מערכת זו מהווה "פלטפורמה" מוצלחת מאוד לעבודת צוותי שיפור.

European Foundation For Quality Management (*)

מדינת ישראל
נציבות שירות המדינה
האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה

3. מחוייבות מתמשכת ומעורבות פעילה של המנהלים

ניהול מערך צוותי שיפור צריך להתבצע תוך מחוייבות מתמשכת ומעורבות פעילה של המנהלים בכלל ועל המנכ"ל בפרט. מחוייבות ומעורבות זו צריכה לכלול העברת מסרים מנהיגותיים התומכים בעצם חשיבותם של צוותי שיפור וכן הענקת גיבוי מלא ואוטונומיה החיונית לעבודתם.

המנהלים נדרשים להגדיר באופן ברור את יעדי צוותי השיפור, לקצוב את זמני עבודתם, לקיים בקרה על התקדמותם (תוך מיקודם בתוצאות רלוונטיות וישימות), וכן לוודא את יישום המלצותיהם ולהוקיר את הישגיהם.

י. סיכום

תפיסת השיפור המתמיד מועידה לצוותי שיפור תפקיד מרכזי וחשוב בקידום המצוינות הארגונית. אין ספק שדווקא בתקופה זו נודעת חשיבות רבה להסתייעות בצוותי שיפור אשר יכולים להוביל לחסכון משמעותי בתקציב, לשיפור בדפוסי העבודה, לשיפור שביעות רצון הלקוחות – הציבור, לשיפור התקינות המינהלית ועוד.

עבודת צוותי שיפור מהווה אתגר גם כאשר לעיתים היא רצופה בקשיים, עליות ומורדות, ולכן היא מחייבת ניהול אפקטיבי ויעיל.

ההתייחסות לצוותי שיפור כמרכיבים חיוניים בקידום המצוינות הארגונית, ולא רק כביטוי ליוזמות ספורדיות, חשובות ככל שתהיינה, היא אשר תבטיח הצלחה בהפעלתם לאורך זמן.

משרדי הממשלה ויחידות הסמך עשויים להפיק תועלת רבה מהסתייעות בעבודת צוותי שיפור, זאת כחלק מהמהלכים לקידום האיכות והמצוינות.

אשר על כן חשוב ונדרש להקים מערך ממוסד של צוותי שיפור בכל משרד ויחידת סמך, ולעודד מנהלים בכל רמות המידרג להסתייע בהם.