



נציבות שירות המדינה

האגף
לאיכות
ומצוינות
בשירות
המדינה

ערכת עזרי מטה לבניית תשתיות יחידתיות עיקריות לקידום איכות ומצוינות



חשון התשס"ט – נובמבר 2008

2008-756

הקדמה

חשיבותן של התשתיות הניהוליות התומכות בקידום איכות ומצוינות הוכחה לאורך שנים בארגונים בארץ ובעולם. בעקבות הטמעתן של תשתיות אלה השיגו הארגונים שיפורים משמעותיים בתפקודם ובתוצאות פעילותם. בין השיפורים שהושגו ניתן למנות:

חסכון תקציבי משמעותי עקב צמצום "עלויות אי האיכות", קיצור ופישוט הליכים, שיפור וייעול תהליכים, שיפור ברמת שביעות רצון הלקוחות-הציבור, שיפור ברמת שביעות רצון העובדים, שיפור התקינות המינהלית ועוד.

ברוח הוראות פרק 60 בתקשי"ר, נדרשים מנהלי היחידות הממשלתיות לפעול לקידום האיכות והמצוינות ביחידותיהם, תוך הטמעת תשתיות ניהוליות כאמור.

הניסיון שנצבר במהלך השנים האחרונות בנושא קידום איכות ומצוינות לימד על הצורך להרחיב ולהעמיק את הטמעתן של התשתיות הניהוליות, במשרדי הממשלה וביחידות הסמך.

במטרה לחזק את מגמות ביזור האחריות והסמכות לקידום האיכות והמצוינות, בקרב דרגי הניהול השונים, נקבעה הבחנה ברורה בין פעולות שבאחריות ובסמכות הנהלות המשרדים/יחידות הסמך לבין פעולות שבאחריות ובסמכות מנהלי היחידות בהם. הכוונה בעניין זה היא ל"יחידות מקדמות איכות ומצוינות", כמפורט בהמשך.

בסדר הפעולות האמור מושם דגש מיוחד על הבטחת קדימות הטמעתן של התשתיות החיוניות ביותר לניהול ממוסד ושיטתי של האיכות והמצוינות, הן ברמת המשרד/יחידת הסמך והן ברמה היחידתית. בהתאם לכך, יזם האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה, בשנת 2004 את מתכונת עשר התשתיות המשרדיות העיקריות לקידום איכות ומצוינות וכן את מתכונת עשר התשתיות היחידתיות העיקריות לקידום איכות ומצוינות.

התשתיות המשרדיות העיקריות מתייחסות לרמה הכוללת של המשרד/יחידת הסמך ואילו התשתיות היחידתיות העיקריות מתייחסות ל"יחידות מקדמות איכות ומצוינות".

יצוין בזאת כי, ההתמקדות בתשתיות העיקריות מהווה חלק ממתודולוגיית ההטמעה בלבד ואין בה כדי להמעיט מחשיבותן ומחובת יישומן של יתר התשתיות הניהוליות כמפורט בפרק 60 בתקשי"ר.

ערכת עזרי מטה זו הכוללת דוגמאות ודגשים לצד חומרים מקצועיים רלוונטיים בנושא, פותחה על ידינו במגמה לסייע למנהלי היחידות הממשלתיות אשר נקבעו כיחידות מקדמות איכות ומצוינות, בהטמעת התשתיות היחידתיות העיקריות ביחידותיהם.

מאיר אהרונוב
סגן נציב שירות המדינה
(איכות ומצוינות)

ראשי פרקים

א. מבוא

- גורמים מאפשרים
- גורמי תוצאה

ב. מערך קידום האיכות והמצוינות במשרד/ביחידת הסמך

- מתווה פונקציונאלי
- דיווח שנתי על מצב קידום איכות ומצוינות
- רשימת התשתיות המשרדיות העיקריות לקידום איכות ומצוינות
- רשימת התשתיות היחידתיות העיקריות לקידום איכות ומצוינות

ג. מושגים

ד. תכני התשתיות היחידתיות העיקריות לקידום איכות ומצוינות

האמור בחוברת זו בלשון זכר – אף לשון נקבה במשמע, וכן להיפך

א. מבוא

קידום האיכות והמצוינות הינו יעד אסטרטגי אשר מפאת חשיבותו נקבע בהחלטות ממשלה ובשירות המדינה אף עוגן בהוראות פרק מיוחד בתקשי"ר המפרט את מכלול התשתיות הניהוליות המתחייבות בנושא.

מאז החלו המהלכים הממוסדים לקידום איכות ומצוינות בשנת 1993, הלכה והתרחבה ההכרה בכך שהניהול האיכותי אינו רק עניין של אפקטיביות, יעילות, כלכליות, תקינות מינהלית וכו', אלא עניין של תרבות ארגונית מחד ושל איכות החיים מאידך.

ניהול איכות בשירות המדינה הינו גישה ניהולית שנועדה למסד מנגנונים ולהטמיע מהלכים שיבטיחו שיפור מתמיד של המועילות והיעילות בעבודת משרדי הממשלה ויחידות הסמך זאת, תוך התמקדות בלקוחותיהם החיצוניים- הציבור ובלקוחות הפנימיים.

עקרונות ניהול האיכות בשירות המדינה הם:

- מחויבות ההנהלה לקידום איכות ומצוינות.
- התמקדות במתן מענה לדרישותיהם וציפיותיהם של הלקוחות.
- שיפור מתמיד של דפוסי העבודה בארגון ושל תוצריו הסופיים.
- מעורבות פעילה של כל עובדי הארגון במהלכי השיפור.
- התבססות על יעדים ומדדים ברורים ומוסכמים.

כנגזר מהעקרונות המנחים האמורים לניהול איכות בשירות המדינה נכללות הדרישות למערכת האיכות הממשלתית, ברוח מרכיבי המערכת האירופית היוקרתית למצוינות ארגונית ה- EFQM שאומצה ע"י נציבות שירות המדינה.



המערכת למצוינות ארגונית של ה- EFQM (European Foundation For Quality Management) מבוססת על מתודולוגיית מודל הפרס האירופי למצוינות ארגונית.

המערכת מייצגת תפיסה ניהולית אסטרטגית ומהווה מנוף רב עוצמה לקידום האיכות והמצוינות בארגון. המערכת משמשת ארגונים רבים בעולם לביצוע הערכה ארגונית עצמית תקופתית (Self- Assessment). הערכה ארגונית עצמית זאת מהווה עבור הארגונים תשתית לאיתור מערכתי ואינטגרטיבי של תחומי החוזק הארגוניים ושל התחומים הטעונים שיפור. בהתאם לכך בונים ארגונים אלה תכניות שיפור שנתיות ורב שנתיות בהתאמה. המערכת מאפשרת שילובם והטמעתם של מהלכים מאוזנים לפיתוח ארגוני הן במימד ההתנהגותי והן במימד הארגוני- משימתי.

המערכת בנויה משני חלקים אשר כל אחד מהם כולל מספר מרכיבי ניהול: החלק האחד כולל את חמשת מרכיבי התשומות שכל ארגון השואף למצוינות חייב להשקיע בהם ואף להעריך לפיהם את השקעותיו, אלה הם המרכיבים "המאפשרים" (Enablers) המתייחסים ל: מנהיגות; מדיניות ואסטרטגיה; עובדים; שותפויות ומשאבים; תהליכים.

החלק השני כולל את ארבעת מרכיבי "התוצאות" (Results) אשר כל ארגון השואף למצוינות נדרש למדוד על פיהם את הישגיו, והם: תוצאות לעובדים; תוצאות ללקוחות; תוצאות לחברה/לקהילה; תוצאות ביצוע עיקריות.

שילובם של תשעת המרכיבים הניהוליים כאמור, יוצר תשתית מקיפה המבטיחה הצלחה ארגונית באמצעות הבניית מערכת האיכות בארגון והפעלה שיטתית ומבוקרת של מהלכי השיפור המתמיד. מהלכים אלה מבוצעים תוך הסתייעות במתודולוגיות, כלים ושיטות התערבותיות, בהתאם לתמונת המצב הארגונית והנהגת יוזמות של חדשנות ותהליכי למידה ארגונית כנדרש.

המערכת למצוינות ארגונית מופעלת באירופה משנת 1991 בארגוני המגזר הפרטי ולאור הצלחתה הותאמה בשנת 1995 גם לארגוני המגזר הציבורי.

המערכת מיושמת בארגונים בעשרות מדינות באירופה וכן בארגונים בעשרות מדינות מחוץ לאירופה, במגזרים התעשייתיים/שירותיים- מסחריים/ציבוריים לרבות ההתנדבותיים.

האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה מוביל את הנחלתה של המערכת למצוינות ארגונית בקרב משרדי הממשלה ויחידות הסמך.

מרכיבי המערכת למצוינות ארגונית היוו מסד לגיבוש הוראות פרק 60 בתקשי"ר בנושא איכות ומצוינות והם מהווים החל משנת 2009, את קריטריוני הפרס הלאומי לאיכות ולמצוינות במגזר הציבורי ע"ש יצחק רבין ז"ל.

מרכיבי מערכת ה- EFQM^c מתייחסים להיבטים הניהוליים והארגוניים המפורטים להלן:

גורמים מאפשרים

מנהיגות:

מנהיגים מצוינים מפתחים ומקדמים את השגת הייעוד 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.

מדיניות ואסטרטגיה:

ארגונים מצוינים מיישמים את הייעוד והחזון שלהם על ידי פיתוח אסטרטגיה הממוקדת בבעלי העניין אשר בעת גיבושה נלקחו בחשבון תנאי המשק והמגזר בהם היא מופעלת. הם מוציאים לפועל את האסטרטגיה באמצעות פיתוח מדיניות, תכניות, יעדים ותהליכים, המונחלים בכל הארגון.

עובדים:

ארגונים מצוינים מנהלים, מפתחים ומפיקים מעובדיהם את מלוא הפוטנציאל ברמה האישית, הצוותית והארגונית. הם מקדמים הגינות, שוויון, מעורבות והעצמה של העובדים. הם דואגים לעובדים, מקיימים עימם תקשורת רציפה, מכירים בתרומתם ומתגמלים אותם באופן שמגביר אצלם את המוטיבציה ובונה את מחויבותם לממש את הידע והמיומנויות שלהם לתועלת הארגון.

שותפויות ומשאבים:

ארגונים מצוינים מתכננים ומנהלים שותפויות חיצוניות, קשר עם ספקים ומשאבים פנימיים באופן שתומך במדיניות, באסטרטגיה וביישום מועיל של התהליכים. בעת התכנון ובמהלך ניהול השותפויות והמשאבים, הם פועלים לאיזון בין צרכי הארגון בהווה ובעתיד, צרכי הקהילה והסביבה.

תהליכים:

ארגונים מצוינים מעצבים, מנהלים ומשפרים תהליכים כדי לתת מענה מלא לצרכיהם של הלקוחות ובעלי העניין האחרים וליצור למענם ערך גדל והולך.

גורמי תוצאה

תוצאות ללקוחות:

ארגונים מצוינים מודדים באופן מקיף את התוצאות שלהם ביחס ללקוחות ומגיעים להישגים מעולים.

תוצאות לעובדים:

ארגונים מצוינים מודדים באופן מקיף את התוצאות שלהם ביחס לעובדים ומגיעים להישגים מעולים.

תוצאות לחברה/לקהילה:

ארגונים מצוינים מודדים באופן מקיף את התוצאות שלהם ביחס לחברה ולקהילה ומגיעים להישגים מעולים.

תוצאות ביצוע עיקריות:

ארגונים מצוינים מודדים באופן מקיף את התוצאות שלהם ביחס לגורמי מפתח במדיניות ובאסטרטגיה ומגיעים להישגים מעולים.

ב. מערך קידום איכות ומצוינות במשרד/ביחידת הסמך

מתווה פונקציונאלי

קידום איכות ומצוינות במשרד/ביחידת הסמך כולל את מיצובם ומעורבותם של בעלי התפקיד והפורומים כדלקמן:

- * מנכ"ל המשרד/מנהל יחידת הסמך – מתוקף מעמדו כראש הארגון, נושא באחריות הכוללת לקידום איכות ומצוינות במשרד/ביחידת הסמך.
- * סמנכ"ל בכיר למינהל ומשאבי אנוש/ מנהל אדמיניסטרטיבי או בעל תפקיד מקביל אחר שמינה המנכ"ל/ מנהל יחידת הסמך - הינו "האחראי" על קידום איכות ומצוינות, בהתאם למינוח ולתיאור התפקיד המפורט בתקשי"ר.
- * ועדת היגוי משרדית לקידום איכות ומצוינות – הינה הפורום הבכיר במשרד/ביחידת הסמך המתמנה על ידי מנכ"ל המשרד/ מנהל יחידת הסמך אשר תפקידו לכוון, להנחות, לתאם, לקבוע סדרי עדיפויות בתכנית העבודה המשרדית לקידום איכות ומצוינות ולקיים מעקב ובקרה.
- * ממונה על איכות ומצוינות – הינו קצין מטה משרדי המתמנה על ידי מנכ"ל המשרד/מנהל יחידת הסמך כמופקד על סיוע לאחראי בנושא איכות ומצוינות, לוועדת ההיגוי המשרדית לקידום איכות ומצוינות ולמנהלים בדרגים השונים.
- * מנהל "יחידה מקדמת איכות ומצוינות" – מתוקף מעמדו כראש היחידה, נושא באחריות הכוללת לקידום איכות ומצוינות ביחידתו.
- * ועדת היגוי יחידתית לקידום איכות ומצוינות – הינה הפורום היחידתי המתמנה על ידי מנהל ה"יחידה המקדמת איכות ומצוינות" ובראשותו, אשר תפקידו לכוון, להנחות, לתאם, לקבוע סדרי עדיפויות בתכנית העבודה היחידתית לקידום איכות ומצוינות ולקיים מעקב ובקרה.
- * מרכז איכות ומצוינות יחידתי - הינו קצין מטה יחידתי המתמנה על ידי מנהל היחידה, (בנוסף על תפקידו) כמופקד על סיוע למנהל היחידה בנושא איכות ומצוינות, לוועדת ההיגוי היחידתית לקידום איכות ומצוינות ולמנהלי תת-היחידות.

תרשים המתווה הפונקציונאלי



דיווח שנתי על מצב קידום איכות ומצוינות

* דו"ח יחידתי שנתי על מצב קידום איכות ומצוינות:

מידי שנה, בין החודשים ינואר-פברואר נדרש כל מנהל של "יחידה מקדמת איכות ומצוינות" להכין דו"ח יחידתי על מצב קידום איכות ומצוינות. דו"ח זה מתייחס לתשתיות היחידתיות העיקריות לקידום איכות ומצוינות והוא מוגש לאחראי על קידום איכות ומצוינות ולממונה על איכות ומצוינות במשרד / ביחידת הסמך.

* דו"ח משרדי שנתי על מצב קידום איכות ומצוינות:

מידי שנה בין החודשים ינואר-מרץ, נדרש כל משרד/יחידת סמך להכין דו"ח משרדי על מצב קידום איכות ומצוינות. דו"ח זה מתייחס לתשתיות המשרדיות העיקריות לקידום איכות ומצוינות וכן לריכוז תמונת המצב הכוללת על התשתיות היחידתיות העיקריות.

תמונת המצב הכוללת של המשרד / יחידת הסמך על התשתיות היחידתיות העיקריות בדו"ח המשרדי, מתבססת על הדוחות השנתיים של היחידות אשר נקבעו כ"יחידות מקדמות איכות ומצוינות", כאמור לעיל. הדו"ח המשרדי הינו באחריותו ובחתימתו של המנהל הכללי של המשרד/מנהל יחידת הסמך וכן של האחראי והממונה על איכות ומצוינות.

עותק מהדו"ח המשרדי מועבר מידי שנה בחודש אפריל לאגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה.

רשימת התשתיות המשרדיות העיקריות לקידום איכות ומצוינות

1. ועדת היגוי משרדית לקידום איכות ומצוינות אשר מונתה ע"י המנכ"ל ופועלת באורח סדיר.
2. ממונה על איכות ומצוינות אשר מונה ע"י המנכ"ל, הוכשר כנדרש, הינו פעיל בתפקידו זה, ומשתתף באורח סדיר בפורום המקצועי הבינ-משרדי של האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה.
3. מסמכי יעוד, חזון ומטרות של המשרד/יחידת הסמך שאושרו ע"י המנכ"ל ומונחים למנהלים ולעובדים.
4. מסמך מדיניות של המשרד/יחידת הסמך לקידום איכות ומצוינות אשר מונחל למנהלים ולעובדים.
5. תכנית עבודה שנתית של המשרד/יחידת הסמך לקידום איכות ומצוינות אשר מיושמת בפועל.
6. תכנית הדרכה משרדית שנתית, לקידום איכות ומצוינות בקרב מנהלים ועובדים אשר מיושמת בפועל.
7. סדרי עבודת מטה אשר מיושמים בפועל*.
8. קובץ נהלי איכות ומצוינות עדכניים אשר מיושמים בפועל.
9. מערך פעיל לעידוד וטיפול בהצעות שיפור איכות ומצוינות אשר מיושם בהתאם להוראות פרק משנה 60.2 בתקשי"ר.
10. דו"ח תקופתי של האחראי שמוגש למנכ"ל ולוועדת ההיגוי בנושא מצב קידום האיכות והמצוינות והשגת היעדים שהוגדרו בתכנית העבודה אשר כולל המלצות להמשך.

* הכנת ניירות מטה; הקפדה על סדרי תהליך קבלת החלטות; שימוש במערכות תומכות החלטה; הכנה סדורה של תכניות עבודה; קיומן של מערכות בקרה ניהולית (מעקב ביצוע החלטות); מנגנוני תיאום לרבות הקמה והפעלה של ועדות; סדרי דיווח והעברת מידע וכו'.

רשימת התשתיות היחידתיות העיקריות לקידום איכות ומצוינות

1. ועדת היגוי יחידתית לקידום איכות ומצוינות אשר פועלת באורח סדיר.
2. מרכז איכות ומצוינות יחידתי אשר ממלא תפקיד פעיל בנושא.
3. תכנית עבודה יחידתית שנתית לקידום איכות ומצוינות אשר מיושמת בפועל.
4. מיפוי עדכני של לקוחות היחידה והגדרת צרכיהם אשר משמשים להתאמת יעודה ומאפייני פעולותיה/שירותיה.
5. סקר משוב תקופתי לבחינת רמת שביעות רצון הלקוחות של היחידה מפעולותיה/שירותיה אשר ממצאיו מהווים בסיס לשיפורים בפועל.
6. רשימת כל פעולותיה/שירותיה של היחידה וכן מדדי הישג* לכל אחד מהם אשר משמשים בסיס לניהול השוטף.
7. אמנות איכות שירות יחידתיות אשר מיושמות הלכה למעשה.
8. מעורבות עובדי היחידה בצוותי שיפור, חסכון וחדשנות אשר מציגים תוצאות שמיושמות בפועל.
9. סקר משוב תקופתי לבחינת רמת שביעות רצון העובדים ביחידה אשר ממצאיו מהווים בסיס לשיפורים בפועל.
10. מבדק עצמי תקופתי לבחינת רמת המצוינות הארגונית של היחידה אשר ממצאיו מהווים בסיס לשיפורים בפועל.

* המדדים יתייחסו להיבטים הבאים: כמות, עלות, זמן, ליקויים, שביעות רצון

ג. מושגים

"איכות" – מכלול התכונות והמאפיינים של פעולה או שירות המבטאים את יכולתם לספק

צרכים, דרישות וציפיות של הלקוח.

– לעשות את הדבר הנכון, נכון, תמיד.

מצוינות ארגונית – חתירה מתמדת למימוש הפוטנציאל הארגוני, תוך הצבת רף עולה

של סטנדרטים וציפיות עצמיות ומודעות להזדמנויות ולאילוצים שמציבה הסביבה הארגונית. מצוינות ארגונית מבטיחה פעולה או שירות איכותיים ללקוח.

יחידה מקדמת איכות ומצוינות – הינה יחידה אשר נדרשת להטמיע את התשתיות

היחידתיות לקידום איכות ומצוינות.

קביעת יחידות מקדמות איכות ומצוינות –

* קביעת יחידות מקדמות איכות ומצוינות תתבצע בהתאם לשיקולי המשרד/יחידת הסמך, תוך שיוך כל תחומי הפעולה הארגוניים (כל עובדי המשרד/יחידת הסמך) ל"יחידות מקדמות איכות ומצוינות". שיקולים אלה יתייחסו להיבטים כגון: תחומי האחריות והסמכות, המבנה הארגוני, האוטונומיה התפקודית, מספר העובדים, היקף הפעולות/השירות וכו'.

* כאשר כל עשר התשתיות היחידתיות העיקריות אינן רלוונטיות במלואן ליחידה מסוימת במבנה הארגוני, תחול החובה להטמעתן על היחידה הממונה עליה, וכן הלאה.

* במקרים בהם יש במשרד/ביחידת הסמך יחידות אשר מספר העובדים בהן הוא מצומצם מאוד, ואין אפשרות לקבוע את היחידה הממונה עליהן כ"יחידה מקדמת איכות ומצוינות", תפעלנה יחידות אלה במשולב כ"יחידה מקדמת איכות ומצוינות" אחת, במסגרת ועדת היגוי יחידתית משותפת, רק לעניין זה.

ד. תכני התשתיות היחידתיות העיקריות לקידום איכות ומצוינות

תשתית מספר 1:

"ועדת היגוי יחידתית לקידום איכות ומצוינות אשר פועלת באורח סדיר"

א. דברי הסבר:

בכל יחידה שהוגדרה כ"יחידה מקדמת איכות ומצוינות", ימנה מנהל היחידה ועדת היגוי לקידום איכות ומצוינות בראשותו.

1. הרכב הוועדה

עובדים בכירים ביחידה אשר מייצגים את תחומי אחריותה השונים והינם בעלי יכולת לראיה מערכתית ואינטגרטיבית.

2. תפקידי הוועדה

- לגבש קווים מנחים לקידום איכות ומצוינות ביחידה.
- לדאוג לקיומה של תכנית עבודה שנתית לקידום איכות ומצוינות ביחידה.
- לקיים מעקב רציף אחר התקדמות הביצוע של תכנית העבודה היחידתית לקידום איכות ומצוינות.
- להבטיח מעורבות פעילה של כל עובדי היחידה במהלכי השיפור.
- לקיים מעקב אחר בניית התשתיות לקידום איכות ומצוינות ביחידה, בהתאם לפרק 60 בתקשי"ר ולתכני הדו"ח השנתי.
- לדאוג לגיבושו של דו"ח שנתי על מצב קידום האיכות והמצוינות.

3. התכנסות הוועדה

תדירות התכנסות הוועדה – לפחות אחת לחודש.

ב. דגשים

- ועדת היגוי הפועלת כראוי הינה זו אשר:
- חבריה מונו בכתב מינוי.
 - התכנסה באורח סדיר (לפחות אחת לחודש).
 - הבטיחה רישום והפצה של פרוטוקול המתייחס לכל אחת משיבותיה.
 - מילאה את מכלול תפקידיה ופעלה לכך שהחלטותיה ייושמו בפועל.

ג. דוגמא לכתב מינוי של ועדת היגוי:

אל:

הנכם מתמנים בזאת כחברי ועדת היגוי יחידתית לקידום איכות ומצוינות אשר תפעל
בראשותי.

תפקידי הוועדה:

- לגבש קווים מנחים לקידום איכות ומצוינות ביחידה.
- לדאוג לקיומה של תכנית עבודה שנתית לקידום איכות ומצוינות ביחידה.
- לקיים מעקב רציף אחר התקדמות הביצוע של תכנית העבודה היחידתית לקידום איכות ומצוינות.
- להבטיח מעורבות פעילה של כל עובדי היחידה במהלכי השיפור.
- לקיים מעקב אחר בניית התשתיות לקידום איכות ומצוינות ביחידה, בהתאם לפרק 60 בתקשי"ר ולתכני הדו"ח השנתי.
- לדאוג לגיבושו של דו"ח שנתי על מצב קידום האיכות והמצוינות.

מרכז הוועדה יהיה _____ שהינו מרכז האיכות והמצוינות היחידתי.

המינוי הינו לשנה אחת מיום _____ עד ליום _____.

בברכה,

מנהל היחידה

העתק: מנכ"ל המשרד / מנהל יח' הסמך

האחראי על קידום איכות ומצוינות במשרד/יחידת הסמך

הממונה על איכות ומצוינות במשרד/יחידת הסמך

**“מרכז איכות ומצוינות יחידתי
אשר ממלא תפקיד פעיל בנושא”**

א. דברי הסבר:

1. מרכז איכות ומצוינות יחידתי הינו עובד בכיר ביחידה אשר מתמנה על ידי מנהל היחידה כקצין מטה לקידום איכות ומצוינות, בנוסף על תפקידו בתקן.
2. המרכז חייב להיות בעל ראייה ניהולית מערכתית ואינטגרטיבית ויכולת ארגון, תאום ובקרה.
3. המרכז צריך לעבור הכשרה בנושא, בסמוך למועד מינויו לתפקיד זה.
4. המרכז יונחה מקצועית על ידי הממונה על איכות ומצוינות במשרד/ביחידת הסמך.

1. תפקידי המרכז:

- לרכז את ועדת ההיגוי היחידתית בראשות מנהל היחידה.
- לסייע בגיבוש תכנית העבודה השנתית לקידום איכות ומצוינות ביחידה.
- ליזום פעולות הסברה והכוונה לעובדי היחידה בתחום האיכות והמצוינות.
- לדאוג להפעלה סדירה של צוותי השיפור אשר הוקמו ביחידה.
- לרכז את תיק האיכות והמצוינות היחידתי ובו כל המסמכים המעידים על קידום הנושא.
- לגבש ולהגיש לאישורו של מנהל היחידה דו"ח שנתי אשר יועבר למנכ"ל/מנהל יח' הסמך, לוועדת ההיגוי היחידתית, לאחראי על איכות ומצוינות ולממונה על איכות ומצוינות.

דרישות סף* למינוי מרכז איכות ומצוינות יחידתי הן:

- עובד מעל שלוש שנים ביחידה,
- דרגה 19 – 17 ומעלה בדירוג המינהלי ובהתאמה בדירוגים המקצועיים המקבילים,
- השכלה על תיכונית (רצויה אקדמית),
- ממלא תפקיד ניהולי/מינהלי מרכזי ביחידה,
- עדיפות למסיים קורסים בתחום הניהול/המינהל.

ב. דגשים

1. מרכז איכות ומצוינות יחידתי ימונה בכתב מינוי ע"י מנהל היחידה לתקופה של שנה עם אפשרות להארכה.
כתב המינוי יחודש בהתאם לנסיבות התאמתו ותפקודו של המרכז במהלך השנה.
2. מנהל היחידה וכן מרכז האיכות והמצוינות היחידתי ידאגו להבטיח את הקצאת הזמן הנדרש לצורך מילוי המטלות המתחייבות במסגרת תפקידו של המרכז בתחום קידום האיכות והמצוינות.

ג. דוגמא

אל: _____

הנדון: מינוי מרכז איכות ומצוינות יחידתי

בהתאם להוראות פרק 60 בתקשי"ר, הינך מתמנה בזאת לתפקיד מרכז איכות ומצוינות יחידתי.

התפקיד הינו בנוסף על תפקידך בתקן. תוקף המינוי הינו לשנה עם אפשרות להארכה.

תפקידך העיקריים כמרכז הם:

- לרכז את ועדת ההיגוי היחידתית בראשות מנהל היחידה.
- לסייע בגיבוש תכנית העבודה השנתית לקידום איכות ומצוינות ביחידה.
- ליזום פעולות הסברה והכוונה לעובדי היחידה בתחום איכות ומצוינות.
- לדאוג להפעלה סדירה של צוותי השיפור אשר הוקמו ביחידה.
- לרכז את תיק האיכות והמצוינות היחידתי ובו כל המסמכים המעידים על קידום הנושא.
- לגבש ולהגיש לאישורו של מנהל היחידה דו"ח שנתי אשר יועבר למנכ"ל/מנהל יח' הסמך, לוועדת ההיגוי היחידתית, לאחראי על איכות ומצוינות ולממונה על איכות ומצוינות.

בברכה,

מנהל היחידה

העתק: - האחראי על קידום איכות ומצוינות במשרד/יחידת הסמך

- הממונה על איכות ומצוינות במשרד/יחידת הסמך

**"תכנית עבודה יחידתית שנתית לקידום איכות ומצוינות
אשר מיושמת הלכה למעשה"**

א. דברי הסבר:

תכנית עבודה יחידתית שנתית לקידום איכות ומצוינות הינה אמצעי בעל חשיבות מרכזית בקידום יעדי התשתיות שנבחרו ע"י היחידה. מתכונת תכנית העבודה תכלול שבעה מרכיבים כדלקמן:

- היעד
- אבן הדרך
- הישג נדרש
- אחראי
- בעלי תפקיד מסייעים
- משאבים נדרשים
- מועד ביצוע

ב. דגשים:

1. יש לערוך את תכנית העבודה בהתאם לפורמט הטבלה שבעמוד הבא, זאת עבור כל תשתית ויעד שנבחרו ליישום.
2. מנהל היחידה ומרכז האיכות והמצוינות היחידתי, נדרשים לעקוב באופן שיטתי אחר שלבי התקדמות מימוש היעדים שבתכנית העבודה ולהבטיח השגתם.

ג. דוגמא לתכנית עבודה:

שם המשרד/יחידת הסמך _____

שם היחידה _____

תכנית עבודה יחידתית שנתית לקידום איכות ומצוינות

שם התשתית / היעד: _____

מס"ד	אבן הדרך	הישג נדרש	אחראי	בעלי תפקיד מסייעים	משאבים נדרשים	מועד ביצוע*

* - מועד ביצוע הינו תאריך השלמת ביצוע אבן הדרך

שם המשרד/יחידת הסמך _____

שם היחידה _____

ריכוז היעדים היחידתיים לקידום איכות ומצוינות בשנת _____

מועד השגת היעד*												היעד	מס"ד	
12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1			

דף _____ מתוך _____

* ציין/י X בחודש המתאים

**"מיפוי עדכני של לקוחות היחידה והגדרת צרכיהם,
אשר משמשים להתאמת ייעודה ומאפייני
פעולותיה/שירותיה"**

א. דברי הסבר:

כדי למלא את ייעודה כהלכה, נדרשת כל יחידה למפות את לקוחותיה.
מיפוי הלקוחות יכלול את המידע שלהלן:

- סוג הפעולה/השירות (הבחנה בין מימוש "חובה" של הלקוח לבין מיצוי "זכות" של הלקוח).
- שם קבוצת הלקוחות (הבחנה בין לקוח שהינו "פרט" לבין לקוח שהינו "ארגון" וכן הבחנה בין לקוח חוץ לבין לקוח פנים).
- המקום בשרשרת השירות (הבחנה בין לקוח ישיר לבין לקוח עקיף וכו').
- מאפיינים יחודיים (כגון: גאוגרפיים, דמוגרפיים, סוציאקונומיים וכו').
- צרכים/דרישות/ וציפיות של הלקוחות (הבחנה בין צרכים מודעים לבין צרכים בלתי מודעים, בין דרישות בחקיקה לבין ציפיות באשר לאופן ביצוע הפעולה/השירות).
- במסגרת זאת יש להתייחס להיבטים שונים כגון: אמינות, היענות, כושר ביצוע, נגישות, אדיבות, תקשורת, מהימנות, בטחון, הבנת צרכי הלקוח, סביבת השירות.

ב. דגשים

המיפוי יעודכן מעת לעת ויבוצע באופן שיטתי ובגישה שיתופית.

ג.דוגמא:

שם המשרד/יחידת הסמך _____

שם היחידה _____

טבלת מיפוי לקוחות

מס'	סוג הפעולה / השירות	שם קבוצת הלקוחות	חוק/פנים	מקום* בשרשרת השירות מתוך	מאפיינים יחודיים	צרכים/דרישות וציפיות

מקרא: * יש לציין את מקומה של קבוצת הלקוחות בשרשרת השירות..

**”סקר משוב תקופתי לבחינת רמת שביעות רצון הלקוחות
של היחידה מפעולותיה/שירותיה
אשר ממצאיו מהווים בסיס לשיפורם בפועל”**

א. דברי הסבר:

אחד העקרונות הבסיסיים של קידום איכות ומצוינות הינו מרכזיות הלקוח.

אשר על כן, נודעת חשיבות רבה לבחינת רמת שביעות רצון הלקוחות, על בסיס סקר משוב תקופתי קבוע, וליישום השיפורים הנדרשים, על יסוד ממצאי סקר זה.

ועדת ההיגוי היחידתית לקידום איכות ומצוינות תקבע את: אופן בחינת שביעות הרצון, תחום המשוב, האחראים על הביצוע, אישור שאלוני המשוב, אופן ביצוע המשוב, ריכוז המידע וניתוחו, וגיבוע תכנית שיפור לאור ממצאיו.

ב. דגשים

ממצאי הסקר חייבים להוות בסיס לשיפורים בפועל.

ג. דוגמא לכתב מינוי לצוות

שם היחידה

כתב מינוי

אל:

תאריך _____

הנדון: צוות משימה- לביצוע סקר משוב לקוחות

הנכם מתמנים בזאת כחברי צוות משימה לבחינת רמת שביעות רצון הלקוחות מפעולות/שירותי היחידה.

במסגרת זאת, הנכם מתבקשים לגבש שאלון משוב לקוחות, לקבוע את תהליך ביצוע הסקר, זאת תוך קבלת אישור מוועדת ההיגוי היחידתית לקידום איכות ומצוינות שבראשותי.

כמו כן, הנכם מתבקשים לדאוג לביצוע תהליך של הסברה לעובדים ביחידה וכן להפיץ את שאלוני המשוב בקרב הלקוחות, לאסוף את השאלונים, להקלידם במערכת המחשוב, לנתח את הממצאים בכלים סטטיסטיים ולהציג את התוצאות בפני ועדת ההיגוי עד לתאריך _____.

יו"ר הצוות יהיה: _____

מנחה הצוות יהיה מרכז האיכות והמצוינות היחידתי: _____

מנהל היחידה

יו"ר ועדת ההיגוי היחידתית
לקידום איכות ומצוינות

העתק: האחראי על קידום איכות ומצוינות במשרד/יחידת הסמך

הממונה על איכות ומצוינות במשרד/יחידת הסמך

חברי ועדת ההיגוי היחידתיות לקידום איכות ומצוינות

ד. דוגמא לשאלות בסקר שביעות רצון לקוחות*

לקוח נכבד,

במגמה לשפר את איכות השירות הניתן על ידנו, אנו מעוניינים לבחון את רמת שביעות רצונך מאיכות השירות.

במסגרת זאת הינך מתבקש למלא שאלון קצר זה לאחר קבלת השירות ולהחזירו ל: סוקר / תיבת איסוף השאלונים/דואר. השאלון הינו אנונימי וסודיות תשובותיך מובטחת.

האמור בשאלון בלשון זכר – אף לשון נקבה במשמע, וכן להיפך.

אנו מודים לך על שיתוף הפעולה.

בתודה,
מנהל היחידה

מס'	השאלה	במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה מאד
		1	2	3	4
					5

1. באיזו מידה הנך שבע רצון מהשירות שניתן לך על ידי היחידה?
2. באיזו מידה הנך שבע רצון מהידע המקצועי של העובדים?
3. באיזו מידה הנך שבע רצון מהאדיבות ומהיחס אליך?
4. באיזו מידה הינך שבע רצון מנכונות העובדים לסייע לך בפתרון סוגיות מיוחדות?
5. באיזו מידה אתה סבור שהשירות שקיבלת תואם את זכויותך/חובותיך על פי הוראות החוק?
6. באיזו מידה זמן ההמתנה שלך עד לקבלת השירות, נראה לך סביר?
7. באיזו מידה משך זמן מתן השירות, נראה לך סביר?
8. באיזו מידה השירות שקיבלת בטלפון היה משביע רצון?
9. באיזו מידה השירות שקבלת בכתב היה משביע רצון?
10. באיזו מידה תנאי ההמתנה הפיזית לקבלת השירות היו משביעי רצון?

*ניתן לשנות/להוסיף שאלות במתכונת הנ"ל וכן להוסיף שאלות פתוחות שהתשובות עליהן תאפשרנה מקום להצעות שיפור.

11. האם יש לך הצעות לשיפור שירותי היחידה?

12. הערות/הארות:

13. פרט שלושה נושאים בהם לדעתך אנו טובים מאוד:

* ניתן לשנות/להוסיף שאלות במתכונת הנ"ל וכן להוסיף שאלות פתוחות שהתשובות עליהן תאפשרנה מקום להצעות שיפור.

**”רשימות כל הפעולות השירותים של היחידה
וכן מדדי הישג לכל אחד מהם
אשר משמשים בסיס לניהול השוטף”**

א. דברי הסבר:

רשימת כל הפעולות/השירותים של היחידה מהווה ביטוי מעשי לייעוד ולמטרות שלה, ותכליתה להבטיח מיקוד אנשי היחידה במתווה המשימתי המחייב.

ב. דגשים

רשימת הפעולות/השירותים תשמש תשתית לקביעת מדדי איכות ומצוינות לכל אחד מהם. המדדים יתייחסו להיבטים הבאים:
כמות, עלות, זמן, ליקויים, שביעות רצון.

ג. דוגמא לרשימת פעולות/שירותים יחידתיים ומדדי איכות ומצוינות:

להלן דוגמא לרשימה של שירותים הניתנים ללקוחות על ידי מרכז המידע הארצי של מינהל האוכלוסין במשרד הפנים (נלקח מאתר האינטרנט של המשרד):

- מידע כללי אודות שירותי מינהל האוכלוסין.

- תעודת לידה.

- תמצית רישום.

- תעודת פטירה.

- איתור פרטים.

- מפסי מינהל אוכלוסין שונים.

- ספח לעדכון נולד (בארץ).

ד. מדדי איכות ומצוינות לשירות : "מתן מידע במרכז הטלפוני"

- | | |
|---|--------------------|
| מספר הפונים למרכז המידע בחודש. | כמות |
| עלות הפעלת המרכז לשנה, ביחס למספר הפניות. | עלות |
| זמן ממוצע למתן מידע. | זמן |
| מספר תלונות של לקוחות בחודש. | ליקויים |
| אחוז ה"מרוצים מאוד" וה"מרוצים" מהשירות של המרכז במהלך השנה. | שביעות רצון |

**"אמנות איכות שירות* יחידתיות
אשר מיושמות הלכה למעשה"**

א. דברי הסבר:

1. הגדרה

האמנה היא מסמך המציין מחויבות עקרונית ומעשית של נותני השירות לרמת איכות שירות מוגדרת ולמאמץ מתמיד לשיפור השירות המוענק ללקוחות.

2. היבטים בגיבוש אמנה*

בתהליך גיבוש אמנת איכות השירות יש לתת את הדעת לשלושה היבטים:
- בהירות השפה והתאמתה לאוכלוסיית הייעד.
- רלוונטיות המידע, כך שהאמנה תכלול רק את המידע הנדרש.
- תמציתיות המידע, כך שהדברים יצוינו באופן ממוקד ותכליתי.

מוצעת בזאת מסגרת כללית של אמנת איכות השירות. כל יחידה נקראת להתאים את תכני האמנה לעולם התוכן שלה ולנסיבות המיוחדות של השירות הניתן על ידה.

ב. מבנה האמנה

1. מחויבות עקרונית:

כותרת המתייחסת לשם היחידה שבמסגרתה מנוסחת האמנה.
ה"אני מאמין" היחידתי – יעוד, עקרונות וערכים מכווני שירות ולקוחות.
איזכור תמציתי של אוכלוסיות היעד העיקריות של היחידה.

2. מחויבות קונקרטית:

פירוט היעדים והסטנדרטים אשר לגביהם מתחייבת היחידה לרמות ביצוע מוגדרות ומדידות.

* ראה חוברת עקרונות מנחים לגיבוש והטמעת אמנות איכות שירות בהוצאת האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה.

מידע מוכוון לקוחות: .3

תמצית מידע שהלקוח נדרש לו על מנת לקבל שירות כגון: מקום, שעות קבלה, טפסים, כתובת זמינה, טלפון, דוא"ל, אתר באינטרנט לקבלת מידע נוסף, כתובת לתלונות, הצעות שיפור ותמצית מדיניות הטיפול בהן.

שוונות: .4

תכנים ייחודיים שהיחידה מעוניינת לשלב (כאלה אשר אינם שייכים לחלקים האחרים).

סיומת: .5

מספר שורות בסוף האמנה המתייחסות להיבטים הבאים:
- התחייבות של היחידה לקיים מעקב שוטף על מידת העמידה בסטנדרטים.
- פנייה ללקוחות להעלות הצעות לשיפור.
- מחוייבות לשיפור מתמיד ועדכון האמנה, בהתבסס על תוצאות המעקב, ובכלל זה סקר שביעות רצון לקוחות.

ג. דגשים:

- .1 חלקה הראשון של האמנה כולל הצהרה והתחייבות ערכית למכוונות שירותית.
- .2 קיים באמנה פירוט של מחוייבויות לסטנדרטים כמותיים ואיכותיים, אובייקטיביים וסובייקטיביים.
- .3 הדגש באמנה הוא על מדדי תפוקה/תוצאה ולא על מדדי תשומה.
- .4 המדדים המופיעים באמנה הם ברי משמעות ללקוחות וליחידה גם יחד.
- .5 האמנה מנוסחת על פי סדר הגיוני – מהכלל אל הפרט.
- .6 האמנה אינה כוללת תכנים ופרטים לא רלבנטיים ללקוחות.
- .7 טרם פרסום האמנה, יש להפעילה במסגרת ניסוי פנימי.

ד. דוגמאות לאמנות איכות שירות ניתן לקבל מהאגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה, באמצעות הממונה על איכות ומצוינות במשרד / ביחידת הסמך.

**"מעורבות עובדי היחידה בצוותי שיפור, היסכון וחדשנות
אשר מציגים תוצאות שמיושמות בפועל"**

א. דברי הסבר*:

1. מהותם של צוותי שיפור

צוותי שיפור הינם מסגרות ניהוליות גמישות, הפועלות לצד המבנה הארגוני המוסדי. ייעודם של צוותי שיפור הינו למפל בנושאים טעוני 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 הטעונים שיפור.

2. 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 הטעון שיפור, במסגרת דפוסי העבודה ההירארכיים של הארגון.
- הנושא הטעון שיפור הינו באחריות משותפת של מספר גורמים.
- נדרש ריכוז מאמץ למציאת פתרונות לנושא הטעון שיפור.
- נדרשת הסתייעות בכלים מתודולוגיים לאיסוף נתונים ומידע וניתוחם, וכן העלאת פתרונות יצירתיים.
- נדרשת הגברת מוטיבציה לטיפול בנושא הטעון שיפור.

* מתוך מאמר של מ. אהרונוב שפורסם במסגרת התחרות השנתית הראשונה לצוותי שיפור בשירות המדינה – 2007.

3. מקורות מידע כבסיס למהלכי שיפור

- תוצאות של מדידת הישגים.
- תוצאות של מדידת הישגים בהשוואה לאחרים.
- תוצאות של מבדקי מצוינות ארגונית.
- תוצאות של סקרי משוב לקוחות ועובדים.
- פניות ותלונות לקוחות.
- ממצאי ביקורת.

4. השלבים העיקריים בעבודת צוות שיפור

עבודת צוות שיפור כוללת עשרה שלבים עיקריים:

- זיהוי הנושא הטעון שיפור.
- הגדרת מטרת הצוות.
- ניסוח הבעיה.
- ניתוח הסיבות לבעיה.
- איסוף נתונים.
- ניתוח הנתונים.
- העלאת רעיונות וחלופות לשיפור, הערכתם ובחירת פתרון אופטימאלי.
- הכנת תכנית שיפור (הכוללת מצגת לוועדת היגוי/הנהלה).
- יישום תכנית השיפור (לפחות כ"פיילוט").
- מעקב אחר ביצוע תכנית השיפור.

5. הרכב צוות שיפור

צוות שיפור מורכב מבעלי התפקידים הבאים:

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

6. סדרי עבודת צוות שיפור

- צוות שיפור יתכנס לפחות אחת לחודש ובהתחשב בדחיפות הנושא. (במידה והצוות אינו יכול לעמוד בדרישה זו, יודיע על כך בכתב למנהל היחידה בצירוף עותק למרכז האיכות והמצוינות היחידתי.
- מרכז איכות ומצוינות יחידתי ינחה את צוות השיפור בעבודתו וישתתף במידת הצורך בישיבותיו.

- בסיום כל ישיבה של צוות השיפור יוכן באחריות ראש הצוות פרוטוקול בכתב הכולל: סיכום הישיבה, משימות לביצוע ולוח זמנים.
- בסיום עבודתו יציג צוות השיפור את ממצאיו, מסקנותיו והמלצותיו בפני ועדת ההיגוי היחידתית לקידום איכות ומצוינות.
- ועדת ההיגוי תחליט באשר ליישום ההמלצות של צוות השיפור.

7. 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 מעויות חוזרות ונשנות
9.	סיעור מוחות	העלאת מירב הרעיונות לפתרון בזמן קצר
10.	תכנית עבודה (גאנט, פרט)	הבטחת ביצוע מכלול הפעולות/השלבים

8. מדדי מעורבות עובדי היחידה

רמת המחוייבות של היחידה להטמעת תשתית "מעורבות עובדי היחידה בצוותי שיפור, חסכון וחדשנות אשר מציגים תוצאות שמיושמות בפועל", תבוא לידי ביטוי במדדים שונים כגון:

- **אחוז העובדים השותפים בצוותי השיפור בשנה מכלל עובדי היחידה.**
(האמור מתייחס לעובדים ששותפותם בצוות השיפור היתה רלוונטית ותרומתם לתוצרי הצוות אפקטיבית.
- **מספר צוותי שיפור בשנה.**
- **מידת החיסכון הכוללת של תוצרי צוותי השיפור היחידתיים בשנה.**
- **מידת ההשפעה הכוללת של תוצרי צוותי השיפור היחידתיים בשנה על תפקוד היחידה והישגיה.**
- **מידת ההשפעה הכוללת של תוצרי צוותי השיפור בשנה על רמת שביעות רצון הלקוחות, החיצוניים והפנימיים.**

ב. דוגמא לכתב מינוי לצוות שיפור

תאריך: _____

אל:

שלום רב,

הנדון: צוות שיפור בנושא: _____
הנכם מתמנים בזאת כחברי צוות שיפור בנושא: _____.
יו"ר הצוות: _____.
מנחה הצוות יהיה מרכז האיכות והמצוינות
היחידתי: _____.
במסגרת זאת, הנכם מתבקשים לבחון את הנושא הטעון שיפור ולהציע פתרונות
לשיפורו.
הצוות יעבוד על פי המתודולוגיה של עבודת צוותי שיפור.
הנכם מתבקשים להגיש את המלצות הצוות לח.מ. עד ליום: _____

מנהל היחידה

יו"ר ועדת ההיגוי היחידתית
לקידום איכות ומצוינות

העתק: האחראי על קידום איכות ומצוינות במשרד/יחידת הסמך
חברי ועדת ההיגוי היחידתית לקידום איכות ומצוינות
הממונה על איכות ומצוינות במשרד/יחידת הסמך

ג. תחרות שנתיית לצוותי שיפור בשירות המדינה

במסגרת המדיניות לקידום האיכות והמצוינות, יוזם האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה תחרות שנתיית לצוותי שיפור בשירות המדינה.

בתחרות משתתפים צוותי שיפור נבחרים ממשרדי הממשלה ויח' הסמך בהן, בתי החולים הממשלתיים.

1. מטרת התחרות

מטרת התחרות הינה, לעודד ולהקיר פעולות שיפור וקידום איכות ומצוינות שנוערכות בהתאם לעקרונות המצוינות הארגונית ולמתודולוגיות ניהול האיכות לעבודת צוותי שיפור.

2. מועמדים לתחרות

התחרות מיועדת לצוותי שיפור אשר מונו במהלך שלוש השנים האחרונות לפני מועד קיום התחרות, סיימו את עבודתם והמלצותיהם יושמו.
כל משרד/יח' סמך רשאי/ת להגיש לתחרות צוות שיפור אחד.

3. מסלולי התחרות

התחרות נערכת בשני מסלולי בחירה מקבילים:

- מסלול משרדי הממשלה ויחידות הסמך.
- מסלול בתי החולים הממשלתיים.

4. ועדות השיפוט

ועדות השיפוט מורכבות משופטים בעלי ידע וניסיון מתאימים.

5. שלבי השיפוט

התחרות מורכבת משלושה שלבי שיפוט:

שלב ראשון: שיפוט שולחני – מיון סף.

שלב שני: שיפוט שולחני – בחירת הצוותים אשר יעלו לשלב השלישי.

שלב שלישי: שלב הגמר - שיפוט בהתאם למצגות הצוותים ובחירת הזוכים.

6. הגשת מועמדות לתחרות

הגשת מועמדות לתחרות מלווה בחומרים הבאים:

א. מילוי הפורמט הרצ"ב להגשת מועמדות לתחרות השנתית לצוותי שיפור בשירות המדינה.

ב. חוברת בה מתוארת פעילות הצוות, לרבות שיטות העבודה, תרשימים, תמונות, סיכומי פגישות צוותיות וכו'.
החומרים המוזכרים לעיל יאוגדו בתיק מועמדות ויוגשו לאגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה עד 30 ימי עבודה לפני מועד קיום התחרות, אך לא יאוחר מהמועד שיקבע מידי שנה.

בנוסף יגיש הצוות מצגת ממוחשבת בהיקף של עד 10 דקות להצגת פעילותו בפני הוועדה, זאת רק במידה והצוות יעלה לשלב הגמר.

7. מועד התחרות

התחרות נערכת בכל שנה בחודש מאי.

8. תעודות הוקרה ופרסים

א. הצוות אשר זוכה במקום השלישי בכל מסלול, מקבל תעודת הוקרה מאת האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה. כמו כן מעניק ארגונו פרס כספי לכל אחד מהחברים בצוות בשיעור 1/3 משכורת (משכורת משולבת של דרגה 20 בשיא הוותק ולא מהמשכורת הקובעת).

ב. הצוות אשר זוכה במקום השני בכל מסלול, מקבל תעודת הוקרה מאת האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה. כמו כן מעניק ארגונו פרס כספי לכל אחד מהחברים בצוות בשיעור 2/3 משכורת (משכורת משולבת של דרגה 20 בשיא הוותק ולא מהמשכורת הקובעת).

ג. הצוות אשר זוכה במקום הראשון בכל מסלול, מקבל תעודת הוקרה מאת האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה. כמו כן מעניק ארגונו פרס כספי לכל אחד מהחברים בצוות בשיעור משכורת מלאה (משכורת משולבת של דרגה 20 בשיא הוותק ולא מהמשכורת הקובעת).

הקריטריונים לתחרות ומשקלם היחסי:

קריטריוני השיפוט בתחרות מתייחסים: לתוצאות מדידות במונחי כמות, זמן, עלות, ליקויים, ושביעות רצון; וכן למתודולוגיה ואיכות עבודת הצוות ואיכות המצגת, כל זאת כדלקמן:

א. הישגים כמותיים - 25%

כגון:

- קיצור תהליכים ופישוט הליכים.
- הגדלת תפוקה.
- צמצום מספר ליקויים.
- קיצור זמני תגובה/עמידה בל"ז.
- חיסכון במשאבים.
- הקטנת מלאים.

ב. תרומה ללקוח, לפרט ולארגון - 30%

כגון:

- מידת החשיבות ללקוח פנימי/חיצוני, לעובד, לארגון.
- איכות השירות/שביעות רצון/ תקינות מינהלית/בטיחות.
- איכות החיים בעבודה.

ג. מתודולוגיה של עבודת הצוות - 20%

כגון:

- שימוש בכלים ובטכניקות.
- (כגון: סיעור מוחות, תרשים זרימה של התהליך, תרשים סיבה-תוצאה ("עצם דג"), גיליון תיוג לאיסוף נתונים, תרשים פארטו ועוד);
- מקוריות ויצירתיות.
- התבססות על נתונים כמותיים ואיכותיים.

ד. איכות עבודת הצוות - 15%

כגון:

- ניתוח מורכבות הבעיה.
- אופן התנהלות עבודת הצוות.
- מעורבות המשתתפים.

ה. איכות מצגת - 10%

כגון:

- איכות תוכן חוברת הצוות וכן המצגת הממוחשבת.

- התמקדות בעיקר.
- בהירות המסרים.
- שימוש באמצעי המחשה .
- מספר דוברים.

**תשומת לב מיוחדת ניתנת להקפדה על הצגה ברורה של חיסכון ישיר ועקיף
במונחי "עלות".**

**"סקר משוב תקופתי
לבחינת רמת שביעות רצון העובדים ביחידה
אשר ממצאיו מהווים בסיס לשיפורים בפועל"**

א. דברי הסבר

עובדי היחידה הינם ההון האנושי שלה והם הערובה למימוש מיטבי של מטרותיה ויעדיה. אשר על כן, נודעת חשיבות רבה לבחינת רמת שביעות רצון העובדים באמצעות סקר משוב תקופתי. ועדת ההיגוי היחידתית לקידום איכות ומצוינות תקבע את אופן בחינת רמת שביעות הרצון, תחומי המשוב, האחראים על הביצוע, אישור שאלוני המשוב, אופן ביצוע המשוב, ריכוז המידע ניתוחו וגיבוש תכנית שיפור לאור ממצאיו.

המשוב יתייחס להיבטים שונים כגון: יוזמה, אצילת סמכויות, תכנון, מעורבות עובדים ושותפות בקבלת החלטות, הכשרה, סביבת העבודה, מרכיבי השירות לעובד (זמינות השירות, היחס של נותני השירות, מקצועיות השירות), תגמולים חומריים ובלתי חומריים, תהליכים וכדומה.

ב. דגשים

- יש להקפיד על כך שבעקבות ממצאי סקר המשוב יופקו הלקחים ויושמו השיפורים הנדרשים.

- יש להמנע מריבוי שאלות בסקר ומשימת דגש מוגזם על ניתוחים סטטיסטיים שאינם חיוניים למהלכי השיפור העיקריים.

ג. דוגמא לשאלות בסקר שביעות רצון עובדים*

עובד יקר,

במגמה לשפר את הישגי היחידה, אנו מעוניינים ללמוד על מידת שביעות רצוןך כעובד היחידה ועל רעיונותיך והצעותיך לשיפור.

המידע שיתקבל יסייע בעיצוב דפוסי העבודה ובשיפור ככל שניתן ואפשרי בהיבטים השונים הרלוונטיים.

השאלון הינו אנונימי וסודיות תשובותיך מובטחת.

האמור בלשון זכר-אף לשון נקבה במשמע וכן להיפך.

תודה,

ועדת ההיגוי היחידתית
לקידום איכות ומציאות

מס'	השאלה	במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה מאד
		1	2	3	4
					5

1. באיזו מידה מטרות היחידה מוגדרות באופן ברור?
2. באיזו מידה אתה סבור שהינך שותף להחלטות המתקבלות ביחידה?
3. באיזו מידה אתה סבור שהינך חופשי לקבל החלטות כדי לבצע את עבודתך כראוי?
4. באיזו מידה הסמכות המוענקת לך מתוקף תפקידך תואמת לדעתך את מידת האחריות הנדרשת ממך?
5. באיזו מידה יש לך את המידע הדרוש לקבלת החלטות בתחום עבודתך?
6. באיזו מידה הממונים עליך מספקים לך את הסיוע הדרוש לביצוע המשימות?
7. באיזו מידה אתה מרגיש שייכות ליחידה?
8. מה היא רמת שביעות רצונך הכללית מהיחידה?
9. באיזו מידה הערכים והנורמות הנהוגים ביחידה מקובלים עליך?
10. באיזו מידה אתה גאה להציג את העובדה שהינך מועסק ביחידה?
11. באיזו מידה אתה מרוצה מעירותי היחידה למשאבי אנוש?
12. באיזה מידה אתה מרוצה מעירותי היחידה לשירותים לוגיסטיים (משק ובנא"מ)?
13. נא ציין רעיונות והצעות לשיפור: _____

ניתן לשנות/להוסיף שאלות במתכונת הנ"ל וכן להוסיף שאלות פתוחות שהתשובות עליהן תאפשרנה מקום להצעות שיפור.

**”מבדק עצמי תקופתי לבחינת רמת המצוינות של היחידה
אשר ממצאיו מהווים בסיס לשיפורים בפועל”**

דברי הסבר

1. המבדק העצמי מתבצע בהתאם לעקרונות המערכת למצוינות ארגונית של ה-EFQM (ראה התייחסות במבוא לחוברת זו).
2. המבדק העצמי מתבצע על ידי צוות מתוך היחידה המונה כחמישה עד שבעה עובדים אשר מקבלים הכשרה מוקדמת בהיקף של שלושה עד חמישה ימים. ההכשרה מתבצעת על ידי מדריכים אשר קיבלו הרשאה לכך מאת ה-EFQM.
3. המבדק נערך בהתאם לתוכנית מפורטת הכוללת פעילות הסברתית למנהלים ולעובדים אשר מיועדת להעצים את היחידה ולאפשר לה לקדם את יכולותיה להטמעת תרבות של שיפור מתמיד.

ב. דגשים:

השתלבות היחידה במבדק עצמי למצוינות ארגונית מחייבת פנייה של מנהל היחידה לאחראי על קידום איכות ומצוינות במשרד/יח' הסמך.

ג. שלבי המבדק העצמי:

מחזור שנתי שלם בתהליך ההטמעה הרב-שנתי של המערכת למצוינות ארגונית, כולל את השלבים הבאים:

1. היערכות משרדית ויחידתית לכלל המהלך ולמבדק העצמי.
2. עריכת מבדק ארגוני עצמי והצגת ממצאיו להנהלת היחידה.
3. תערוף, הצבת יעדי שיפור וגיבוש תכנית להשגתם.
4. יישום תכנית השיפור והיערכות לקיום מבדק ארגוני עצמי נוסף.

ד. תכנית הוקרה ליחידות ממשלתיות המטמיעות את מערכת המצוינות

האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה, יזם תכנית שנתיית להוקרת יחידות ממשלתיות המטמיעות את המערכת למצוינות ארגונית של ה-EFQM.

1. מטרות תכנית ההוקרה

- להוקיר יחידות ממשלתיות אשר סיימו מחזור שנתי שלם בתהליך ההטמעה הרב – שנתי של המערכת למצוינות ארגונית של ה-EFQM והצהירו על מחויבותן לקידום המצוינות הארגונית, בהתאם למפורט בתנאי הסף ולהנחיות העדכניות.
- לעודד יחידות ממשלתיות להתמיד במחזורי הטמעת מערכת המצוינות של ה-EFQM.
- לעודד יחידות נוספות להצטרף לתהליך ההטמעה הרב-שנתי.

2. תנאי סף להגשת מועמדות לקבלת אות ההוקרה

- השלמת מחזור שנתי שלם בתהליך ההטמעה הרב- שנתי של המערכת למצוינות ארגונית.
- הגשת הצהרה על מחויבות היחידה לקידום המצוינות הארגונית, בכלל זאת לעקרונות המערכת למצוינות ארגונית של ה-EFQM ולקיומם של מחזורי הטמעה שנתיים סדירים גם בעתיד.
- הגשת תיעוד תמציתי של סטאטוס EFQM.
- הגשת דו"ח יחידתי שנתי אחרון על מצב קידום האיכות והמצוינות.
- הגשת מכתב של מנהל היחידה המעיד על העדר ממצאים שליליים בתפקוד היחידה, בדוחות ביקורת המדינה או הביקורת הפנימית, במהלך השנה הקלנדרית האחרונה, ועד למועד הגשת הבקשה.

3. פרטים על התכנית

פרטים על תכנית ההוקרה ניתן לקבל באמצעות הממונה על איכות ומצוינות במשרד/יחידת הסמך.