

תובנות ולקחים מהטמעת המערכת למצוינות של ה- EFQM

מאת: ירון שלג¹

א. רקע

בשנת 2001 החליטה נציבות שירות המדינה לאמץ את המערכת האירופית למצוינות ארגונית שפותחה ע"י הקרן האירופית לניהול איכותי (EFQM).²

החזון העומד ברקע היוזמה להחיל את המערכת הוא:

"...שיותר ויותר יחידות בשירות המדינה יאמצו את המערכת למצוינות ארגונית, ויסגלו לעצמן תרבות ארגונית של שיפור מתמיד".

מאז ביצע האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה עבודת מטה מקיפה ומגוונת שכללה בין היתר פיתוח ופרסום של הנחיות מקצועיות בנושא³. הנחיות אלו, אשר מעודכנות מעת לעת, נועדו לסייע, בהנחה ובהכוונה של המשרדים והיחידות בהטמעת המערכת למצוינות ארגונית, דבר הכולל קיומם של מבדקי מצוינות ארגונית עפ"י ה-EFQM. מבדקים אלה הוגדרו רשמית על ידי ה-EFQM כ"שיטה לבחינה מקיפה, שיטתית וסדירה המתבצעת ע"י הארגון ואשר כוללת את כל פעילויותיו ותוצאותיו, הנעשית בהתאם למרכיבי המערכת למצוינות ארגונית של ה-EFQM"⁴.

עד כה נענו לאתגר זה הכולל מבדקים עצמיים ומחזוריים למצוינות ארגונית וגזירת יעדי שיפור בעקבותיהם - עשרות יחידות ממשלתיות ממספר לא מבוטל של משרדים ויחידות סמך.

סטטוס קידום המהלך נכון להיום מלמד על שלבי הטמעה שונים בקרב היחידות הממשלתיות המיישמות. במסגרת זאת קיימות יחידות שסיימו מחזור שני של המבדק הארגוני העצמי וישנן יחידות שסיימו מחזור ראשון. יתר היחידות מצויות בשלבים האחרים של התהליך.

במסגרת תהליך הפקת הלקחים בדבר קידום הנושא עלו מספר סוגיות אשר הצריכו בחינה ומתן פתרונות הנחייתיים שונים או אף מיקוד ההנחיות הקיימות. המגמה שלנו היתה לסייע ליחידות המיישמות בפישוט מורכבותו של תהליך ההטמעה עד כמה שהדבר ניתן ולצמצם את זמן הביצוע של הביצוע שלו.

ב. שיטת הפקת הלקחים

לצד פעולות יזומות ושוטפות להפקת לקחים לאורך כל השנה (כגון: הקפדה על עדכון מקצועי שוטף ממהלכים דומים שמופעלים ע"י ארגונים במגזר הציבורי באירופה, קריאת מאמרים ודיווחים על לקחים בחו"ל וכיו"ב), מצאנו שבשלו התנאים לקיומו של הליך מובנה ושיטתי של הפקת לקחים המתחשב בנקודות הראות השונות של המעורבים העיקריים, וזאת בראיה מערכתית ובהקשר לכלל שירות המדינה.

בחצי הראשון של שנת 2006 יזמנו וקיימנו דיונים מקצועיים עם מנהלים מיישמים, עם ממונים משרדיים על ניהול איכות, עם מדריכים מורשי EFQM ועם בעלי עניין אחרים, ניתחנו דוחות סטאטוס שנמסרו לנו ע"י משרדי הממשלה ויח' הסמך ואשר כללו גם חובת דיווח על לקחים ותובנות שנצברו על ידם, ואף ראינו בעלי תפקיד רלבנטיים נוספים.

כמו כן ערכנו סקר עמדות מקוון בקרב המנהלים שכבר החלו במהלך, שתוצאותיו לימדו על כך שהמאמץ אכן היה כדאי, אך גם לימדו על מספר קשיים המעכבים חלק מהם להתמיד בכך לאורך זמן.

ג. להלן דוגמאות לתובנות כלליות של מנהלים מהטמעת מערכת המצוינות:
(כפי שפורסמו ע"י האגף בעבר במסגרות אחרות)

- האבחון המתקבל ממערכת ה-EFQM מאפשר קבלת תמונת מצב מקיפה תוך ציון נקודות חוזק ונקודות חולשה. המערכת מאפשרת הערכה הדרגתית ויכולת אין סופית להשתפר כאשר חלק גדול מהשיפורים אינו דורש תקציב. אימוץ המערכת יוצר אימפקט חיובי ונבחנים באמצעותו קריטריונים חשובים שעד כה לא הוערכו כגון: מנהיגות, מדיניות, אסטרטגיה ותרומה לקהילה.
- שימוש במערכת ה-EFQM כמערכת הוליסטית ללמידה ארגונית, מאפשר קבלת תמונה של כלל מרכיבי הארגון והקשרים ביניהם ברמות שונות של רזולוציה וכן תמונה משותפת של מהות הבעיות.
- המערכת למצוינות ארגונית של ה-EFQM היא מערכת הוליסטית המאפשרת: בניית תהליך חברתי מצויין המשלב מנהלים ועובדים, יצירת מחויבות כוללת, הצפת נקודות חוזק, ונקודות טעונות שיפור ומיקוד סדרי העדיפויות והיכולות. כיום, לאור המצב בו הארגונים נדרשים לעשות יותר עם פחות, המערכת למצוינות ארגונית של ה-EFQM מאפשרת לנו לספק שירותים איכותיים יותר לאוכלוסייה מגוונת בעידן של אי ודאות.
- הטמעת המערכת למצוינות ארגונית של ה-EFQM היוותה מבחינת הארגון שלנו עליית מדרגה ושינוי בפעילות האיכות. מודל ה-EFQM אינו נמצא בתכניות אחרות ואינו מתנגש בתכניות אחרות, המודל הינו אבחוני בעיקרו ולא התערבותי, ונותן תמונה מסכמת של הארגון. אין גורם אחד המסביר הצלחה של ארגון ולכן היתרון של המערכת הוא בכך שהיא מאפשרת לבדוק קשרי גומלין בין המאפשרים (עיקרון היסודי) והשפעתם על התוצאות. מערכת ה-EFQM מאפשרת להצמיד את הארגון לשיפור מערכתי.
- בתום השנה הראשונה של התהליך, ניתן לסכם שהתהליך לא היה קל, משום שהניהול והארגון כולו עמדו במבחן ונדרשה השקעה רבה של מאמץ, אך התברר שהתועלת גדולה מהצפוי. בתהליך המבדק התגלה מידע חשוב על האגף, שניתן היה לנצל לשיפורים. השיפורים שהוכנסו השפיעו כבר בטווח הקצר לטובה על ביצוע העבודה והובילו גם לחיזוק הרגשת המעורבות מצד העובדים והגברת המוטיבציה שלהם
- מערכת המצוינות של ה-EFQM סייעה באיתור תהליכים שיש לשפרם ובהובלת תהליכי שיפור ברורים ומובנים, תוך נקיטת אמצעי בקרה להשגת יעדי השיפור שנבחרו וזאת בלוח זמנים מתוכנן.
- עד לשלב אימוץ המערכת של ה-EFQM קיימנו מבדקי ISO, סקרי שביעות רצון של לקוחות משוב פנימי בין יחידות המשנה שלנו. עם זאת לא נתקבל פוקוס פנימי מספק לדעתם של העובדים על מה שנכון וצריך להעשות. מערכת ה-EFQM אכן מהווה מטריה ועלית מדרגה נוספת במדרג האיכות.
- עובדים ביחידות שהטמיעו את המערכת למצוינות ארגונית של ה-EFQM מרגישים גאוות יחידה.
- קיים שינוי מאוד בולט בעקבות הטמעת התהליך, העובדים החלו לדבר בשפה של יעדים ומדדים. עורכי המבדק, רכשו מיומנות נוספת כמנהלים – היכולת לבחון תהליכים כל אחד במדורו, זאת מעבר לבחינת התהליכים בכלל היחידה. לעובדים ניתנה הזדמנות להיות מעורבים בקביעת מדדי ההצלחה שנבדקו מול היעדים. התהליך שידר אובייקטיביות ואמינות גבוהה בקרב העובדים. המערכת שימשה אותנו להכנת תוכנית עבודה לשנת 2005 ומהאבחון שנעשה הוצבו יעדי שיפור ששולבו בתוכנית. גדולתה של המערכת היא בהענקת הקרדיט לעובדים לאבחון את עצמם, דבר המתיישב עם תפיסתם הטבעית ומביא להצלחת הטמעתה.
- הערך המוסף שהתקבל כתוצאה מאימוץ המערכת למצוינות ארגונית של ה-EFQM בבית החולים בא לידי ביטוי לדוגמא גם בקריטריון המשאבים והשותפויות. בתי החולים בחרו לקדם קריטריון זה ולנוכח אילוצי המחסור במשאבים בוצעו שותפויות בין בתי החולים, שותפויות יחודיות מאוד.

- שימוש במערכת ה- EFQM מאפשר מתן תחושה אמיתית לעובדים שדעתם חשובה ובאמת תורמת לשינוי המבוקש באופן ישיר. כניסת מערכת ה- EFQM גרמה לכך שאנשים אשר בדרך כלל "ישבו בצד", הובילו את ישומן של הצעות השיפור.
-
- לפני שהמינהל נכנס לתהליך הטמעת המערכת למצוינות ארגונית של ה- EFQM זוהתה תחלופה רבה של עובדים חדשים. תהליך הטמעת המערכת חייב בניה יעילה של כל המערך הארגוני עצמו וההנהלה ראתה בעובדים חלק מלקוחותיה ושיתפה אותם בניהול האיכות.
-
- המהלך איפשר זיהוי תחומי שיפור, והתחלת פיתוח כלים למדידת תוצאות.
- חל שיפור ניכר בתקשורת בתוך הארגון ושיפור התיעוד של תהליכי העבודה, החלפת ידע מניעת כפילויות בביצוע המשימות, ושיפור המוטיבציה אצל העובדים.
- המהלך איפשר ראייה אחרת של המנהלים ביחידה לגבי אופן ניהול המחלקות. פתיחות, בדיקה והתעמקות בקיים ובמה שלא קיים, דיאלוג בין המנהלים, מפגשי קבוצות ביחידה וניתוח תוצאות. מתודולוגיית המבדק העצמי הסירה תחושת ביקורת חיצונית.
- נוצרה שותפות אמיתית במהלך אשר חיזקה את השאיפה לשיפור ושידרוג.
- המהלך חייב בחינה מדוקדקת של הפרמטרים השונים והוביל לסייעור מוחות וליצירתיות.
- כל הארגון עמד במבחן והתקבל מידע חשוב על תהליכים בתוך הארגון, שלא התקבל בעבר או בדרכים אחרות.
- ביצוע סקרים בכלי מחקר / הערכה איפשר לשקף מציאות שחלקה היה ידוע אבל קיבל גיבוי והמנהלים רכשו שפה ניהולית חדשה ומיקוד ברורים יותר.
- התהליך הוביל לשותפות פנימית ולגיבוש תחומי פעילות ומדידתם.
- המהלך השתלב עם הצורך העיקרי של היחידה זה זמן רב.
- הושגו תוצאות טובות בשיתוף העובדים ובהגברת המקצועיות, העובדים והמנהלים רכשו שפה ניהולית חדשה של יעדים ומדדי הצלחה.

ד. להלן תובנות בדבר הצורך לשפר את האפקטיביות של תהליך ההטמעה:

לצד ההתייחסויות החיוביות שקיבלנו ממנהלים מיישמים. נחשפנו גם לקשיים בקידום המהלך בחלק מהיחידות. במסגרת זאת למדנו כי על מנת להבטיח הצלחת המהלך גם ביחידות אלה ובכלל, יש צורך בקיצור מהלך ההטמעה וכן בפישוטו ובייעולו.
לאור זאת נציין את התובנות הבאות ואת השינויים שערכנו בהקשרם:

תובנה 1: צורך בגיבוש אסטרטגיית הסברה לליווי המהלך מראשיתו.

התובנה: קיים צורך בהסברה נרחבת הן של רציונאל המצוינות הארגונית על מרכיביו השונים והן של מגוון הפעילויות שבהן נוקט המשרד מעת היכנסו למהלך. חשיבותה של הסברה כזו התובנה גם באירופה ומקבלת שם דגש מיוחד.

במצב שקדם לשינוי הייתה אמנם הדרכה פורמאלית במסגרת ימי מודעות והכשרת עורכי המבדק העצמי, אך לא נלוו להן ולמהלך כולו צעדי הסברה, פרסום ועדכון שתוכנו והותאמו מבעוד מועד לצרכי הארגון ולכל בעלי העניין המעורבים במהלך. כך יצא לעיתים שמגזרים או בעלי תפקיד חשוב ובעלי עניין פוטנציאליים במשרד לא תמיד נחשפו למהלך, דבר אשר מנע מהם את האפשרות להבין את עוצמתו וחשיבותו וכן לשתף עימו פעולה, לתרום לו, להצטרף אליו או אף להפיץ את דבר קיומו והתקדמותו ברבים.

השינוי: בהנחיות המקצועיות נקבע פרק מיוחד שנועד להסביר את חשיבות הנושא ולעודד גיבושה של אסטרטגיית הסברה כוללת.

תובנה 2: צורך בהגברת שיתוף הפעולה בין חברי הצוות המקצועי

התובנה: הליווי המקצועי של המהלך מתבצע ע"י צוות מקצועי המורכב מממלאי התפקיד הבאים: 1. הממונה המשרדי על ניהול האיכות, 2. מנהל תחום איכות ומצוינות באגף לאיכות ומצוינות, 3. המדריך המורשה. יתרונו של הראשון בהיכרות הטובה שיש לו עם הארגון ואנשיו בכלל ועם התרבות הארגונית בפרט וחסרונו העיקרי הוא "שאינן נביא בעירור".

יתרונו של השני נעוץ בעובדה שעבודתו מול כל המשרדים ויח' הסמך מאפשרת לו לקבל תמונה כוללת, לבצע הערכת מצב שוטפת ולהנחיל את התובנות הנגזרות ממנה לשני עמיתיו. חסרונו העיקרי נעוץ בכך שהוא עלול להיתפס ע"י שני עמיתיו כמפקח שאינו סומך עליהם.

יתרונו של השלישי נובע מכך שהוא נתפס כמקצוען חיצוני שנבחר בקפידה ע"י המשרד ושדרך כלל מקבלים ללא עוררין את סמכותו המקצועית. חסרונו העיקרי נעוץ בכך שהוא עלול להיתפס כגורם חיצוני שאינו מכיר די הצורך את מאפייני המשרד ואילו ציו.

מכאן, שעל כל אחד מחברי הצוות להכיר בעובדה שמזעור החסרונות ומקסום היתרונות מחייבים הידוק שיתוף הפעולה ביניהם וכן שזה תנאי מרכזי וחיוני להצלחת המהלך.

במצב שקדם לשינוי היה אמנם שיתוף פעולה אך הוא התבסס בעיקר על רצונו הטוב של כל אחד מחברי הצוות ולא על הבנה מעמיקה יותר, כי קיומו של שיתוף הפעולה הינו תנאי קריטי להצלחתו של המהלך.

השינוי:

נוספו מספר פרקים במסמך ההנחיות, המתייחסים לציפיות מהממונה המשרדי על ניהול האיכות ומהמדריך המורשה וצוינו אבני הדרך שבהן מחויב שיתוף פעולה בינם לבין עצמם וביניהם לבין מנהל תחום איכות ומצוינות, כך לדוגמא: עדכון הדדי ורענון הנחיות מקצועיות, גיבוש תכנית הטמעה ותכנית הסברה, פגישת היכרות עם מנהלים פוטנציאליים לשם גיבוש עמדה לגבי בשלות יחידתם להצטרף באותה עת למהלך, וקיום דיוני הפקת לקחים כבר תוך כדי המהלך.

תובנה 3: צורך להבטיח קיומה של תכנית עבודה מפורטת

התובנה: אין כל סיכוי שהמהלך יניב את התוצאות הרצויות ללא הקפדה על תכנונו מראש, ותקשור התכנון לשאר המעורבים במהלך.

במצב שקדם לשינוי הוגדרו אמנם שלבים כבסיס לתכנון מפורט יותר אך לא נגזרו מהם "אבני דרך" ולא הייתה למעשה הקפדה על תכנונו המפורט, מבעוד מועד של כלל המהלך.

השינוי:

עוצבה מתכונת חדשה ומחייבת שעל פיה יש לתכנן מבעוד מועד את כלל המהלך. מתכונת זו, שהופכת "הצהרת כוונות" לתכנית עבודה איכותית, כוללת את חמשת תחומי ההתייחסות הבאים: אבן דרך, יעד/הישג נדרש, אחראי, בעלי תפקיד מסייעים ולוח זמנים. התכנית מגובשת ומותאמת לנסיבותיה הספציפיות של היחידה, בסיועו של הצוות המקצועי ומועברת למנהלה כדי שיאמצה ויאשרה.

גישה זאת אמורה להבטיח שאחריות המנהל תהיה ברורה ונהירה לו, כך שהוא ובעלי תפקיד אחרים ביחידה ובמשרד יקבלו כבר בהתחלה מושג על הצפוי במהלך הכולל ולא רק על "אבן הדרך הבאה" העומדת בפתח וכמו כן שכולם יהיו מתואמים באשר לשלבי המהלך.

תובנה 4: צורך שלמהלך החלוץ תצטרפנה יחידות בעלות מאפייני בשלות ארגונית סבירה

תובנה: יש לוודא שבחירת היחידות המצטרפות למהלך בשנים הראשונות תישקל בהתאם למידת בשלותן הארגונית. מדובר במתן קדימות להיבטים כגון: מידת נכונותו ואף רצונו של מנהל היחידה להשתלב במהלך; מידת ניסיונו הקודם של מנהל היחידה ביוזמות שינוי/שיפור שונות; רקע חיובי קודם של היחידה בהובלת מהלכי שינוי/שיפור; מידת מרכזיותו של התחום עליו מופקדת היחידה; מידת תקינותם של יחסי העבודה ומידת היציבות של הרכב הנהלתה (הרכב שאינו צפוי להשתנות בעתיד הקרוב).

במצב שקדם לשינוי היה ניתן לעיתים לקבל החלטה על זהות היחידה שאמורה להצטרף למהלך ללא בחינת ההיבטים האמורים.

השינוי:

אף שלא חל כל שינוי בקריטריונים לאבחון הבשלות הארגונית של היחידה, נקבע כי בעת החלטה של משרד על כניסה למהלך, יש להימנע מקביעה סופית על זהות היחידה, ולאפשר קבלת החלטה כזו רק בשלב מאוחר יותר, (סמוך לתחילת המהלך ולא לפני קיום פגישה של הצוות המקצועי עם מספר יחידות, מועמדות פוטנציאליות).

תובנה 5: הצורך בעריכתם של דיוני הפקת לקחים תוך כדי המהלך

התובנה: קיומם הסדיר, השיטתי והמובנה של דיוני הפקת לקחים משרדיים תוך כדי המהלך הינו תנאי בסיסי ללמידה ארגונית, וליכולתם של המשרדים השונים ושל כלל שירות המדינה לגזור באופן שוטף פעולות שיפור שיגבירו את התועלות מהמהלך.

במצב שקדם לשינוי לא נערך למעשה דיון הפקת לקחים, באופן שיטתי ויסודי.

השינוי:

בהנחיות החדשות קיימת חובה לאמץ דפוס קבוע של למידה באמצעות דיוני הפקת לקחים שיערכו בסיומו של כל אחד מארבעת שלביו של המהלך. למסמך ההנחיות צורף נספח מיוחד בשם: "הפקת לקחים מובנית ושוטפת" הכולל סדרת שאלות שנועדה לסייע למשתתפי הדיון להעריך את אפקטיביות ויעילות המהלך עד לאותה עת, ללמוד על הטעון שיפור ולגזור צעדים מתקנים. יתרה מזו, בכוונת האגף לאיכות ומצוינות לרכז את החומר לשם למידה ולהיעזר בו בעת ביצוע הערכת מצב שוטפת בראיה כלל מערכתית.

תובנה 6: צורך בהפעלתו של כלי מבדק עצמי פשוט, אחיד ומחייב

התובנה: בשלב ההטמעה הכלל שירותי בו אנו נמצאים יש הגיון רב לאימוצו והפעלתו של כלי מבדק ארגוני עצמי אחיד, פשוט ככל האפשר. אנו סבורים כי אין כל סיבה שיחידה תבחר לעצמה (אם מחוסר הבנה או כתוצאה מהערכה מופרזת לבשלותה) כלי מבדק מורכב מדי הדורש השקעת משאבי זמן, מאמץ וכיו"ב שבדרך כלל אינם עומדים לרשותה, בשנותיו הראשונות של המהלך.

במצב שקדם לשינוי יכלה כל יחידה לבחור את כלי המבדק, מתוך מספר מתודולוגיות.

השינוי:

איתרנו והתאמנו כלי מבדק ארגוני עצמי פשוט יחסית שפותח והופעל במגזר הציבורי של צפון אירלנד לצרכי מבדק חיצוני שהינו מתאים גם לשמש לצרכי מבדק ארגוני עצמי. נקבע כי כל יחידה חדשה שנכנסת למהלך תהיה מחויבת לפעול על בסיס כלי זה. פשטותו של הכלי תצמצם את המאמץ והזמן המושקעים במבדק דבר שיאפשר הפנייתם לעיקר, ואילו אחידותו תעודד את היחידות להגביר את שיתוף הפעולה ביניהן, ותקל עליהן ועל כלל שירות המדינה לבצע למידה הדדית ו-Benchmarking.

תובנה 7: צורך בהקצאת שעות הדרכה בנושאים תומכים

התובנה: היחידות שנכנסות למהלך זקוקות לתמיכה צמודה במספר היבטים שרובם אינם קשורים במישרין למערכת המצוינות של ה-EFQM אך הינם מרכיבים חיוניים להצלחתו של המהלך.

במצב שקדם לשינוי ההתייחסות להיבטים ההדרכתיים שאינם קשורים במישרין לביצוע המבדק הארגוני העצמי הייתה מוגבלת.

השינוי:

המתכונת המחייבת של התכנית כוללת עתה "חלונות זמן" להעמקת הלימוד באותם היבטים שיימצאו חיוניים ע"י הצוות המקצועי לאחר השלמת המבדק, להמשך מוצלח של המהלך. מאחר ומדובר בעולמות תוכן שתלויים בממצאי המבדק ובמה שהמנהל מתעדף בעקבותיהם, חשוב כי הצוות המקצועי יבצע הערכת מצב, יזהה "פערי ידע" ויקצה שעות לימוד לשם צמצום. מדובר בשעות או ימי השתלמות ייעודיים כגון: הפעלת ועדת היגוי יחידתית, גיבוש תכנית שיפור, הפעלת צוותי שיפור/ משימה, חשיבה אסטרטגית, גיבוש אמנת איכות שירות וכיו"ב, הכל כאמור כפועל יוצא מממצאי המבדק וממה שהוחלט ליישם בעקבותיו.

תובנה 8: צורך במתן דגש על העצמת המשרד

התובנה: על רקע היעדרה של פונקציה פנימית של יעוץ לניהול איכות, ומאחר והכניסה למהלך מותנית בהתקשרות עם מדרוך מורשה חיצוני קיים חשש להיווצרותה של תלות אשר מסכנת את שאיפתנו להקנות למשרד כלים, ידע ומיומנויות שיאפשרו לו במוקדם או במאוחר לצמצם את תלותו בגורמים חיצוניים. סכנה זאת מחייבת אימוצה של מדיניות לפיה על המדרוך המורשה לפעול בתיאום מלא עם שני עמיתיו לצוות המקצועי, להעצמה של המשרד ושל היחידה.

במצב שקדם לשינוי דובר אמנם על הצורך בהעצמת המשרד, כלומר, הצורך לתת לו את היכולות לקידום המהלך באופן עצמאי, אך סוגיה עקרונית זאת לא עוגנה באופן מפורש בהנחיות המקצועיות.

השינוי:

נושא ההעצמה מקבל דגש רב יותר בהנחיות החדשות. ההנחיות מבליטות את הציפייה מהמדריך המורשה להימנע מעשיית העבודה במקום המשרד והיחידה, לעשות רבות כדי ללמד, לאמן ולחונך את הנועצים, אך להימנע מעשיית הדברים בעצמו. הביטוי האופרטיבי לכך משתקף במתכונת המחייבת של התכנון, בכך שרוב אבני הדרך שהוגדרו במתכונת המחייבת של התכנית הן באחריותם של אנשי הארגון ולא באחריותו של המדריך המורשה.

סיכום

במהלך שנת 2006 עדכן ופרסם האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה את הנחיותיו המקצועיות בנוגע להטמעת המערכת למצוינות ארגונית עפ"י ה-EFQM. מדובר בעדכון יסודי ומעמיק יותר מקודמיו, הכולל הערכת מצב שיטתית, הפקת תובנות ולקחים ותרגומם האופרטיבי.

מצאנו כי קיימת דעה חיובית למדי בקרב המנהלים המיישמים בנוגע למהלך, אך הם מצפים לקבל תמיכה צמודה יותר מצד גורמים מקצועיים ומצד מנהלים. בדקנו ומצאנו כי מחד ישנם שלבים שניתן לקצרם, ומאידך ישנם שלבים אשר ראוי ליישם עם יותר מחשבה ותכנון.

התחזקנו בדעתנו כי ישנם תנאים הכרחיים להצלחת המהלך, למשל: שיתוף הפעולה צמוד יותר בין חברי הצוות המקצועי, שיפור התכנון, וצירופן של יחידות עם בשלות ארגונית גבוהה יחסית למהלך החלוץ. תנאים חשובים נוספים הם: שימוש בכלי מבדק אחיד וקיום מוקפד יותר של דיוני הפקת לקחים.

אנשים רבים שוקדים על הטמעת המערכת למצוינות ארגונית בשירות המדינה, ומגיעים להם מלוא ההערכה והעידוד.

הערות/מקורות

¹ **ירון שלג** משמש בתפקיד מנהל תחום איכות ומצוינות באגף לאיכות ומצוינות, נציבות שירות המדינה. במשך שנים שימש יועץ ארגוני בחיל האוויר, הצטרף לאגף איכות ומצוינות בשנת 1996, ועיקר תפקידו כיום, הוא לקדם הלכה למעשה את הטמעת מערכת המצוינות הארגונית של ה-EFQM יחד עם מנהל האגף והצוות וכן משמש נציג מטעם האגף לקרן.

² למתעניינים במאמרים נוספים בנושא, כולל כאלו שתורגמו לשפה האנגלית, מוצע לפנות לדוא"ל yaronsh@civil-service.gov.il.

³ הנחיות להטמעת המערכת למצוינות ארגונית של ה-EFQM-עדכון לשנת 2006, האגף לאיכות ומצוינות, נציבות שירות המדינה, ספטמבר 2006 (**הערה**: הנחיות אלו מהוות עדכון להנחיות מחודש ינואר 2004 שהיוו עדכון להנחיות שפורסמו לראשונה בחודש יולי 2002).

⁴ המבדק העצמי כמנוף למצוינות ארגונית עפ"י ה-EFQM, האגף לאיכות ומצוינות, נציבות שירות המדינה דצמבר 2004 (תרגום).

מומלצת קריאתם של חומרים/מאמרים אחרים שנמצאים באתר נציבות שירות המדינה

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