

# על מד האיכות

**כבר יותר מעשר שנים שבלשכה המרכזית לסטטיסטיקה מחפשים את הדרך הנכונה להגיע לשיא של איכות ומצוינות. בשלהי שנות ה-90 החליטו בלמ"ס לקבל הסמכה של ISO 9000, בהמשך אימצו את מודל ה-EFQM, מערכת אסטרטגית לאיכות ומצוינות, וגם בתקנים של ה-IMF, הקרן הבינלאומית למטבע, עומדים שם**

## אלה יריב

"מדד המחירים לצרכן" הוא המוצר המזוהה ביותר עם הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה. אך המדד, המתפרסם מדי חודש ומשפיע על כל כך הרבה היבטים של חיינו, הוא רק אחד מהמשימות של הלמ"ס. רק לאחרונה התפרסמו תוצאות שלושה סקרים נוספים שערכה הלמ"ס: "סקר חברתי 2002", שהראה את שביעות הרצון של האוכלוסייה, "סקר הוצאות משק הבית" ו"סקר ההכנסות של משקי הבית".

## השפעתו של ISO

כבר יותר מעשר שנים שבלשכה המרכזית לסטטיסטיקה מחפשים את הדרך הנכונה להגיע לשיא של איכות ומצוינות. בשלהי שנות ה-90 החליטו בלמ"ס לקבל הסמכה של ISO 9000. הפרויקט הזה תרם רבות להעלאת איכות העבודה של הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה. אמנם בשל סיבות טכניות לא קיבלה הלמ"ס את התקן האירופאי, אבל לדבריו של יואל פינקל, המנהל לסטטיסטיקן הממשלתי, התהליך תרם רבות להעלאת איכות העבודה של הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה: עלתה החשיבות של העבר"ה הצוותית שבאה לידי ביטוי בתכנון, איסוף הנתונים, העיבוד והפצת הנתונים וכן התשתית הטכנולוגית. הצוות נדרש לראות את כל הפעולות האלו כפעולה משותפת, והפעולה המשותפת העלתה, בסופו של עניין, את איכות המוצר הסופי. "תהליך ה-ISO מחייב תיעוד וכתובה של נהלים, זה הכריח אותנו לבחון כל אחד מההליכים ולבדוק אם אנו מבצעים אותו בצורה יעילה. הערך המוסף הכי גדול היה ההזדהות הקולקטיבית, וזאת כיוון שעובדים רבים הצטרפו למהלך - לכתובה, לתיעוד, וזה היה למעשה הגל הראשון של



2

איכות ומצוינות

השיפור האיכותי בעבודה שלנו". מטרת הארגון בלשכה המרכזית לסטטיסטיקה היא "להעמיד לרשות קובעי המדיניות, הציבור ועורכי המחקר בסיס נתונים בתחומי הכלכלה, החברה והדמוגרפיה, וזאת כדי לקיים אורח חיים תקין במשך טרם דמוקרטי".

"מדד המחירים לצרכן הוא רק אחד המוצרים שלנו, אך משתמשים בו להרבה צרכים", אומר יואל פינקל, "למשל, אם מבקשים לשמור על כוח הקנייה של הצרכן. הנתונים נכנסים כתשומות בחישובים פיננסיים כאלה ואחרים כמו מזונות, שכר דירה ועוד...".

## וגם מודל ה-EFQM

המהלך הראשון של ISO 9000 האיץ והכניס תהליך של עבודה משותפת, חשיבה מערכתית ואת התחושה שכולם שותפים לתהליך. היה זה אך טבעי שכשנציבות שירות המדינה החליטה לאמץ את מודל ה-EFQM, מערכת שלמה אסטרטגית של איכות ומצוינות והלשכה המרכזית לסטטיסטיקה היתה בין היחידות הראשונות שאימצו את המודל. לדברי פינקל, הלמ"ס היא ארגון שמתאים במיוחד למודל הזה, כיוון שהוא ארגון מקצועי מובהק, נקי מפוליטיקה, עם הרבה עובדים אקדמאים, וכיוון שאחד הדברים המנחים את עבודת הלמ"ס הוא הנושא של סטנדרטים בינלאומיים והארגון נדרש כל הזמן לבדוק את עצמו. הכל נעשה כדי לאפשר לארגון לפרסם נתונים בהתאם לסטנדרטים אלה לפי תכניות עבודה בינלאומיות.

מהו מודל ה-EFQM? מאז שנת 1990 ניתן פרס למצוינות ארגונית באירופה על סמך פרמטרים

המראים על מצוינות ארגונית. הפרס הפך במשך השנים לכלי ניהולי אסטרטגי אלפני ארגונים באי רופה ועל יסוד זה התקבלה החלטה בנציבות שירות המדינה לרכוש את זכויות היוצרים עבור ארגונים בישראל. מערכת ה-EFQM מציגה את הקשר שבין התשומות ובין התוצאות בארגון. היא בנויה משני חלקים: החלק האחד כולל את מרכיבי התשומות בארגון - מרכיבים המתייחסים למנהיגות, מדיניות ואסטרטגיה, העובדים, לשותפויות ולמשאבים ותהליכים. החלק השני כולל את מרכיבי התוצאות והם: תוצאות לעובדים, תוצאות ללקוחות, תוצאות לחבר"ה ולקהילה ותוצאות ביצוע עיקריות. המערכת האירופאית מציעה לארגונים דרך לביצוע הערכה ארגונית עצמית כבסיס לקביעת תחומי העוצמה שלהם וגם לקביעת התחומים המהווים הזדמנות לשיפור.

## יחידת החלוצי

**כיצד אומץ המודל של ה-EFQM? כיוון שלפי המר"דל יש להתחיל בארגון ביחידת חלוצי, היחידה שגב"חיה היא יחידת המחירים לצרכן, המחשבת מדי חודש את המדד. פעולת יחידת המחירים לצרכן נחשבת לפעילות חיונית ועדיין לא קרה במדינת ישראל שמדד המחירים לצרכן לא התפרסם במוע"ד. דווקא בגלל שפעילות היחידה הזו חשובה במיוחד, נבחרה יחידת המחירים לצרכן כמובילת מודל ה-EFQM בלשכה המרכזית לסטטיסטיקה. פינקל מסביר שמדובר ביחידה מיוחדת בתוך הלשכה, יחידה תזויתית הדורשת שיתוף פעולה הדוק של יחידות שונות ועובדת 24 שעות ביממה, וכיוון שמועד המשך בעמוד 4**

המשך בעמוד 4

| תוכן |  |
|------|--|
| 2    | על מד האיכות / אלה יריב                      |
| 6    | פתרונות שירות עסקיים. מה זה? / יריב לן       |
| 8    | שיפור האיכות. "התהליך שאינו נגמר" / אלה יריב |
| 10   | משחקים במונפול / דידי ורטהיים                |
| 12   | תעשו את ההשוואה / דבי קאופמן                 |
| 14   | שירות בשם התחרות / דבי קאופמן                |
| 16   | אל תסכימו / יריב לן                          |
| 17   | לזאת תסכימו / יריב לן                        |
| 18   | מועדון ארוחת הבוקר / דבי קאופמן              |



עורכת: דבורה פישמן  
עורכת משנה: אסתר קטן  
מנהל מוספים מיוחדים: שלמה בואנו  
עיצוב גרפי: סמדר מחט  
מנהלת הפקה: סמדר אברון  
"הארץ" מחלקת מוספים מיוחדים  
רוחב שולחן 21 ס"מ - אביב  
03-5121170 פקס. 03-5121127 טל.



הפעולה! השלב הבא הוא איסוף הנתונים כדי לבדוק עד כמה ניתן לבחון אותו היגד (ניתן לערוך, לדוגמה, סקר שביעות רצון). אנשי הצוות הציעו אלמנטים הניתנים למדידה כדי לבחון את ההיגדים. השלב הזה נמשך במספר סדנאות על פני מספר חודשים. כל אחד ואחד מחברי הצוות בחן אותם עשרות היגדים שהוצעו עד שבסופו של עניין הגיי עו לעשרה היגדים מייצגים לגבי כל אחד ואחד מתשעת המרכיבים של המודל, סך הכל 90 היגדים. לאחר ההסכמה על כל ההיגדים, התכנסו שוב ובמך שותף לקחו את כל אחד מההיגדים וקבעו מהם החוזקות והחולשות של אותו היגד והעניקו לו ציון. הדבר נעשה כדי להגיע לתמונת מצב עכשווית של היחידה."

### שיפור בכל טווח

השלב הבא היה כתיבת תכנית שיפור לטווח קצר ותכנית שיפור לטווח ארוך על סמך המבדק. היתרון של מודל ה-EFQM טמון בקשר בין תשומה לתפוקה, כלומר שיפור תהליך כדי לקבל מוצר טוב יותר. בטווח הקצר מצפים להכניס שיפורים בעבר זה כבר בתכנית העבודה הרבעונית על סמך מה שנבדק במבדק העצמי.

דוגמה לתכנית שיפור לטווח קצר בנושא הפצת הנתונים: על מנת לתת שירות טוב יותר לציבור, נערכו ימי עיון מתודולוגיים עם אנשי הפצת המידע כדי לשפר את היכולת של אנשי המידע להפיץ את המידע לציבור.

דוגמה נוספת שמביא פינקל היא דרך ההתמך דדות עם בניית מערכת מדריכים כתובים ומעודכנים לשיפור כלי המדידה. כאן הגיע הצוות לבניית תכנית הדואגת לעדכן את המדריכים שמשמשים את בעלי התפקידים השונים באופן שוטף.

**יישומה של מערכת ה-EFQM דורש עבודה ממושכת ומורכבת. כיצד הרגישו האנשים החברים בצוות?** חברי הצוות דיווחו על תחושת חוויה חיר בית ביותר. הם ציינו שתוך כדי העבודה בסדנאות הם למדו יותר על תפקידיהם של אנשי הצוות האחרים וכי חשו עלייה ברמה המקצועית וגם בתחושת העבודה בצוות.

לאחר שיחידת החלוק בארגון השלימה את חלקה בפרויקט, הוצג הפרויקט בפני הנהלת ה"מ"ס וכעת דנים כיצד להרחיב את השימוש במודל הזה במהלך 2004 ביחידות נוספות בלשכה המרכזית לסטטיסטיקה. "זה תלוי כמובן במשא"בים", מסכם פינקל, "ואנו מקווים שחברי הצוות מתוך יחידת החלוק יהיו סוכנים ומדריכים של מחלקות אחרות בתוך הארגון."

### ובם תקן ה-IMF

כאמור, מדד המחירים לצרכן הוא רק אחד "המך צרים" של הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה. בנוסף יש כמה סדרות סטטיסטיות נוספות, לכלכלית-חברתיות, שמועד פרסומן נקבע על ידי תקני הקרן הבינלאומית למטבע ה-IMF. הקרן קובעת הן את איכות הסדרה והן את תכני פוט ומועד הפרסום. ה"מ"ס עומדת בתקנים של ה-IMF ונחשבת ללשכה סטטיסטית איכותית, ויש ראל בכלל מוערכת כאחת המדינות המפותחות במחקר הסטטיסטי.

אקוטית ביותר של הארגון. "אמצעות עשירות יותר יש מחלקות נפרדות למחקר ופיתוח. כאן האנשים שעוסקים בעבודה השוטפת הם אלה שנדרשים גם לעסוק במחקר ופיתוח. אחת המטרות המרכזיות היא להצליח לשפר את התהליכים, להגביר את שיתוף הפעולה ולהעלות את רמת המוצר בצורה שוטפת."

### מבדק עצמי בשיטת מטריצה

מאז נובמבר 2002 עברה היחידה את כל התהליכים כים קשורים במודל ה-EFQM. בתחילה השתתפו אנשי הצוות בסדנת הכנה בליווי יועץ ארגוני וממור נה על איכות בה למדו את מושגי היסוד והוצגו בפניהם הגישות השונות למבדקים במסגרת ה-EFQM. פינקל מתאר את התהליך: "שיטת המבדק העצמי שנבחרה היא שיטת המטריצה, בה הצוות מנסח עשרה היגדים לכל אחד מתשעת המרכיבים של המודל. לדוגמה: לרכיב שנקרא 'תוצאות לעובדים' נוסח ההיגד 'תחושת השייכות ויחסי החברות בתוך היחידה ומחוצה לה תורמים לשיתוף

### על מד האיכות

המשך מעמוד 2

פרסום המדד מוכתב מראש, מדובר במשימה מחזורית לחוצה. כדי להצליח במשימה, היא פועלת כצוות משותף של אנשים, שייחידת האם שלהם היא לעתים יחידה אחרת בארגון. צוות המטה של היחידה מונה 15 איש, אבל בנוסף להם יש עוד עשרות אנשי שטח.

"הצוות", מספר פינקל, "כלל אנשים מתחום איסוף הנתונים, ניהול עריכת הנתונים, המתדולר" גיה הסטטיסטית ואנשים מתחום התשתיות הטכ" נולוגיות. הבאנו בחשבון שכוח האדם ביחידה פועל בהרמוניה ורצינו להגביר את ההרמוניה בצוות הזה. העובדים נדרשים להוציא את המדד בצורה האיכר" תית ביותר, והיות שפעילות המדד היא פעילות שוטפת ומחזורית, ואנו מצפים מהם לשפר כל הזמן את הנתונים ולמצוא דרך לשחרר חלק מהמשאבים כדי לשפר את המוצר". פינקל מבקש להדגיש שהוא רואה בכך בעיה

