

60.2 - הצעות לשיפור האיכות והמצוינות

60.21 חלות והוראות כלליות / 60.22 קידום
האיכות והמצוינות / 60.23 ועדות להצעות
שיפור / 60.24 עידוד הגשת הצעות שיפור /
60.25 הגשת הצעות שיפור / 60.26 דיון
בהצעות שיפור / 60.27 פרסי שיפור / 60.28
סמכות לקביעת גובה הפרס ואופן הענקת הפרס
הכספי / 60.29 מעקב אחר טיפול יישום הצעות
שיפור

60.21 - חלות והוראות כלליות

60.211

הוראות פרק זה חלות על כל סוגי העובדים בשירות.

60.212

רשאים להגיש הצעת שיפור גם מי שאינם עובדי מדינה.

60.213

הצעות שיפור ניתנות להגשה בתחום עבודת היחידה, המשרד או שירות המדינה חלקו או כולו.

60.214

הממונה על הנושא בנציבות שירות המדינה הוא האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה.

60.22 - קידום האיכות והמצוינות

60.221

במגמה לחזק את המודעות לקידום האיכות והמצוינות בקרב עובדי המדינה, לשפר את עבודת משרדי הממשלה ויחידות הסמך, תוך טיפוח דפוסי עבודה מודרניים ויעילים, יכללו המשרדים בתכנית העבודה ובתקציב השנתי שלהם, פעולות שתעודדנה מנהלים ועובדים גם יחד להעלות יוזמות לשיפור וליישמן הלכה למעשה.

60.222

במסגרת מדיניות זאת ייקראו העובדים להציע הצעות שיפור בנושאים כגון: שיפור השירות לציבור, פישוט הליכים, חיסכון במשאבים, הפחתת ליקויים, שיפור שיטות עבודה, פישוט תהליכי עבודה, שיפור השירות במסגרת תקציב נתונה, צמצום עלויות שלא על חשבון רמת השירות לציבור, שיפור איכות של תהליכים ממוקדי לקוחות, מניעת כפילויות מיותרות ושיפור מתמיד ברמה המקצועית, במוטיבציה ובחתימה למצוינות של נותני השירות לאזרחי המדינה.

60.223

עובדים וצוותים ומי שאינם עובדי מדינה שיעלו הצעות שיפור בנות יישום ואשר תמצאנה ראויות, יוכלו לזכות להערכה ולהוקרה על כך.

60.224

הצעת שיפור היא הצעה של עובד יחיד או של צוות (להלן-"המציע") שנועדה לשפר את האיכות והמצוינות בעבודת המשרד או היחידה, כמה משרדים או שירות המדינה כולו והיא מידת המענה שנותנות תפוקות התהליך לצרכים, לדרישות ולצפיות של הלקוחות.

60.225

- הצעת שיפור הראויה לפרס הינה הצעה שהתקיימו בה התנאים כמפורט בנסמנים (א)-(ה) או בנסמנ(ו):
- (א) הצעה שנמצאה בעלת פוטנציאל מדיד לשיפור האיכות והמצוינות ואשר להגשתה נתלוותה, חוות דעת מוסמכת שהיא ניתנת ליישום ויש כוונה ליישמה;
- (ב) הצעת שיפור שתכלול תאור ממוקד ומוגדר של תהליך המפורט מראשיתו ועד תומו. תהליך ששלביו, איכותו והיבטיו הכלכליים יוכיחו שיפור מדיד ביחס לתהליך הקיים, או הצעה המתארת תוצר מוגדר שמאפייניו מדידים והערך המוסף מיישומו ברור ומדיד;
- (ג) הצעה שהוועדה מתרשמת כי לא הייתה מועלית ללא יוזמה מיוחדת של העובד או קבוצת העובדים;
- (ד) הצעה המבטאת ראייה מערכתית, יצירתיות וחדשנות;
- (ה) הצעה שהינה בתחום אחריותו של עובד ו/או מעבר לתחום אחריותו ובלבד שתהיה חורגת ממה שנדרש ממנו בדרך כלל למילוי תפקידו ושהיא לא הוטלה על העובד כמטלה מוגדרת על-ידי הממונים עליו;
- (ו) הצעה שהוגשה על-ידי צוות שיפור שפעל במסגרת המתודולוגיה של ניהול איכות, שהוגדרה משימתו, נקבע לה זמן קצוב ותוצאות עבודת הצוות מצביעות באופן ברור על שיפור משמעותי מדיד באיכות ובמצוינות.

60.226

הצעת שיפור תכלול את הנושאים הבאים:

- (א) תקציר ההצעה;
- (ב) המניעים להעלאת ההצעה;
- (ג) תיאור שיטת העבודה הקיימת והמוצעת;
- (ד) יתרונות וחסרונות ההצעה;
- (ה) עלויות (אם קיימות);
- (ו) תוצאות צפויות (שיפור שירות, חסכון וכדומה);
- (ז) חוות דעת ממונים ומומחים בנוגע לאיכותה ולישימותה של ההצעה.

60.23 - ועדות להצעות שיפור

60.231

הצעות שיפור הנושאות אופי יחידתי או משרדי, תובאנה לדיון בפני ועדות יחידתיות או משרדיות להצעות שיפור. הצעות הנושאות אופי בין-משרדי או הצעות הנושאות אופי משרדי אשר לגביהן נתעוררה מחלוקת, תובאנה לדיון בפני הוועדה המרכזית להצעות שיפור בשירות המדינה.

60.232

- ההרכב של הוועדה המרכזית להצעות שיפור, שליד נציבות שירות המדינה, יהיה כדלקמן:
- * ראש האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה, יו"ר;
 - * נציג משרד, סגן מנהל כללי בכיר למינהל ומשאבי אנוש, חבר;
 - * נציג החשב הכללי, חבר;
 - * נציג הסתדרות עובדי המדינה, חבר;
 - * נציג ציבור או גמלאי, חבר;
 - * נציג האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה - מרכז הוועדה;
 - * לחברי הוועדה הקבועים יצורף, בהתאם לצורך, מומחה מקצועי בתחום הנדון.
- יו"ר הוועדה המרכזית להצעות שיפור מתמנה על-ידי נציב שירות המדינה. חברי הוועדה יתמנו על-ידי יו"ר הוועדה לתקופות קצובות.

60.233

בכל משרד ובכל יחידת סמך תפעל ועדה משרדית להצעות שיפור. הרכב הוועדה יהיה כדלקמן:

- * סגן מנהל כללי בכיר למינהל ומשאבי אנוש, יו"ר;
- * חשב המשרד, חבר;
- * נציג יחידה מקצועית, חבר;
- * נציג ועד העובדים, חבר;
- * נציג ציבור או גמלאי, חבר;
- * ממונה או מרכז משרדי לניהול איכות במשרד, מרכז הוועדה;
- * לחברי הוועדה הקבועים יצורף, בהתאם לצורך, מומחה מקצועי בתחום הנדון.

60.234

מנהל כללי או מנהל יחידת סמך ישלח עותק מכתב המינוי של הוועדה המשרדית לוועדה המרכזית להצעות שיפור.

60.235

הוועדה המשרדית רשאית לקבל חוות דעת מהיחידות אשר אמורות להיות מושפעות מיישום הצעת השיפור.

60.236

בסמכות הוועדה המשרדית ליזום הקמתן של ועדות יחידתיות להצעות שיפור, כמפורט בפסקה 60.237.

60.237

בכל יחידה מנהלית תוקם ועדה יחידתית להצעות שיפור.
הרכב הוועדה:

- * מנהל היחידה המנהלית, יו"ר;
- * נציג יחידה מקצועית, חבר;
- * מנהל היחידה למשאבי אנוש, חבר;
- * נציג ועד העובדים, חבר;
- * מרכז ניהול איכות, מרכז הוועדה;
- * לחברי הוועדה הקבועים יצורף, בהתאם לצורך, מומחה מקצועי בתחום הנדון.

60.238

מנהל היחידה ישלח עותק מכתבי המינוי של הוועדה היחידתית למנהל הכללי של המשרד או למנהל יחידת הסמך וליו"ר הוועדה המשרדית להצעות שיפור. על מנהל היחידה להביא לידיעת כל עובדי היחידה את דבר מינוי הוועדה ונוהל הגשת הצעות שיפור אליה, זאת בנוסף לאמור בפסקה 60.242.

60.239

הוועדה היחידתית רשאית לקבל חוות דעת מהיחידות אשר אמורות להיות מושפעות מיישום הצעת השיפור.

60.24 - עידוד הגשת הצעות שיפור

60.241

על הוועדות היחידתיות והוועדה המשרדית להגיש בעוד מועד, מידי שנה, למנהל הכללי הצעת תקציב מתאימה להענקת פרסי שיפור. על גורמי התקצוב לדאוג בעוד מועד להקצאתם של כספים למטרה זו בתקציב המשרד.

60.242

על המנהל הכללי של המשרד או מנהל יחידת הסמך לדאוג לפרסום נאות של המדיניות לעידוד הגשת הצעות שיפור לרבות: דבר מינוי הוועדות והרכבן, נוהל הגשת הצעות השיפור, שמם של בעלי התפקידים שניתן להסתייע בהם בהגשת הצעות השיפור במשרד, שמם של העובדים שהצעותיהם אושרו, עיקרי הצעותיהם ופירוט הזוכים בתעודות הוקרה ובפרסים כספיים. לצורך האמור, יסתייע המשרד במגוון ערוצי התקשורת העומדים לרשותו לרבות: לוח מודעות, הודעות המשרד, כנסים, ביטאון פנימי, אינטראנט, אתר אינטרנט וכדומה.

60.243

ועדות השיפור המשרדיות ימליצו (בנוסף להצעות המוגשות על-ידי העובדים באורח רצוף) על נושאים בעבודת המשרד עליהם יתבקשו העובדים להגיש הצעות שיפור. הנושאים יהיו מיוחדים למשרד או כלליים, כגון: קידום האיכות והמצוינות בכלל ושיפור השירות לציבור בפרט וכדומה. מידע זה יפורסם בערוצים שהוזכרו בפסקה 60.242.

60.244

הממונה המשרדי על ניהול האיכות או מרכז ניהול האיכות המשרדי או אחד מעוזריהם או מרכז ניהול האיכות היחידתי, יסייעו לעובדים בהגשת הצעות שיפור.

60.245

מנהל ברמת משרה של מנהל תחום ומעלה אינו יכול להגיש הצעת שיפור בתחום הרחב של אחריותו, אך הוא יכול להגיש הצעת שיפור בנושאים שהם מעבר לתחום הרחב של אחריותו.

60.25 - הגשת הצעות שיפור

60.251

העובד יגיש את הצעתו בכתב, בשני עותקים, לוועדה היחידתית או לוועדה המשרדית להצעות שיפור, לפי העניין.

60.252

הוועדה תאשר למציע את קבלת ההצעה. הוועדה היחידתית או המשרדית או המרכזית להצעות שיפור תדון בכל הצעה שהועברה אליה ותודיע בכתב את תוצאות דיוניה למציע.

60.253

יו"ר הוועדה המשרדית יעביר לוועדה המרכזית להצעות שיפור, הצעות הנוגעות גם למשרדים אחרים או לכלל השירות; הצעת שיפור תוגש בצירוף חוות דעת כאמור בפסקה 60.226 (ז), של הממונה הישיר או העקיף של מציע ההצעה ושל גורמים מוסמכים או בעלי עניין אחרים, על מידת הישימות של ההצעה ועל הכוונה ליישם אותה הלכה למעשה. עובד המבקש להגיש הצעה הנוגעת לתחום עבודת משרד אחר או לכלל השירות, יגיש את הצעתו לוועדה המרכזית להצעות שיפור באמצעות הוועדה המשרדית; ועדת השיפור המרכזית תבחן את ההצעה עם הנוגעים בדבר ותחליט בהתאם.

60.254

אין להגיש לוועדה להצעות שיפור היחידתית או המשרדית או לוועדה המרכזית להצעות שיפור, הצעת שיפור שהיא בחזקת המצאה הכשירה לפטנט והיא תטופל בהתאם להוראות פרק 72.

60.255

מגיש הצעת שיפור רשאי לבקש להעביר את הדיון בהצעתו לוועדה בדרג גבוה יותר, בתנאי שלפחות שניים מחברי הוועדה בדרג הנמוך יותר, תומכים בדרישה זו.

60.26 - דיון בהצעות שיפור

60.261

הוגשה הצעת שיפור, על יו"ר הוועדה או נציג מטעמו לאשר קבלתה ולהודיע על כך למציע תוך שבועיים מיום הגעתה. בהודעה זו יש לציין את שלבי הטיפול בהצעה לרבות התאריך המשוער של הדיון בוועדה. יו"ר הוועדה, או נציג מטעמו, יודיע למציע את שלבי הטיפול בהצעה מדי חודש עד לגמר הטיפול בהצעה.

60.262

הייתה ההצעה ברורה, תדון בה הוועדה לא יאוחר מחודש ימים מיום קבלתה. הצריך הטיפול בהצעה קבלת חוות דעת של מומחים, יודיע על כך יו"ר הוועדה למציע וייעשה את כל שביכולתו להחיש את הטיפול בה.

60.263

החליטה ועדה יחידתית או משרדית שהצעה שהועברה אליה, מתוך המשרד ויחידותיו נראית לה מועילה ובת ביצוע, תהווה ההחלטה המלצה להנהלת המשרד להנהיג את השיפורים המוצעים ואישור להעניק תעודת הוקרה או פרס כספי או שניהם.

60.264

החליטה הוועדה המרכזית כי ההצעה חורגת מגבולות פעולותיו של משרד אחד וראויה ליישום בחלק מהשירות או בכלל השירות, תובא ההצעה לידיעת המשרדים או היחידות שההצעה נוגעת בתחום פעולתם, תוך כדי המלצה לאמצה.

60.265

הוגשה הצעת שיפור על-ידי מי שאיננו עובד המדינה, תדון הוועדה היחידתית או המשרדית או המרכזית בהצעה ותודה בכתב למציע ההצעה ותעניק לו תעודת הוקרה אם ההצעה מתקבל.

60.266

הצעה שהוגשה לוועדה ולא אושרה על ידה, ניתן יהיה להגישה מחדש רק באם יושמה ונוספו נימוקים שלא היו ידועים קודם לכן.

60.27 - פרסי שיפור

60.271

(א) פרס שיפור (תעודת הוקרה)
הוועדה היחידתית או המשרדית או המרכזית, רשאית להעניק תעודת הוקרה למציע הצעת שיפור;

(ב) פרסי שיפור (פרס כספי)
* ברמה היחידתית - עד חצי משכורת בדרגה 20 בדירוג המינהלי בשיא הוותק (משכורת משולבת ולא משכורת קובעת);
* ברמה המשרדית - עד משכורת אחת בדרגה 20 בדירוג המינהלי בשיא הוותק (משכורת משולבת ולא משכורת קובעת);
* ברמה הבין-משרדית - עד שלוש משכורות בדרגה 20 בדירוג המינהלי בשיא הוותק (משכורת משולבת ולא משכורת קובעת).

60.272

הצעת שיפור שוועדה יחידתית להצעות שיפור החליטה שהיא יישימה, תזכה את המציע בתעודת הוקרה חתומה בידי מנהל היחידה המנהלית או בפרס כספי או בשניהם (ראה פסקה 60.271) אשר יוענקו על-ידי היחידה.

60.273

הצעת שיפור שוועדה משרדית להצעות שיפור החליטה שהיא יישימה, תזכה את המציע בתעודת הוקרה חתומה בידי המנהל הכללי של המשרד או מנהל יחידת הסמך או בפרס כספי או בשניהם (ראה פסקה 60.271), אשר יוענקו על-ידי המשרד.

60.274

הצעת שיפור שהוועדה המרכזית להצעות שיפור החליטה שהיא יישימה, תזכה את המציע בתעודת הוקרה חתומה בידי נציב שירות המדינה וראש האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה, או בפרס כספי או בשניהם (ראה פסקה 60.271), הפרס הכספי ישולם למציע ההצעה על-ידי המשרד בו מועסק המציע.

60.275

תעודות ההוקרה והפרסים הכספיים יוענקו לעובדים הזכאים לכך בטקסים המשרדיים להענקת פרסי הצטיינות, לפחות אחת לשנה.

60.276

נמצאה הצעה שהוגשה על-ידי צוות ראוי לפרס, תזכה ההצעה את כל אחד ממגישיה בתעודת הוקרה או בפרס כספי או בשניהם.
במקרה בו החליטה ועדה להעניק לצוות פרס כספי, יחולק הפרס הכספי על-פי הכללים הבאים:
(א) ברמה היחידתית, יקבל כל אחד מחברי הצוות פרס כספי ברמה היחידתית (ראה פסקה 60.271);
(ב) ברמה המשרדית, יקבל כל אחד מחברי הצוות פרס כספי ברמה המשרדית (ראה פסקה 60.271);
(ג) ברמה הבין-משרדית, יקבל כל אחד מחברי הצוות פרס כספי ברמה הבין-משרדית (ראה פסקה 60.271).

60.28 - סמכות לקביעת גובה הפרס ואופן הענקת הפרס הכספי

60.281

הוועדה המרכזית תקבע מפעם לפעם את גובה הפרסים הכספיים, אשר הוועדות השונות תהיינה רשאיות להעניק.

60.282

הוועדה היחידתית להצעות שיפור רשאית להמליץ בפני ועדת שיפור משרדית על מתן פרס כספי גבוה יותר מן המפורט בפסקה 60.271 או להעביר, את הצעת השיפור לוועדה המשרדית.

60.283

הצעות שתועלתן רק למשרד בו עובד המציע, ולדעת הוועדה המשרדית ראויות לפרס כספי גבוה יותר, יועברו ויידונו בוועדה המרכזית. הוועדה המשרדית תעביר את המלצתה למתן פרס כספי גבוה מרמה משרדית, לאישור הוועדה המרכזית להצעות שיפור.

60.284

הוועדה המשרדית תעביר לוועדה המרכזית הצעות שיפור החורגות מתחומי המשרד (ראה פסקה 60.253), לאחר שדנה בהן ובמידה ומצאה כי הן ישימות למשרד, רשאית היא להעניק למציע תעודת הוקרה או פרס כספי או שניהם.

60.285

ועדה יחידתית או משרדית תעניק את המחצית הראשונה של הפרס הכספי למציע הצעת שיפור שנמצאה ישימה, בסמוך לאישורה. את המחצית השנייה של הפרס הכספי תעניק הוועדה היחידתית או המשרדית לאחר שהוצגו בפניה ממצאים המוכיחים את התחלת יישום ההצעה בפועל.

60.286

הוועדה המרכזית תעניק, באמצעות המשרד הנוגע בדבר, את המחצית הראשונה של הפרס הכספי למציע הצעת שיפור שנמצאה ישימה בסמוך לאישורה. את המחצית השנייה של הפרס תעניק הוועדה, באמצעות המשרד הנוגע בדבר, לאחר שהשתכנעה שגורם בין-משרדי מתאים קיבל על עצמו את האחריות להורות על יישום ההצעה במשרדי הממשלה וביחידות הסמך.

60.29 - מעקב אחר טיפול יישום הצעות שיפור

60.291

יו"ר הוועדה היחידתית להצעות שיפור יגיש דו"ח שנתי מפורט, לרבות פרוטוקולים חתומים של ישיבות הוועדה, אל יו"ר הוועדה המשרדית להצעות שיפור.

60.292

יו"ר הוועדה המשרדית להצעות שיפור יקיים במשך שנת הכספים מעקב שיטתי אחר הטיפול והיישום של הצעות השיפור שהומלצו על-ידי הוועדה המשרדית ו/או הוועדות היחידתיות.

60.293

דיוני הוועדות היחידתיות או המשרדיות והוועדה המרכזית להצעות שיפור יירשמו בפרוטוקול, שבו יציגו גם הנימוקים להחלטות. לפרוטוקול יצורפו חתימותיהם של כל חברי הוועדה בהתאמה.

60.294

ועדה משרדית להצעות שיפור חייבת לדווח על פעולותיה, לפחות אחת לשנה, למנהל הכללי או למנהל יחידת הסמך, לוועדת ההיגוי המשרדית לניהול איכות ולוועדה המרכזית להצעות שיפור. הדו"ח יכלול את רשימת ההצעות שאושרו על-ידי הוועדה המשרדית וכן על-ידי הוועדות היחידתיות תוך ציון ההצעות שכבר יושמו ואת שמות מגישי ההצעות אשר זכו בתעודות הוקרה ובפרסים כספיים.

60.295

הוועדה המרכזית תגיש לנציב שירות המדינה, אחת לשנה, דו"ח מפורט על פעולותיה ובו תכלול גם תקציר מדיווחי הוועדות המשרדיות.

(סא/33)