

כ"ז באלול התשס"ו
20 בספטמבר 2006

אל: הסמנכ"לים הבכירים למינהל ומשאבי אנוש במשרדי הממשלה
סגני מנהלי יחידות הסמך למינהל ולמשאבי אנוש
האחראים על ניהול איכות שאינם סמנכ"לים למינהל ומשאבי אנוש
המנהלים האדמיניסטרטיביים בבתי החולים הממשלתיים

שלום רב,

הנדון: הנחיות להטמעת המערכת למצוינות ארגונית של ה- EFQM XE "EFQM" – עדכון לשנת 2006
סימוכין: ההנחיות מחליפות את המהדורה הקודמת שפורסמה בתאריך 29/1/04

הנני מתכבד להעביר אליכם בזאת את ההנחיות העדכניות המחייבות להטמעת המערכת למצוינות ארגונית של ה-EFQM XE "EFQM" ביחידות הממשלתיות.

ההנחיות גובשו בהתאם לניסיון שנצבר עד כה מהטמעת המערכת בארגונים בארץ ובחו"ל, ובהתבסס על משובים שהתקבלו ממנהלים ועובדים, ממונים על ניהול איכות, ומדריכים מורשים. ההנחיות מתייחסות למכלול שלבי הטמעת המערכת ולכן יש להכירן כבר בשלב קבלת ההחלטה על הכניסה למהלך.

כל המעורבים בשלבי ההטמעה השונים מתבקשים להקפיד על יישומן של ההנחיות תוך מתן דגש מיוחד על פעילות הסברתית מעמיקה בנושא "תפיסת המצוינות הארגונית", בקרב המנהלים והעובדים.

הבקרה השוטפת על יישומן של ההנחיות במשרד/ביחידת הסמך מוטלת על הממונה המשרדי על ניהול האיכות.

מר ירון שלג, מנהל תחום איכות ומצוינות באגף, הינו אחראי מטעמי על ההנחיה והליווי המקצועי של הגורמים הפנימיים והחיצוניים וכן על קיומה של הבקרה בנושא.

אנו מבקשים לשוב ולהבהיר כי ההנחיות מתייחסות רק להטמעת מערכת המבדקים למצוינות ארגונית { EFQM XE "EFQM" } והן מהוות חלק אחד ממכלול ההוראות המחייבות אשר מופיעות בפרק 60 בתקשי"ר בנושא קידום איכות ומצוינות, שתחולתן מיום 12.3.2001.

מצ"ב: ההנחיות המקצועיות על נספחיהן.

בברכה,

מאיר אהרונוב
סגן נציב שירות המדינה
(איכות ומצוינות)

העתק: מר שמואל הולנדר, נציב שירות המדינה
מר יעקב ברגר, המשנה לנציב שירות המדינה
הממונים וחברי הנהלת נש"מ
גבי מיכל גולדשטיין, מנהלת האגף למינהל מונציפאלי, משרד הפנים
מר ירון שלג, מנהל תחום איכות ומצוינות, נש"מ
הממונים על ניהול איכות במשרדים וביח' הסמך
הרכזים היחידתיים לניהול איכות
המדריכים מורשי ה- EFQM XE "EFQM"

קריית בן-גוריון, רחוב קפלן 3, ירושלים, המען למכתבים: ת"ד 34076 ירושלים 91340

טלפון: 02-6705110/177/309, תא קולי 02-6705307

אמ 2006-549

דואר אלקטרוני: qualex@civil-service.gov.il

מדינת ישראל
נציבות שירות המדינה
האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה

המערכת למצוינות ארגונית **של ה- EFQM**

הנחיות הטמעה

2006-549

(אלול תשס"ו – ספטמבר 2006)

מדינת ישראל
נציבות שירות המדינה
האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה

תוכן עניינים

4		מבוא
5	הנחיות מנהליות	פרק א'
6	מטלות הממונה המשרדי על ניהול האיכות	פרק ב'
8	הנחיות מקצועיות כלליות	פרק ג'
11	תכנית עבודה לכלל המהלך	פרק ד'
14	גיבוש אסטרטגיית הסברה	פרק ה'
16	הנחיות לתהליך ההיערכות	פרק ו'
19	הליך איתור מדריכים מורשים	פרק ז'
22	דגשים למדריך המורשה	פרק ח'
24	נספח א': הפקת לקחים מובנית ושוטפת	
26	נספח ב': מסמכים רלבנטיים והנגישות אליהם	

מדינת ישראל

נציבות שירות המדינה

האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה

מבוא

1. הנחת יסוד מרכזית בכל הקשור להטמעת המערכת למצוינות ארגונית של ה- XE }EFQM "EFQM" היא מחויבותם של המנהלים בכל הדרגים למהלך.
2. חזוננו הוא "שיותר ויותר מנהלי יחידות יצטרפו יחד עם עובדיהם למהלך הטמעת המערכת למצוינות ארגונית של ה- XE }EFQM "EFQM" ויסגלו לעצמם תרבות ארגונית של שיפור מתמיד".
3. האסטרטגיה שנבחרה לקידום ניהול האיכות בשירות המדינה מבוססת בין היתר על מבדקי מצוינות ארגונית, תקופתיים ומחזוריים, המהווים בסיס לתכניות השינוי והשיפור. אסטרטגיה זאת נועדה לבסס שפה ניהולית אחידה, למסד ולהטמיע עקרונות של מצוינות ארגונית התומכים בתרבות ארגונית של שיפור מתמיד.
4. ההנחיות ממוקדות במערכת המבדקים העצמיים של המערכת למצוינות ארגונית XE }EFQM" על כל שלביהם, והן מהוות מהדורה מעודכנת המחליפה את קודמותיה. ההנחיות מתייחסות לארגוני שירות המדינה. האגף למינהל מוניציפאלי במשרד הפנים המופקד על הטמעת המערכת למצוינות ארגונית בשלטון המקומי, יבצע את ההתאמות הנדרשות במדיניות ההטמעה, בהתאם להנחיות ה- EFQM, לשיקול דעתו המקצועי והניסיון המצטבר.
5. המערכת למצוינות ארגונית XE }EFQM" מתבססת על מחזורי הטמעה שנתיים בתהליך ההטמעה הרב-שנתי. מחזור הטמעה אחד חייב לכלול את שלושת השלבים הבאים:
 - א. קיום מבדק ארגוני עצמי XE }EFQM" מבדק ארגוני עצמי".
 - ב. גיבוש תכנית שיפור על בסיס ממצאי המבדק.
 - ג. יישום תכנית שיפור המציגה הישג משמעותי.
6. במסגרת התכנית להוקרה על הטמעת המערכת למצוינות ארגונית של ה- EFQM אשר מתפרסמת על ידינו בימים אלה, תוכלנה יחידות ממשלתיות להגיש את מועמדותן לקבלת אות הוקרה על סיום מחזור שנתי בתהליך ההטמעה הרב-שנתי. למועמדות זו תצורף הצהרה של היחידות על מחויבותן לעקרונות מערכת המצוינות ולקיומם של מחזורי הטמעה שנתיים סדירים, בהתאם להנחיות העדכניות, גם בעתיד.

{ XE }EFQM" בעתיד תישקלנה תוכניות נוספות לעידוד והוקרה כגון: רמת המצוינות הארגונית של היחידות בסיום מבדק חיצוני, רמת המצוינות הארגונית של היחידות בתחרות הפרס הלאומי לאיכות בשירות הציבורי ע"ש יצחק רבין ז"ל וכו'.

7. האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה פועל לריכוזם של דיווחים ולקחים, וליצירת מאגר מידע לצורך ביצוע BENCHMARKING, ושיתוף בידע המקצועי בקרב הגורמים הרלוונטיים. חומר מקצועי מתאים מתפרסם מעת לעת ביוזמת האגף או עפ"י פנייה אליו.
8. הנחיות אלו נבדלות מקודמותיהן בין היתר בכך שהן מחייבות שיתוף פעולה הדוק יותר עם האגף לאיכות ומצוינות בנש"מ, זאת לצורך מתן תמיכה מקצועית שוטפת. האגף בנש"מ יעשה את המיטב ע"מ להבטיח מענה איכותי, זמין ומהיר בכל קשר מקצועי נדרש.
9. חומר מקצועי נוסף ניתן למצוא באתר של האגף, בכתובת: <http://www.civil-service.gov.il/eichut/main.htm>

מדינת ישראל
נציבות שירות המדינה
האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה

כל מקום בו מצוין הנוסח בלשון זכר, הכוונה גם ללשון נקבה וכן להיפך.

מדינת ישראל
נציבות שירות המדינה
האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה

פרק א': הנחיות מנהליות

1. הכתובת המקצועית לעניין הטמעת המערכת למצוינות ארגונית במשרד/ביח' סמך היא **הממונה המשרדי על ניהול האיכות**.
2. הנחלת המתודולוגיה של המערכת למצוינות ארגונית במגזר הציבורי מותרת רק למדריכים שקיבלו הרשאה מטעם ה-EFQM { XE "EFQM" }. הרשאה זו הינה אישית ובלתי ניתנת להעברה (לרבות לאדם אחר באותה חברה אליה משתייך המדריך).
3. העסקת המדריך המורשה ע"י המשרד/יח' הסמך תעשה בהתאם לכללי ההתקשרות הנהוגים בשירות המדינה.
4. האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה מפיץ על פי בקשה את רשימת המדריכים שקיבלו הרשאה מטעם ה-EFQM { XE "EFQM" } להדריך ארגונים בשירות הציבורי, ואשר קיבלו על עצמם לפעול בהתאם להנחיות המקצועיות העדכניות של האגף.
5. בכל חומר הקשור להסברה ולהטמעת המערכת יש לאזכר את ה-EFQM { XE "EFQM" } © כבעלת זכויות היוצרים.
6. אין לשכפל חלק כלשהו מערכת חוברות ההדרכה הרשמיות של ה-EFQM { XE "EFQM" } או לאחסן במערכת המאפשרת אחזורן או להעבירן בכל אופן אחר או בכל אמצעי אחר (בין אם אלקטרוני, מכני, צילום, הקלטה או כל דרך אחרת) ללא קבלת רשות בכתב קודם לכן, מהאגף בנשי"מ ומבעלי זכויות היוצרים.
7. כלים מתודולוגיים, שהותאמו לצורכי יחידה המטמיעה את המערכת במסגרת התקשרות עם מדריכים מורשים, יהיו כמקובל רכושה של היחידה ועותק מהם יועבר לאישורו של האגף בנשי"מ טרם הפעלתם.
8. כניסה למהלך ההטמעה בהתאם להנחיות האגף בנשי"מ מזכה את כל המעורבים בו בהצטרפות ל"פורום למצוינות ארגונית בשירות המדינה עפ"י ה-EFQM { XE "EFQM" }".

מדינת ישראל
נציבות שירות המדינה
האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה

פרק ב': מטלות הממונה המשרדי על ניהול האיכות

במהלך הטמעת המערכת למצוינות ארגונית

הממונה המשרדי על ניהול האיכות נושא תפקיד מקצועי מרכזי בעל אופי יזמי ופרואקטיבי בקידומה של האיכות והמצוינות בכלל¹, ובהטמעתה של מערכת המצוינות עפ"י ה-}EFQM " XE {EFQM}- בפרט. תפקיד זה כולל: יזום, הכוונה, המרצה, תמיכה, מעקב ובקרה אחר ישום ההנחיות המקצועיות של האגף בנש"מ וכיו"ב.

להלן משימותיו העיקריות של הממונה בהקשר להטמעתה של המערכת למצוינות ארגונית של ה-}EFQM {EFQM " XE :

1. **ליזום פגישות מקצועיות עם האגף בנש"מ** (עם או בלי המדריך המורשה) גם מעבר לנדרש בהנחיות, לצורך הבהרת ההנחיות, חשיפה לניסיון המצטבר, היועצות, וכן קבלת עדכונים וחומרים מקצועיים שפותחו בנושא.
2. **להוות כתובת מקצועית מובילה המקשרת** בין הגורמים הבאים: האחראי על ניהול האיכות במשרד/יח' הסמך, מנהל תחום איכות ומצוינות בנש"מ והמדריך המורשה שעימו ארגונו התקשר, וכן להוות גורם מרכזי יוזם ופעיל, **במעקב ובבקרה מקצועיים על יישומה של תכנית ההטמעה**.
3. להעביר, להסביר ולהבהיר את ההנחיות העדכניות המחייבות לכל הגורמים הרלבנטיים במשרד/יח' הסמך וכן למדריך המורשה, ולהקפיד על יישומן המלא.
4. **לפעול לגיבושה ולאישורה של תכנית עבודה כוללת** (ולתכניות ספציפיות נגזרות) במתכונת הרשמית שגיבש האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה (נספח ב' פריט 3).
5. לוודא בכל אחד משלבי ההטמעה שכל החומרים שבכוונת המדריך המורשה להציג או להפיץ במשרד/יח' סמך, יועברו אליו מבעוד מועד לשם מתן התייחסותו המקצועית כממונה, ולשם תיעודם אצלו.
6. **להקים ולנהל מוקד ידע** }EFQM " XE {EFQM { שיאפשר תיעוד ושימור מידע הכולל את המסמכים הקשורים למהלך (תכניות, חומר הסברתי והדרכתי, כלים שפותחו וכיו"ב), ולהקפיד על עדכונם השוטף.
7. לתעד את שלבי היישום, ובכלל זה לנהל יומן אישי מקצועי לרישום לקחים שיהוו בסיס לדיוני הפקת לקחים, ולשתף את האגף בנש"מ (באמצעות דוחות ובע"פ) בנוגע ללקחים שהופקו ותובנות חדשות שנלמדו.

מדינת ישראל

נציבות שירות המדינה

האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה

8. להשתתף באופן פעיל בכל מפגש מקצועי הקשור במישרין או בעקיפין להטמעת המערכת למצוינות ארגונית של ה-EFQM { "EFQM" XE } ולקחת חלק בכל אירוע אחר שאליו יוזמן, ואשר קשור להטמעת המערכת.

9. לפעול להוצאת כתבי מינוי מטעם מנהל היחידה לכל חברי צוות עורכי המבדק הארגוני העצמי, בהתאם למתכונת הרשמית שנקבעה (נספח ב' פריט 6).

10. לרשום את מסיימי קורס עורכי המבדק העצמי ומנהליהם כחברים ב"פורום למצוינות ארגונית עפ"י ה-EFQM { "EFQM" XE } (נספח ב' פריט 9), ולפעול לשיתופם בכנסים ואירועים מקצועיים רלבנטיים.

11. למלא ביסודיות ובזמן את דוחות סטאטוס ה-EFQM { "EFQM" XE } עפ"י הנחיות האגף בנש"מ, כולל החלקים אשר מתייחסים להפקת לקחים, זאת על מנת להבטיח תהליך מובנה ושיטתי של למידה מערכתית והתאמת המדיניות לניסיון שנצבר במשרדי הממשלה וביחידות הסמך. הדיווח יתבצע בהתאם למתכונת הבאה:

א. ביוזמת הממונה המשרדי:

- מייד לאחר קבלת החלטה על אימוצה של המערכת (מילוי כל פרטי הרקע בדו"ח).
- בעקבות סיום כל אחד מארבעת השלבים העיקריים של המהלך.

ב. ביוזמת האגף בנש"מ

- בעת מילוי הדו"ח השנתי על מצב קידום ניהול האיכות, ע"י צירופו כנספח.

12. לבצע כל פעולה הנגזרת ממסמך הנחיות זה, לרבות יוזמות נוספות תואמות.

¹ ראה תיאור תפקיד עדכני בנספח ב' פריט 2

מדינת ישראל
נציבות שירות המדינה
האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה

פרק ג': הנחיות מקצועיות כלליות

האגף לאיכות ומצוינות מעדכן מעת לעת את החומרים המקצועיים הקשורים בהטמעת המערכת למצוינות ארגונית. אשר על כן, חלה חובה על כל המעורבים במהלך לוודא מול האגף בנש"מ, באמצעות הממונה המשרדי על ניהול האיכות, שהחומר עליו הם מתבססים הוא אכן העדכני ביותר (נספח ב' עמודת "מועד עדכון אחרון").

1. הטמעת המערכת למצוינות ארגונית של ה- EFQM XE "EFQM" תתבצע באמצעות פעילויות **הסברתיות, הדרכתיות ואחרות שתכליתן להעצים את הארגון ולאפשר לו לקדם עצמאית ככל שניתן, תרבות ארגונית של שיפור מתמיד**. רוב השלבים במהלך יבוצעו ע"י הארגון עצמו, אשר יפעל לצמצום הדרגתי ולמינימום הנדרש את תלותו במדריכים המורשים.

2. המבדקים למצוינות ארגונית יתבצעו בהתאם למרכיבי מערכת ה- EFQM XE "EFQM", הטרמינולוגיה שלה והמשקלים היחסיים שלה, כפי שנקבעו ע"י ה- EFQM. כל מבדק יתבצע עבור **כל תשעת מרכיבי המערכת**, תוך הסתייעות שוטפת בחומרים המקצועיים שפותחו ע"י האגף בנש"מ ובחומרים של ה- EFQM אשר תורגמו ע"י האגף.

3. בהמשך לסעיף הקודם, במקומות בהם הנכם סבורים כי קיימת אי תאימות בין הכתוב בחוברות המתורגמות לבין הכתוב במסמך הנחיות זה, **יש לפעול בהתאם להנחיות מסמך זה**.

4. לאחר בחירת המדריך המורשה וטרם תחילתו של מהלך ההטמעה, חלה חובה לגבש תכנית עבודה (נספח ב' פריט 3). בגיבוש התכנית ייקחו חלק פעיל: האחראי המשרדי על ניהול האיכות, מנהל היחידה, הממונה המשרדי על ניהול האיכות, המדריך המורשה שנבחר ומנהל תחום איכות ומצוינות בנש"מ.

5. כאשר משרד/יחידת סמך נכנס למהלך בפעם הראשונה, הדבר יעשה תחילה **רק ביחידת חלוץ אחת**, ולאחר שתהליך ההטמעה בה יגיע לשלב סיום גיבוש תכנית השיפור ואישורה, יתאפשר שילובה של יחידה נוספת וכך הלאה, בהתאם לתכנית רב - שנתית.

6. יחידה שנכנסת למהלך בפעם הראשונה מחוייבת (למעט במקרים בהם המבדק מתבצע ע"י ההנהלה עצמה) לבצע את המבדק עפ"י **גישת ההיגדים**, במתכונת שגיבש האגף בנש"מ (נספח ב' פריט 4), וזאת **במקום גישת השאלון המפורטת בחוברת**: "קביעת מצוינות- גישת השאלון", אשר מוחלפת עם פרסום הנחיות אלו.

7. בכפוף לאמור בסעיף הקודם, המבדקים למצוינות ארגונית יתבצעו בהתאם **לאחת** מתוך ארבעת המתודולוגיות הבאות: **גישת כרטיס הניתוב** (רק להנהלות בכירות), **גישת ההיגדים**, **גישת הסדנא**, **גישת הטופס המובנה**.

מדינת ישראל

נציבות שירות המדינה

האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה

8. אין לשלב את הגישות הבאות זו עם זו: גישת ההיגדים, גישת הטופס המובנה, גישת כרטיס הניתוב.

9. אין להקים צוותי מבדק ביחידות משנה של אותה יחידה.

10. במגמה להבטיח את הטמעתה של תפיסת המצוינות הארגונית באופן מיטבי ולאור הניסיון שנצבר והלקחים שהופקו עד כה בנושא, יש ליישם את המערכת למצוינות ארגונית של ה-XE }EFQM "EFQM" ברמת "יחידות מינהליות" או ברמת "יחידות משנה גדולות של יחידות מינהליות" בכל משרד/יח' סמך.

א. "יחידה מינהלית" עפ"י סעיף 03.23 בתקשי"ר הינה: יחידה בעלת הכלים המינהליים המספיקים לטיפול רצוף בענייני עובדיה אשר מוסמכת לעמוד בקשר ישיר עם האחראים במשרד או ביחידת הסמך, בענייני העובדים ביחידה. מעמד כזה ניתן בהתאם להוראות הסעיף הנ"ל.

יחידות לדוגמא: מחוז של משרד/יח' סמך; משרד פקיד שומה; בית מכס; מחלקה בבית חולים וכו'.

ב. "יחידת משנה גדולה של יחידה מינהלית" לצורך הטמעת המערכת למצוינות ארגונית תהא יחידה המונה מעל 10 משרות אשר עונה על כמה שיותר מהמאפיינים הבאים:

– ניהול אוטונומי יחסי של תחומה הייעודי;

– גבולות ברורים לתחומי אחריותה וסמכויותיה;

– ניתן להגדיר בבירור את לקוחותיה;

– פעולותיה מייצגות תחום מקצועי מוגדר.

יחידות לדוגמא: יחידת גביה או יחידת שומה במשרד של פקיד שומה, מכון או מרפאה בבית חולים וכו'.

11. השיקולים לבחירתה של יחידה מתאימה קשורים גם למידת בשלותה להשתלב במהלך, וכוללים את:

– מידת נכונותו ואף רצונו של מנהל היחידה להשתלב במהלך (כשמדובר ביחידת חלוץ);

– מידת ניסיונו הקודם של מנהל היחידה ביוזמות שינוי/שיפור שונות;

– רקע חיובי קודם של היחידה בהובלת מהלכי שינוי/שיפור;

מדינת ישראל

נציבות שירות המדינה

האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה

- מידת מרכזיותו של התחום עליו מופקדת היחידה ;
- מידת תקינותם של יחסי העבודה ומידת היציבות של הרכב הנהלתה (הרכב שאינו צפוי להשתנות בעתיד הקרוב).
12. על מנת להבטיח הצלחה כבר בשלב מוקדם יש להטמיע תחילה את המערכת, ביחידה העונה על מירב השיקולים הנ"ל.
13. המבדק העצמי למצוינות ארגונית יתבצע אך ורק ע"י עובדי היחידה כחברי צוות מבדק.
14. ביצוע מבדק עצמי יחל רק לאחר שעורכי המבדק אשר נבחרו לבצעו קיבלו הכשרה מקצועית בנושא. הכשרת צוות עורכי מבדק תתבצע ע"י המדריך המורשה ותתקיים במהלך של שלושה עד חמישה ימים מלאים (בהתאם לצרכים/נסיבות אוכלוסיית היעד). ההכשרה תתבצע מחוץ לשטח היחידה, כאשר היומיים הראשונים יתקיימו במרוכז/ברצף והיתר במרווחים שלא יעלו על שבוע.
15. מספר עורכי המבדק העצמי יהיה חמישה עד שבעה חברים מתוך היחידה כאמור (כל חריגה מהיקף זה דורשת את אישור האגף בנש"מ).
16. מבדק עצמי לא יכלול הפצת שאלון מבדק לכלל העובדים או לחלקם. (יובהר בזאת כי אין קשר מתודולוגי בין "סקר שביעות רצון" לבין "כלי המבדק הארגוני העצמי"). אשר על כן אין לראות בכלי המבדק אמצעי לבדיקת שביעות רצונם של העובדים.
17. במידה ובמהלך דיוני הקונצנזוס (ראו בהמשך) יתברר לצוות המבדק כי חסר לו מידע חיוני מהשטח בנושאים ספציפיים בגינם התעורר קושי בגיבוש הקונצנזוס, יוכל הצוות להתייעץ עם גורמים נוספים ביחידה.

מדינת ישראל
נציבות שירות המדינה
האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה

פרק ד': תכנית עבודה לכלל המהלך²

כללי

אחד הלקחים המרכזיים מהניסיון שצבר האגף בנש"מ עד כה בדבר הצלחת ההטמעה הוא, שיש להבטיח מראש תכנון אופרטיבי מוקדם של כל פרטי המהלך על ארבעת שלביו העיקריים.

ארבעת השלבים של המהלך ותוכנם העיקרי³

מרכיבי השלב	השלב
מכלול הצעדים הנדרשים: להשגת מחוייבותה של הנהלת המשרד, לגיבוש אסטרטגיית ההסברה, להתקשרות עם מדריך מורשה, לבחירת יחידה מתאימה, לאישור תכנית מובנית לכלל המהלך, להכשרת עורכי מבדק עצמי, לדיון הפקת לקחים מהניסיון עד כה.	א': היערכות משרדית ויחידתית לכלל המהלך ולמבדק העצמי
מכלול הצעדים הנדרשים: להתאמת כלי המבדק, לביצוע הולם של המבדק, להפקת תמונת מצב יחידתית של מצוינות ארגונית, להצגת ממצאי המבדק להנהלה, לדיון הפקת לקחים מהניסיון עד כה.	ב': עריכת מבדק ארגוני עצמי והצגת ממצאיו להנהלה
מכלול הצעדים הנדרשים: לקיומו של דיון תעדוף יעדי שיפור, להפקה ופרסום של תכניות תואמות להשגתם, לדיון הפקת לקחים מהניסיון עד כה.	ג': תעדוף, הצבת יעדי שיפור וגיבוש תכנית להשגתם
מכלול הצעדים הנדרשים: ליישום יעדי השיפור שהוצבו, לליווי שוטף של עבודת צוותי שיפור/משימה, לדיוני סטאטוס התקדמות התכנית, לפרסום ברבים של התוצאות, להיערכות לסבב נוסף כולל עריכת רענון הכשרת עורכי מבדק לקראת המבדק העצמי הבא, להפקת לקחים כוללת של המהלך בכללותו.	ד': יישום תוכנית השיפור והערכות לקיום מבדק ארגוני עצמי נוסף

² פרק זה עוסק בגיבושה של תכנית עבודה לאחר בחירת המדריך המורשה, ולא במתכונת שעל פיה נדרש המדריך המורשה להגיש את הצעתו במסגרת מכרז, בכך עוסק פרק ז' במסמך זה.

³ ראו פירוט בחוברת: "מתכונת לתכנון מהלך ההטמעה" (נספח ב' פריט 3).

מדינת ישראל

נציבות שירות המדינה

האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה

מתכונת לתכנון המהלך

המתכונת לתכנון המהלך מוצגת במסמך נפרד (נספח ב' פריט 3). מדובר במתכונת שממנה יש לגזור תכניות מתאימות ליחידות ספציפיות.

גיבוש תכנית העבודה

מיד לאחר ההתקשרות עם המדריך המורשה על הצוות המקצועי להחל בגיבוש תכנית העבודה לכלל המהלך. על תכנית העבודה לכלול חמש עמודות אשר בהן יופיעו תחומי ההתייחסות הבאים⁴:

אבן דרך, הישג נדרש, אחראי, בעלי תפקיד מסייעים, לוח זמנים.

הסבר המונחים הכלולים בחמשת תחומי ההתייחסות:

* **אבן דרך** - הפעילות הנגזרת והמתחייבת משלבי ההטמעה.

* **היעד/ה הישג הנדרש** - התוצאה הרצויה מיישום אבן הדרך.

* **אחראי** - ציון שמו של בעל תפקיד אחד, אשר עליו מוטלת האחריות על מימוש "ההישג הנדרש".

* **בעלי תפקיד מסייעים** - שמותיהם/תואר תפקידיהם של המעורבים הישירים הנוספים במימוש ההישג הנדרש.

* **לוח זמנים (לו"ז)** - ציון מוקפד של התאריכים (יום/חודש/שנה), לביצוע אבני הדרך, עדכון שנדרש ויידוע כל המעורבים.

⁴ ניתן לשלב בתכנית גם עמודת "משאבים".

מדינת ישראל

נציבות שירות המדינה

האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה

דגשים

1. האחראיות על גיבוש התכנית, עדכונה, פרסומה, הבאתה לאישור מנהל היחידה וביצוע מעקב שוטף אחר יישומה מוטלת על הממונה המשרדי על ניהול האיכות.
2. גיבוש התכנית יעשה במעורבות מלאה של מנהל תחום איכות ומצוינות בנש"מ.
3. גיבוש התכנית יתבסס על המתכונת לתכנון מהלך ההטמעה.
4. אין לדלג על אבני הדרך בתכנית היחידתית שאושרה, אם כי אפשר שעקב נסיבות ספציפיות יהיה צורך במיזוג אבני דרך או בשינוי הסדר שלהן.
5. גיבוש מוצלח של התכנית מחייב שיתוף פעולה הדוק בין הממונה על ניהול האיכות, מנהל היחידה, המדריך המורשה, וזאת בסיועו של מנהל תחום איכות ומצוינות באגף בנש"מ.
6. עקב הקושי לקבוע משכי זמן מחייבים לכל שלב ושלב בחרנו לציין בתכנית רק משכי זמן מרביים לאותן אבני דרך שמעצם טבען הינן מובנות יותר מהאחרות.
7. תחומי שיפור שנמצאו חשובים, ואשר לא ניתן ליישם תוך שנה, ישולבו במסגרת תכנית רב-שנתית.
8. הסברה איכותית לאורך כל המהלך הינה מרכיב אסטרטגי הכרחי בתהליך ההטמעה ועליה לקבל דגש תכנוני מיוחד כבר בראשיתו, כמוסבר בפרק הבא.

מדינת ישראל
נציבות שירות המדינה
האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה

פרק ה': גיבוש אסטרטגיית הסברה

הסברה הינה מרכיב חשוב, מרכזי והכרחי בתהליך הטמעה מוצלח והיא מחייבת תכנון מפורט.

בהגיעכם לאבן הדרך "גיבוש אסטרטגיית הסברה לכלל המהלך" בשלב א' של התכנית, הנכם נדרשים לגבש מסמך עקרונות למהלך ההסברה של כלל המהלך. במסמך זה יש לציין בבירור מי הם בעלי התפקידים שבאחריותם ליישם הלכה למעשה את אסטרטגיית ההסברה (מומלץ שאלה יהיו מקרב חברי ועדת ההיגוי המשרדית), ומהם הצעדים ההסברתיים האופרטיביים.

להלן הנושאים שחשוב לכלול במסמך זה:

א. (המסר/ים ההסברתי/ים) (מה?)

ב. מטרת ההסברה (מדוע?)

ג. הגדרת אוכלוסיות היעד להסברה (כגון: הנהלת המשרד, מנהלים, עובדים) (למי?)

ד. על ידי מי יועבר המסר? (מי?)

ה. פירוט אירועי/שיטות ההסברה והשיווק? (כיצד?)

ו. תזמון רצוי (מתי?)

דוגמאות:

1. **אירועים/שיטות (בנוסף לימי המודעות וקורס עורכי המבדק) שישולבו במהלך ההסברתי:**

פעילויות פנים משרדיות: זימון סגן נציב שירות המדינה לאיכות ומצוינות להרצאת פתיחה מקצועית להנהלת המשרד ולמנהלים, זימון מנהלים מיישמים מיחידות אחרות, פרסום: דוחות תקופתיים, מצגות מומחים, פוסטרים, ותוצאות הצלחה ראשוניות מהמהלך. **פעילויות חיצוניות** (שחלקן מחייב תקצוב מראש) כגון: השתתפות ב"פורום למצוינות ארגונית בשירות המדינה" וכן השתתפות במושב ה-**EFQM** { "EFQM" XE } של הכינוסים הנערכים ע"י האיגוד הישראלי לאיכות.

העלאת הנושא ע"י המנכ"ל בפגישותיו עם המנהלים והעובדים, מנשר/עלון/מכתב מטעם המנכ"ל, הפצת פרוטוקולים והחלטות רלבנטיות, הפצת דוא"ל לקהילת ניהול האיכות במשרד, פרסום באתר האינטרנט/אינטראנט ופתיחת תחום ניהול איכות באתר, הכללת קישורים ("לינקים") מאתרים אחרים בארץ ובעולם, וכיו"ב.

מדינת ישראל

נציבות שירות המדינה

האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה

2. ערוצי תקשורת נוספים שישולבו במהלך ההסברתי:

דואר רגיל, דוא"ל, מידעוני "אומץ בשירות", פוסטרים, עלוני ניהול איכות ועלונים כלליים פנים משרדיים.

דגשים

- יש לוודא שהחלטת ההנהלה על כניסה למהלך (כמו גם החלטות רלבנטיות אחרות) תובאנה לידיעתם של כל אנשי המשרד.
- יש לראות בכנסים השנתיים של "הפורום למצוינות ארגונית { "EFQM" XE } בשירות המדינה" הזדמנות הסברתית לכל דבר.
- יש לראות בתוצאות/הצלחות (גם אם הן ראשוניות בלבד) הזדמנות חשובה להסברת תרומתו ומועילותו של המהלך.

מדינת ישראל
נציבות שירות המדינה
האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה

פרק ו': הנחיות לתהליך ההיערכות

1. מייד לאחר קבלת החלטה העקרונית על יישום המערכת ביחידה/ות של המשרד/יח' הסמך, ייזום הממונה המשרדי על ניהול האיכות פגישה עם מנהל תחום איכות ומצוינות באגף בנשי"מ לשם קבלת הסבר כללי ומעודכן על תפיסתו המקצועית העדכנית של האגף, ולצורך הבהרתן של ההנחיות המקצועיות הנגזרות ממנה, זאת, גם אם התקיימה פגישה דומה בעבר).

2. מייד לאחר אישור ההתקשרות עם המדריך המורשה ע"י המשרד/יח' הסמך, ייזום הממונה המשרדי על ניהול האיכות פגישה עם המדריך המורשה ועם מנהל תחום איכות ומצוינות בנשי"מ, (שלושת ממלאי תפקידים אלו יקראו להלן: "הצוות המקצועי") לשם קבלת הסבר מקצועי לאורן של ההנחיות העדכניות המחייבות, ולשם תאום הדדי ותכנון המשך הצעדים המתבקשים.

3. על הצוות המקצועי לסייע למשרד/יח' הסמך לבחור את היחידה המתאימה ביותר להשתלבות במהלך, בזמן נתון.

4. לאחר החלטה על זהות היחידה המתאימה ביותר להשתלב במהלך, יש להציג בפני הנהלתה הצעה לתכנית כוללת (פרק ד') לכל שלבי ההטמעה ולוודא שתכנית זו תאושר ע"י מנהל היחידה מבעוד מועד.

5. גיבוש המתודולוגיה הספציפית למבדק העצמי למצוינות ארגונית יעשה בשיתוף עם האגף בנשי"מ, וזאת כדי להבטיח שמתכונתו של המבדק מתחשבת בלקחים המקצועיים שנלמדו עד לאותה עת.

6. בחירת עורכי מבדק תתבצע עפ"י השיקולים הבאים:

א. כאשר מתקבלת החלטה שהמבדק יתבצע ע"י דרג ההנהלה, הכוונה היא שהמבדק יתבצע ע"י מנהל היחידה יחד עם כל הדרג הניהולי הכפוף לו.

ב. כאשר מתקבלת החלטה שהמבדק יתבצע ע"י צוות עורכי מבדק, חשוב שהצוות יורכב מהאנשים המתאימים ביותר, תוך הפעלת השיקולים הבאים:

— ייצוג מגוון הדרגים והתחומים, המקצועות ונקודות הראות השונות של היחידה שבה אמור להיערך המבדק;

— יכולת ופתיחות להבנת רוחה של מערכת המצוינות של ה-EFQM "XE" , ומכלול קשרי הגומלין בין חלקיה;

— הכרה מקצועית, חברתית ואישית הן מצד עמיתיהם והן מצדו של מנהל היחידה;

— יכולת לרכז ולנתח מסמכים/מידע/עדויות/עמדות הנאספים במסגרת המבדק, ויכולת לגזור מהם הערכה/ניקוד ותובנות ארגוניות;

— יכולת להשתתף בדיון קונצנזוס ולתרום לגיבוש תמונת מצב של מצוינות ארגונית, ולהסבירה.

מדינת ישראל

נציבות שירות המדינה

האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה

7. לקראת מועד תחילת הכשרת צוות עורכי המבדק, נדרש הממונה המשרדי על ניהול האיכות, להצטייד בערכה מקצועית עדכנית רשמית שכוללת תרגומים לשפה העברית שנעשו ביוזמת האגף בנש"מ. ערכה זאת נועדה להוות תשתית לחומר ההסברתי וההדרכתי המחייב, בהתאם לזכויות היוצרים של ה-EFQM XE "EFQM" ומדיניות האגף.

8. הכשרת צוות עורכי המבדק תכלול חשיפתו לשפה, מושגים, עקרונות, מתודולוגיות המבדקים ועקרונות ה-EFQM XE "EFQM", תוך מתן דגש ללימוד יסודי ותרגול מעשי של המתודולוגיה שעל פיה הוחלט לבצע את המבדק העצמי הנוכחי (כאמור לעיל).

9. לאחר שנבחרה, נלמדה והותאמה מתודולוגיית ה-EFQM XE "EFQM", על כל חבר צוות לבצע את המבדק באופן יחידני, זאת לגבי כל תשעת מרכיבי המערכת למצוינות ארגונית, ועליו לבסס את הערכתו על-ידי ציון של נקודות חוזק וחולשה, בהתאם לעקרונות המערכת. במתכונתו הפשוטה ביותר מתבסס המבדק העצמי בעיקר על הידע והניסיון של עורכי המבדק ואילו במתכונת המתקדמת יותר (כאמור, לא בסבב הראשון של המהלך) מתבסס המבדק על יותר ויותר עדויות/מסמכים מעידים מהשטח, הממחישים את המאמצים שנעשו בארגון ואת התוצאות שהושגו בגינם.

10. עם סיום המבדק היחידני, על חברי הצוות לקיים דיון או סדרת דיונים ולהגיע לקונצנזוס על ממצאי המבדק, כך שאלה יהיו מוסכמים על כלל/רוב אנשי הצוות.

11. ניתן להשלים את יצירת תמונת המצב הארגונית ע"י התייעצות עם גורמים נוספים ביחידה לצורך קבלת מידע ספציפי חסר, ובמידה וקיים כבר סקר שביעות רצון הכולל את המידע החסר יש לעשות שימוש בתוצאותיו.

12. צוות המבדק נדרש כאמור לציין נקודות חוזק ונקודות חולשה בתחומים אותם בדק, זאת מבלי לכלול המלצות לשיפור, ומכאן שתמונת המצב איננה צריכה להשתרע על יותר מ-5 עמודים (ראו דוגמא היפותטית נספח ב' פריט 5).

13. ממצאי המבדק העצמי שהופקו ע"י הצוות משמשים את ההנהלה לתעדוף נושאים לשיפור. יש חשיבות עליונה לכך שממצאי המבדק העצמי ישולבו באופן קבוע ושיטתי בתהליכי התכנון האסטרטגי, ויתורגמו לתכניות עבודה שנתיות ורב-שנתיות.

4 הניסיון בעולם מלמד שהארגונים רואים במבדקים העצמיים למצוינות ארגונית מנוף רב עוצמה וכלי ניהולי חשוב ולכן הם משלבים אותם בשגרת העבודה ובתהליכי התכנון האסטרטגי שלהם.

מדינת ישראל

נציבות שירות המדינה

האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה

14. לשם ביצוע תעודוף, על ההנהלה לקיים סדנא מובנית (לעיתים יותר ממפגש אחד) ולתת מענה על שאלות אסטרטגיות, כגון:

– מהן נקודות החוזק ומהן נקודות החולשה בהתאם לטרמינולוגיית מערכת המצוינות של ה-EFQM? { XE "EFQM" }

– אילו תחומים בולטים, נכון וראוי לקדם בשלב זה ואילו תחומים עדיף לקדם בשלב מאוחר יותר?

– כיצד לתרגם את התחומים שתועדפו - ליעדים, מדדים ותכנית פעולה אופרטיבית? (ניתן להסתייע במתודולוגיות שפותחו לשם כך, לדוגמא: מתודולוגיית ה-S.W.O.T).

15. בקביעת סדרי העדיפויות יש להתבסס על המשאבים הקיימים (כולל משאב הזמן), ויש להימנע מהתניית יישומו של יעד השיפור - בתקצובו, אלא אם התקציב כבר אושר עקרונית, או שקיימת סבירות גבוהה שמנהל היחידה יוכל להביא לאישורו.

16. ההישג הנדרש מסדנת התעודוף האמורה הינו: קביעת יעדי שיפור חשובים ושימיים לטווח הקצר, הבינוני והארוך, וקביעת מדדים שיסייעו לבדוק את מידת השגתם.

17. לאחר תעודוף נושאי השיפור, יש להכין תכנית רשמית מטעם מנהל היחידה ליישום נושאי השיפור. התכנית תיגזר מהנושאים שתועדפו ותכלול גם היא את כל חמשת העמודות (תחומי ההתייחסות) שצוינו בפרק ד' בהקשר לתכנית כלל המהלך.

מדינת ישראל
נציבות שירות המדינה
האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה

פרק ז': הליך איתור מדריכים מורשים

הממונה המשרדי על ניהול האיכות נדרש לוודא, בעצה אחת עם האגף בנש"מ, שמסמך הפנייה המשרדית להגשת מועמדות לליווי המהלך (להלן: "מסמך הפנייה") יכלול את כל ההתייחסויות הנגזרות מהנחיות מסמך זה, ושלא תהיינה סתירות בין ההנחיות המקצועיות לבין אותם חלקי מסמך שהינם באחריותם של בעלי תפקיד אחרים (חשבות, לשכה משפטית וכיו"ב).

יודגש כי הליך איתור המדריכים המורשים מתחילתו ועד סופו ירוכז ע"י הממונה המשרדי על ניהול האיכות, והוא זה שיכין את החומר ויציגו בפני הוועדה המשרדית, בבואה לבחור את המדריך המתאים.

א. דגשים למשרד/ לגורם שמעורב בגיבוש מסמך הפנייה וניתוח ההצעות

1. יש להעביר לאישורו של האגף בנש"מ, טרם הפצתו, את הנוסח הסופי של "מסמך הפנייה" המשרדי המופץ למדריכים המורשים.

הערה: מומלץ למשרד/יח' סמך לכלול במסמך הפנייה את ההיקף התקציבי המיועד (במונחי שעות הדרכה).

2. למסמך הפנייה המשרדי יש לצרף (או להפנות לשם קבלה) את המסמכים/החומרים הבאים:

(א) הנחיות להטמעת המערכת למצוינות ארגונית עפ"י ה-EFQM { XE "EFQM" (מסמך זה).

(ב) פרק משנה 60.1 בתקשי"ר (איכות ומצוינות בשירות המדינה)

(ג) מתכונת לתכנון מהלך ההטמעה.

(ד) מבדק עצמי למצוינות ארגונית עפ"י גישת ההיגדים.

3. טרם בחירת המדריך המורשה, חובה להעביר למנהל תחום איכות ומצוינות באגף בנש"מ עותק, ללא פרטים מזהים, מתכניות העבודה המוצעות ע"י מגישי המועמדות, וזאת כדי שיעביר את הערכתו המקצועית בנוגע למידת הלימתן של התכניות עם מדיניותו המקצועית של האגף בנש"מ. יש להקפיד שהעותק שיישלח אכן יהיה ללא פרטים מזהים כלשהם.

4. יש לוודא שבחווה העסקתו של המדריך המורשה שנבחר תובהר מחויבותו המלאה להנחיות המקצועיות העדכניות של האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה, למסמכי הנחיה המופצים מעת לעת, ולקיומם של מפגשים מקצועיים, שנועדו בין היתר למתן עדכונים.

מדינת ישראל

נציבות שירות המדינה

האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה

5. בהסכם ההתקשרות עם המדריך המורשה הנבחר, יש להתייחס רק להיקף הכולל של השעות ולא לפירוט שלו.
6. יש להקפיד על כך שאיכות ההצעה תקבל משקל ראוי, ובכל אופן לא פחות ממשקלו של המחיר (דוגמא על שיטת שקלול מתאימה ניתן לקבל מהאגף בנש"מ).

דגשים למגישי ההצעה

7. רשאים להגיש הצעה ולבצע את העבודה: מי ששמו נכלל ברשימה העדכנית של המדריכים המורשים מטעם האגף בנש"מ ביום הגשת המועמדות (נספח ב' פריט 7), ומקבלים על עצמם לפעול בהתאם להנחיות העדכניות של האגף בנש"מ.
8. על המציעים להגיש את הצעת תכנית העבודה בהתאם למבנה הטבלה בסעיף ג' שבהמשך פרק זה, תוך ציון מתודולוגיית המבדק שאליה הם מתייחסים.
9. את הטבלה האמורה יש להגיש בנפרד לכל יחידה/ לכל מתודולוגיית מבדק שלדעת המציע עשויה להיבחר (אם אכן המציע סבור שיש יותר מאפשרות הולמת אחת) אלא אם מדובר ביחידה אחת ובמבדק עצמי ראשון (שכן במקרה זה כאמור, המבדק העצמי יתבצע עפ"י גישת ההיגדים).

10. על המציע לוודא כאמור, כי עבור כל הצעת תכנית עבודה שיגיש, יהיה עותק אחד של המציע ללא פרטים מזהים.

11. בהצעת תכנית העבודה, בעמודת "שעות נדרשות" ובסעיף "שעות כלליות נוספות נדרשות", על המציע להתייחס גם לשעות עבודה הנדרשות לביצוע הרכיבים הבאים: פגישות מקצועיות עם מנהל תחום איכות ומצוינות באגף בנש"מ, פגישות היכרות/הכנה עם בעלי תפקיד מעורבים, יעוץ אישי למנהל היחידה ובעלי תפקיד אחרים, סיוע ביישום תכנית השיפור כנגזרת ממצאי המבדק, סיוע בתיעוד לשם הסברה ופרסום (פנימיים וחיצוניים).
12. גיבוש המתכונת הסופית והמחייבת של תכנית המהלך על כל פרטיה, יתבצע בשלב ההיערכות, כלומר, רק לאחר ההתקשרות, וזאת בהתאם למתכונת המתוארת בפרק ד'.

מדינת ישראל

נציבות שירות המדינה

האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה

ג. מבנה הצעת תכנית העבודה

להלן מבנה הצעת תכנית העבודה שתוגש מטעם המדריך המורשה, ודגשים שיקלו על מילוייה:

- הטבלה שלהלן אינה עוסקת בתמחור שכן פריט זה יש להגיש כפרק נפרד.
- אבני הדרך כוללות גם פעילויות שבהן אין למדריך המורשה תפקיד פעיל.
- פירוט אבני הדרך בשלבים השונים יתבסס על התכנים הכלליים בטבלה בפרק ד' של מסמך הנחיות זה, וכן על מסמך: "מתכונת לתכנון מהלך ההטמעה" (נספח ב' פריט 3).
- על המציע לצרף להצעת תכנית העבודה נספח עם הסבר מילולי על גישתו ודגשיו, כולל הסבר כאשר ההצעה שונה ממתכונת התכנית, ובכך לאפשר לקוראים להתרשם מגישתו המקצועית, וממידת הלימתה של ההצעה עם רוח ההנחיות של האגף בנש"מ.
- בעמודה: "בעלי תפקיד מסייעים" יש להתייחס גם לבעלי תפקיד המוזכרים בפרק משנה 60.1 בתקשי"ר (פרק מנהיגות).
- עמודת "הערות" נועדה לכל הבהרה שחשוב למדריך המורשה להביא לידיעתם של קוראי ההצעה.

הערות	מספר שעות נדרשות ע"י המדריך (אם הדבר רלוונטי)	בעלי תפקיד מסייעים	אחראי	היעד/ההישג הנדרש (מאבן הדרך)	אבן דרך	מתודולוגיית מבדק עצמי מוצעת: <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>
						.1
						.2
						.3
						.4
					
						אבן דרך אחרונה בחלק א' וכך גם לגבי חלק ב'-ד'

	סה"כ שעות בעמודת " מספר שעות נדרשות ע"י המדריך" :
	שעות כלליות נוספות נדרשות (בנוסף לנ"ל, יש לפרטן בקיצור):

	סה"כ שעות נדרשות למכרז זה :

מדינת ישראל

נציבות שירות המדינה

האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה

פרק ח': דגשים למדריך המורשה

1. למדריך המורשה תפקיד חשוב בהנחלת תפיסת המצוינות הארגונית למנהלים ולעובדים, כך למעשה, ההיבט ההסברתי של המערכת מהווה מרכיב מרכזי ומוביל בהנחייתו המקצועית.
2. עם היוודע דבר בחירתו לליווי יחידה ממשלתית (עוד בטרם קיומו של המפגש המשותף המופיע בפרק ו' סעיף 2), ייזום המדריך המורשה פגישה עם מנהל תחום איכות ומצוינות באגף בנש"מ, ע"מ לקבל חומרים עדכניים, להשלים מידע רלוונטי ולתאם צפיות מקצועיות. המדריך מתבקש לעדכן את הממונה המשרדי על ניהול האיכות בדבר פגישה זו⁵.
3. על המדריך המורשה להעביר מבעוד מועד לעיון, תיעוד, הערות ואישור הממונה המשרדי על ניהול איכות כל חומר, בכל שלב שהוא, שבכוונתו להציג או למסור במשרד/יח' סמך.
4. חשוב שהמדריך המורשה יתרום מניסיונו, יסיע ויעצים את היחידה במידע הדרכתי בהיבטים קריטיים של המהלך, כגון: השגת מחויבות המנהל, הכנה מוקפדת של תכנית המהלך ובכלל זה קיומו מראש של לוי' מדויק וצפוף ככל האפשר כדי לשמור על המומנטום, מניעת דילוג על אבני דרך הכלולות בתכנית שאושרה, בחירה סופית נכונה של יחידת החלוץ, בחירת עורכי מבדק מתאימים, הכנת מסמך אסטרטגי להסברת המהלך, הבנה מעמיקה של מושג המצוינות הארגונית ומושגים עיקריים בגישת הראדאר, הבנייתן של ישיבות הפקת לקחים בכל אחד מהשלבים, הימנעות משילוב המלצות בדו"ח המבדק העצמי, ריכוז ותיעוד הידע הנצבר מהמהלך, ניהול אפקטיבי של ועדת ההיגוי היחידתית, מילוי תפקיד הרכז היחידתי, אופן עבודת מובילי יעדי השיפור, צוותי השיפור/משימה וכיו"ב.
5. המדריך המורשה מתבקש להבטיח תהליך הדרכתי מוקפד לחברי צוות המבדק הארגוני העצמי. במסגרת ההדרכה יחשוף את המשתתפים למתודולוגיות השונות הקיימות לביצוע מבדקים עפ"י ה- EFQM XE "EFQM" { וכן יעמיק וירחיב את ההתייחסות למתודולוגיה שנבחרה לביצוע המבדק הנוכחי.
6. להשתתפותו של המדריך המורשה במפגשים המקצועיים התקופתיים אשר יזום האגף בנש"מ למדריכים המורשים, נודעת חשיבות רבה. מפגשים אלה מיועדים למתן חומרים מקצועיים, עדכון ודיון בסוגיות שונות הקשורות בהטמעת המערכת למצוינות ארגונית של ה- EFQM XE "EFQM" {.

5. ניתן לתזמן פגישה זו בסמוך לפגישה המשותפת של המדריך המורשה, הממונה המשרדי על ניהול איכות ומנהל תחום איכות ומצוינות בנש"מ.

מדינת ישראל

נציבות שירות המדינה

האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה

7. המדריך המורשה מתבקש להסביר באופן נמרץ את החשיבות שבקיום מפגשים סדירים ותכופים של צוות המבדק הארגוני העצמי, זאת ע"מ למנוע "נתק" ולהבטיח אי התמשכות מיותרת של המהלך, דבר שעלול לפגוע בהצלחתו.

מדינת ישראל
נציבות שירות המדינה
האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה

נספח א' : הפקת לקחים מובנית ושוטפת

הפקת לקחים מובנית ושוטפת הינה מרכיב מרכזי במהלך קידום האיכות והמצוינות הארגונית. מכאן שכל המעורבים נקראים לנקוט בה תוך כדי המהלך ובמיוחד עם סיומם של כל אחד מארבעת שלביו, וכן לקראת סבבים נוספים של המהלך.

להלן מספר שאלות/סוגיות אשר ראוי להתייחס אליהן במסגרת דיוני הפקת הלקחים :

כללי

- האם/באיזו מידה מיישמים אצלנו את הלקחים שאנו מפקים תוך כדי המהלך?
- האם/באיזו מידה הושגו כמצופה כל אבני הדרך (עד כה)?
- האם/באיזו מידה שיתופם של כל הגורמים המעורבים (כולל האגף בנש"מ) במהלך, התבצע כהלכה? כיצד ניתן לשפר היבט זה בעתיד?
- מה ניתן לעשות כדי להגביר את האפקטיביות של בעלי התפקידים המעורבים במהלך?
- האם/באיזו מידה המנהל סבור כי יכולתו הניהולית שופרה בעקבות המהלך?
- האם/באיזו מידה השתפרה יכולתו של המנהל לרתום את העובדים וליצור מוטיבציה גבוהה יותר בקרבם?
- האם ישנם דברים חשובים שניתן/צריך לפשט?
- אלו סוגיות ערכיות הועלו ואיך מתמודדים עימן?
- היבטים נוספים (כלליים וספציפיים) לשיקולה של היחידה.

מדינת ישראל

נציבות שירות המדינה

האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה

שלב ההיערכות

- האם/באיזו מידה התכנון (על תכנון ולוח הזמנים שלו) היה ריאלי?
- האם/באיזו מידה אסטרטגיית ההסברה לכל אורכו של המהלך הייתה מוצלחת?
- האם/באיזו מידה הכשרת עורכי המבדק הייתה אפקטיבית?
- האם האנשים הנכונים היו מעורבים במהלך? את מי עוד ניתן היה לערב?
- האם יש צורך להגדיר בצורה שונה את תפקידיהם של המעורבים במהלך?

שלב עריכת המבדק הארגוני העצמי

- האם/באיזו מידה שיטת המבדק שהופעלה הניבה את התוצאות המצופות? כיצד ניתן לשפרה בעתיד?
- אלו השלכות בלתי צפויות התלוו לביצוע המבדק? ומה ניתן ללמוד מכך?
- האם/באיזו מידה רצוי/אפשרי להרחיב את טווח המבדק בפעם הבאה?
- האם המנהל סבור כי יוכל להפיק מהמבדק הבא תועלת רבה יותר?

שלב התעדוף, הצבת יעדי השיפור וגיבוש התכנית להשגתם

- האם/באיזו מידה התפוקות של המבדק אכן קיבלו את ההתייחסות הראויה בשלבי התעדוף והתכנון שבאו בעקבותיו? אם "לא" או "במידה מועטה" - מדוע?
- האם/באיזו מידה המבדק אכן סייע לארגון להשתפר בדברים החשובים לו (למשל: להגשים את הייעוד/החזון)?

שלב יישום תכנית השיפור

- האם/באיזו מידה הצלחנו לעמוד ביעדי התכנית? האם עמדנו בזמנים? האם עמדנו במסגרת התקציב? האם הופקו התוצרים הנדרשים?
- האם/באיזו מידה המנהל אישית מרוצה מההישגים/התוצאות?

מדינת ישראל
נציבות שירות המדינה
האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה

נספח ב': מסמכים רלבנטיים והנגישות אליהם

בטבלה הבאה רוכזו החומרים הנדרשים למהלך הטמעת מערכת המצוינות עפ"י ה-XE }EFQM הנחיות להטמעת המערכת למצוינות ארגונית של ה-EFQM} (מסמך זה) XE "EFOM" {

וכן מידע על אופן השגתם. את רוב החומרים ניתן לקבל באמצעות הדואר האלקטרוני עפ"י פנייה למנהל תחום איכות ומצוינות באגף בנש"מ (להלן: "פניה לאגף/דוא"ל"), ואחרים ע"י מסירה אישית למורשים בלבד. חלק מהחומרים ניתן להשיג גם ע"י הורדה מאתר האינטרנט של האגף שכתובתו:

<http://www.civil-service.gov.il/eichut/main.htm>

מספר פריט	שם הפריט	סימון המסמך	מועד עדכון אחרון	שיטת השגתו
1.	הנחיות להטמעת המערכת למצוינות ארגונית של ה-EFQM} (מסמך זה) XE "EFOM" {	2006-549	ספטמבר 2006	פניה לאגף/דוא"ל
2.	תיאור תפקיד הממונה המשרדי על ניהול האיכות (בתוקף מ-4/2002)	2006-490	אפריל 2002	פניה לאגף/דוא"ל
3.	מתכונת לתכנון מהלך ההטמעה	2006-289	ספטמבר 2006	פניה לאגף/דוא"ל
4.	מבדק עצמי למצוינות ארגונית עפ"י גישת ההיגדים (חוברת)	2006-276	ספטמבר 2006	פניה לאגף/דוא"ל
5.	דוגמא היפותטית לממצאי מבדק עצמי למצוינות ארגונית עפ"י גישת ההיגדים (הערכה מספרית ומילולית)	2006-761	ספטמבר 2006	פניה לאגף/דוא"ל
6.	נוסח כתב מינוי מטעם מנהל יחידה לצוות עורכי מבדק עצמי	2006-451	ספטמבר 2006	פניה לאגף/דוא"ל
7.	רשימה עדכנית של כל המדריכים המורשים	2005-246	ספטמבר 2006	פניה לאגף/דוא"ל
8.	מתכונת מחייבת לדיווח על סטאטוס מהלך ה-XE }EFQM הנחיות "EFQM" {	2006-137	מתכונת חדשה בהכנה	פניה לאגף/דוא"ל או הורדה מהאתר
9.	טופס הרשמה לפרום למצוינות ארגונית עפ"י ה-XE }EFQM הנחיות "EFOM" {	2006-278		פניה לאגף/דוא"ל או הורדה מהאתר
10.	פרק משנה 60.1 בתקשי"ר: "איכות ומצוינות בשירות המדינה"	-	מרץ 2001	הורדה מאתר האגף
11.	מסמך נלווה לערכה מקצועית ופירוט תכולתה	2005-568	ספטמבר 2006	פניה לאגף/דוא"ל
12.	חומרי שיווק, הסברה ומאמרים מקצועיים שונים.	-		פניה טלפונית וקבלת החומר בדואר או בדוא"ל.

מדינת ישראל
נציבות שירות המדינה
האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה