



נציבות שירות המדינה

האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה

אומ"ץ בשירות

מידעון איכות ומצוינות בשירות המדינה ניסן התשס"ג מאי 2003

דבר העורך

מידעון אומ"ץ מופק במתכונת חדשה, זאת על מנת לאפשר מתן מידע עדכני לעתים תכופות יותר. במסגרת המידעון תוצג התקדמות הטמעת המערכת למצוינות ארגונית במשרדי הממשלה וביחידות הסמך, ובהם גם ארגוני מערכת הבריאות.

לנוכח ההתרחבות המתמדת של היישומים, ומפאת קוצר היריעה, לא נסקור בהרחבה כל פעילות.

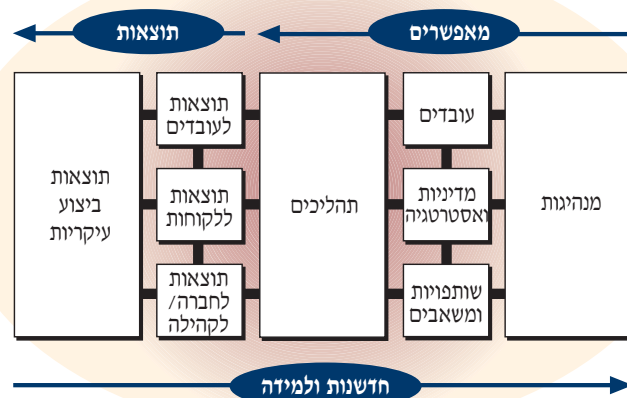
אנו מקווים שהמידעון יאיר את העשייה החשובה אותה מובילים מנהלים הלוצים, אשר כבר עתה מציינים את תרומתה הרבה של המערכת על היבטיה השונים.

אני מבקש להודות לעורכת המשנה, הגבי מיכל עמית, הממונה על ניהול איכות של אגף המכס והמע"מ.

מאיר אהרונוב

מנהל האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה

המערכת למצוינות ארגונית



* כל הזכויות שמורות ל-EFQM

מערכת אסטרטגית לקידום האיכות והמצוינות בשירות המדינה

אופנה, ולכן יש לאמץ את האמרה: "ישן מפני חדש תוציאוי" - דבר אשר מנע מיצוי התועלות הפוטנציאליות הצפויות מהם.

היבטים אלה ורבים אחרים העלו את הצורך לבחון מחדש את אסטרטגיית קידום ניהול האיכות. כך למעשה נדרשנו לאתר נקודת מבט שונה על מצב הניהול בארגון ועל מהלכי השינוי הנדרשים לשיפורו, לא רק דרך המתודולוגיות והכלים ההתערבותיים, אלא **דרך ראייה מאבחת רחבה של כל ממדי הניהול והארגון**, אשר על בסיסה ייבנו תוכניות השינוי/השיפור והמדידה, בראיה שנתית ורב שנתית. היכולת להתבונן על ארגונים דרך הפריזמה הרווחת, המבוססת על הפרמטרים לפיהם נוהגים להעריך ארגונים מצליחים בעולם, היוותה מסד למדיניות שגיבשנו בנושא. **השימוש הנרחב** שעושים ארגונים רבים בעולם במתודולוגיות של פרסי מצוינות ארגונית לצורך ביצוע תקופתי, שיטתי של SELF-ASSESSMENT ושלא רק לצורך התמודדות בתחרויות על פרסי מצוינות, מעיד יותר מכל על כך שאין כללי ניהול לארגונים מצוינים וכללים לניהול ארגונים אחרים.

חשוב לציין כי הפרסים למצוינות ארגונית ע"ש דמינג ביפן, ע"ש בולדרדיגי בארה"ב והפרס האירופי של ה-EFQM מחזיקים **ככלל** באותם פרמטרים לבחינת מצוינות ארגונית, כך שניתן לאמר שלא הייתה כאן אופנה חולפת אלא תפיסה, שאומנם עודכנה, אך היא שרירה וקיימת במהלך חמישים השנים האחרונות.

על יסוד אלה ועוד התגבשה ההחלטה בנציבות שירות המדינה לאמץ את המערכת למצוינות ארגונית של ה-EFQM (European Foundation for Quality Management) כמערכת אסטרטגית לקידום האיכות והמצוינות. מערכת זאת, אשר הונהגה באירופה בשנת 1990, מיושמת בארגונים בלמעלה מ-20 מדינות באירופה ובארגונים מחוץ לאירופה במגזרים התעשייתיים/מסחריים, ובשנת 1995 הותאמה למגזרים הציבוריים וההתנדבותיים. אחת הדוגמאות הבולטות ליישום מערכת ה-EFQM בשירות הציבורי הינה בבריטניה, בה הונחלה המערכת בארגוני הממשל המרכזי ובשלטון המקומי.

מערכת ה-EFQM, המציגה באופן מושכל את הקשר שבין התשומות לבין התוצאות בארגון, בנויה משני חלקים: החלק האחד כולל את חמשת מרכיבי התשומות, שכל ארגון השואף למצוינות חייב להשקיע בהם ואף למדוד לפיהם את השקעותיו - אלה המרכיבים "המאפשרים" (ENABLERS)

קידום האיכות והמצוינות בשירות המדינה הינו אחד היעדים הלאומיים החשובים של מדינת ישראל. המהלכים הממוסדים לקידום הניהול האיכותי בשירות הציבורי החלו לפני כעשור, דבר אשר בא לידי ביטוי: בהחלטות ממשלה, ביצירת תשתיות ניהוליות, בהסדרת מנגנונים מסייעים ועוד. מאז הלכה והתרחבה ההכרה בכך שהניהול האיכותי אינו רק עניין של: אפקטיביות, יעילות, כלכליות, תקינות מנהלית וכו', אלא בתחילתו ובסופו של דבר, עניין של תרבות ארגונית בפרט, ואיכות החיים בכלל.

המהלכים האמורים הגבירו, בין היתר, את התודעה לכך שמדובר בתהליך מתמשך, אשר נועד לעודד מנהלים ועובדים לראות בחתירה המתמדת לאיכות ומצוינות ערך מוסף למדינה, לציבור, לארגוניהם ולהם אישית. סקירת המהלכים לקידום הניהול האיכותי מלמדת על הישגים משמעותיים רבים מחד, ועל אתגר גדול והזדמנויות רבות לשיפור, מאידך. ארגונים רבים עשו כבר דרך מרשימה במיסוד מנגנוני השיפור ובהשגת תוצאות המהוות דוגמא, וארגונים אחרים התקדמו והשיגו הישגים בפריסה רחבה, אך לא תמיד בהעמקה הנדרשת, ואף כאלה אשר העמיקו עשייה בגזרה צרה יחסית.

במסגרת הניסיון שנצבר ניתן גם ללמוד על כך שבחלק מהמקרים כללו מהלכי השינוי אימוץ מתודולוגיות התערבותיות, אשר לא תמיד ההסתייעות בהן הייתה פועל יוצא של: ראייה מערכתית ממוסדת, אבחון שיטתי שיצר תמונת מצב מאוזנת ומערך מדידה רציף ומקיף של ההשקעות והתוצאות. בהקשר זה ניתן לציין שגם כאשר נעשו אבחונים כוללים, הם נעשו בדרך כלל באוריינטציות שונות ולא באופן שיטתי וממוסד. בעוד שהפעילויות לקידום האיכות והמצוינות באשר הן, הינן מבורכות - לא תמיד אימוץ מתודולוגיות התערבותיות שנועדו להוביל לשינוי/לשיפור, נתן מענה לצורך, לתקוות ולציפיות המיוחלות. דבר זה נבע מסיבות רבות ומגוונות, אשר מפאת קוצר היריעה אמנה רק שלוש מהן: העדר תובנה/הסכמה משותפת בארגון, באשר לתמונת המצב הארגונית - דבר אשר השפיע על סוגי הפתרונות וממילא על סוגי המתודולוגיות/הכלים שבהם נעשה שימוש; העדר הלימה בחלק מהמקרים בין נתיב ניהול השיפורים לבין הנתיבים הניהוליים הקריטיים של הארגון - דבר שגרם לפיזור מאמץ וליזומות שיפור שאינן ממוקדות בתהליכי הליבה של הארגון; התחושה בקרב רבים כי מתודולוגיות התערבותיות והסתייעות בכלים ובשיטות הם עניין של

הכינוס הבינלאומי ה-14 של האיגוד הישראלי לאיכות, נובמבר 2002, ירושלים

בכנס הבינלאומי ה-14 של האיגוד הישראלי לאיכות התקיימו שבעה מושבים שעסקו בנושא הטמעת המערכת למצוינות ארגונית של ה-EFQM במגזר הציבורי בארץ ובעולם. חלק מהמושבים עסקו ביישומי חלוצי בשירות המדינה ובשלטון המקומי.

במסגרת זאת אף התקיים פאנל בהשתתפות מנהלים בכירים מהשירות הציבורי, ובהם: מנכ"ל המכס והמע"מ, מר איתן רוב; מנכ"ל מינהל מקרקעי ישראל, מר יעקב אפרתי; מנכ"ל להב ולשעבר ראש המטה לרפורמה בשירות הציבורי, מר מוטי שפירא; יו"ר עמותת בוגרי אלכ"א, מר יאיר בר-קול והנשיא הנבחר של האקדמיה הבינלאומית לאיכות, מר יוסי בסטר.



בתמונה, מימין לשמאל: מ. אהרונוב, מ. שפירא, י. בסטר, א. רוב, י. בר-קול וי. אפרתי

ביקור מקצועי בהנהלת ה-EFQM

ירון שלג, מנהל תחום איכות ומצוינות בניציבות שירות המדינה, יצא כנציג נש"מ לביקור מקצועי במשרד המרכזי של הקרן האירופית לניהול איכותי בבריסל. הביקור אשר התקיים בתחילת ינואר, התמקד בהיבטים שונים הקשורים ב: הסכם זכויות היוצרים של המערכת למצוינות ארגונית; לימוד מהניסיון שנצבר עד כה בקרב בעלי תפקידים מקבילים והתודעות לחומרים מקצועיים ולקבלת שירותים נוספים בעתיד.

ניתן לסכם סיור זה כמוצלח ואפקטיבי ביותר, שכן מטרותיו הושגו.



פורום הממונים המשרדיים על ניהול איכות בשירות המדינה

הוקם צוות חשיבה בין-משרדי, אשר פועל לגיבוש מתכונת לעבודת צוותי שיפור בראייה מחודשת. חברי הצוות: חנוך לטר, סופי עופר, מירב אברמס, מיכל עמית וקרן מורג. הצוות שוקד על זיהוי נקודות חוזק וכשל בעבודת צוותי שיפור, ודן באופן שבו ניתן לחבר את צוותי השיפור לקונספט של המערכת למצוינות ארגונית של ה-EFQM.

המתייחסים למנהיגות, למדיניות ואסטרטגיה, לעובדים, לשותפויות ומשאבים, ולתהליכים. החלק השני כולל את ארבעת מרכיבי התוצאות (RESULTS), אשר כל ארגון השואף למצוינות חייב למדוד על פיהם את הישגיו והם: **תוצאות לעובדים, תוצאות ללקוחות, תוצאות לחברה/לקהילה ותוצאות ביצוע עיקריות**. שילובם של תשעת המרכיבים הניהוליים, כאמור, יוצר תשתית אסטרטגית לניהול הארגון, להבניית מערכת האיכות בו ולהפעלה שיטתית ומבוקרת של כל מהלכי השיפור המתמיד. כך יתבצעו מהלכי השיפור, תוך הסתייעות במתודולוגיות, בכלים ובשיטות התערבותיות, בהתאם לתמונת המצב ולהנהגת יוזמות לחדשנות ולמהלכי למידה ארגונית, כנדרש.

הניסיון שנצבר עד כה מיישום המערכת למצוינות ארגונית בארגונים בחו"ל מלמד על יתרונות הבהיבטים רבים ובהם:

- **מיקוד הארגון במדיניות ובאסטרטגיה המוכוונות לצורכיהם, דרישותיהם וציפיותיהם של בעלי העניין שלו.**
- **עידוד מנהלים לראיה מערכתית בניהול.**
- **שימת דגש על התייחסות שיטתית ורציפה לקשר שבין תשומות לבין תוצאות.**
- **אינטגרציה של יוזמות השיפור בארגון למהלך משולב המכוון לנתיבים הייעודיים של הארגון.**
- **יכולתו של כל ארגון לוודא באופן מדיד, בלתי אמצעי ועל בסיס תקופתי, מהן נקודות העוצמה שלו והיכן ממוקדות ההזדמנויות לשיפור, ולהפעיל מנגנונים של שיפור מתמיד, בהתאם.**
- **יצירת מדדי השוואה שיאפשרו BENCHMARKING בתוך הארגונים ובין ארגונים בארץ ובעולם.**
- **התאמת המערכת לרמות שונות של בשלות ארגונית ולמגוון תרבותי ארגוני.**

בעקבות ההחלטה לאימוץ המערכת של ה-EFQM, פעל האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה במספר תחומים ובהם: רכישת זכויות היוצרים של מערכת ה-EFQM עבור השירות הציבורי, תרגום החומר המתודולוגי של המערכת והפצתו בהתאם לעניין, כתיבה ופרסום של שני פרקים בתקשי"ר בנושא "איכות ומצוינות בשירות המדינה" ובנושא "הצעות לשיפור איכות ומצוינות", הצגת המערכת במסגרת במות מקצועיות שונות, פעולות ליצירת מודעות ולהסברה בקרב מנהלים בדרגים השונים בשירות, הכוונה מקצועית של משרדים ויחידות סמך בהטמעת המערכת, ועוד. חשוב לציין כי משרד הפנים, במסגרת פעולותיו של האגף למינהל מוניציפאלי, אשר מופקד על הפיתוח הארגוני של השלטון המקומי, אימץ את המערכת של ה-EFQM במדיניותו הכוללת.

אין ספק כי מדובר במהלך אסטרטגי ראשוני אשר יחייב אורך רוח, שיתוף פעולה וראיה ארוכת טווח, ועל יסוד ההתקדמות יופקו לקחים. כבר היום ניתן לציין שארגונים בשירות המדינה מצאו במערכת למצוינות ארגונית של ה-EFQM עניין רב והחלו להטמיעה, כך גם ארגונים מחוץ לשירות המדינה. ההיענות עד כה מעודדת מאוד ונוטעת בנו את התחושה כי אימוץ המערכת יצור שינוי חשוב בתרבות הארגונית של השירות, ויביא לשיפור השירות לציבור. אנו מצפים שיותר ויותר ארגונים יאמצו תפיסה זו.

מאת: מאיר אהרונוב

שבוע האיכות הלאומי 2003

שבוע האיכות ייערך בין התאריכים 29-25 במאי. ביום שני, 26/5/03, ייערך כנס בו תוכרו הקמתו של פורום מיישמי EFQM. פורום זה נועד להוות במה מקצועית וכן מקור ללימוד הדדי שיאפשר קידום הטמעת המערכת למצוינות ארגונית בשירות המדינה.



מטמיעים את המערכת למצוינות ארגונית של ה-EFQM

משרד הבריאות מחוז צפון

של משרד הבריאות, ואיפשרה לנו לעצור לשעה קלה את "מרתון העבודה" המטורף בו אנו נתונים כדי לחשוב על הדרך הנכונה והאופטימלית לקידום הנושאים בהם אנו מטפלים.

מאת: **חנה סלע**, המהנדסת המחוזית - לשכת הבריאות מחוז הצפון

המרכז הרפואי "גליל מערבי - נהריה"

המרכז אימץ את המערכת למצוינות ארגונית של ה-EFQM בכל תחומי פעילותו והינו שותף למיזם הבין-ארגוני של הטמעת המערכת בחדרי המיון של שמונה בתי חולים בצפון הארץ.

עד כה נערכו מבדקים ארגוניים עצמיים בקרב יחידות המרכז וספקיו, ומתוכנן מבדק לקוחות. בכוונת הנהלת המרכז להגיש מועמדות לפרס הלאומי לאיכות במגזר הציבורי ע"ש יצחק רבין ז"ל.

המרכז הרפואי "גליל מערבי - נהריה" קיבל זו השנה השישית את תקן ISO 9002 ועתה הוא נערך לקבלת תקן ISO 2000.

שנת הפעילות הנוכחית לקידום האיכות במרכז מוקדשת לשני נושאים: "כבוד האדם" ו"ניהול סיכונים". בשבוע האיכות הלאומי מתוכננים מפגשים וסדנאות לכלל עובדי המרכז, אשר יוקדשו לנושאים אלה.

איכות היא דרכנו, ופעילותנו מוקדשת את מחויבותנו לאיכות ללא הפסקה.

מאת: **פרופ' שאול שאשא**, מנהל המרכז הרפואי

בית החולים "פוריה-טבריה"

הנהלת בית החולים פוריה - טבריה וצוות קידום האיכות החליטו בשנת 2002 לאמץ את המערכת למצוינות ארגונית של ה-EFQM ככלי אסטרטגי לניהול איכות. במסגרת זאת נקבעו חמש מחלקות חלוץ, שבעקבותיהן תשתלבנה באופן מדורג יתר מחלקות בית החולים.

הגישה שנבחרה לביצוע המבדק הארגוני העצמי היא גישת "הטופס המובנה". במסגרת סדנא הוכשרו 16 עורכי מבדק מקרב הצוות הבכיר של כלל הסקטורים בבית החולים.

במהלך החודשים אפריל ומאי 2002 בוצעו מבדקים כמתוכנן, גובשו סיכומים והוכנו תוכניות לשיפור על ידי מנהלי המחלקות והאחיות האחראיות.

תהליך יישום תוכניות השיפור נמצא בשלבים מתקדמים בכל המחלקות.

מאת: **ג'וליה ברטל**, הממונה על ניהול איכות

משרד העבודה והרווחה

המכון הממשלתי להכשרה מדעית, טכנולוגית והיי-טק - מה"ט - מופקד על לימודיהם של ההנדסאים והטכנאים במדינת ישראל.

המכון אימץ את המערכת למצוינות ארגונית של ה-EFQM, ולצורך הטמעתה נבחר צוות של שבעה עובדים - נציג אחד מכל מחלקה. הצוות עבר סדנת תיכונן בהיקף של כ-40 שעות.

המבדק הארגוני העצמי בוצע באמצעות כלי המחקר וההערכה, כפי שדורשת המערכת למצוינות ארגונית: א. תשע תיבות של למידה וחדשנות, שחלקן עוסקות ב"מאפשרים" (Enablers) וחלקן בתוצאות (Results). ב. שלושים ושניים קריטריוני משנה, המרכיבים את התיבות השונות. ג. מכשיר ה"ראדר" (RADAR) של המערכת (ראשי תיבות של תוצאות (Results), גישה (Approach), הטמעה (Deployment), הערכה (Assessment) והפקת לקחים (Review)). המבדק הארגוני העצמי בוצע בגישת "ההדמיה לפרס" עפ"י השלבים הבאים:

1. הסברה לכלל העובדים במה"ט אודות המבדק העצמי הצפוי, והציפיית מהם במהלך המבדק.

2. תכנון, איסוף, ניסוח ותייעוד התשומות והתוצאות שנמצאו במה"ט, בהקשר לכל אחד מקריטריוני המשנה של המערכת למצוינות ארגונית.

חדרי מיון בשמונה בתי חולים מאמצים את המערכת למצוינות ארגונית

ד"ר מיכל כהן דר, רופאת מחוז הצפון של משרד הבריאות, מובילה יחד עם שמונה מנהלי בתי חולים במחוז צפון מהלך בין-ארגוני להטמעת המערכת למצוינות ארגונית של ה-EFQM בחדרי המיון. בתי החולים הם: "גליל מערבי נהריה", "פוריה-טבריה", "העמק", "רבקה זיו-צפת", "הצרפתי נצרת", "האנגלי נצרת", "המשפחה הקדושה-האיטלקי נצרת" והמרכז לבריאות הנפש "מזרע".

ההחלטה על המיזם המשותף נתקבלה יחד עם מנהלי בתי החולים בחודש יוני 2002. כצעד ראשון נערכה סדנת הכרות עם המערכת למצוינות בה השתתפו הנהלות בתי החולים וחדרי המיון וכן רופאת המחוז וצוותה מלשכת הבריאות מחוז הצפון. בשלב זה נתקבלה גם ההחלטה להתקשר עם יועצים ארגוניים מוסמכי EFQM.

בחודש אפריל 2003 נערך טקס השקת הכניסה למהלך, במעמד נציגי ועדת ההיגוי הארצית לאיכות ומצוינות של משרד הבריאות, מנהלי שמונת בתי החולים, נציגי לשכת מחוז צפון, מנהלי חדרי המיון ומרכזי האיכות. במעמד זה התקיימה סדנה בה הוצגו תהליכי הטמעת המערכת למצוינות ארגונית. הסדנה כללה עבודה מונחית בקבוצות, שתוצריה הוצגו במליאה.

אין ספק שמדובר במהלך אסטרטגי חוצה ארגונים, אשר מהווה תמריץ לארגונים נוספים להצטרף אליו.

מאת: **ניצה כהן**, מרכזת ניהול איכות - לשכת הבריאות מחוז צפון

המחלקה לבריאות הסביבה במחוז צפון של משרד הבריאות

מחלקת בריאות הסביבה, הכוללת מהנדסים והנדסאים, מטפלת בשיפור איכות מי שתיה והרחצה, הביוב, השקיה בקולחין, תכנון ובניה, רישוי עסקים, תנאי תברואה בבתי אוכל, מוסדות חינוך, בריאות ורווחה ועוד. מחלקה זו עוסקת במתן שירותי בריאות לציבור - שירותים הדורשים פתרונות מיידיים שאינם סובלים דיחוי, ומצליחה לעמוד בעומס הרב המוטל עליה.

ד"ר מיכל כהן דר, רופאת מחוז הצפון במשרד הבריאות, החליטה על יישום חלוץ של המערכת למצוינות ארגונית במחלקה זו.

הטמעת המערכת כללה הקמת צוות המונה נציגים מהלשכה המחוזית ומחמש הלשכות הנפתיות. בשלב הראשון ערך הצוות שאלון המותאם לעולם התוכן של בריאות הסביבה בעבודה יחידנית וקבוצתית (מחוז/נפה). במבדק הארגוני העצמי ניתן דרוג לכל שאלה, תוך ציון נקודות חוזק ונקודות הטעונות שיפור. תהליך הרכבת השאלון כלל דיונים ארוכים וקפדניים של כל חברי הצוות, והסתיים כאשר הושג קונצנזוס מלא לגבי כל סעיפיו. בשלב השני גיבש הצוות המלצות פתרון לנקודות הטעונות שיפור, והכין תוכנית יישום רב שנתית, בהתאם לסדרי העדיפויות של המחלקה. נמצא כי מחצית מההמלצות (כ-50%) ניתנות לביצוע ע"י המחלקה עצמה, ואכן בתוכנית העבודה לשנת 2003 כבר החלו ביישומן. כמו כן התברר כי 30% מההמלצות ניתנות ליישום בסיוע של הנהלות המחוז והנפות, וכ-20% - בסיוע המשרד הראשי. תוצאות המבדק הצביעו על ציון משוקלל של המחלקה - 32.75% (מתוך 75%). במידה ויישמו ההמלצות המתוכננות לשנת הפעילות 2003 - יעלה הציון ל-44.8%.

תוצאות המבדק הארגוני העצמי אכן מצביעות על ארגון טוב הנותן שירות לקהילה בהתאם לכללים, לתקנות ולהנחיות, וזאת למען בריאות הציבור. אנו גאים ושמחים כי נפל בחלקנו להיות חוד החנית של המערכת האסטרטגית למצוינות ארגונית של נציבות שירות המדינה. מערכת זו סייעה לנו למקד את הנושאים הדורשים טיפול לקידום האיכות והמצוינות

הנהלת בתי המשפט

בהנהלת בתי המשפט נערך טקס חגיגי להשקת תחילתו של המהלך להטמעת המערכת למצוינות ארגונית בבית המשפט השלום בראשון לציון.

שאלון המבדק למצוינות ארגונית הועבר לכל עובדי בית המשפט (כולל קלדניות ומאבטחים) וניתוחו מסתיים בימים אלו. תהליך איסוף העדויות והמבדק בגישת "הטופס המובנה" נמצא בעיצומו ומתבצע ע"י צוות עורכי המבדק הארגוני העצמי, המורכב ממנהלי המחלקות בבית המשפט.

החל תהליך הסברה למנהלים בבתי משפט ממחוז דרום (סה"כ שמונה בתי משפט) לקראת הטמעת המערכת למצוינות ארגונית. התהליכים מלווים ע"י המחלקה לפיתוח ארגוני וניהול איכות.

מאת: **נטע פור איזנברג**, הממונה על ניהול איכות

מינהל מקרקעי ישראל

מבדק עצמי במחוז המרכז

הפרויקט יצא לדרך, בהובלתו של מר יצחק ישראלי, מנהל המחוז, ובניווטו של מר ארם מרגלית, סגן מנהל המחוז וחבר הפרום. נחתם חוזה התקשרות עם יועץ מורשה EFQM, נבחר צוות היגוי, ומתוכנן קורס עורכי מבדק, כאשר בסיומו יבצע מבדק ארגוני עצמי בהתאם לתשעת הקריטריונים של המערכת למצוינות ארגונית של ה-EFQM.

מאת: **יעקב הראל**, הממונה על ניהול איכות

הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה

יחידת המחירים לצרכן נבחרה כיחידת החלוץ של הלשכה להפעלת המערכת למצוינות ארגונית של ה-EFQM.

תפקיד היחידה הוא לאסוף נתונים על השינויים במחירים ולפרסם בכל 15 בחודש את מדד המחירים לצרכן, כמדד המייצג את השינויים במחירים במהלך החודש שחלף.

לנוכח אופייה המיוחד של היחידה, הוחלט כי הגישה המתאימה לה ביותר לעריכת מבדק ארגוני עצמי היא "גישת המטריצה", ובהתאם לכך שקדו חברי הצוות על בניית המטריצה ולאחר מכן החלו בביצוע המבדק הארגוני העצמי. עם סיום המבדק יגבשו חברי הצוות את תכנית השיפור המערכתית.

מאת: **רמי קירמאירי**, הממונה על ניהול איכות

צוותי שיפור

המרכז הגריאטרי בפרדס חנה זוכה בפרס

צוות השיפור "לכל איש יש שם" של המרכז הגריאטרי ע"ש שהם בפרדס חנה זיכה את המרכז **במקום השני בתחרות הארצית של צוותי השיפור בישראל**.

צוות השיפור "לכל איש יש שם" הציג דרכים לשיפור איכות החיים/חיים טובים של המטופלים במרכז הגריאטרי.

תוצאות עבודת הצוות הובילו לשינוי בתרבות הארגונית של המרכז, הן ברמה הניהולית והן ברמת הצוות הטיפולי, אנשי האחזקה והלוגיסטיקה. המטופל הקשיש ממוקם מעתה במרכז העשייה - זוכה לטיפול אישי פרטני, מקבל אוטונומיה בקביעת פעולות שבשגרת היום-יום כגון: קביעת סדר היום, בחירת ביגוד, תפריט אישי, שימוש בטיטולים וכד'.
הצוות המטפל והצוות הלוגיסטי למדו לראות דרך הקלידוסקופ את הקשיש במתודולוגיה איכותית ולא רק כמותית. הדבר מתבטא באיכפתויות טיפולית תוך שימת דגש על רגישות כלפי המטופל בהקשבה, בדיבור ובהבנת שפת הגוף.

הצוות בנה תשתית ותפיסה ארגונית המסוגלת לתמוך ולהעניק לקשיש תנאים שיאפשרו לו לחיות בכבוד בזקנתו.

המהלכים אשר בוצעו ע"י צוות השיפור הובילו לשינוי סדרי העבודה, לגיבוש נהלים חדשים ולחיסכון כספי כולל של כ-1,120,000 ש"ח!

לסיכום - המושג "איכות חיים/חיים טובים" מהווה לא רק אתגר מקצועי אלא גם אתגר מוסרי, שהוא ליבת ייעודו של המרכז הגריאטרי.

מאת: **רונית הר-נוי**, הממונה על ניהול איכות

3. זיהוי נקודות החוזק של הארגון, איתור ותיעדוף הנושאים המצריכים שיפור, בכל אחד מן הקריטריונים.

4. הערכת המימצאים באמצעות מכשיר המדידה "RADAR". כל מדד זכה לניקוד ולציון ע"י חברי צוות המבדק הארגוני העצמי, על פי כללי המערכת.

5. בהתאם לממצאי האבחון העצמי הכינה ההנהלה תוכנית שיפור.

6. עם השלמת תוכנית השיפור בכוונתנו להזמין משוב חיצוני על פי מתודולוגיית הפרס הלאומי לאיכות במגזר הציבורי.

התרומה המיידית

המבדק הארגוני העצמי, כבר בשלבי הראשונים, הניב תוצאות שיפור משמעותיות בארגון, להלן כמה דוגמאות:

חשיפה ושותפות - הוא חשף את כל הפעילויות, הביא לניתוח ולניסוח של תהליכים בשיתוף והסכמה של המנהלים, יחד עם העובדים, תוך הפרייה הדדית של הצדדים.

חשיבה מחודשת - תהליכים, שהתקבלו אצל עובדים כמובנים מאליהם, עברו על-ידם חשיבה מחודשת בכל שלבי העבודה.

גישה מערכתית - התייחסות לאספקטים השונים בעבודה מזוויות ראייה וכיוונים מגוונים רב תחומיים, לפי 32 הקריטריונים במערכת למצוינות ארגונית של ה-EFQM ולפי ערכי העזר בכל אחד מן הקריטריונים.

חיזוק ושיפור - נערך מיפוי של נקודות החוזק בארגון ונושאים המצריכים שיפור, בכל אחד מ-32 הקריטריונים.

"ראש גדול" - ניתוח הפעילויות והתהליכים, ציון הרציונאל בכל אחד מהם ובניית דרכים לקבלת משוב על השיטות המיושמות - כל אלה הגבירו את האחריות והיחס החיובי של העובדים כלפי עיסוקיהם.

חשיבה מדעית - הגדרת הפעילויות, תהליכי העבודה ותוצריהם הנצפים במונחי ביצוע אופרטיביים - אלה תרמו לצמצום פערי ההבנה והקלו על השגת היעדים.

חשיבה תוצאתית - א. קביעת מדדי הערכה לכל פעולה שמתקיימת בארגון היא הישג ועליית מדרגה משמעותית. ב. ניסוח קריטריוני המבדק באמצעות כלים אמפיריים ולא ע"י התרשמות ספקולטיבית ושימוש במונחים שאינם ניתנים לחקירה ולכמות, מגבירים את המהימנות והאמינות של הארגון.

שיפור מתמיד - העובדים הגיעו להכרה, שהמערכת למצוינות ארגונית והמבדק העצמי אינם כלי ייעול חד פעמיים לקבלת תו תקן או פרס, אלא מכשירים ניהוליים אשר ילוו את הארגון באופן תמידי וקבוע.

מאת: **פרופ' אורי אדלמן**, היועץ המדעי של מה"ט

אמנות איכות שירות בשירות המדינה

האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה הוציא לאור בימים אלה מהדורה נוספת של החוברת "עקרונות מנחים לגיבוש והטמעת אמנות איכות שירות במשרדי הממשלה וביחידות הסמך".

עקרונות מנחים לגיבוש והטמעת אמנות איכות שירות במשרדי הממשלה וביחידות הסמך



מהדורה שנייה
דצמבר 2002
טבת תשס"ג