

המבדק העצמי עפ"י ה-EFQM כאסטרטגיה ניהולית

לקידום המצוינות הארגונית

מאת: ירון שלג*

מאמר זה כולל: הגדרת המונח "מבדק עצמי" בהקשר למערכת למצוינות ארגונית של ה-EFQM, פירוט תמציתי של שלבי המבדק העצמי, איזכור ודיון תמציתי אודות היבטים מהותיים של אסטרטגיית המבדק העצמי ותובנות ולקחים ראשוניים שנאספו מאז החל המהלך.

תמצית

החל משנת 2001, שנה בה החל המהלך לאמוץ המערכת למצוינות ארגונית עפ"י ה-EFQM בישראל, מצטרפות אליו יותר ויותר יחידות חלוץ בשירות המדינה ובשלטון המקומי המעונינות לשפר את תפקודן.

מטרת מאמר זה לשפוך אור על מספר סוגיות, חלקן עקרוניות וחלקן יישומיות, אשר מעסיקות מנהלים ואנשי מקצוע שונים, בנוגע לביצוע יעיל ומועיל של המבדק העצמי ברוח ה-EFQM, וזאת לאור הניסיון שנצבר עד כה בשירות המדינה בישראל.

המאמר מיועד בעיקר למנהלים ועובדים שהנם שותפים לניהולו והפעלתו של מבדק ארגוני עצמי כמתודולוגיה ניהולית לקידום ניהול האיכות בארגונים/יחידותיהם.

מפורטים בו שלביו של תהליך המבדק הארגוני העצמי והוא מדגיש מספר מאפיינים עקרוניים המייחדים אותו מגישות אחרות. הניסיון המצטבר שהתרכז באגף לאיכות ומצוינות בנציבות שירות המדינה, נבחן על בסיס המאפיינים הללו ומספר לקחים חשובים מוסברים בו בתמציתיות.

מודעותם של הנוגעים בדבר לתובנות וללקחים אלו, כך מאמין האגף לאיכות ומצוינות, תגביר את הסיכוי שהיישום יהיה מקצועי יותר, יניב תוצאות טובות ומהירות יותר, ויביא ליחס משופר של "עלות מול תועלת".

מבוא

תפיסת המצוינות הארגונית עפ"י ה-EFQM מופעלת במדינות אירופה בהצלחה רבה מתחילת שנות ה-90 במגזר הפרטי ובהמשך גם במגזר הציבורי, מגזר שבשנת 1995 הופקה עבורו מהדורה התואמת את מאפייניו הייחודיים.

המטרה העיקרית של מייסדי ה-EFQM (European Foundation For Quality Management) היא לסייע לארגון המעונין בכך לפעול לשיפור מתמיד של מוצריו ושירותיו, ואסטרטגיית המבדק הארגוני העצמי היא אחת מאבני היסוד להשגתה של מטרה זו.

בשונה מאירופה, שם חלק מאלה שאמצו את ה-EFQM היו יחידות ממשלתיות שכבר התנסו מספר שנים במיזמים שונים הקשורים לניהול איכות (חלקם אפילו "מנדטוריים"/"מחייבים, כגון Best value), ומשום כך שפת האיכות כבר נהירה להם "לפני ולפנים", מאופיינות רוב יחידות החלוץ בארץ בכך שזהו להן המפגש השיטתי הראשון עם השפה והעקרונות של ניהול איכות בכלל ושל המערכת למצוינות ארגונית בפרט.

לאור מציאות זאת, ולמרות התבטאויות חיוביות רבות אודות תרומתו של המבדק העצמי המצוי אצלנו רק בתחילת דרכו, טוב יעשו כל העוסקים במלאכה אם יסגלו לעצמם גישה שיטתית ויסודית של הפקת לקחים, ובכך יסייעו ליחידות אחרות שיצטרפו, להימנע מטעויות, שאין טבעי מהן בהתחלות של מהלכים מערכתיים מסוג זה.

מנהלים רבים בשירות המדינה ובשלטון המקומי כבר הצטרפו למסע הזה, ורובם כבר התנסו או מתנסים באסטרטגיית המבדק העצמי, ומשתפים את האגף לאיכות ומצוינות בחומרים שפיתחו, בניסיונם

* כותב המאמר הנו עובד בנציבות שירות המדינה כמנהל תחום באגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה. שימש שנים רבות בתפקידי יעוץ ארגוני והחל מאוקטובר 2004 משמש נציג מקצועי (delegate) בנושא מערכת המצוינות של ה-EFQM מול הקרן האירופית למצוינות ארגונית, שמקום מושבה בבלגיה - בריסל.

ובלקחיהם. מקורות נוספים מהם שואב האגף את ניסיונו ומפיק לקחים הם: מאמרים שנכתבו בנושא, שיחות עם אנשי מקצוע באירופה, ומפגשים מקצועיים עם המדריכים המורשים ועם הממונים המשרדיים על ניהול איכות בשירות המדינה הישראלי.

תכליתו של המאמר לשפוך אור על מספר סוגיות, חלקן עקרוניות וחלקן יישומיות, אשר מעסיקות מנהלים ואנשי מקצוע שונים, בנוגע לביצוע יעיל ומועיל של המבדק העצמי ברוח ה-EFQM, והוא כולל אזכור של מספר תובנות חשובות ולקחים שהופקו מהניסיון עד כה.

המאמר מיועד למנהלים ועובדים שנכנסו כבר למהלך, וכן לבעלי תפקיד נוספים בתוך ומחוץ לשירות המדינה, כגון מנכ"לים וסגניהם, שמשרדיהם נכנסו או שוקלים להצטרף למהלך, יועצים, שמלווים או שוקלים ללוות יחידות ממשלתיות או ציבוריות המתכננות לערוך מבדק עצמי, וממונים משרדיים על ניהול איכות שמונו על-ידי מנכ"ל משרדם ללוות ולתמוך מקצועית ביוזמה.

למתעניינים, ראו מגוון מאמרים, עלונים וכתבות בעיתונות באתר האינטרנט של נציבות שירות המדינה:

www.civil-service.gov.il להיכנס לאיכות ומצוינות.

כללי

המבדק הארגוני העצמי במסגרת המערכת למצוינות ארגונית של ה-EFQM הוגדר באופן רשמי כלהלן:

"בחינה מקיפה, שיטתית וסדירה המתבצעת ע"י הארגון ואשר כוללת את כל פעילויותיו ותוצאותיו, הנושית תוך התייחסות למערכת למצוינות ארגונית עפ"י ה-EFQM"¹.

תהליך המבדק העצמי מאפשר לארגון לזהות בבירור את נקודות החוזק שלו ואת הנושאים שבהם נדרש שיפור, ולפעול באופן מתוכנן ושיטתי לשיפורם, ובהמשך, למדוד אם אכן צלחו השיפורים ובאיזו מידה. הוא נבדל מגישות אחרות בכך שנקודת המוצא שלו היא מערכת סדורה של עקרונות ונורמות התנהגות המאפיינים ארגונים מצוינים (שלמצבם הוא שואף להגיע בהדרגה), ולא עוד יוזמת שיפור.

לצד הגדרה זאת, מדגישה הקרן האירופית לניהול איכות את החשיבות לכך שהמבדק העצמי יקושר לתהליכי התכנון האסטרטגי של הארגון ושכל המעורבים במבדק ובתכנון יכירו ויבינו את המושגים ואת הרציונאל של מערכת ה-EFQM.

אחד מתפקידיו החשובים של האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה הוא להתוות את המדיניות והאסטרטגיה להנחלתה של התפיסה העומדת בבסיס המערכת בכלל ואסטרטגיית המבדק העצמי בפרט, ולעדכן מעת לעת, בהסתמך על הניסיון שנצבר במגזר הציבורי בישראל ובחו"ל.

היערכות למבדק הארגוני העצמי

פירוט ההיערכות ושלבי התהליך הכולל שעוברת יחידה שהחליטה לאמץ את מערכת המצוינות הארגונית נמצא במאמר אחר², ומאמר זה, כאמור, מתרכז בנושא המבדק העצמי.

להלן ההיערכות ואותם שלבים בתהליך שיש להם זיקה למבדק הארגוני העצמי:

בחירת מדריך מורשה

בהתאם להסכם שחתמה נציבות שירות המדינה עם ה-EFQM, לא ניתן להתחיל להטמיע את המערכת למצוינות ארגונית ללא קבלת הדרכה מקצועית ממדריך מורשה שהוכשר על ידי הקרן. רשימת היועצים שקבלו הרשאה להדריך נמצאת באגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה, ועל מנת להיכלל בה, על המדריכים, כאמור, לעבור הכשרה מטעם ה-EFQM ובנוסף, להיות מחויבים למדיניותה המקצועית והכוללת של נציבות שירות המדינה.

¹ המבדק העצמי כמנוף למצוינות ארגונית עפ"י ה-EFQM, האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה- נציבות שירות המדינה דצמבר 2004 (תרגום).

² שלג, ירון. הטמעה הלכה למעשה של המערכת למצוינות ארגונית עפ"י ה-EFQM. ירושלים, נציבות שירות המדינה, האגף לאיכות ומצוינות, 2002.

הכשרת צוות עורכי מבדק ארגוני עצמי

תפיסת המצוינות של ה-EFQM מושתתת על שפה, מושגים, גישות ומתודולוגיות ייחודיות שלא ניתן לפעול על פיהם מבלי לעבור קודם הכשרה מקצועית בנושא. אחד מתפקידי המרכזיים של היועץ המורשה הם: להכשיר אנשים מתאימים בארגון/ביחידה ולחשוף אותם לשפה ולמגוון מתודולוגיות של מבדקים ארגוניים, שאחת מהן, זו שתיבחר, תשמש את הצוות לעריכתו של המבדק.

שלבי ביצוע המבדק הארגוני העצמי

קיימות מספר מתודולוגיות לביצועו של מבדק עצמי וכולן מפורטות באחת החוברות שתורגמו ע"י האגף. על כל יחידה שהחליטה לאמץ את המערכת למצוינות ארגונית לבחור לעצמה את המתודולוגיה המתאימה לה ביותר באותה נקודת זמן לביצועו של המבדק העצמי, וזאת, בעצה אחת עם המדריך המורשה.

במידה והיחידה החליטה לבסס את המבדק העצמי על איסוף נתונים מהשטח (צעד שאיננו מחויב המציאות במצבים בהם מעדיפים לבצע מבדק פשוט ומהיר יותר), היא רשאית להבנות בתוך הליך המבדק יוזמות של איסוף נתונים, ביצוע ראיונות עם מנהלים ועובדים וכיו"ב. כך למשל, בסוגיות הקשורות לקריטריון ה"עובדים", המתייחס לכל הקשור לניהול/טיפוח עובדים, כאשר רוצים לבדוק אם אכן קיימת מדיניות בסוגיה מסוימת, ניתן לפנות לבעל התפקיד המתאים (לדוגמא: מנהל משאבי האנוש) ולבקש לעיין בחומר הרלבנטי. אם מתברר שאכן קיימת לגביו מדיניות, יכול צוות עורכי המבדק לפנות למספר עובדים אשר אמורים להיות מודעים לה, ולברר עמם אם ובאיזו מידת הצלחה היא מיושמת.

ברוב המתודולוגיות שגובשו ע"י האירופים קיימים האלמנטים/השלבים הבאים:

כל חבר צוות מבצע מבדק פרטני מקדים

לאחר שנבחרה ונלמדה מתודולוגיית ה-EFQM המועדפת על-ידי היחידה לביצוע המבדק, כל חבר צוות מבצע את המבדק באופן פרטני, וזאת לגבי כל תשעת מרכיביה של המערכת, ובהתבסס על מיטב ידיעתו וניסיונו בארגון. חשוב שכל חבר צוות יבסס את עמדתו על-ידי ציון של נקודות חוזק וחולשה מתוך התייחסות לעקרונותיה של מערכת המצוינות.

הגעה לקונצנזוס במסגרת מבדק צוותי

עם סיום המבדק הפרטני וריכוזו, על חברי הצוות לקיים דיון או סדרת דיונים ולהגיע לקונצנזוס על התוצאות, כך שאלה תהיינה מוסכמות על כלל אנשי הצוות. במצב של העדר קונצנזוס, מומלץ להגיע אליו על-ידי נקיטת ארבעת הצעדים הבאים:

- (במידה והוחלט לתת גם ניקוד) הצגת טווח הניקוד והממוצע הסטטיסטי של תוצאות המבדקים הפרטניים ביחס לכל קריטריון;
 - זיהוי הסוגיות העיקריות שלגביהן קיים או לא קיים קונצנזוס;
 - קיום דיון אודות הניקוד ו/או הסוגיות השנויות במחלוקת;
 - במידת הצורך, ניסיון נוסף להגיע לקונצנזוס, ע"י קיום דיון נוסף המתייחס לקריטריונים שלגביהן עדיין קיימת מחלוקת.
- כאמור, במתכונתו הפשוטה ביותר מתבסס המבדק בעיקר על עמדות עורכי המבדק ואילו במתכונת מתקדמת יותר הוא כבר מתבסס על יותר ויותר נתונים מהשטח, המצביעים על מאמצים שנעשו בארגון ועל תוצאות שהושגו בגינן.

³ המבדק העצמי כמנוף למצוינות ארגונית עפ"י ה-EFQM, האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה- נציבות שירות המדינה דצמבר 2004 (תרגום).

ביצוע תיעוד

ממצאי המבדק שביצע הצוות מוצגות בפני ההנהלה הבכירה של היחידה. זו בוחנת אותן בקפידה, מזהה מספר הזדמנויות שיפור שלגביהם נדרשת מעורבות פעילה מצדה, וקובעת תכנית שיפור מתאימה. בבואה לדון בהכנת תוכנית שיפור, טוב תעשה ההנהלה אם תשקול נקיטת גישה מובנית, ותשאל את עצמה שאלות אסטרטגיות, כדוגמת:

- היכן אנחנו רוצים להיות בעוד מספר שנים? (קביעת מטרות).
- איזו פעולה/ות עלינו לנקוט על מנת להגיע למטרות אלו? (אסטרטגיה/הגדרת יעדים).

ניתן להיעזר במתודולוגיות מיוחדות שפותחו לשם כך (למשל SWOT⁴) כפי שכבר הודגש קודם, יש חשיבות עליונה לכך שממצאי המבדק הארגוני העצמי ישולבו באופן קבוע ושיטתי בתהליכי התכנון האסטרטגי, ושתהיה ביניהם אינטראקציה מתמדת. הניסיון באירופה מלמד, שארגונים אשר השכילו לשלב מבדקים כאלו בשגרת העבודה, ולהבנותם במסגרת תהליך התכנון האסטרטגי שלהם, רואים בהם כלי עזר ניהולי רב עוצמה ופשוט יחסית, המסייע להם להתקדם בהדרגה למצוינות ארגונית.

בקרה ניהולית על ההתקדמות וביצוע מבדק נוסף

לאחר גיבושה של תכנית השיפור ותחילת יישומה חשוב שתתבצע בקרה ניהולית. הדבר בא להבטיח שהשיפור אכן הוטמע, כלומר, שהתכנית מקדמת את הנושאים שיועדה לקדם, וכעבור שנה יש לבצע מבדק עצמי נוסף⁵

מאפיינים בעלי ערך סגולי המייחדים את המבדק העצמי

עיון מעמיק בתיאור התהליך חושף מספר סוגיות עקרוניות, המייחדות את אסטרטגיית המבדק הארגוני העצמי מאסטרטגיות אחרות.

הארגון לוקח אחריות רבה יותר

נקיטת אסטרטגיה של מבדק עצמי כרוכה בלקיחת אחריות רבה יותר מצדו של הארגון, הן במה שנוגע לחלוקת תפקידים בינו לבין היועץ החיצוני, והן בהיבט של הטלת אחריות - שהייתה עד כה נחלתה הכמעט בלעדית של ההנהלה - גם על הדרגים הזוטרים יותר. העצמה כפולה זאת אמנם באה "על חשבון" הדיוק של המבדק (כי לגורם החיצוני מומחיות רבה יותר מאשר לאנשי הארגון, וכן למנהל ראייה מערכתית יותר מאשר לכפופים לו), אך יוצאת נשכרת אלף מונים בכך, שהארגון על רבדיו השונים פתוח יותר לשפר את מה שהוא עצמו בדק ומצא שנדרש בו שיפור.

מבדק איננו ביקורת פנימית

לביקורת הפנימית הקלאסית יש אמנם תפקיד חשוב בקיומה של מערכת מנהלית תקינה, ואולם מעצם טבעה היא עלולה ליצור התנגדות בקרב המבוקרים החשים מאוימים ממנה. תחושה זאת עלולה לגרום לאנשי היחידה המבוקרת "להקטין ראש", להעדיף את אי עשייה והפסיביות במקום לפעול, לקדם באופן החלטי, שיטתי, ולעיתים תוך לקיחת סיכונים, את הייעוד שלשם השגתו היא בכלל קיימת. מבדק עצמי למצוינות ארגונית אשר מתבצע כראוי, נעשה על-ידי המנהלים/האנשים עצמם, אשר בודקים גם את נקודות החוזק של יחידתם וגם את מה שנדרש לשפר בה.

⁴ S.W.O.T= Strengths- Weaknesses- Opportunities- Threats

⁵ יצוין שגישת המבדק העצמי אינה מוציאה מכלל אפשרות, שהארגונים אשר יהיו מעוניינים בכך יזמינו מבדק ממלכתי (חיצוני) למצוינות ארגונית, אך זאת בשלב מאוחר יותר ולאחר שיחידותיהם כבר ביצעו לפחות מחזור אחד של: מבדק עצמי - יישום שיפור - מבדק עצמי.

בהקשר לכך, ראוי להביא את דבריה של דר' מיכל כהן דר, רופאה מחוזית של מחוז הצפון, משרד הבריאות, (שמספר יחידות חלוצי שבתחום אחריותה כבר נכנסו למהלך), כפי שפורסמו בעיתון "הארץ" 6:

"כשאנשים נרתמים לבצע את המבדק הם מוכנים לעשות דברים שלא היו מוכנים לעשות קודם לכן. הם מוכנים להירתם לשינוי הרבה יותר מאשר אם היו הצעדים מוכתבים להם מבחוץ"

שינוי בסגנון הייעוץ החיצוני

גישה זאת לאבחון ארגוני שונה בתכלית השינוי מגישות קודמות, אשר העדיפו להפקיד את מלאכת האבחון לאנשי מקצוע (חיצוניים בדרך כלל) בתחומי מדעי החברה, ההתנהגות והתעשייה וניהול, בהנחה, אולי נכונה לכשעצמה, שהידע והניסיון שצברו יאפשרו להם להפיק תוצאות מדויקות ואובייקטיביות יותר.

מה שקרה לעיתים הוא שבעלי מקצוע אלו אכן הפיקו אבחונים מקצועיים, אובייקטיביים ומדויקים, ואולם, פעמים רבות אי אפשר היה לעשות בהם שימוש. העדר היכולת להשתמש באבחונים אלו, בהנחה שהם לא נועדו רק לקבלת תמונת מצב ושתכליתן הייתה לקדם באופן יסודי נושא מסוים, נבע, בין היתר, מהסיבה שהארגון לא הצליח לגייס את בעלי התפקידים הרלבנטיים לשיתוף פעולה, גיוס שהינו חיוני כל כך ליישום של השיפורים.

תובנות ולקחים חשובים

כבר כיום ניתן להפיק תובנות ולקחים לא מעטים. למידה זאת מושתתת על ניסיונו המצטבר של האגף, המתבסס על מגוון מקורות: הכרה והבנת המערכת למצוינות ארגונית על מאפייניה והערך המוסף הפוטנציאלי שלה, היכרות עם התרבות הארגונית הרווחת, קריאה שוטפת של עדכונים מטעם ה-EFQM, קריאת "Case Studies" על יישומים במגזר הציבורי במדינות אירופה וכתבי עת מקצועיים בתחום ניהול האיכות, שיחות עם עמיתים מאירופה, השתתפות בקבוצת דיון מקוונת של ה-EFQM וכמובן שיחות, דיונים שונים ודיווחים של ממונים משרדיים על ניהול איכות ושל מדריכים מורשי EFQM. להלן התובנות והלקחים העקרוניים יותר שהופקו עד כה:

לא לסבך מה שנועד מלכתחילה להיות פשוט ("Keep It Simple")

חשוב לנצל ולהעריך את פשטותו של רעיון המבדק העצמי, ולא להוסיף לו אלמנטים שיגרמו לו להיות יותר מורכב, מסורבל וארוך יותר מהנדרש. צירופן של מספר מתודולוגיות בו זמנית, כביכול כדי שתוצאות המבדק תהיינה "יותר מדויקות", גורם להצפה של מושגים וכלים שאינם נהירים לאנשים, לעבודת ניירת מיותרת, לתלות מוגברת במדריך המורשה ומאריך ללא כל הצדקה את שלב המבדק העצמי, המהווה אמצעי ולא מטרה בפני עצמה.

בחירה קפדנית של יחידת חלוצי מתאימה

חשוב ביותר לבצע בחירה נכונה של יחידת החלוצי שתכנס לתהליך. להלן מספר תבחינים לבחירת יחידת חלוצי מתאימה:

- מידת נכונותו של המנהל לקדם מצוינות ופעלתנות ליוזמות, לשינוי ולחדשנות;
- מידת נכונותו ואף רצונו להשתלב במהלך;
- מידת מרכזיותו ועצמאותו של התחום עליו מופקדת היחידה;
- טיב יחסי העבודה ביחידה וצפי יציבותו של צוות ההנהלה;
- רקע קודם של היחידה בהובלת מהלכי שינוי/שיפור.

בחירה קפדנית של עורכי מבדק עצמי מתאימים

כדי שצוות עורכי המבדק יהיה כשיר לבצעו באופן מקצועי, על הארגון לנקוט בשלושה צעדים עיקריים:

- להקפיד שהרכב הצוות יושתת על אנשים מתאימים, בעיקר מהדרג הניהולי הבכיר ומדרג הביניים, אך לשלב בו גם לפחות חבר אחד מדרג זוטור שיוכל לאתגר את הצוות עם פרספקטיבה של "עובדים מן השורה";
- ללמד את הצוות, במסגרת קורס עורכי מבדק עצמי, את השפה ואת הרוח של ה-EFQM המבוססות על "לוגיקת הראדאר" ועל שורה של מושגים, הגדרות וקריטריונים עיקריים וקריטריוני משנה;
- להתבסס על אחת המתודולוגיות שפיתחה ה-EFQM, ולבצע בה התאמות, כך שתהיה רלוונטית לארגון.

⁶ יריב, אלה. "שיפור האיכות, התהליך שלא נגמר". בתוך: "הארץ", 14 בספטמבר 2003, עמ' 8.

גישת השאלון איננה "עוד שאלון" או "עוד סקר" לבחינת עמדות ושביעות רצון

המתודולוגיה המכונה "גישת השאלון" אחת מתוך חמשת המתודולוגיות המוצעות ע"י ה-EFQM, היא למעשה גישה למבדק עצמי סובייקטיבי, המסתמך על נסיונם ועל עמדות עורכי המבדק (שעברו הכשרה מתאימה) בנוגע לשורה של היגדים "EFQMיים". פרשנות מוטעית בדבר מהות מתודולוגיית מבדק עצמי זאת, והאמונה שמבדק כזה יכול להתבצע על-ידי כל אנשי היחידה או מדגם שלהם ולא רק על-ידי אלו שהוכשרו על-ידי המורשים לכך, עלולה להביא לפיתוחם של אין ספור שאלונים קונבנציונאליים (הכוללים לעיתים מאות שאלות), שהקשר שלהם עם רוח ה-EFQM, בלשון המעטה, איננו ברור כלל ועיקר.

אין צורך להסתפק רק בתכניות שיפור לטווח הארוך והבינוני

אנשים המעורבים במהלכי שיפור שואבים עידוד רב משיפורים שצלחו. אף שמערכת המצוינות הארגונית מיועדת לשיפורים בעלי אופי אסטרטגי ומערכתי שלא ניתן ליישם "מהיום למחר", הניסיון מלמד, שכבר במהלך המבדק מתגלים נושאים שונים שבהם ניתן לטפל בזמן אמת. טיפול נכון בתחומים אלו (לצד אלו המערכתיים יותר שבהם נדרשת מעורבות הנהלה) ישווה למהלך אופי תכליתי ומשימתי יותר ויגביר את הסיכוי להשגת יחס עוד יותר חיובי מצד המעורבים במאמץ. עם זאת יש לזכור שהערך המוסף של המבדק העצמי הוא בתרומתו להשגת שיפורים בטווחי זמן בינוניים וארוכים.

העצמה איננה רק סיסמה

כפי שכבר נאמר קודם, אחד המאפיינים המגבירים את הסיכוי שהמבדק אכן יביא להכנה ויישום של תכנית שיפור, הוא, שאת מירב העבודה עושה הארגון על רבדיו השונים. אכן מדובר בשינוי מהותי בתרבות הארגונית והיעוצית של הארגונים. תפקידו של המדריך (בסוג כזה של התערבות) איננו בקבלת אחריות על השגתן של התוצאות המצופות על-ידי הנועץ, אלא לעשות כל שלעיל ידו כדי להעצים את הנהלת היחידה וללמדה לקדם את ניהול האיכות בארגון בכוחות עצמה⁸. תפקידיו הם עתה לא פחות חשובים, ומועילים הרבה יותר: הקניית שפה "EFQMית" של ניהול איכות, סיוע בבחירת סוג המבדק ובבחירה של עורכי מבדק מתאימים, סיוע בהתאמת המבדק לתרבות הארגונית הרווחת, הכשרת עורכי מבדק לביצוע מבדק ברוח ה-EFQM, סיוע למנהלים בהתמודדותם עם התנגדויות של בעלי תפקידים, וכיו"ב.

⁷ הקרן האירופית לניהול איכותי (EFQM). קביעת מצוינות- גישת השאלון. תל אביב, משרד הביטחון, 2001

⁸ Champion, P.; Kiel, D.H.; Mclendon, J. "Choosing A Consulting Role". **Training & Development Journal**, February, 1990. P.66

שמירה על עקרונות עצמיות המבדק

אחד מתוך תשעת המרכיבים של המערכת למצוינות ארגונית הוא קריטריון ה"מנהיגות". במסגרת מבדק עצמי על עורכי המבדק לברר בין היתר באיזו מידה ניתן להגיד על מנהיגיה שהם פועלים על פי ההגדרה שלהלן:

"מנהיגים⁹ מצוינים מפתחים ומקדמים את השגת היעוד והחזון, הם מפתחים ערכים ומנגנונים ארגוניים החיוניים להצלחה מתמשכת, מיישמים אותם ונוהגים על פיהם. במהלך תקופות של שינוי הם מבטיחים דבקות במטרה, וכשנדרש, ביכולתם לשנות כיוון ולהעניק השראה לאחרים ללכת בעקבותיהם"¹⁰..

כדי לשמור על עקרונות העצמיות של המבדק, טוב תעשה הנהלת הארגון המבצע את המבדק הארגוני העצמי תמצא את הדרך המתאימה לבצע את מבדק רמת המנהיגות- בעצמה. כך לדוגמה, ניתן להציע שהנהלה היא זו שתבצע את המבדק העצמי, לפחות לגבי קריטריון המנהיגות, או, לחילופין, להקפיד שבקרב צוות עורכי המבדק יהיה ייצוג הולם.

חשוב להקפיד על כך שמושא המבדק לא יהיו חברי הנהלה באופן אישי, אלא ההנהלה/המנהיגות באופן קולקטיבי. אם לא כך יהיה, לא ירחק היום שבו ההנהלה או אחדים מחבריה, שיתפסו את תוצאות המבדק כביקורת ברמה האישית, לא ירצו יותר לשתף פעולה עם המהלך ואף יסכנו את המשכו. אם בחרה ההנהלה שהמבדק יתבצע על ידה, אזי על כל אחד מחבריה לתרום למבדק העצמי בכך שהוא לוקח אחריות ורואה עצמו שותף שווה לשאר המנהלים לנקודות החוזק כמו גם לנושאים שבהם נדרש שיפור מצד ההנהלה.

סיכום

הדיווחים של מנהלים, עובדים, יועצים וקציני מטה שמלווים את המבדקים העצמיים עד כה, הנם חיוביים בעיקרם, אך אינם פוטרים את המופקדים והמעורבים מביצועה של הפקת לקחים שוטפת, ואכן, זהו ניסיון שיטתי כולל ראשון בארץ להפקת לקחים מאסטרטגיית המבדק העצמי ברוח ה-EFQM.

במאמר פורטו שלביו של תהליך המבדק הארגוני העצמי וצוינו מספר מאפיינים עקרוניים המייחדים אותו מאסטרטגיות אחרות של אבחון ושל ביקורת. המבדק העצמי ברוח ה-EFQM, אם נעשה בתהליך נכון ועל-ידי אנשים שנבחרו והוכשרו היטב, מגביר את הסיכוי שממצאי המבדק אכן יניבו את התוצאות שלשמן הוא נערך, כלומר, התקדמות הדרגתית לעבר מצוינות ארגונית. גישה "EFQMית" זאת, עם התאמות נדרשות וללא יומרה "להמציא את הגלגל", צפוי שתתרום להעצמתו של הארגון על דרגיו השונים ולהפחתת הדרגתיות של תלותו בסיוע חיצוני.

לקח מרכזי אחר, הוא הצורך להימנע מסיבוך המבדק והפיכתו למורכב, מסורבל וממושך יותר ממה שמחויב המציאות. אם לא כך ינהג הארגון, הוא עלול "לאבד בדרך" חלק מבעלי התפקיד המרכזיים שקיוו למצוא במבדק כלי ניהולי רב ערך.

לקחים חשובים נוספים הם: יש להפקיד את עיקר מלאכת המבדק על דרגי הניהול (לקח זה נכון שבעתיים כאשר מדובר במבדק על קריטריון ה"מנהיגות"); יש להתייחס ל"גישת השאלון" כאל מבדק סובייקטיבי עם מספר מצומצם יחסי של היגדים, ואת המבדק לאור היגדים אלו צריך לבצע בעצמו צוות מבדק שהוכשר לכך כראות. עוד נלמד, שחשוב לתת את הדעת גם לשיפורים בטווח הקצר, וזאת כדי להצדיק את המהלך כבר בראשיתה של הדרך בעיני הספקניים שבקרב מקבלי החלטות בארגון.

ניתן אפוא לסכם ולומר שעל-פי הניסיון עד כה, אמות המידה למקצועיות התהליך הן: היצמדות לעקרונות המערכת למצוינות ארגונית עפ"י ה-EFQM, הימנעות מסרבולת שלא לצורך, טיפוח עקרונות ההעצמה של הארגון ועצמיות המבדק ומיקוד המאמצים בכל אחד משלושת טווחי הזמן.

יישום מקצועי של המהלך, כך אנו מאמינים, יניב תוצאות טובות יותר, מהירות יותר, וביחס חיובי יותר של "עלות-תועלת", תוצאות אשר יעניקו למיישמי הגישה "טעם של עוד", ולשאר המנהלים במגזר הציבורי, סיבה טובה להצטרף אליו.

⁹ או מנהלים במסגרת הנהלת הארגון/יחידה

¹⁰ המערכת למצוינות ארגונית עפ"י ה-EFQM, האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה- נציבות שירות המדינה דצמבר 2004 (תרגום).