

יחידות החלוצים יוצאות לדרך



המודל האירופאי
למצוינות ארגונית של
ה-EFQM, המהווה
מערכת אסטרטגית
לקידום האיכות
והמצוינות, פועל כבר
משנת 1990 ואחת
הדוגמאות הבולטות
להצלחתו היא בארגוני
הממשל המרכזי
והשלטון המקומי
בריטניה. המודל אומץ
והותאם על ידי נציבות
שירות המדינה לצרכים
הייחודיים של שירות
המדינה בישראל ומיושם
כבר ב-30 ארגונים
ובמינהל המוניציפלי

אלה יריב

לא נעים להודות, אבל השירות הציבורי בארץ לא נהנה ממוניטין טובים במיוחד. בתכנית הכלכלית האחרונה של משרד האוצר זכה השירות הציבורי ל"מתקפה כוללת" והיתה אף כוונה לצמצמו באופן ניכר. "הוא מסורבל...", "הוא לא יעיל...", "הוא מנופח..." היו רק כמה מהטענות שנשמעו.

כדאי לדעת שבנציבות שירות המדינה קיים אגף מיוחד שתפקידו הוא קידום האיכות והמצוינות בשירות המדינה. כבר בשנת '93 התקבלו החלטות ממשלה שנגעו לקידום איכות ומצוינות ובמשרד ראש הממשלה הוקם בשנת '94 מרכז לאיכות ומצוינות, שנסגר בשנת '96. בשנה זו הוקמה היחידה הנוכחית שפועלת בנציבות שירות המדינה.

חשוב לציין כי מדינת ישראל רואה בקידום האיכות והמצוינות בשירות המדינה את אחד היעדים הלאומיים החשובים, ומהלכים ממוסדים לקידום מטרות אלו באים לידי ביטוי בהחלטות ממשלה, ביצירת תשתיות ניהוליות, בהסדרת מנגנונים מסייעים ועוד.

במשך השנים נעשו מהלכים רבים לשינוי בתוך הארגונים שהניבו בחלק מהמקרים הישגים נאים, אך במקרים לא מעטים המאמצים לא השיגו את התוצאות המקוות. המסקנה אליה הגיעו אנשי ה"אגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה" היא שיש לבחון מחדש את אסטרטגיית קידום ניהול האיכות, והיכולת להתבונן על ארגונים דרך הפריזמה הרווחת המבוססת על הפרמטרים לפיהם נוהגים להעריך ארגונים מצליחים בעולם, היוותה מסד

למדיניות שגובשה בנושא.

מתברר שבעולם נוהגים להעניק פרסים למצוינות ארגונית זה כ-50 שנה, ובמסגרת זאת מופעל משנת 1951 פרס האיכות ע"ש דמינג ביפן, משנת 1987 הפרס ע"ש בולדרינגי בארה"ב, ומשנת 1990 הפרס האירופאי של ה-EFQM.

פרסים אלה מחזיקים ככלל באותם פרמטרים לבחינת מצוינות ארגונית. חשוב לציין שמתודולוגיות הפרסים הללו הפכו במהלך השנים לכלי ניהולי אסטרטגי לאלפי ארגונים בעולם לצורך הערכה ארגונית עצמית בשגרת הניהול ולצורך ניהול השינויים והשיפורים והבקרה הניהולית, כל זאת שלא בהכרח לצורך הגשת מועמדות לפרס. על יסוד כל אלה התגבשה ההחלטה לאמץ את המערכת למצוינות ארגונית של ה-EFQM (EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT) כמערכת אסטרטגית לקידום האיכות והמצוינות ואף נרכשו זכויות היוצרים של המערכת עבור השירות הציבורי בישראל. מערכת זו מופעלת בארגונים רבים באירופה ואחת הדוגמאות הבולטות להצלחתה היא בארגוני הממשל המרכזי והשלטון המקומי בבריטניה.

המודל למצוינות ארגונית

לאחר שהמערכת אומצה והותאמה על ידי נציבות שירות המדינה לצרכים הייחודיים של שירות המדינה בישראל, הוציא בשנת 2001 נציב שירות המדינה, שמואל הולנד, הודעה לארגוני שירות המדינה, הכוללת פרק חדש



יחידות החלוץ יוצאות לדרך



הישגיו והם: תוצאות לעובדים, תוצאות ללקוחות, תוצאות לחברה ולקהילה ותוצאות ביצוע עיקריות. שילובם של תשעת המרכיבים הניהוליים כאמור יוצר תשתית אסטרטגית להבניית מערכת האיכות בארגון ולהפעלה שיטתית ומבוקרת של כל מהלכי השיפור המתמיד, תוך הסתייעות במתודולוגיות, כלים ושיטות התערבותיות בהתאם לתמונת המצב בארגון. "המערכת האירופאית למצוינות ארגונית, המבוססת על תפישת השיפור המתמיד, מציעה לארגונים דרך לביצוע הערכה ארגונית עצמית כבסיס לקביעת תחומי העוצמה שלהם וגם לקביעת התחומים המהווים הזדמנויות לשיפור. על יסוד אלה הם יכולים לבנות את תכנית השיפור שלהם". מדובר על מערכת מדידה והערכה אשר נותנת אינדיקציה האם המאמצים לשינוי הניבו את התוצאות המיטביות. "הרעיון בתפישה זו הוא שארגונים מצוינים יכולים להעניק שירות איכותי לציבור וזו למעשה מטרת כולנו", אומר ירון שלג, מנהל תחום איכות ומצוינות באגף.

מעורבות העובדים בבניית תכנית השיפור

בימים אלה נמצא המהלך החדשני הזה בעיצומו. בראשית, לאחר עבודת מטה מקיפה שכללה תרגום והפקה של החומרים המתודולוגיים, היה מהלך של הכשרת יועצים שידריכו את הארגונים בהפעלת המערכת ובמקביל קיבלו עליה הסבר מנהלים בשירות המדינה. כיום נמצאות יחידות ממשלתיות רבות בעיצומו של המבדק הארגוני העצמי הזה וכבר עתה מדווחים מנהלים ביחידות אלו על תרומותיה של המתודולוגיה החדשה. הצעד הראשון הוא בהסברת התפישה למנכ"ל הארגון ולבעלי התפקידים הרלבנטיים, ובעקבותיו נכנסים לשלבי הטמעתה. חשוב לומר, מציינים אנשי האגף, שאנו לא מציעים להטמיע את המערכת בכל יחידות הארגון בו זמנית, שכן זו שפה שלמה, עולם חדש של מושגים, ולכן מוצע לעשות זאת תחילה ב"יחידות חלוץ". כך ילך ויתרחב מעגל היישום בכל יחידות הארגון. המטרה היא שכל יחידה ממשלתית תמסד מנגנון קבע של בחינה ארגונית תקופתית עצמית, ותפעל לאורה. מרגע שנבחרה "יחידת חלוץ", היא נכנסת למהלך על ידי איתור של יועץ שהוכשר לגישה על ידי האירופאים. בניגוד לתפישות קודמות של ייעוץ ארגוני, שבהן היועץ עושה

בתקשייר בנושא "איכות ומצוינות בשירות המדינה". הפרק כולל את עקרונות ניהול האיכות הנדרשים בשירות המדינה שהקווים המנחים להם הם: מחויבות ההנהלה לקידום האיכות, התמקדות במתן מענה לדרישותיהם וציפיותיהם של הלקוחות, שיפור מתמיד של דפוסי העבודה בארגון ושל תוצריו הסופיים, מעורבות פעילה של כל עובדי הארגון במהלכי השיפור המתמיד והתבססות על יעדים ומדדים ברורים ומוסכמים.

אנשי האגף לקידום האיכות והמצוינות הגיעו למסקנה כי "יש לאתר נקודת מבט שונה על מצב הניהול בארגון ועל מהלכי השינוי הנדרשים לשיפור, לא רק דרך המתודולוגיות והכלים ההתערבותיים, אלא דרך ראייה מאבחת רחבה של כל מימדי הארגון, אשר על בסיסה ייבנו תכניות השינוי, השיפור והמדידה, בראייה שנתית ורב שנתית".

מהי מערכת ה-EFQM, מסביר מנהל האגף, מאיר אהרונוב: "מערכת ה-EFQM מציעה באופן מושכל את הקשר שבין התשומות לבין התוצאות בארגון. היא בנויה משני חלקים: החלק האחד כולל את חמשת מרכיבי התשומות שכל ארגון השואף למצוינות חייב להשקיע בהם ואף למדוד לפיהם את השקעותיו. אלה הם מרכיבים המתייחסים למנהיגות, למדיניות ואסטרטגיה, לעובדים, לשותפויות ומשאבים ולתהליכים. החלק השני כולל את ארבעת מרכיבי התוצאות שכל ארגון השואף למצוינות חייב למדוד על פיהם את

סיפורי שירות

השירות הרע: המסעדה

לאחרונה עבר ברשת האינטרנט, סיפור קטן, לא דרמטי במיוחד, שהועבר בדואר האלקטרוני ולמרות זאת חצה את כל העולם לפחות פעמיים, הגיע לשורה ארוכה של אמצעי תקשורת בעולם והפך לנושא שיחה בין אנשים רבים: ג'ון ריצ'ארדס, אמריקני מהעיר דלאוור בארה"ב, הגיע למסעדת יוקרה בעירו כדי לחגוג אירוע משפחתי כלשהו. בתום ארוחת גורמה מהנה החליט ריצ'ארדס לקנח עם קפה הפוך ועוגיות הבית, עליהן המליץ לו המלצר בחום. ואכן, הוא כה נהנה מהעוגיות, עד שקרא שנית למלצר, הודה לו על ההמלצה וביקש ממנו באותה הזדמנות אם יוכל להשיג לו את המתכון משף המסעדה. בתוך דקות שב המלצר אל שולחן הסועד עם המתכון לשביעות רצונו המלאה. ריצ'ארדס שילם על הארוחה וכל המשפחה פנתה לדרכה. רק בבית הוא שם לב לחשבון המופקע של הארוחה. בירור מהיר העלה שבעל המסעדה הוסיף למחיר הארוחה סכום נוסף של 400 דולר בעבור מתכון העוגיות. ריצ'ארדס פנה אליו כועס ואמר לו, כי אם היה יודע שזהו מחירו של המתכון, הוא לא היה מבקש אותו כלל, וטען כי הסכום נגבה ממנו מבלי ידיעתו ובכל מקרה מדובר בסכום מופקע. בעל המסעדה אמר כי מדובר במתכון ייחודי שהוא בעצמו רקח אותו וסירב להשיב את כספו תמורת המתכון המקורי, בטענה כי "איש לא יכול להבטיח לי שלא העתקת אותו כבר ותיישם אותו". ג'ון ריצ'ארדס הכועס והקצת מושפל החליט לא לוותר. הוא שב לביתו, העלה את הסיפור על המחשב, הוא אף צירף לסיפור את המתכון לעוגיות הטעימות אך מחרחרות הריב ושלה את ההודעה לכל חבריו בדואר האלקטרוני. זאת ועוד, הוא ביקש מהם להעביר את הסיפור הזה הלאה לכל חבריהם, גם בבחינת פה לאוזן שלילי על המסעדה, אך בעיקר בבחינת אם שילמתי כל כך הרבה כסף על המתכון לעוגיות, לפחות שכל עקרת בית בעולם תכיר אותו ואולי תיהנה ממנו.

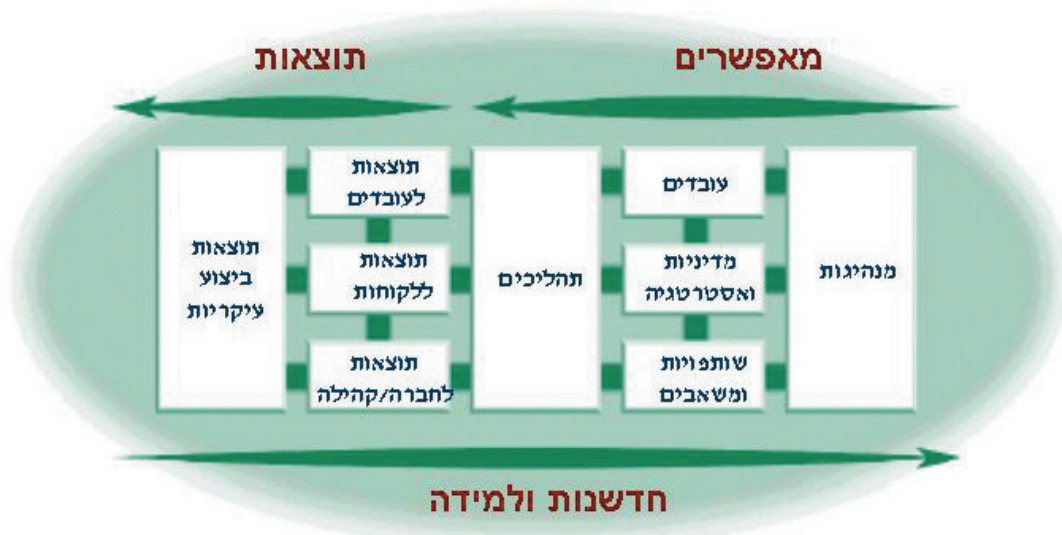
הסיפור הזה זכה לתהודה אדירה. ככל הנראה היתה זו הפעם הראשונה שמישהו רתם את האינטרנט לתלונה על חוסר שביעות רצון משירות שקיבל. בתוך זמן קצר רואיינו ריצ'ארדס לשורה ארוכה של כלי תקשורת על סיפורו ובעקבות ה"קמפיין" אף זכה לתביעה מצד בעל המסעדה בגין פגיעה בשמו הטוב, ירידה ניכרת בעסקיו וכן שימוש במתכון עוגיות עליו יש לו, לדבריו, זכויותיו יוצרים. שופט בית משפט בדלאוור דחה מכל וכל את טענותיו של המסעדה החמדן ואף השית עליו את הוצאות המשפט.

בתופעות דומות אנו נתקלים לא אחת כשלתפוע חולפת על פנינו מכונית מסוימת ועליה שלט גדול שבו מתלונן בעליה כי רכש את המכונית וכתוצאה מכך הוא חווה חוויה איומה של מוצר כושל ושירות רע. לא אחת אף תבעו יבואניות רכב לקוחות שעשו מעשה שכזה, אך תביעותיהן נדחו על הסף.

כמה עלתה לבעל המסעדה תקרית העוגיות, שהחלה ברווח לא מוצדק של 400 דולר? יכול להיות שזה עלה לו עשרות אלפי דולרים בגין אובדן לקוחות, זמן, וכמובן מוניטין. מה היה קורה אם היה ניגש ומעניק את המתכון חינם לאורח שהיה מרוצה עד לאותו רגע, או נוקב בסכום סביר? כמה היה מרוויח יחסי ציבור חיוביים מלקוח מרוצה? כמה עולה ליבואן רכב לקוח ממורמר שמחליט לתת פומבי לשירות רע שקיבל, לטענתו, לאחר שרכש מכונית חדשה?

אברי ניצן

המערכת למצוינות ארגונית של ה-EFQM



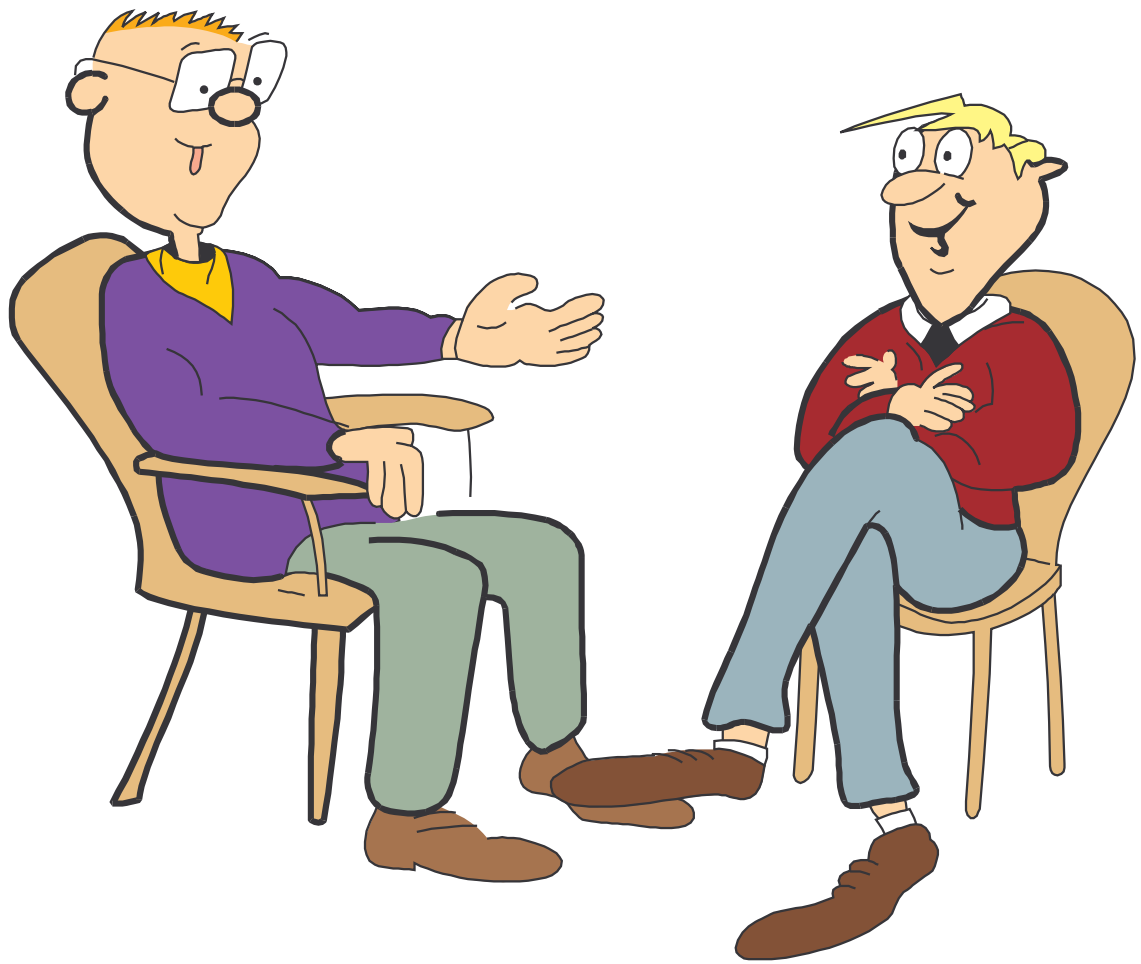
את האבחון, כאן הוא מודרך ומלמד קבוצת אנשים בתוך הארגון לבצע הערכה ארגונית עצמית, שנקראת "מבדק ארגוני עצמי".

קיימות חמש גישות שונות לביצוע מבדק. לאחר שנתקבלה החלטה לגבי הגישה מבצעים העובדים את המבדק ומציגים בפני ההנהלה את הממצאים. תוצאות המבדק כוללות גם נקודות חוזק וגם תחומים לשיפור ועל בסיס זה בונים תכנית שיפור. לאחר כשנה מבצעים מבדק נוסף ושוב תוכנית שיפור. המשמעות היא חיזוק מימד לקיחת האחריות על מצב היחידה ודרכי שיפורה בידי הנהלתה ועובדיה.

יש משמעות רבה לכך שהמבדק מתבצע על ידי עובדים מתוך הארגון, שכן מתקבלת תמונת מצב שנוצרה על ידם והם ודאי מרגישים מחויבות לתכנית השיפור שהם מגבשים. דבר זה מצמצם התנגדויות ומשפיע על שיתוף הפעולה. המבדק נעשה על ידי מנהלים ועובדים שנבחרים בקפידה. אלה מהווים צוות עריכת מבדק שתפקידו להגיע להסכמה על תמונת המצב הארגונית שתשמש את הארגון בבואו לגבש תכנית שיפור.

הדוגמה של בתי המשפט

דוגמה להטמעת מערכת ה-EFQM אפשר למצוא גם במערכת בתי המשפט. בהתאם לתפישה על פיה ארגון גדול השואף להצטיין חייב להפעיל מערכת



המטרה היא שכל יחידה ממשלתית תמסד מנגנון קבע של בחינה ארגונית תקופתית עצמית, ותפעל לאורה. מרגע שנבחרה "יחידת חלוץ", היא נכנסת למהלך על ידי איתור של יועץ שהוכשר לגישה על ידי האירופאים. בניגוד לתפישות קודמות של יועץ ארגוני, שבה היועץ עושה את האבחון, כאן הוא מדריך ומלמד קבוצת אנשים בתוך הארגון לבצע הערכה ארגונית עצמית, שנקראת "מבדק ארגוני עצמי"

שיפור באמצעות המשאבים הקיימים, גם בכוח האדם וגם בתקציב". באגף לאיכות ומצוינות מקבלים דו"ח שנתי מכל ארגון בשירות המדינה והארגונים יכולים להראות את התוצאות והשיפורים. הדו"ח הוא על ביצוע הוראות התקשיר כולן, לרבות התייחסות לקיומו של מבדק ארגוני עצמי. היום יש מעל 30 יחידות חלוץ מהרבה מאוד ארגונים שנמצאים בתהליך. במקביל לעשייה בשירות המדינה, אימץ משרד הפנים את המערכת למצוינות ארגונית של ה-EFQM במדיניותו לפיתוח הארגוני של השלטון המקומי, שמוביל האגף למינהל מוניציפלי בראשותה של מיכל גולדשטיין. הפנייה להטמעת מערכת ה-EFQM בשירות המדינה נעשתה הן על ידי האגף בנציבות, הן מתוך הארגונים עצמם והן על ידי היועצים החיצוניים. כדאי לזכור ששימויותיו של שירות המדינה הלכו והתרחבו במהלך השנים, העומס הוא רב, והצורך לשפר את יכולתו של שירות המדינה להתמודד עם משימות אלו בהצלחה מקבל משנה תוקף ומציב אתגר גדול דווקא בתקופה זו.

מאיר אהרונוב מסכם: "ההיענות עד כה מעודדת מאוד ונוטעת בנו את התחושה כי אימוץ המערכת ייצור שינוי חשוב בתרבות הארגונית של השירות, ויביא לשיפור השירות לציבור. אנו מצפים שיותר ויותר ארגונים יאמצו תפישה זו".

ניהולית הולמת, הוחלט להטמיע את המערכת האירופאית למצוינות ארגונית במערכת בתי המשפט. השלב הראשון היה הקמתה של מחלקה פנימית לפיתוח ארגוני וניהול איכות שמלווה את מנהלי המערכת בתהליכי פיתוח שונים וכן במהלך ה-EFQM, שעליה ממונה נטע פור איזנברג. עובד כהן, סמנכ"ל בכיר למינהל, מציין שהקמתו של צוות ייעוץ מקצועי פנימי, והכשרת מנהלי המערכת לניהול ויישום תהליכי פיתוח ארגוני וניהול איכות, מובילות לפיתוח תרבות ארגונית של למידה ושיפור מתמיד ולקבלת ערך גדל והולך מההשקעה בתחום ניהול האיכות והפיתוח הארגוני. הייעוץ החיצוני בפרויקט מבוצע על ידי יועצת מורשית מטעם ה-EFQM והוא מתרכז בהכשרת עורכי המבדק הפנימיים, בסיוע להתאמתם של כלי המבדק שפותחו על ידי הקרן האירופאית ובמתן supervision לצוות המקצועי הפנימי.

יישום ה-EFQM במערכת בתי המשפט החל בבית המשפט השלום ראשון לציון, שנבחר כ"יחידת חלוץ", ביוזמתו של סמנכ"ל בכיר למינהל, עובד כהן, ובמיתותו של מנהל בתי המשפט, כבוד הנשיא דן ארבל. תשעה מנהלי מדורים מבית המשפט הוכשרו כעורכי המבדק, עסקו באיסוף עדויות ובחנו את מיקומו של בית המשפט על רצף המצוינות הארגונית על פי תשעת הקריטריונים שמציעה המערכת. בעקבות תוצאותיו של המבדק, הציב מנהל מחוז המרכז ומזכיר ראשי של בית המשפט השלום ראשון לציון, בן ציון בושרי, יעדים יחידתיים לשיפור, ואף החל, בשיתוף הצוות הניהולי בבית המשפט, בהפעלת תכניות שיפור, ביניהן: בניית מערכת מובנית לניהול קשרי לקוחות, הפעלת מתנדבים שסייעו ללקוחות בלתי מיוצגים, הפעלת תכניות חניכה של העובדים בבתי המשפט, פיתוח מיומנויות ניהול של הצוות הניהולי ועוד. המנהלים בבית המשפט מעדיים על תחושת הישג משמעותית, על העמקת היכרותם עם הארגון והתהליכים המתקיימים בו ועל תרומה רבה של התהליך להתפתחות האישית והניהולית. לאור הצלחת התהליך, תחל הטמעה של המערכת למצוינות ארגונית בשמונה בתי משפט נוספים במחוז דרום עוד השנה.

30 יחידות חלוץ כבר פועלות

אנשי האגף לאיכות ומצוינות מדגישים שהצעד הראשון והחשוב בקידום האיכות והמצוינות הוא השגת מחויבותו ומעורבותו של מנכ"ל המשרד ומינוריו של אחראי לניהול איכות מתוך הארגון, שהוא בדרך כלל הסמנכ"ל הבכיר למינהל ולמשאבי אנוש.

כמו כן, בכל משרד יש למנות גם ממונה משרדי על ניהול איכות שהוא קצין המטה לנושא. "אנחנו בעצם הגורם המקצועי שמכשיר את הממונים לניהול איכות ואף הקמנו פורום של ממוני ניהול איכות מכל הארגונים. ואכן, היום יש ממונה משרדי על ניהול איכות ברוב משרדי הממשלה", אומר ירון שלג, מנהל תחום איכות ומצוינות. במקביל, עדיין נדרשת התקשרות עם מדריך חיצוני מורשה, שקיבל הרשאה להדרכה במתודולוגיית ה-EFQM. כך, כמו במערכת בתי המשפט, בשונה מהמצב בעבר, יש לא רק מומחה חיצוני, אלא גם מומחה מתוך הארגון שלמד אותה גישה, מדבר אותה שפה, יודע מה לדרוש ויודע גם להיעזר נכון יותר ביועצים החיצוניים. הממונים המשרדיים לניהול איכות הם מדורג הביניים ולכן דאגו בנציבות שירות המדינה, שאת המינוי הם יקבלו מהמנכ"ל. בחלק מהמשרדים, זהו תפקיד מלא ובחלק מדובר בתפקיד נוסף לתפקיד השוטף. "אנחנו מאמינים שככל שהארגון יבין שהנושא חשוב ותורם לו, הוא ירחיב את התפקיד לתפקיד מלא ואפילו ליחידה", מציינים אנשי האגף.

אך האם כתוצאה מתהליכי הייעול צריכים העובדים לחשוש למקום עבודתם? "זה לא הרעיון", מבטיחים אנשי האגף. "כל תפישה איכותית מבססת על ראייה חיובית. חשוב לציין גם כי התפישה יוצאת מנקודת מוצא של

סיפורי שירות

השירות הטוב: המלון

סיפור ישן נושן מעולם השירות מספר על מיליארדר שהגיע פעם למלון יוקרתי. מנהל השירות במלון כל כך הוחמא מביקורו הצפוי של המיליארדר, שביצע תחקיר מקיף על העדפותיו של אותו מיליארדר. בעקבות ממצאי התחקיר הוא צבע את חול הים בהתאם להעדפתו של האורח המכובד, הוא תחקר מהו גוון השמים האהוב עליו וצבע אותם בהתאם. יותר מזה: הוא גילה ומצא באיזה גוון המיליארדר מעדיף את השמש וצבע אפילו אותה לפי העדפתו, שלא לדבר על כך שהוא צבע אפילו את הים בכחול העמוק האהוב עליו.

וכך ביום המיוחל, מגיע המיליארדר עם יפהפיה צעירה שעונה על ידו. השניים מוסעים מעדנות אל החוף הפרטי, ואז המיליארדר מניף את ידו לעבר האופק, לוקח אוויר מלוא ריאותיו ונאנח בהנאה: "אוי, אני מת על כל אותם דברים שאפילו "Money Can't buy". נזכרתי בסיפור הזה ביום עיון בנושאי שירות שהייתי בו באחרונה במלון תל אביב. אחד ממנהלי המלון סיפר על הבנוס האחרון שהוענק למרכזנית במלון על פעולה שהוגדרה על ידו בתואר: "קצת מעל ומעבר למצופה". המרכזנית הבחינה באישון לילה כי אחד האורחים, איש עסקים אמריקאי, שהתארח במלון, משוחח בטלפון בשעות הקטנות של הלילה. היא עשתה מיד 'אחד ועוד אחד' והגיעה למסקנה כי הלה מבצע עתה שיחת עסקים טרנסאטלנטית. היא התקשרה למחלקת שירות החדרים, העירה את המלצר התורן וביקשה ממנו שיעלה קפה וקוראסונים לחדר, על חשבון הבית, תוך מתן הסבר קצר שמאחר שהוא כבר החל את יום עבודתו, נשלחה לו ארוחת בוקר מוקדמת. כן, יש גם מקרים כאלה ואפילו כאן בארץ. עובדים בתחום השירות עם יכולת לבצע את העבודה שלהם בצורה קצת מעל ומעבר למצופה. לא רק חיוך, לא רק סליחה, תודה ובבקשה, אלא עשייה שמראה שאיש השירות יודע היטב את תפקידו, אוהב אותו ומבין באמת שירות מהו.

אברי ניצן