

דבר העורך

בחברות מידעון אומ"ץ בשירות נסקרות הפעילויות לקידום האיכות במשרדי הממשלה וביחידות הסמך. כידוע, ייחודה של גישת ה-BENCHMARKING- הנכללת בתפיסת העולם של ניהול איכות - הוא בהשוואת ביצועי הארגון עם אלה של הארגונים המובילים בתחומם, או הפועלים בסביבת אילוצים דומה.

גישה זו נועדה לאפשר תהליכי למידה הדדיים, שהינם בבחינת דלק מניע בשאיפה למצוינות, ויש בה לצמצם את האפשרות להערכה עצמית לא נכונה וקפיאה על השמרים.

מטבע הדברים, קידום האיכות בשירות המדינה הוא תהליך מורכב - נוכח מאפייניו הייחודיים של השירות. אשר על כן, נודעת חשיבות רבה לפרסום הישגיו של כל ארגון בשירות המדינה והשוואת ביצועיו לאלה של ארגונים דומים.

האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה יזם כמה במות מקצועיות להגברת המודעות ולחיזוק הידע בתחום האיכות והמצוינות, ומידעון אומ"ץ בשירות הינו אחת מהן. פרסום הישגי הארגונים מהווה נדבך חשוב בתהליך ההשוואתי האמור, ואף מחזק את תחושת ה"ביחד" של העושים במלאכת האיכות בשירות המדינה - מה שמעודד קהילה מובילה, הפועלת למען שירות מדינה טוב יותר.

בקהילת איכות זו רואה נציב שירות המדינה, מר שמואל הולנדר, את הכוח המוביל בהיערכותו של שירות המדינה לאתגרי שנות ה-2000.

איחולי הצלחה למנהלים הכלליים, למנהלי יחידות הסמך, לסגניהם וכן למנהלים, לעובדים ולרכזי האיכות השותפים בקידום האיכות בשירות המדינה.

המידעון מופק בשיתוף בנק יהב לעובדי המדינה - הבנק לשירותי רווחה בנקאיים למען העובדים.

ברכות לכל מי ששלחו מפרי עטם למידעון ולמר יגאל כנען מהאגף, וכן תודה מיוחדת לרכזת המערכת הגב' מיכל עמית.

מאיר אהרונוב

ראש האגף לאיכות ומצוינות

בשירות המדינה

תוכן העניינים

5	קידום האיכות והמצוינות בשירות המדינה, דגשים ומגמות
6	פורום מנהלים מיישמי איכות בשירות המדינה
7	פורום רכזי איכות בשירות המדינה
8	הפרס הלאומי לאיכות במגזר הציבורי
11	במשרדים
11	משרד הביטחון
12	משרד הבינוי והשיכון
13	המרכז למיפוי ישראל
13	בתי הדין הרבניים
14	משרד החינוך, התרבות והספורט
15	משרד החקלאות ופיתוח הכפר
15	הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה
16	מינהל מקרקעי ישראל
17	המכס ומס ערך מוסף
19	נציבות מס הכנסה
20	משרד המשפטים
20	משרד הפנים
21	משרד העבודה והרווחה
22	המשרד לקליטת העליה
23	משרד התחבורה
25	משרד התעשייה והמסחר
26	משרד הבריאות
26	שירותי הבריאות לציבור
29	המעבדות לבריאות הציבור באבו-כביר
30	המרכז הרפואי לבריאות הנפש ע"ש אברבנאל
30	המרכז הרפואי ע"ש ברזילי, אשקלון
31	בית החולים לגליל המערבי, נהריה
32	המרכז הרפואי לבריאות הנפש, מזרע
32	המרכז הרפואי רמב"ם, חיפה
33	המרכז הגריאטרי ע"ש שוהם, פרדס-חנה
34	מהנעשה בארץ
34	ניתוח רב פרמטרי של בעיות, מאת דר' יאיר חרובי
37	אמנת איכות השירות

קידום האיכות והמצוינות בשירות המדינה

דגשים ומגמות

זאת, אנו - בשירות המדינה - סבורים כי יש להמשיך בנהג, בו התחלנו לפני שלוש שנים, ולעשותו למסורת של שגרה שנתית. בהתייעצות עם גורמים מרכזיים במשרדי הממשלה הגענו למסקנה, כי חודש נובמבר הוא המתאים ביותר לקיום שבוע האיכות בשירות המדינה. לפיכך, תוקם מחדש ועדת ההיגוי לארועי שבוע האיכות בשירות המדינה, שתגבש תכניות מרכזיות ומשרדיות - עם תשומת לב מיוחדת לצורך להציג את הישגי המשרדים בתחום קידום האיכות והמצוינות, הן בפני הציבור הרחב והן בפני ציבור העובדים במשרדים וביחידות הסמך.

מודל למערכת איכות ממשלתית

במענה לפניות של גורמים שונים בשירות המדינה, לקבל את חוות דעתנו על מערכת הסמכה לפי תקן ISO 9000 והצורך לקבוע מדיניות בנושא, מינה נציב שירות המדינה ועדת מומחים - בראשות מר מאיר אהרונוב - כדי לבחון את מידת ההתאמה של תקן זה לשירות המדינה. הוועדה עומדת בפני סיום עבודתה והגשת המלצותיה.

תיעוד פעילויות איכות

פעילויות רבות לקידום האיכות מתבצעות במשרדי הממשלה וביחידות הסמך. רבות מפעילויות אלה אינן מקבלות את תשומת הלב הראוייה. תיעוד הפעילות יאפשר השוואה, לימוד הדדי ושימור הישגים. שומה על תיעוד הפעילויות להיות תמציתי, מדויק ועובדתי ככל האפשר - עם דגש על מדדים, בהם שביעות רצון וחסכון כספי. לשם כך נקראים כל פעילי האיכות בכל אתר ואתר לתעד בהקפדה את עבודתם, כדי לאפשר את פרסומה - כדוגמא ממנה ילמדו גם אחרים.

אמנות איכות השירות

אמנות איכות השירות הינן כלי ניהולי רב ערך בבניית אמון הציבור בכוונת המחויבות של הארגון להגיש שירות איכותי לכל לקוחותיו, וכן למדידה עצמית של הביצועים. האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה רואה חשיבות רבה בהרחבת התחולה של אמנות איכות השירות ליחידות ממשלתיות נוספות. לפיכך, יוזם האגף, בשנת העבודה הנוכחית, פעילויות הדרכה בכוונה להקנות מיומנות - למנהלים ולעובדים - בפיתוח אמנות איכות השירות ובהסדרת מנגנוני הטמעה מתאימים ובקרתם.

צמצום עלויות איכות

בהתאם למחקר, שבוצע בשנת 1996 באוניברסיטה העברית, נאמדו עלויות איכות במשק בשנת 1995 בכ-45 מילארד שקל - מתוכם כ-10 מילארד שקל בשירות הציבורי. לפיכך, מציב האגף לאיכות ומצוינות בפני כל יחידה ממשלתית את האתגר להתמקד בצמצום עלויות איכות. לשם כך מוצע, להקים בכל יחידה צוות/י שיפור שיעסוק/ו באיתור עלויות איכות וביבוס הצעות לצמצמן. ניתן להקים צוותי שיפור לבחינת סעיפי תקציב והכנת הצעות לצמצומם, כחלק מן המתודולוגיה של ניהול איכות, על מנת להביא לחיסכון ישיר ומידי בעלויות.

שבוע האיכות בשירות המדינה

שבוע האיכות הלאומי צויין, בשנים האחרונות, במרוצת חודש ספטמבר, כיוזמה משותפת של פורום האיכות הלאומי במשק. השנה אין בכוונת הפורום לציין את שבוע האיכות. לעומת

פורום מנהלים מיישמי איכות בשירות המדינה

משתתפי הכנס בהרצאה מלאת עניין והומור על "יסודות יישום ניהול איכות ואסטרטגיה לקביעת מדדים בשירות הציבורי". לאחר מכן נפרדו המשתתפים ל-3 קבוצות דיון בהיבטים שונים של מדידה בניהול איכות: בקבוצה הראשונה חלק ד"ר נחום בן-אליא מניסיונו בעבודה למשרד הפנים בנושא גיבוש מדדים לאיכות ברשויות המקומיות. מר צבי רובוביץ, ראש אגף איכות בקרה ומינהל במשרד הביטחון, סקר בפני קבוצת הדיון השניה את הפעילות הנרחבת במשרדו בתחום קידום האיכות, קביעת יעדים ומדידתם. בקבוצה שלישית, שעסקה במגזר הבריאות ובתי החולים, נסקרה רשת איכות מוצלחת המופעלת במרכז הרפואי רמב"ם. הנחו את הקבוצה: פרופ' שמעון פולק, מר שמואל רזניקוביץ ומר גבי ישראל, שלושתם מבית החולים רמב"ם.

כנס שלישי של "פורום מנהלים מיישמי איכות בשירות המדינה" נערך בנובמבר 1998 בירושלים, בהשתתפות פעילי איכות רבים, בנושא "מדדים ומדידה בשירות הציבורי". את הכנס פתח מר שמואל הולנדר, נציב שירות המדינה, שציין כי החינוך לאיכות ומצוינות אפיין מאז ומתמיד את העם בישראל, ולכן נודע משנה תוקף להנחלת ערכים אלה בשירות המדינה. פרופ' שאול שאשא, מנהל בית החולים לגליל המערבי (נהריה) ויו"ר הפורום ברך את המשתתפים. מר מאיר אהרונוב, ראש האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה עדכן את המשתתפים בנושאים העומדים על הפרק בפעילות האיכות במשרדי הממשלה, בהדגישו את הפרס הלאומי לאיכות במגזר הציבורי ע"ש יצחק רבין לשנת תשנ"ח-1998.

דר' נחום בן אליא הרצה על נושא "חוק הביצועים והתוצאות" המיושם בארצות הברית כחלק מתכנית ה-Reinventing Government. חוק זה, שנחקק ב-1993 ומופעל בהדרגה מאז, חולל שינוי מהותי ביותר במבנה התקציב הפדרלי ודרכי הפעלתו - בהפיכתו ל"תלוי תוצאות". החוק חייב את המשרדים השונים לערוך תכניות חמש שנתיות ושנתיות, שתקצובן מותנה בעמידה ביעדים.

מר חיים רוט, סגן יו"ר "פורום המנהלים במשק", הרצה על הנושא המרכזי של הכנס, "מדידה בשירות הציבורי", והדגיש כי אין דברים שאינם ניתנים למדידה - הכל מדיד, באופן ישיר או עקיף.

מר יצחק שפס, חבר הנהלת האיגוד הישראלי לאיכות ומנכ"ל חב' אורטק, ריתק את



נציב שירות המדינה, מר שמואל הולנדר, פותח את כנס מנהלים מיישמי איכות בשירות המדינה. ירושלים, נובמבר 1998

פורום רכזי איכות בשירות המדינה

שלושה חברים בפורום רכזי האיכות סקרו את עבודתם כקציני מטה המובילים תהליכים לקידום האיכות בארגוניהם: ד"ר יאיר חרובי, מהמרכז למחקר גרעיני בנחל שורק, דיווח על שיטה למדידת קריטיות הטיפול בבעיה (נושא שנבדק בשיתוף עם צוותי שיפור של ביה"ח סורוקה); הגב' מיכל עמית מאגף המכס ומע"מ סקרה פעילות ביוזמה אישית, וללא סיוע יועצים חיצוניים, במכס אשדוד, במכס נתב"ג, במע"מ ומס קניה בחיפה ובהנהלת האגף; והגב' הלנה מלכה-זאבי, מרכזת קידום האיכות בבית החולים נהריה, הציגה דוגמאות מעבודתה בבית החולים - בהן פרוייקט לבדיקת העברה של בדיקות מעבדה לגורם חוץ, שהביא לחיסכון של למעלה מ-200,000 ש"ח בשנה.

יום עיון זה הסתיים בהרצאה על הניסיון הבריטי בנושא הרפורמה המנהלית וסוכנויות הביצוע.

פורום רכזי איכות, שהקים האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה, מכנס תחת קורת גג אחת את המופקדים על ריכוז עבודת המטה בתחום האיכות במשרדי הממשלה וביחידות הסמך. ראשיתו בשני קורסים לרכזי איכות, שנערכו לפני כשלוש שנים. בשנתו הראשונה תאם את הפורום מר ירון שלג, ולאחרונה עשה זאת מר יגאל כנען. הפורום נועד לשמש במה מקצועית ללימוד וליבון של נושאי איכות, המיוחדים לשירות המדינה, והוא מתכנס במוצע אחת לחודשיים.

השנה נערך כינוסו הראשון של הפורום בחודש ינואר. היתה זו הפעם הראשונה בה הורחב הפורום וכלל נציגים רבים מיחידות סמך ובתי חולים ממשלתיים. את הכינוס פתח מר מאיר אהרונוב, ראש האגף לאיכות ומצוינות, בסקירת פעולות האגף - בהדגישו בדבריו את אַמנות איכות השירות, נושא שהוצב השנה במוקד הפעילות.

הגב' ברכה עמית, המנהלת האדמיניסטרטיבית של בית החולים הגריאטרי שיקומי ע"ש פלימן - סקרה את הישגיו בתחומי קידום האיכות ושיפור השירות לחולה ולמשפחתו. כידוע, זכה בית החולים לאחרונה בפרס הלאומי לאיכות על הישגיו. בסיום יום העיון סקר מר ירון שלג את נושא האַמנות לאיכות השירות ויישומן, על פי חוברת הדרכה לנושא שהוצאה לאור ביזמתו של האגף.

בכינוס השני השנה, בתחילת מרץ, הדגיש מר אהרונוב את נושא החיסכון בעלויות כאחד היעדים המרכזיים לפעילות האיכות. בהמשך התקיימה הרצאה מקצועית על העקרונות שבבסיס נושא "ניהול האיכות כמנוף לשיפור ארגוני".



כנס רכזי איכות: משמאל לימין, מאיר אהרונוב, יגאל כנען, דר' יאיר חרובי, רונית הרנוי, ניקול פרץ ומירי מאיר.

הפרס הלאומי לאיכות במגזר הציבורי

ע"ש יצחק רבין ז"ל לשנת תשנ"ח-1998

אמות המידה והמדדים לשיפוט

- מחויבות ומעורבות מנהלים.
- שירות מכוון לקוח.
- שירות יעיל ואמין העומד בתקני ביצוע.
- מתן מידע מקיף ללקוחות על השירותים.
- קיום יחסי אנוש נאותים בין העובדים בארגון לבין מקבלי השירות.
- הקפדה על שמירת זכויותיו של מקבל השירות וביצוע פעולות לתיקון, בעת הצורך.
- שימוש מיטבי במסגרות התקציב הקיימות.
- יישום שיפורים בני מדידה לאיכות השירות.
- ביצוע שיפורים חדשניים בשירותים, שאינם כלולים בעלות נוספת.

בטקס ממלכתי במשכן הכנסת הוענק הפרס הלאומי לאיכות במגזר הציבורי ע"ש יצחק רבין ז"ל לשנת תשנ"ח-1998 לארבעה ארגונים: המועצה האזורית משגב, פרוייקט פר"ח, המרכז הרפואי ע"ש פלימן ומחוז הדרום במשרד החינוך והתרבות. כן צוינו לשבח המועצות המקומיות ירוחם ויפיע.

הטקס, שהתקיים בי"א בשבת תשנ"ט (28.1.99), היווה את שיאו של הליך תחרות, שהחל כשנה לפני כן ביוזמת האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה - בפרסום בעיתונות, בו נקראו ארגונים להגיש מועמדות לתחרות על הפרס בארבע קטגוריות: משרדי ממשלה, שלטון מקומי, חינוך וקהילה, ומערכת הבריאות.

לאחרונה הוענק הפרס ב-1995, זוכו בו עיריית אשקלון ובית החולים לגליל המערבי (נהריה). אחרי הפסקה של שנתיים, היתה היוזמה לחדש את הענקתו אחת הפעילויות של האגף לאיכות ומצוינות בנציבות שירות המדינה, במשרד ראש הממשלה. כן חברו לסייע למפעל זה משרד הפנים, ג'וינט-אלכ"א, מרכז השלטון המקומי ומרכז ההסברה.

מטרות הענקת הפרס

- לעודד ארגונים ציבוריים להירתם לתהליך קבוע של שיפור האיכות.
- להתוות עקרונות לקידום תרבות של שאיפה להשגת איכות ומצוינות.
- לפתח מודעות לחשיבותה של האיכות באמצעות הוקרה פומבית לזוכי הפרס.
- להקנות לזוכים "כלי שיווקי-תדמיתי" המהווה גם הכרה בלתי תלויה בהישגיהם.



במת הנשיאות בטקס הענקת הפרס, משכן הכנסת, בינואר 1999, מימין לשמאל: מר מאיר אהרונוב, מר שמואל הולנדר, השר יצחק לוי, שופט בית המשפט העליון (בדימוס) יעקב מלץ, מר סרג'יו שמואל

מיון ושיפוט

נבחרה ועדת שיפוט מרכזת לפתרון סוגיות שיפוטיות, בראשות מר סרג'ו סמואל, ונתמנו חברים לצוותי השיפוט - הן לשלבי המיון הראשוני והן לשלב השיפוט באתרי המתחרים. ליום העיון, שנועד למסירת מידע על הפרס, נרשמו כ-120 גופים מהם הגישו 35 את מועמדותם. המיון הראשוני היה על סמך חומר כתוב ששלחו הארגונים. במשך יומיים ישבו 4 יועצים ארגוניים ויותר מ-10 נציגי ציבור מן המגזרים השונים, למדו את החומר והעריכו אותו. מסקנותיהם שימשו כרקע לשיפוט באתרים ולניפוי של ארגונים שלא עמדו בקריטריוני הסף. רוב המשתתפים עברו לשלב הבא של השיפוט באתרי הארגונים. בשיפוט זה השתתפו יועץ ארגוני ו-4 נציגי ציבור, אחד מהם לפחות מהקטגוריה בה מתחרה הארגון. הארגונים והשופטים כאחד ציינו את יום השיפוט כחוויה מיוחדת: לארגונים היה זה מאמץ לשיפור ובדיקה עצמית, ולשופטים היתה זו פגישה עם פניה של המצוינות בישראל - מפגש עם ארגונים איכותיים, יעילים, שפניהם ללקוח, ועם אנשים טובים מסורים וחרוצים. תוצאות השיפוט באתרי הארגונים הועברו לוועדת שיפוט עליונה, בראשות שופט ביה"מ העליון בדימוס, מר יעקב מלץ, וזו קבעה את הזוכים.

מקבלי הפרס והציון לשבח

להלן רשימת מקבלי הפרסים והציונים לשבח וכן תיאור תמציתי של הצטיינותם:

המועצה האזורית משגב

במועצה 70 עובדים, האחראים על שטח שיפוט של 220,000 דונם בגליל התחתון המערבי. היא עובדת לפי תכנית אסטרטגית רב שנתית, מפעילה תכנית איכות כוללת לעובדיה, משתפת את כלל תושבי המועצה בהחלטות אסטרטגיות לגבי עתידם ומנוהלת באיזון תקציבי. כמובן, שנוכח כל אלה היא מעוררת שביעות רצון רבה בקרב תושביה.

פרוייקט פר"ח

פרוייקט חונכות, בו חונכים השנה 24,000 סטודנטים 40,000 ילדים מאוכלוסיות חלשות. הפרוייקט, שזכה להצלחה חינוכית בארץ והנלמד ברחבי העולם, מופעל באמצעות כמה עשרות עובדים בשכר - המנהלים ביעילות מערכת גדולה מאד, אגב שימוש בשאלוני משוב, קריטריונים, וציונים. הלקוח הינו התלמיד הנחנק, והיחס אליו רגיש ויעיל כאחד.

מרכז רפואי גריאטרי-שיקומי ע"ש פלימן

בית החולים מעניק שירות לכ-2000 מאושפדים בשנה, בתפוסה של 104%. צוות השופטים התרשם מהדגש על ראיית החולה כמכלול אנושי שלם, ומהרצון העז לשקמו. לשם כך הוקמו מכונים



הפרס הלאומי לאיכות במגזר הציבורי

ע"ש יצחק רבין ז"ל לשנת תשנ"ח - 1998

רב מקצועיים וצוותים חוצי ארגון. בבית החולים הוקמה מערכת איכות מקיפה הכוללת חוגי שיפור, אַמנות איכות שירות חיצוניות ופנימיות, ומשויבים מן החולים ובני משפחותיהם. כן מודגשות האסתטיקה והנוחות של בית החולים, וכתוצאה מכך מלאים החוסים בו תשבחות על המוסד.

משרד החינוך התרבות והספורט - מחוז הדרום

עובדי מחוז הדרום עומדים לשירותם של מורים ובתי ספר הפרושים במרחב עצום, מקריית מלאכי ועד לאילת. בשל פריסה רחבה זו, נעשה במשרד המחוז מאמץ מיוחד להגיע אל לקוחותיו באמצעי תקשוב ומחשוב: כך, לדוגמה, פותר מוקד טלפוני את רוב בעיותיהם של מורים, שבעבר נדרשו לבוא למשרדי המחוז. שימוש נרחב במחשוב וברשת האינטרנט העמיק את המעורבות והמודעות בקרב אוכלוסיות חלשות ורחוקות מן המרכז.

במהלך השיפוט בלטו כמה מוסדות שהגיעו להישג איכותי בולט וראוי לציון - במיוחד בהתחשב בכך שהחלו בנתוני פתיחה לא קלים. על זאת זכו 2 מהם בציון לשבח:

אגף החינוך במועצה המקומית ירוחם

זכה בציון לשבח על שבתהליך מנהיגותי, מהיר ויוצא דופן, הצליח להביא את הנהלת המועצה להעלות את שיעור הזכאים לתעודות בגרות מ-17% ל-51% - אגב שיתוף בתי ספר, קרנות סיוע וכלל הקהילה. בכך הביא אגף החינוך לשיפור נכבד בתחום חשוב לקהילה, חיזק את דימויה העצמי והאטרקטיביות שלה.

המועצה המקומית יפיע

זכתה בציון לשבח על כך, שבמספר שנים לא רב הביא ראש המועצה למהפך מוניציפלי, בקדמו את ניהול המועצה מהיותו כפרי-מסורתי - ליעיל, ענייני, מודרני, מסתייע במחשוב, מקפיד על גביית מסים ומסייע לאוכלוסייה בתחומי רווחה רבים (כמעונות יום לקשישים וילדים או הגנת נשים מוכות) הרבה מעבר למקובל בקרב מועצות מקומיות ביישובים מקבילים.



משרד ראש הממשלה
נציבות שירות המדינה
האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה

מברכים את זוכי

הפרס הלאומי לאיכות במגזר הציבורי

ע"ש יצחק רבין ז"ל
לשנת התשנ"ח - 1998

בתחום השלטון המקומי
מועצה אזורית משגב

בתחום החינוך והקהילה
ארגון פר"ח

בתחום הבריאות
בית החולים הגריאטרי-שיקומי ע"ש פלימן

בתחום השירות הממשלתי
משרד החינוך, התרבות והספורט - מחוז דרום

★ ★ ★

מקבלי ציון לשבח
בתחום החינוך והקהילה
אגף החינוך במועצה מקומית ירוחם

בתחום השלטון המקומי
מועצה מקומית יפיע

הפרס הוענק בשיתוף עם: משרד הפנים, מרכז ההסברה,
מרכז השלטון המקומי, אלכ"א-גיונט ישראל

לפי"מ

במשרדים

משרד הביטחון

מנכ"ל משרד הביטחון וראשי האגפים מעורבים בעשייה בכל הנוגע לקביעת מדיניות איכות ולביצוע הבקרה על הניהול האיכותי, והם מפעילים ועדת היגוי משרדית, ועדות אגפיות, רכזי איכות אגפיים ורכזי איכות משרדי.

באגפי המשרד מיושמת תכנית ל"ניהול איכותי" בת 4 רכיבים: **■ שיפור כלי הניהול** - אחרי שהוגדרו מטרות ויעדים לכלל המשרד ולכל אגף בנפרד, נקבעו מדדי ביצוע לבקרה על ביצוע היעדים. כן שופרו הדיווחים התקופתיים, המתבססים עתה על ביצועים לעומת התכנון, בד בבד עם מעקב אחרי פעילות מתקנת בשאיפה לשיפור מתמיד.

■ שיפור השירות ללקוח - מתבטא בשירות של האגפים ללקוחותיהם (בעיקר גופי צה"ל, אך גם ציבורי יעד כזכאי אגף השיקום) כאשר נותני השירות מזהים ומנתחים את אפיוני הלקוחות, מודדים את שביעות רצונם, מתכננים ומבצעים פעולות מתקנות בעקבות ניתוח זה.

■ טיפוח המשאב האנושי - באמצעות קורסים להכשרת מי שיעמדו בראש צוותי שיפור, קורסים למנהלים בכירים בגישות ניהול מתקדמות, ימי עיון וכנסים אגפיים.

■ שיפור תהליכי העבודה - ושיפור רמת השירות, באמצעות הפעלת צוותי שיפור הבוחנים נושאים הנגזרים מהיעדים האגפיים. 8 צוותים כבר סיימו עבודתם והמלצותיהם מיושמות. עוד 37 צוותים נמצאים עתה בשלבים שונים של התקדמות. ראוי לציין כמה דוגמאות: העברת סמכויות ממטה אגף השיקום אל הלשכות הגיאוגרפיות, במגמה לשפר את רמת השירות לאוכלוסייה ולקצר משך זמן של תהליכים; הקטנת מספר התקלות בניהול ההיסעים של חברות התחבורה עבור צה"ל; שיפור תהליכים בטיפול במשאבי אנוש; צמצום משך הטיפול בהתקשרויות בינוי ובדיקת חשבוניות; הקטנת טווחי הזמן לתגובה בתהליכי הרכש עבור צה"ל; העמקת המחשוב באגף הכספים לשיפור קליטת חשבוניות.

התכנית מתבצעת ברצף, מאז ספטמבר 1997 - לא כמבצע חד פעמי, אלא מתוך השקפה של שינוי הדרגתי מתמשך. לאחר שתוטמע תרבות האיכות, תיבחן האפשרות ליישם תקני איכות. במינהל ההרכשה והייצור (מנה"ר) מופעל תקן ISO 9002 מאז יולי 1998.

ביצוע התכנית מאפשר להתמקד במשימות העיקריות, באווירה של התייעלות ושיפורים, אגב מיצוי נכון יותר של משאבים, שליטה ניהולית טובה יותר ואימוץ ההרגל לפעול לפי עקרונות של תכנון ואיכות.

ניהול התכנית כפוף לראש אגף ארגון בקרה ומינהל (אב"מ) במשרד, בסיוע של גב' צילי זיק, ראש תחום ניהול איכותי - בליווי מקצועי של יועץ חיצוני.

צבי רובוביץ

ראש אגף ארגון בקרה ומינהל



את התכנות הנדרש ושולבו אותה - בלוח זמנים צפוף - במנגנוני הסיוע הקיימים.

אות מיזם האיכות למשרד הבינוי והשיכון

פעילות המשרד בתחום האיכות זכתה השנה גם להכרה חיצונית, במסגרת שבוע האיכות הלאומי - בו הוחלט להעניק למשרד את אות מיזם האיכות על תכנון והקמת העיר מודיעין. מודיעין היא עיר לדוגמא, המסמנת תפיסת תכנון מהפכנית באיכות חייהם ורווחתם של תושביה. זו העיר הראשונה בישראל, ומהראשונות בעולם, שתוכננה מראש לתושבי שנות האלפיים. אף שהעיר עדיין בשלבי הקמתה, אין ספק באשר לתרומתה האיכותית לפיתוח האזור - לרווחת תושביה וכל תושבי המדינה.

עמי גילי

מנהל ניתוח מערכות ואו"ש



משרד הבינוי והשיכון

בטקס חלוקת פרסי המנהל הכללי של המשרד לעובדים מצטיינים קבלו השנה שני צוותים פרס על פעילות יוצאת דופן בתחום האיכות והמצוינות ושיפור השירות.

הצוות לפיתוח מערכת מידע גיאוגרפי (GIS)

מטרת מערכת מידע זו לשמש כלי עזר מרכזי לקבלת החלטות בנושא תכנון אתרים והקמתם, ביעילות ובאיכות גבוהה. ייחודם של הישגי הפרוייקט כדלקמן:

- פיתוחו ביעילות, תוך 10 חודשים, בידי צוות מצומצם ובעלות מינימלית ביחס לפרוייקטים אחרים בתחום ה-GIS.
- המערכת נחשבת למתקדמת ביותר בתחום ה-GIS, לעומת מקבילותיה במגזר הממשלתי, הציבורי והפרטי.
- היא מציבה את המשרד כאחד הארגונים המתקדמים ביותר בהובלת נושא ה-GIS.
- המערכת משמשת את עובדי המשרד בכל הרמות: בהנהלה, באגפים ובמחוזות.
- והחשוב מכל, היא תחסוך עלויות.

הצוות לנושא קצבאות שכר דירה לעולים קשישים

"חסרי דירה", המקבלים קצבאות קיום של המוסד לביטוח לאומי, זכאים למענק מוגדל כהשתתפות בתשלום שכר הדירה החודשי. אגף האכלוס, בתיאום עם אגף התקציבים במשרד האוצר, מאפשר לעולים קשישים לקבל את ההשתתפות בשכר דירה אפילו הוא משולם לקרובי משפחתם מדרגה ראשונה - ובכך מקטינה הממשלה את מספר הדירות הנדרשות בשוק, בעוד הקשישים יכולים להתגורר עם ילדיהם בלא שיפלו למעמסה כספית עליהם או יאבדו את זכאותם לסיוע.

הצוות הביא לשיפור משמעותי בשיטת התשלום (באמצעות מערכת ממוחשבת) לעולים קשישים אלה, המקבלים עתה את המענק האמור ישירות לחשבון הבנק שלהם - בלא שיצטרכו לטרוח בהרשמה, בהצגת חוזים ולבוא לקבל את התשלום. החיסכון התקציבי הנובע מכך מגיע ליותר מ-35 מיליון ש"ח לשנה. להקמת מערכת ממוחשבת זו נרתמו עובדים נוספים, שבצעו

בתי הדין הרבניים

בחירת יחידה מצטיינת

בתחרות ליחידות מצטיינות במתן שירות לציבור בשירות המדינה, שמקיים האגף לאיכות ומצוינות בנציבות, בחרה הנהלת בתי הדין הרבניים בבית הדין האזורי באשדוד כמצטיינת מקרב כל יחידות השטח.

בתי הדין נבחנו על בסיס הקריטריונים שנכללו בתקנון התחרות, והנימוקים להחלטה שנתקבלה היו: הישגים בהטמעת נושא שירות איכותי ואדיב לקהל, מסירותם של העובדים לתפקיד מעבר לממוצע המקובל וכן הצלחת הצוות המינהלי לעבוד בעילות עם הצוות השיפוטי (הדיינים).

ועדה בראשותו של מר מאיר אהרונב, ראש האגף לאיכות ומצוינות בנציבות שירות המדינה, ביקרה בבית הדין הרבני האזורי באשדוד והתרשמה עמוקות מהאווירה במקום ומהמסירות של הצוות המינהלי לתפקידיו וממידת ההטמעה של נושא השירות לציבור בתפקודו היומיומי של צוות בית הדין.

ההתרשמות הרבה ביותר היתה ממעורבותו של הצוות ומגישתו ההומנית בניסיון למצוא פתרונות לא שגרתיים לבעיות אנושיות הניצבות בפני המתדיינים. הוועדה אישרה את המלצת המשרד ובחרה בבית הדין של אשדוד כיחידה המצטיינת בהנהלת בתי הדין הרבניים.

קורס פיתוח מנהלים

בחודש פברואר 1999 הסתיים קורס פיתוח מנהלים למזכירים הראשיים של בתי הדין הרבניים וסגניהם. הקורס נמשך כ-16 חודש ורוב משתתפיו סיימו אותו בהצלחה. תכנית הקורס הותאמה במיוחד לאופי תפקידיהם של המזכירים הראשיים, בהדגשת מתן שירות איכותי לקהל.

בסיום הקורס התבקשו כל משתתפיו לכתוב עבודת גמר המכילה הצעה ישימה לשיפור השירות במקומותיהם. ההצעה הוגבלה בכך שיישומה לא יצריך הגדלת התקציב או כוח האדם. ועדה של הנהלת המשרד דנה כעת בכל הצעה, עם מגיש ההצעה, בודקת כיצד ניתן ליישמה בשטח וקובעת לכך לוח זמנים.

זלמן קויטנר

רכז האיכות המשרדי

המרכז למיפוי ישראל

טכנולוגיות חדישות

המרכז למיפוי ישראל (מפ"י) אחראי להקמתה ואחזקתה של התשתית הגיאודטית במדינת ישראל, למיפוי הטופוגרפי והקדסטרי (לרישום מקרקעין), לעדכון מערכת המידע הגיאוגרפי הלאומית להנפקתם וחיידושם של רשיונות המדידה למודדים ולקידום מקצוע המדידה באמצעות מחקר ופיתוח.

מנהל המרכז למיפוי ישראל, המופקד גם על הכנת התקנות בתחום המדידות והמיפוי (לחתימת שר הבינוי והשיכון) עדכן ופרסם בעבר את התקנות כל עשר שנים. אולם בשל ההתפתחות הטכנולוגית המהירה, התערור הצורך להאיץ את התהליך. בעדכון האחרון של התקנות נדרש שילוב טכנולוגיות עדכניות, שלא הוזכרו כלל בתקנות משנת 1987 - כגון GPS (מערכת מיקום עולמית, המבוססת על לוויינים אמריקניים), מיפוי פוטוגרמטרי דיגיטלי, דגם סיפרתי של השטח, התייחסות למיפוי ימי, מערכת מידע גיאוגרפי (GIS) ועוד.

בהפקת התקנות החדשות השתתפו אנשי מקצוע מובילים מהאקדמיה, שערכו מספר "מבחני רגישות" בתחום המקצועי (ימי עיון, פרסומי ביניים, דיונים מקצועיים מפורטים) ובתחום המשפטי. הודות להם יושמו התקנות החדשות, מיד עם פרסומן, (ב-22 ביוני 1998) בידי ציבור המודדים, ללא תקלות.

כדי להבטיח שבעתיד לא ייפתח פער גדול בין הוויסות החוקי לבין הטכנולוגיה המתעדכנת, פרסם מנהל מפ"י - יחד עם התקנות החדשות - שמונה חוברות של הנחיות טכניות, המבוססות על התקנות ומקדמות את יישומן בהגדרת סטנדרטים, שיטות ותהליכים טכניים מפורטים. פרסום ההנחיות הטכניות, הנתון לסמכותו הבלעדית של המנהל, חוסך את ההמתנה לעדכון התקנות בחתימת שר - כך שבאמצעות החוברות המתעדכנות באופן שוטף ניתן להגיב להתפתחות המהירה של שיטות וטכנולוגיות, בזמן אמיתי באופן גמיש ויעיל.

אין ספק, שזהו תהליך של שיפור משמעותי באיכות עבודת המיפוי - הואיל והיום התקנות טובות, חדישות ומתאימות הרבה יותר מאשר לפני שנה. ומה שחשוב לא פחות, נמצאה דרך לשמירה על שיפור מתמיד באיכות ההוראות.

יעקב טרפוצ'ניק

סגן מנהל למינהל ומשאבי אנוש

משרד החינוך, התרבות והספורט

רשימת היחידות המעורבות בתכנית להטמעת איכות

הפעילות לקידום האיכות והמצוינות במשרד החינוך מתרחבת והולכת. מספר גדל והולך של עובדים ומנהלים מצטרף למאמץ. בין היחידות שהשתלבו בתכנית יש לציין את:

אגף הבחינות - סיום תהליך הטמעת תקן איכות, הכולל הפקת אמנת איכות שירות.

מינהל מערכות מידע ומיכון - סיום תהליך לקבלת תקן איכות ושיפור תהליכים.

מחוז ירושלים ומחוז המרכז - סיום הטמעת ניהול איכות, הקמת צוותי שיפור חדשים, אמנת איכות השירות.

מחוז הדרום - שיפור תהליך וסיום הקמת מוקד השירות. מחוז חיפה - התחלת תהליך להטמעת איכות הקמת צוותי שיפור.

מחוז הצפון - התחלת תהליך להקמת מוקד שירות. גף ההדרכה - המשך תהליך ההטמעה ומינוי נאמני איכות. אגף כוח אדם בהוראה וחשב המשרד - התחלת תהליך להטמעת איכות.

הקו הפתוח ויחידות אחרות - בדיקת אפקטיביות האמנה. מינהלת הטיולים, האגף הקדם יסודי, תחום בטיחות וזהירות בדרכים, מינהל הנוער ואגף מנוף - תהליכי מכרזים לייעוץ מתודולוגי ובדיקת היתכנות.

השירות הפסיכולוגי הייעוצי (שפ"י) - התנעה ארגונית, בדיקת היתכנות.

אגף לקשרים בינלאומיים - שיפור תהליך אישור דיפלומות ותעודות.

המינהל למדע וטכנולוגיה, פעילות ייעוצית חוצה יחידות - מינוי נאמני איכות, רב רעיון, התנעה אירגונית ופיתוח מנהיגות מעצבת לאיכות.

דר' חסינטו ענבר

הממונה על איכות ומצוינות



קידום האיכות והמצוינות בבתי ספר

בהתאם לאסטרטגיה של משרד החינוך, החליטה ועדת ההיגוי המשרדית להרחיב את תהליכי האיכות גם לבתי ספר - לפי התפישה, שהמנהלים והמורים הינם, בעת ובעונה אחת, הן הלקוחות העיקריים של נותני השירות ביחידות המטה ובמחוזות והן האחראים לספק את השירות הטוב ביותר לקהל הלקוחות שלהם: התלמידים, ההורים והקהילה. בתי הספר מהווים, איפוא, חוליה מרכזית וחשובה בשרשרת נותני השירות האיכותי בתחום החינוך.

בשלב הראשון נבחרו, על פי קריטריונים ברורים ומוגדרים, כ-30 בתי ספר בארץ ממחוזות ירושלים, המרכז ומחוז חיפה - בידי הנהלת המחוזות והמפקחים. בתחילת התהליך יתמקדו כל בתי הספר שנבחרו בפיתוח תהליכי שיפור, אגב הגדרת יעדים ברורים, הצבת מדדי איכות, ביצוע מדידה, הוכחת תפוקות ושיפור במדדים כמותיים.

התכנית נפתחה ביום עיון עם מנהלי המחוזות ומנהלי בתי הספר הנבחרים, שנושאו המרכזי "פיתוח והפעלת צוותי שיפור בארגונים". מנהלים ורכזי איכות בבתי ספר אשר יישמו והטמיעו תהליכי איכות בבית ספרם הציגו את השגיהם.

במקביל, פורסם מכרז בו נבחרו יועצים להנחיית בתי הספר, לפי תכנית העבודה שנקבעה ביחידה לאיכות ולמצוינות.

שנת הלימודים הנוכחית מוקדשת לפיתוח המודעות והעלאת המוטיבציה של צוותי המורים והעובדים בבתי הספר, זיהוי תהליכים מהותיים לשיפור, הכשרת ראשי צוותים אשר יובילו את קבוצות המורים בתחומי השיפור השונים והפעלה של תהליך שיפור אחד כפיילוט. בשנת הלימודים הבאה יופעלו מספר צוותי שיפור, במקביל, בכל בית ספר - בהשתתפות כל צוות המורים והעובדים; בחלק מן הצוותים ישולבו גם תלמידים ו/או הורים.

בתום שנת פעילות ראשונה לתכנית, יתקיים כנס ארצי בו יציגו בתי הספר לקט נבחר של תהליכי שיפור, יוצגו קשיים, חסרונות ויתרונות של התכנית ויופקו לקחים להמשך ופיתוח התכנית. בבתי ספר נוספים.

מלי עוז

אחראית לניהול איכות בבתי ספר
ביחידה לאיכות ומצוינות

במשרדים

■ תעודת הסמכה לבקרה עצמית מטעם השירותים להגנת הצומח ולביקורת.

■ **היתרונות** ליחידת השירותים להגנת הצומח ולביקורת:

- התאמת הביקורת הממשלתית לגישות ולמגמות חדשות המתפתחות בעולם.
- מעבר מביקורת של מוצר סופי לביקורת של כלל המערכת, היכולה להתבצע רק דרך מערך הסמכה.
- התאמת היקף עבודתה של היחידה למגבלות תקציביות.

אסנת אוחנה

מרכזת איכות והסמכה

הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה

■ **ניהול איכות ומצוינות בלשכה - מאזן ביניים**

במהלך השנים 1997-1998 השקיעו, העובדים והנהלה כאחד, מאמץ רב בהכנות לקראת הסמכת הלמ"ס בתקן ISO.9001 ובכלל זה מאמצים כספיים, עבודה ו"הסתגלות" לתפיסת עולם ניהולית חדשה.

■ המאמץ התפצל ל-6 ערוצים:

- כתיבת נהלים והוראות עבודה - כ-100 עובדים (ב-40 צוותים) שקדו על כתיבת 20 פרקים מחייבים בתחומי העבודה; על כתיבת הוראות העבודה שקדו כ-45 עובדים.
- הקמת צוותי שיפור - 6 צוותי שיפור (6 עובדים בכל צוות) דנו בנושאים חיוניים לשיפור האיכות והגישו המלצות לביצוע.
- מאמתי איכות - נבחרה מאמתת איכות ראשית, המרכזת עבודתם של 36 מאמתי איכות; נערכו 2 מבדקי איכות וקויימו משוברים למבדקים.
- עריכה, הדפסה וחלוקה של מדריך האיכות - הודפסו 85 מדריכי איכות, שחולקו למנהלים ולעיון כל עובדי הלמ"ס. כן, הותקן המדריך ברשת התקשורת הלשכתית.
- נבחרה חברה לשירותי הסמכה.
- נכתבה טיוטא ראשונית של אַמנת איכות השירות.

אניטה פרלשטיין

רכזת איכות

משרד החקלאות ופיתוח הכפר

השירותים להגנת הצומח ולביקורת

הסמכת גורמים חיצוניים - פרויקט חדש בתחום האיכות

היחידה מבצעת ביקורת פיקוח על תוצרת חקלאית טריה ליצוא, לרוב במוצר המוגמר - לפיה מאושרת התוצרת או נפסלת ליצוא. מטרת היחידה לפתח מערכת הסמכה לאותם חקלאים המסוגלים לפתח ולהטמיע מערך איכות, שיביא לתוצרת בריאה ואיכותית יותר. מערך האיכות המוגדר בעולם כ- Good Agricultural Practice (GAP), מתייחס בעיקר ל-3 הבטים: עמידה בדרישות החוק בנוגע לאיכות ובריאות התוצרת; הפחתת השימוש בחומרי הדברה; והפעלת תכנית מפורטת של ניתוח סיכונים, בכל הקשור לבריאות המוצר והעובד ולהיבטים סביבתיים (HACCP).

השלב הראשון להקמת מערך ההסמכה היה כתיבת מסמך, המגדיר ומפרט את הדרישות מבתי אריזה המסוגלים לבקר בכוחות עצמם את התוצרת הנארזת בהם (בקרה עצמית): על מבקש ההסמכה להוכיח את יכולתו להגיע לתוצרת מתאימה ליצוא, בהתאם לחוק, לתקנות ולהסכמים בינלאומיים, ובכפוף לדרישות - המתייחסות לתהליך העבודה, לנקודות ולתהליך הביקורת, לתיעוד כל התהליכים, למבדקים פנימיים, למיומנות ולהסמכת עובדים לביצוע תהליכים שונים.

בית אריזה העומד בדרישות מקבל תעודת הסמכה לבקרה עצמית, ונהנה מ"מסלול ירוק" ביצוא. תעודת ההסמכה נושאת את הלוגו של יחידת השירותים להגנת הצומח, שהינו מוכר ומקובל בעולם. בודקים של היחידה ייבדקו תקופתית את בית האריזה כדי להיווכח שהוא אכן מקפיד על שמירת הנהלים שנקבעו לגביו.

עד היום, הוסמכו שני בתי אריזה לבקרה עצמית, בית אריזה למלון ובית אריזה לפרי הדר, ועוד כמה גופים נמצאים בבדיקה ואישור נהלים. קיימת תכנית להרחבת ההסמכה לתהליכי ייצור נוספים, מחוץ לבית האריזה. בינואר 1999 נערך יום עיון לציבור המגדלים בארץ, להצגת הנושא. השתתפו כ-100 איש, ובמהלכו חולקו 2 תעודות ההסמכה הראשונות.

■ **יתרונות** השיטה לבתי האריזה:

- הבטחת איכות הודות לפיקוח פנימי מתמיד על תהליך הייצור.
- מניעת פתיחתן של האריזות במסופי היצוא.

מינהל מקרקעי ישראל

שיפורים באיכות השירות לציבור

שירות מענה קולי בעניין תשלום דמי היוון

השירות, העומד להיות מופעל בימים אלה, יאפשר לאזרחים לקבל מידע על סכום ההיוון שיהיה עליהם לשלם למינהל מקרקעי ישראל (ממ"י) בגין מקרקעין ספציפיים. השירות יחסוך לאזרחים את הצורך להגיע למשרדי המינהל ויאפשר להם לקבל את המידע טלפונית מהבית.

שירות מענה קולי בעניין "מסמכים ופעולות נדרשות"

השירות המבוסס על מידע עדכני כולל כעת 10 תיבות קוליות (לעומת 5 שהיו עד לאחרונה) ומאפשר הפקת טפסים באמצעות פקס. 10 הנושאים הנכללים בשירות הינם: העברת זכויות במגורים; דמי חכירה שנתיים או היוון; התחייבות לרישום משכנתא; בנייה עצמית למגורים והקצאה ליעודים נוספים; תוספת בנייה; שינוי יעוד, ניצול ופיצול מגרש; חידוש תקופת החכירה (לאחר 49 שנים); העברת זכויות בקרקע חקלאית; החכרת קרקע חקלאית לזמן קצר.

מתן תשובה ממוחשבת לפונה על קבלת פנייתו

לאחרונה הוטמעה בכל מחוזות ממ"י הפקת "מכתב לחוכר כאישור פנייה" למינהל, כדי לשפר את איכות השירות לאזרח ולייעל את עבודת משרדי המחוז. 6 יתרונות לחידוש זה:

- הפונה למינהל ומקבל תשובה מיידיית על התחלת הטיפול בו יודע כי פנייתו הגיעה, מה שחוסך פניות סרק למשרדי המחוז.
- התשובה מופקת אוטומטית, מה שדורש מאמץ מינימלי בלבד - ועם זאת, חוסכת מפקידי המחוז מתן תשובות טלפוניות וביצוע בירורים בנוגע למצב הטיפול בפניות.
- התשובה יכולה להינתן, לפי העניין, לחוכר עצמו או לבא כוחו - מה שנותן פתרונות שונים לאוכלוסייה רחבה יותר.
- המכתב עשוי לשמש גם כהודעה לפונה בדבר היעדר מסמכים הדרושים לטיפול המתעכב עד להמצאתם.
- במכתב ניתן גם להודיע, לפי העניין, כי יש לפנות לחברות המשכנות או למשרדי רישום המקרקעין ("טאבו").

■ ניתן לעקוב באמצעות מערכת זו אחר הפניות, לאתר פניות ספציפיות ולבדוק מתי נקלטו ומתי נשלחו לפונים תשובות.

תחנות שירות מקומיות

הוצע לפתוח תחנות שירות ברחבי הארץ, שיאפשרו לאזרחים לקבל מידע, למסור מסמכים ולבצע פעולות בסמוך למקום מגוריהם - בלי להגיע למשרדי המחוז. תחנות השירות תשמשי, מאוחר יותר, כסניף של המינהל - למתן שירות משופר, זמין ומידי לאזרחים. התחנה המוצעת תופעל בידי עובד בכיר של המחוז, אחת לשבוע במשרד שכור, שיבצע באופן מקוון - ללא תיקים, אלא רק במחשוב - פעולות לשירות הלקוחות. ככלל, הכוונה היא לסיים את הטיפול בפניה בו במקום. התחנות יוקמו במקומות המרוחקים מעיר המחוז, עם אוכלוסיית יעד שגודלה מצדיק זאת.

אתר האינטרנט של המינהל

הדגש באתר הועבר ממידע סטטי למידע ישים ולאיתור מקוון של נתונים באמצעות שאילתות. היישומים העיקריים שהוטמעו בו הם נתונים על ערכי קרקע, על דמי היוון ו-GIS על עתודות קרקע. כן פותחו מדורים חדשים כריכוז נתוני שיווק, ניצול המרחב התת קרקעי וקישורים לאתרי מקרקעין אחרים, בארץ ובעולם.

חברת ריכוז הצעות לשיפור איכות השירות

החברת כוללת הצעות במיגוון נושאים כגון: שיפור המבנה הארגוני, יעול ושיפור תהליכי העבודה, פיתוח שירותי מידע אוטומטי לאזרח, שיפור והרחבת שירותי מידע פנימיים לעובדים.

מוקד טלפוני במחוז המרכז

- נפתח לקהל מוקד טלפוני חדש במחוז המרכז של ממ"י המאפשר:
- קבלת מידע על ביצוע פעולות: העברת זכויות, תוספת בנייה, פיצול מגרש, בנייה עצמית, היוון או תשלום דמי חכירה.
 - ברור לגבי מצב טיפול בתיק מסויים.
 - מתן אישורים על מצב זכויות בנכס.
 - קבלת טפסים בפקס.
 - מידע כללי על המינהל (כתובות וטלפונים).

מישאל בביוף

סמנכ"ל בכיר למינהל ומשאבי אנוש

במשרדים

בהקפדה על יצירת ממשק ידידותי לגולש - המנוהל בצורה של סל קניות אליו אפשר להוסיף פריטים, לבטל ולעדכן. בשלב ראשון יעודכן המחירון באתר האינטרנט אחת לשבוע, כאשר לאחר תקופת הרצה בכוונת האגף לעדכנו בתדירות גבוהה אף יותר.

יחידת מע"מ ומס קניה חיפה

הוקם צוות שיפור הכולל את עו"ד חדזה רויטנברג, מר יעקב אמדו, מר דורון מלר והגב' חני רון בהנחיית גב' מיכל עמית. הצוות התמקד בדרכים לקצר את הליך הטיפול בתיקי ביקורת חשבונות, בהם נפתח דו"ח גילוי עבירה על פי ממצאי ביקורת וראיות פליליות שנתגלו. כל נתוני תיקים אלה לשנים 97-1996 הוקלדו והופקו בטבלאות ותרשימי פראטו בתוכנת "אקסל". הצוות בחן את משך זמן הטיפול בכל שלב ושלב, מהזנת השומה ועד למתן פסק דין בבית משפט. אותרו הנקודות הטעונות שיפור והוגשו המלצות ליישום, רובן ברמת היחידה ומיעוטן (בתחום המחשב וההדרכה) לטיפול ההנהלה. על בסיס המלצות הצוות הוכן נוהל עבודה משותף למחלקה המשפטית ולמחלקת ביקורת חשבונות. מר דוד שמעוני, המשנה למנהל המכס ומע"מ, שנושא

המכס ומס ערך מוסף

הנהלת האגף

מינהל הכספים

ב-8.12.98 התקיים מפגש ראשון להגברת המודעות לאיכות ומצוינות בקרב עובדי מינהל הכספים, בהנחיית הגב' מיכל עמית. מר ראובן פרנקנבורג, חשב האגף העומד בראש מינהל הכספים, הביע מחויבות אישית מלאה לקידום הנושא. נבחרו נושאים לעבודה בצוותי שיפור, וכן צוות חשיבה משותף למחלקות המשכורת ומשאבי אנוש - לבדיקת הממשקים המשותפים והקשר עם מקבלי השירות, האמרכלים. הוחל באיסוף נתונים ועריכת אבחון ראשוני.

מטה המכס

מר אברהם פרחי, סגן מנהל המכס ומע"מ, יזם מפגש בנושא איכות ומצוינות בהשתתפות חברי מטה המכס בהנהלה - במטרה לקרב את חברי המטה לנושא חשוב זה. במפגש הוצגו דוגמאות לפעילות של משרדי הממשלה ומוסדות ציבור בנושא איכות ומצוינות. המשתתפים גילו עניין רב בנושא וביקשו לקחת חלק בעבודת צוותי השיפור בבתי המכס הנוגעים לתחום אחריותם.

מחירון ליבוא אישי של מוצרים ביתיים באינטרנט

הנהלת המכס והמע"מ החליטה לפרסם את "מחירון יבוא אישי של מוצרים לבית" באתר האינטרנט של האגף (www.mof.gov.il/customs). המחירון כולל רשימה של כ-18,000 מוצרים.

לכל מוצר נרשם הערך שלו לצרכי מס (הנקבע על פי החוקים, התקנות וכללי הסיווג וההערכה) וכן הסיווג שלו. על פי ערכים אלה מחושב שיעור המס והסכום לתשלום.

מחירון זה, שהיה חשוף עד כה רק לעובדי המכס, מועמד עתה - כחלק מפעולות האגף לשיפור השירות לציבור - לעיון של כל דורש. הכנת פרויקט זה נמשכה כמה חודשים,



הגב' מיכל עמית מציגה את פעילות צוות שיפור נושא "דו"ח גילוי עבירה במע"מ" בפני מטה יחידת מע"מ ומס קניה בחיפה, ינואר 1999.

- הקשר בין תהליך השחרור לבין סוכני המכס.
 - הליך עדכון מחירוני טובין המיובאים ביבוא אישי.
 - ממשקי העבודה בין ה"מעריך" ל"בודק".
 - השירות לנוסע העובר במסלול אדום/ירוק באולם הנוסעים.
- בצוותי השיפור מיוצגים העובדים, ההנהלה והלקוחות. כאות למחויבותו הפיץ מר עודד ברוק, גובה המכס, איגרת אישית לכל עובד שעיקרה קריאה לשיפור האיכות והמצוינות, ונאמר בה כי "אנו רואים בכם שותפים מלאים למהלך חשוב זה מתוך מטרה שפעילות זו תתרום לבאים בשערנו ולנו".

מיכל עמית

מרכזת נושא האיכות במכס ומע"מ

שיתוף פעולה בין שירות המזון הארצי במשרד הבריאות לבין בית המכס אשדוד

בינואר 1999 התקיים במשרדי המכס באשדוד מפגש, בהשתתפות נציגי שירות המזון הארצי והמעבדות לבריאות הציבור באבו כביר - כחלק מעבודת צוות שיפור לקידום האיכות והמצוינות, בנושא האצת תהליכי שחרור המזון מרשות המכס והמע"מ אגב אכיפת חוקי הבריאות.



גובה המכס באשדוד, מר משה כהן, מקבל את פני הנהלת שירות המזון הארצי, משרד הבריאות, במתקני המכס באשדוד, ינואר 1999.

דוח גילוי עבירה בתחום אחריותו ליווה את הצוות ותרום מנסינו הרב. בימים אלה שוקדים במשרדו על ביצוע ההמלצות. צוות השיפור הציג את ממצאיו בפני מטה היחידה, בראשותו של מר צבי ויזר הממונה האזורי, וכן בפני כל העובדים. מר מוטי איילון, מנהל המכס ומע"מ, שיבח בפורום ההנהלה את עבודתם המסורה של חברי הצוות על הניתוח המעמיק והיסודי וקרא לפעול במשנה מרץ להקמת צוותי שיפור ביחידות נוספות כמנוף לקידום האיכות.

תהליך הפקת לקחים בחקירות חיפה והצפון

בהיות מחלקת החקירות ביצועית באופייה, משפיע מכלול פעולותיה הרבות והמגוונות הן על תהליך קבלת החלטות והן על דרכי ביצוען של עוד פעילויות. מכאן, שנדרשת במחלקה מערכת קבועה של הפקת לקחים מתמשכת, ברוח דברי חז"ל: "הלומד על מנת ללמוד מספיקין בידו ללמוד וללמד, והלומד על מנת לעשות - מספיקין בידו ללמוד וללמד, לשמור ולעשות" (אבות ד' ה'). שאיפתנו להיות בבחינת "הלומד על מנת לעשות".

בעקבות דרישת החוקרים ויוזמת הנהלת המשרד, התחילה מחלקת החקירות בחיפה ביישום תהליך הפקת לקחים - במטרה להגיע לשיפור קבוע ומתמשך של תהליכי העבודה בחקירות, באמצעות תחקירים לאחר הפעילות, והפצת המסקנות למחלקות החקירות בכל האגף. בתחקירים אלה אין כוונה לחפש אשמים, אלא להבין ולנתח את מהלך הפעולות, במקרים של הצלחה וכישלון כאחד. יצויין, כי הנושא זכה לברכת מנהל האגף והוצג בכנס האחרון של ראשי מדור במחלקת החקירות.

בית מכס נמל תעופה בן-גוריון

בסדנא קצרה ערכו העובדים היכרות ראשונית עם נושא "האיכות והמצוינות". במפגשים העלו העובדים מספר רב של הצעות ורעיונות לשיפור. ההצעות הובאו לדין בוועדת ההיגוי, ומתוכן נבחרו 4 נושאים מרכזיים לעבודה בצוותי שיפור.

משרד המשפטים

האגף לסיוע משפטי חלוץ הטמעת האיכות

נוכח מרכזיותה של מדיניות איכות במתן השירות לציבור ובתפקודו הכללי של העובד, יזמה המנכ"ל, עו"ד נילי ארד, היערכות ארגונית ביחידות שונות במשרד המשפטים - במגמה להגדיר שיטות עבודה מתאימות ולהביא ליישומן, אגב הטמעת עקרונות של איכות בשירות.

ביטוי למדיניות האמורה ניתן ביום עיון למנהלי היחידות והאגפים במשרד, ביוני 1997, במהלכו הוצגו העקרונות שביסוד תורת האיכות - עם דגש על יישומה בשירות המדינה.

נוכח ההיענות החיובית של באי הכינוס, החליטה ועדת ההיגוי העליונה בראשות המנהלת הכללית - בעצה אחת עם הממונה על הסיוע המשפטי - כי אגף זה יהיה הסנונית הראשונה בביצוע מדיניות הטמעת האיכות במשרד המשפטים. לשם כך הוקמה באגף ועדת היגוי לאיכות, לנתב ולנווט את תכנית מדיניות האיכות באגף, לבקר את יישומה ולפקח על פעולות האיכות השונות שיתנהלו.

ועדת ההיגוי הגדירה נושאים טעוני שיפור, מתוכם נבחרו לטיפול מיידי:

- בקרת תהליך עבודת עו"ד,
- המענה הטלפוני לאזרחים,
- תהליך קבלת קהל,
- תיוק חומר וניהול ארכיב.

הוקמו ארבעה צוותי שיפור, כל אחד בראשות ראש לשכה מחוזית, שחבריהם עברו הדרכה בדבר מתודולוגיית עבודה של צוותי שיפור. מצויידים בהכשרה הבסיסית ובליווי יועץ ארגוני, נועד כל צוות לעבודתו - במהלכה הוגדרו מדדים, נערכו מדידות, הועלו ממצאים וגובשו מסקנות. עוד במהלך עבודת הצוותים הוחל ביישום שינויים, שנועדו לשפר ולקדם את רמתו של השירות לציבור.

ועדת ההיגוי קבלה על עצמה להיות גם צוות לנושא אמנת השירות. העבודה על ניסוח אמנת איכות השירות נמצאת בעיצומה.

היערכות הארגונית במשרד המשפטים מתנהלת גם ביחידות אחרות, ומדיניות האיכות בשירות מוחדרת גם בהן ברמות שונות.

כך, למשל, באגף שומת מקרקעין, באגף רשם הפטנטים המדגמים וסימני המסחר, באגף האפוטרופוס הכללי וכן בסניגוריה הציבורית. אף שהיערכות ארגונית זו כרוכה בהקצאת משאבים תקציביים ניכרים, ימשיך המשרד בפעילות זו - בתקווה כי תישא פרי של מודעות גוברת לחשיבותו של שירות איכותי.

עו"ד מיכל לייסר אלבשן

עוזרת למנכ"ל

משרד הפנים

הטמעת איכות

לפני כשנתיים התחיל משרד הפנים בפעולות לקידום האיכות במינהל התכנון הפיזי, במחוז הצפון וביחידה לתכנון ותקצוב. הדבר הביא להתעניינות רבה בכל הקשור להטמעת איכות, וכיום נמצאים כ-70% מיחידות המשרד בשלבים שונים של פעילות בתחום של שיפור איכות.

פרוייקט "אפשר גם אחרת", סוג מיוחד של פעילות, המחייב יחידה המצטרפת להכין, בכוחות עצמה, תיאור המצב הקיים (כולל תכנית עבודה יחידתית). החומר מופץ בתוך היחידה ומועבר גם לבעלי תפקידים מרכזיים במשרד. לאחר מכן נערכת סדנה חד יומית, בהשתתפות נציגי היחידה עם בעלי התפקידים המרכזיים הנזכרים. יחדיו הם מציעים אלטרנטיבות שונות לתפקוד היחידה, ולעיתים אף לנושאים מהותיים יותר כגון מטרות היחידה ותחומי הפעילות שלה. כל הרעיונות מתועדים, ולאחר מכן מוקם ביחידה צוות המנתח את תהליכי העבודה ומעצב אותם מחדש לאור הרעיונות שהועלו בסדנה.

חנוך לסר

יועץ ארגוני פנים משרדי



במשרדים

מבט לעתיד הקרוב

אימוץ עקרונות האיכות והמציאות המתוארים לעיל באשר למחוז תל-אביב והמרכז וביחידה לכוח אדם לשעת חירום כבר מניעים את גלגלי האיכות במשרד העבודה והרווחה. האגף למעמד האשה, מעונות יום ומשפחתונים, בראשות הגב' איווט סעדון, ביקש להצטרף ליישום הגישה; ויחידות הבנא"מ במשרד, בראשות מר אברהם מנוח ומר משה שיאון, הביעו רצון לגבש אמנת איכות שירות.

אילנה דורי-מנדלוביץ

רכזת איכות ומצוינות
ביחידה הארצית לשעת חירום

דבורה פינקלשטיין

על ההדרכה ואחריות
על איכות ומצוינות

ניהול איכות במחוז תל-אביב והמרכז

ועדת ההיגוי המחוזית וצוותי השיפור ממשיכים בפעילויותיהם השוטפות. הוקמו שלושה צוותי שיפור חדשים: האחד לבדיקת שיפור תהליכי עבודה מול לקוחות חוץ (מחלקות לשירותים חברתיים במועצות מקומיות במחוז המרכז); השני, לבדיקת נהלי הייעוץ המשפטי והשירות למען הילד; והשלישי, לבדיקת הקשר בין מרכזי שירותים לבין מזכירות השירותים. כן עלה לדיון בוועדת היגוי הרעיון להכין אמנת איכות שירות ללקוח. בימים הקרובים תתקבל החלטה בנדון.

עדנה גרוס

מנהלת מחוז המרכז



משרד העבודה והרווחה

הטמעת איכות ביחידה לכוח אדם לשעת חירום

היחידה לכוח אדם לשעת חירום היא יחידה ארצית, עם מטה וארבעה מרחבים, שתפקידה להגדיר תחום המוכרז כחיוני למשק והכנת כוח האדם המיוחד להפעלת המפעלים בו לביצוע העבודות הנדרשות בשעת חירום.

היחידה החלה בתהליך הטמעת איכות ומצוינות בעידודו ותמיכתו המלאה של סמנכ"ל בכיר ומנהל היחידה, מר אלי פז. ועדת ההיגוי המשרדית אישרה את השתלבות היחידה בתהליך, כחלק ממדיניות הטמעת תהליכי איכות ומצוינות במשרד העבודה והרווחה.

ביום עיון יחידתי, בנובמבר 1998, הוצג בפני העובדים נושא ניהול איכות בשירות המדינה - על פי הנסיון במשרד השיכון והבינוי ובמשרד העבודה והרווחה. את הנושאים ביום העיון הציגו מר מאיר אהרונוב, ראש אגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה; מר מוטי שפירא, סמנכ"ל בכיר למינהל ומשאבי אנוש במשרד השיכון והבינוי; גב' עדנה גרוס, מנהלת מחוז ת"א והמרכז במשרד העבודה והרווחה; מר אשר פריהר, המשנה לסמנכ"ל המשרד; ומר עזרא ג'אנו, סמנכ"ל בכיר למינהל ומשאבי אנוש. במפגש זה הובהרה מחויבות הנהלת המשרד ותמיכתה בתהליך, ובתום יום העיון הביעו העובדים נכונות להצטרף אליו. נבחרה ועדת היגוי יחידתית, אותה מרכזת גב' אילנה דורי-מנדלוביץ.

ועדת ההיגוי מיפתה את לקוחות החוץ - צה"ל, מפעלים חיוניים, אוכלוסיית מגוייסי החוץ בשעת חירום ומשרדי ממשלה - ואת לקוחות הפנים: עובדי יחידות המשרד. הוקמו שני צוותי שיפור: האחד, לנושא בקשות ריתוק חוגרים/קצינים והשני לנושא תיקי מפעל.

בימים אלה נערך סקר, באמצעות שאלונים שנשלחו מדגמית לכמה מפעלים חיוניים בכל מרחב, כדי לבדוק את הנהלים הקיימים ונקודות מרכזיות לשיפורם. תוצאות הסקר תהווה בסיס להקמת צוותי שיפור רלוונטיים, שעבודותם תלווה בייעוץ חיצוני.

המשרד לקליטת העליה

הכניסה ל"עידן האיכות ומצוינות"

המשרד רואה בהטמעת נושא האיכות והמצוינות בקרב עובדיו יעד מרכזי לשנת 1999, כדי לפתח תכניות לשיפור השירות לעובדים ולעולים. לשם כך הוקם, ביוני 1998, האגף לשיפור השירות, שמטרתו:

- להטמיע איכות ומצוינות במשרד הקליטה.
- לשפר את השירות ללקוחות - החיצוניים (עולים, מוסדות וארגונים) והפנימיים (עובדי המשרד).
- לפעול בנושא ארגון ושיתות באמצעות שיפור תהליכי העבודה, עידוד ההישגיות, הגברת היעילות, הפריין והתפוקה של המערכת וקביעת מדדי בקרה.
- להקים ולפתח אתר אינטרנט למשרד.

בינואר השתתפו כ-100 חברי הנהלת משרד הקליטה בכנס האיכות הראשון, שנערך בהשתתפות האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה. הכנס היווה אות פתיחה לכניסת המשרד לעידן האיכות והמצוינות - והוא בראשית הדרך להטמעת הנושא ויישמו בקרב כל עובדי המשרד.

במהלך חודשי מרץ-מאי מתקיימים כנסים לכל העובדים במחוזות ובמשרד הראשי. במקביל, תוכשרנה ועדות היגוי ארצית ומחוזיות - וייבחרו צוותי שיפור, שבסיוע מומחים לנושא יתחילו לפעול ברבעון השלישי של השנה.

נוסף לתהליך זה של הדרכה והסברה, נמשך קידום 6 הנושאים הבאים:

עמדת רכז הכוון

הנהלת המשרד החליטה להרחיב את הפרוייקט לכלל הלשכות. המדובר באחראי למתן טיפול מידי וראשוני לפונים אל הלשכה, לעדכון פרטיהם במחשב ולהפנות אותם - במידת הצורך - אל הרכז המתאים לסייע בפתרון בעייתם הספציפית. רכז הכוון מקל רבות על העומס בלשכה.

בין ההישגים של עמדות הכוון בלשכות יש לציין:

- שיפור השירות לעולים - הקטנת זמן ההמתנה וקבלת קהל נאותה יותר.
- הכוונה יעילה יותר של הפונים להמשך טיפול.
- יצירת דפוסי עבודה אחידים לקבלת קהל וטיפול בלשכות.
- ייעול המעקב אחר הטיפול.
- העמקת השימוש במאגרי המידע.
- מתן כלי ניהול למנהלים ומידע בזמן אמת לרכזים.

פיתוח אתר האינטרנט של המשרד

אתר האינטרנט, שהחל לפעול בדצמבר 1998, הינו אחד היחידים בארץ המוצג גם ברוסית ובאנגלית. האתר כולל כ-500 דפי מידע, המהווים מקור מידע עשיר ומגוון לכלל הציבור, בארץ ובעולם. האתר קיבל ציון 4 מתוך 5 במנוע החיפוש של WALLA. 2,925 גולשים "ביקרו" באתר בינואר 1999, 58% בשפה הרוסית, 23% באנגלית ו-19% בעברית. הנושא המוביל הינו, כמובן, תחומי הסיוע הניתנים לעולים ולתושבים חוזרים.

בחודש הראשון להפעלתו של האתר נתקבלו 136 פניות בדואר האלקטרוני, 86% מהן בשפה האנגלית. נושאי הפנייה היו בעיקר חוק השבות, תהליכי עלייה, צעדים ראשוניים ותעסוקה. כתובת האתר: WWW.MOIA.GOV.IL.

סקר שביעות רצון בלשכות

המשרד נערך לקראת שלב ב' של הסקר לבחינת שביעות רצון העולים מהטיפול לו הם זוכים בלשכות.

קו פתוח

בדצמבר 1998 הופעל במחוז תל-אביב קו פתוח ניסיוני, ליום אחד, לקהל העולים בשני נושאים: תעסוקה ותיעוד זכאות. הגיעו כ-140 פניות, אשר ל-90% מהן ניתן מענה מידי ומספק. השאר הועברו להמשך טיפול באמצעות המחלקה לפניות ציבור. הקו הופעל בסיוע 11 עובדי מחוז תל-אביב דוברי עברית, רוסית, אנגלית, צרפתית, אממהרית וספרדית. בעקבות ההצלחה הוחלט להרחיב את היקף הפעולה למישור הארצי ולערוך מבצעים דומים, כל חודש בנושא אחר.

במשרדים

■ להחדיר למודעות הציבור, כי משרד התחבורה אינו רק לשכות רישוי עמוסות תורים ובוחני נהיגה "מטילי אימה" - אלא, בעיקר, עובדים מסורים ומקצוענים המשרתים את הציבור בנאמנות ובשאיפה למצוינות, רובם מאחורי הקלעים, ללא חשיפה.

השירות המטאורולוגי

יותר מ-500 מבקרים, ובהם משפחות רבות עם ילדים, הציפו את מתחם השירות המטאורולוגי בבית דגן ביום רביעי, ג' של חנוכה (16 בדצמבר 1998).
הנהלת השירות הציבה דוכן מודיעין בכניסה, קבעה תחנות סיור, הציבה תערוכה, הציגה מפות וספרים והציעה הרצאות המשלבות מולטימדיה בזמן אמת. האורחים שהגיעו למדו על הפקת תחזיות, מידע אקלימי, התרשמו מעבודת תחנה מטאורולוגית, תחנה למדידת קרינת שמש והשתתפו בהפרכת בלון מטאורולוגי. רוב המבקרים לא ידעו כי השירות המטאורולוגי הוא חלק ממשרד התחבורה.

מענה טלפוני הולם

האגף לשיפור השירות הפיץ בקרב כל עובדי המשרד נוהל בדבר אופן המענה לשיחות טלפון חיצוניות. כחלק מתהליך הטמעת הנושא, עורך האגף ביקורות שוטפות וכבר ניכר שיפור רב בתחום זה. האגף ביצע תחרות בין היחידות כדי לעודד אותן להמשיך ליישם את הנוהל בהתאם.

שיפור התנאים הפיזיים

האגף לשיפור השירות ערך סיורים במבנים של חמשת המחוזות ובמשרד הראשי. בעקבות הסיורים גובשה תכנית עבודה מקיפה לשיפור התנאים הפיזיים של העובדים ומקבלי השירות. קשה לדרוש מהעובדים שיפור השירות, בלא שיהיו להם תנאי עבודה בסיסיים. כחלק מהיערכות זו נערך ארגון מחדש במחלקת בנא"מ: פושטו נהלים, בוזרו סמכויות וניתנו הקצאות תקציביות ליחידות. חשוב לזכור, כי כל התכניות גובשו בשיתוף העובדים.

קרן מורג

מנהלת אגף שיפור השירות

משרד התחבורה

מבצע "בית פתוח"

בחג החנוכה קיים המשרד "בית פתוח", כחלק מפעילותו לקידום האיכות והמצוינות ופתח את שעריו לציבור הרחב בארבע יחידות: השירות המטאורולוגי, אגף הרכב (ניידות הבטיחות), מרכז המידע הארצי הממוחשב, ומינהל הספנות והנמלים.

לאירועי "הבית הפתוח" הוגדרו 3 מטרות:

- לקרב את הציבור הרחב להכרה והבנה של עבודת השירות הממשלתי בכלל ומשרד התחבורה בפרט.
- לשנות, ולו במעט, את התדמית הלא חיובית הנפוצה לעיתים, למרבה הצער, על השירות הממשלתי.



הרצאה ביום "בית פתוח" בשירות המטאורולוגי בבית דגן חנוכה 1998.

אגף הרכב – ניידות הבטיחות

רבים מהמבקרים בשירות המטאורולוגי הגיעו, באותו יום, לתחנת אגף הרכב בה הוצבו שתי ניידות לבטיחות בדרכים - שם הודגמו בפניהם עבודת הבוחנים והציוד הטכני בו הם נעזרים. רבים מהאזרחים התרשמו מהצדדים החיוביים של עבודת הניידות, והבינו שאין המדובר רק בכתיבת דו"חות והטלת קנסות.

מרכז המידע הארצי הממוחשב

כמאה מבקרים הגיעו למרכז המידע הארצי הממוחשב (המענה הקולי) בחולון ביום חמישי, ב' של חנוכה (17.12.98). חלק מהם "נלקחו/הוצאו" מתוך תור הממתנים במשרד הרישוי הסמוך, כאשר הביקור במענה הקולי העניק להם שירות מהיר - מלבד מה שהמחיש להם, כי התייצבותם במשרד הרישוי היתה מיותרת. עובדה זו מצביעה על העדר פרסום מספיק לשירות זה. בסמוך למרכז המידע הוצב דוכן של הרשות לבטיחות בדרכים, שהעניק לבאים שי סמלי ופרסומי מידע בטיחות.

מינהל הספנות והנמלים

בשביעי של חנוכה (20.12.98) הגיעו יותר מ-100 מבקרים למשרדי המינהל בחיפה. האורחים הוזמנו לסייר במבנה המינהל, ראו את חדר המצב עם תקשורת הלוויינים המוצבת בו, למדו על הטיפול בזיהום הים ובקרו במוזיאון "צים" הסמוך.

סיכום

הסיבות להצלחת המבצע

הארועים זכו להצלחה רבה הודות ל-4 הסיבות הבאות:

- ההתארגנות - בכל ארבע היחידות היתה מופתית ומבעוד מועד. נושאי הביקורים נבחרו בקפידה, העובדים תודרכו כראוי וההכנות הלוגיסטיות סייעו לקליטת מספר רב של מבקרים.
- פרסום הארועים - היה אפקטיבי ביותר, מה שהביא למספר רב של מבקרים. הפרסום כלל מודעות אטרקטיביות בעיתונות הארצית והמקומית וציון הארוע בטלוויזיה (בתחזית מזג האוויר ב"מבט") וברדיו.

■ תפקוד העובדים - שגילו נכונות רבה לסייע ומוטיבציה גבוהה מצדם, מה שהתבטא בסבלנותם הרבה ובנכונות להשקיע מאמץ יתר.

■ עיתוי הארועים ותוכנם - תכנון הארועים לחופשת חג החנוכה, בשעות שלפני הצהריים, אפשר השתתפות של המשפחות עם הילדים וכלל כמה אטרקציות מעוררות עניין ומושכות קהל.

מסקנות והמלצות

- השגת כל המטרות שהוצבו, בהשקעה מצומצמת של משאבים (בעיקר רצון ונכונות למאמץ נוסף מעבר למקובל) הוכיחה, כי קיים במשרד פוטנציאל רב לקידום האיכות והמצוינות - שהתבטא הפעם בחשיפת תכני העבודה לציבור.
- חיזוק הקשר עם הציבור אכן מביא לשינוי תדמית הארגון בקהילה. יש לזכור זאת בהכנת עוד ארועים מסוג זה.
- מומלץ להמשיך לקיים ארועים מסוג זה, ולהרחיב את מספר היחידות והתחומים הנחשפים לציבור. זהו דבר הלמד מעניינו נוכח תגובות האורחים ומספר המבקרים.

עוזי יצחקי

עוזר המשנה למנכ"ל



במשרדים

הרשות העליונה למזון

הטמעת תרבות ניהול איכות ברשות העליונה למזון

העברת הטיפול במלאי בשר הבקר הקפוא לצרכי שעת חירום, מידי המשרד לזכיינים פרטיים, אפשרה לייעל את השליטה והפיקוח - לרבות שינוי בסוגי הבשר הנאגר וחיסכון בהחזקת המלאי ורענונו. בשר הפרה נחלק ל-18 חלקים, מהם 9 כשרים, שלכל אחד יעוד שונה. בשעתו הוחזקו במלאי לשעת חירום כל 9 סוגי החלקים, מהם חלקים שעלותם יקרה מאוד. בהחלטה לצמצם את סוגי הבשר ל-4 חלקים זולים, העומדים באיכויות משרד הבריאות, חסך המשרד כסף רב - בשיעור של 5 מיליון ש"ח.

הישגי ההיערכות החדשה

- העברת האחריות לכמות, איכות ורענון הבשר לידי הזוכים במכרז פישטה את מערך הביקורת ומאפשרת רענון הבשר בידי הזכיינים בתדירות גבוהה, בד בבד עם הבטחת טיב הבשר.
- בוטל הצורך בקיום מכרזים חוזרים ונשנים והושג חיסכון בעלויות רענון הבשר.
- תנאי החוזה מאפשרים החזקת סוגי בשר ממשלתי באיכות גבוהה יותר, ללא תוספת תשלום מצד המשרד.
- חלק מהמלאי המוחזק עתה הינו בשר שהוכשר והומלח בחו"ל (ללא תוספת תשלום מצד המשרד), דבר העונה לדרישות צה"ל ומפעלי הבשר.
- ההיערכות החדשה הוזילה גם את עלויות דמי האחזקה והרענון של הבשר בשיעור שנתי של כ-350,000 ש"ח וכן הוזלו שירותי ההשגחה של הקבלן בסכום של כ-120,000 ש"ח לשנה.

יישום ההיערכות החדשה, אפשר לרשות לצמצם את בקשת התקציב ומלאי שעת חירום לשנת 1999 בכ-10% (!) חרף העלאת רמת מלאי הבשר ואיכותו. על ביצוע ההיערכות החדשה, שתרמה ליעילות המערכת להעלאת איכות הבשר ולחיסכון כספי ניכר, זכה החתום מטה בפרס מנכ"ל המשרד לשנת 1998.

דוד כהן

מנהל תחום מל"ח מזון

משרד התעשייה והמסחר

המינהל לסחר חוץ

העלאת איכות העבודה של הנציג הכלכלי

הנציג הכלכלי נשלח לחו"ל מטעם משרד התעשייה והמסחר, ומייצג את האינטרסים הכלכליים של מדינת ישראל ושל משרדים ואירגונים כלכליים רבים. בעבר הופעל הנציג בידי גורמים שונים, ללא כל תיאום ביניהם וללא ידיעת הגופים האחראים לפעולותיו. כדי להגביר את התיאום בין הגורמים השונים נקבע, כי הדסק הגאוגרפי במשרד התמ"ס ישמש כמטה המקצועי ונקודת קשר בין הגופים והארגונים השונים בארץ לבין הנציג הכלכלי.

בתחילת כל שנה מציע הנציג תכנית עבודה שנתית כוללת, המפרטת את כל הפעולות שהוא מתכנן לבצע במשך השנה ואת הגופים והארגונים, במשרד ומחוצה לו, שיהיו מעורבים בפעילות. הדסק בארץ מקיים התייעצויות פנימיות, במינהל ובמשרד, עם גופים חוץ משרדיים הקשורים לתכנית העבודה - וביחד הם מגבשים תכנית עבודה שנתית מאושרת, גם על דעת הגורמים הנוספים הפועלים עם הנספחים (כגון המטה לקידום השקעות ומכון היצוא) להנחיית הנציגים הכלכליים.

תכנית העבודה השנתית המאושרת מאפשרת:

- הכוונה של פעולות הנציג לפי מדיניות המשרד.
- פיקוח על פעולות הנציג, המושג גם בעזרת הדיווחים הרבעוניים שהוא מגיש.
- אילוץ הנציג ליטול לעיתים זמן לבחון את פעולותיו.
- תיאום בין הגופים השונים הנמצאים בקשר עם הנציגים הכלכליים.

אין ספק, כי החדרת דרך עבודה זו והטמעתה הגבירו את היעילות בעבודת הנציגים הכלכליים בחו"ל ואת תפוקתם.

יוסי שוחט

סמנכ"ל מבצעים ובקרה

רפי ברנדר

סגן מנהל המינהל לסחר חוץ

משרד הבריאות

ראש שירותי בריאות הציבור

תכנית עבודה שנתית כערך בניהול איכות

שירותי בריאות הציבור במשרד הבריאות פועלים בשלוש רמות: האחת, המטה המקצועי (הכולל מחלקות ייעודיות); השניה, לשכות הבריאות המחוזיות והנפתיות ובכללן התחנות לבריאות המשפחה (טיפות חלב) והשלישית, הפריסה של שירותי הבריאות לתלמיד. חלק ניכר מפעילות שירותי בריאות הציבור כרוך במילוי תפקידים הנקובים בחוק, מלבד מתן שירות לאוכלוסיה מתוקף פקודת בריאות העם, חוק רישוי עסקים, חוק ביטוח בריאות ממלכתי וכיוצא באלה. כל זאת, נוסף לטיפול בארועים בלתי צפויים הקשורים בהתפרצות מחלות ובבריאות הסביבה והמזון. אשר על כן, תכנית העבודה השנתית של שירותי בריאות הציבור, המתפרסמת אחת בשנה, נוגעת בעיקר לפיתוח נושאים חדשים בשירות. זו תכנית שנועדה לגשר בין צרכים נוכחיים ועתידיים, בד בבד עם הצורך להיערך להכרתם ולמציאת פתרונות ארגוניים וליישומם. התכנית נקבעת בהליך דמוקרטי, בו משתתפים נציגי המטה המקצועי ולשכות הבריאות המחוזיות והנפתיות - לרוב בדרגים הגבוהים ביותר. בשנת 1999 נקבעו 3 מטרות חדשות למתכונת רב שנתית:

- הטמעת נושא ניהול סיכונים והחדרתו לשירותי בריאות הציבור.
- הגברת תרבות הפיקוח בשירותי בריאות הציבור והחדרתה.
- העמקת נושא התקשורת בשירותי בריאות הציבור.

"טכנולוגיית האיכות"

השנה נערך, לראשונה, ניסיון לקדם את הנושאים המקצועיים שהוגדרו בתכנית העבודה באמצעות "טכנולוגיית האיכות". כלומר, שימוש בהטמעת תכנית העבודה ככלי לקידום תהליכים ארגוניים שונים. חרף המודעות לכך, שאין "תורה" בעניין צוותי שיפור ברמת מטה - מתבצעת ההטמעה באמצעות מספר צוותי שיפור עם ועדות ההיגוי המסוככות עליהם כמטרייה.

צוות שיפור בנושא תקשורת, פיקוח וניהול סיכונים

הרכב: יו"ר צוות ונציגי מטה ולשכות מועדי עבודה: פגישת עבודה אחת לחודש, נוסף לפגישות עבודת

היישום בשטח.

מטרות:

■ לימוד הנושא

- הכנת כלים ופתרונות ארגונים לקידום המטרה ויעדיה
- הנחלת תכנית העבודה לכלל המערכת והטמעתה בקרב העובדים.

צוות למעקב ובקרה על תוכנית העבודה

הרכב: יו"ר הוועדה ויושבי ראש שלושת צוותי השיפור מועדי עבודה: כינוס פעם אחת בשבועיים, למעקב שוטף אחר התקדמות הצוותים והתחברות לתכנית העבודה. מטרות:

- קביעת מסגרת לעבודת הצוותים כדי להבטיח השגת יעדים, בלוח זמנים מוסכם.
- פיקוח על איכות הביצוע והבטחת תכנית יישום יעילה.
- הערכה מעצבת - מתן משוב לעבודת הצוותים וכן יצירת כלי עבודה על מנת לעצב תהליך איכותי יותר.
- חיבור השטח לתכנית העבודה.

ועדת היגוי לביצוע תכנית העבודה השנתית של שירותי הבריאות הציבור

הרכב: חברי הנהלת השירות והוועדה למעקב ובקרה על תכנית העבודה, בראשותו של ראש שירותי בריאות הציבור. מועדי העבודה: אחת לחודש בצמוד לשיבת הנהלה. מטרות:

- קבלת דיווח ועדכון על התקדמות העבודה.
- סיכום החלטות אסטרטגיות הנדרשות להמשך הביצוע.
- קביעת המדיניות ביחס לתכנית העבודה והנחייתה.
- העמדת כלים לסייע לפועלים בשטח לבצע את מדיניות השירות וחיבור הנהלה לשטח.

שימות ויעילות

מסתבר שתכנית העבודה יעילה ושימה, אחרי שכל עובדי המערכת יודעים עליה והשתתפו בהכנתה. לשכות הבריאות המחוזיות והנפתיות מתוות את תכנית העבודה שלהן על סמך תכנית העבודה של שירותי בריאות הציבור, כאשר הן מוסיפות נושאים הרלוונטיים להן.

במשרדים

הפעילות בצוותי השיפור

כ-15 צוותי שיפור מתמקדים בסדרה של נושאים תורתיים, תהליכיים ותשתיתיים. 5 הצוותים המרכזיים (ראה תרשים מיפוי הצוותים בעמ' 28) הגדירו לעצמם נושאים אשר חולקו לתת צוותים, כדלקמן:

- גיבוש הייעוד, החזון והייחודיות של שירות המזון הארצי.
- עבודת שירות המזון בשטח מול שירות המזון הארצי.
- שיפור עבודת תחנות ההסגר בנמלים.
- גיבוש נהלי קבלת אישור מוקדם ליבוא.
- שילוב תוצרי עבודת הצוותים בתהליכי המחשוב.

תוצרי הפעילות

- להלן 10 דוגמאות לתוצר פעילותם של צוותי השיפור:
- הגדרת הייעוד, החזון, ערכי הליבה, סל המוצרים והמטרות האסטרטגיות.
- קיצור הזמן להנפקת האישור המוקדם. בחודשים האחרונים מונפקים 87% מהאישורים תוך 21 יום (זמן מובטח).
- שיפור וקיצור סדרה של תהליכי עבודה, הן בשלב הנפקת האישור המוקדם והן בעבודה בנמלים.
- הגדרה מחודשת של חלק מדפוסי העבודה בין שירות המזון הארצי לבין מעבדות משרד הבריאות.
- גיבוש סדרה רחבה של נהלי עבודה, בשלב ההגשה והטיפול בהנפקת האישור המוקדם כמו גם בשלב השחרור מהנמל.
- צמצום ניכר ביותר בזיכויים של אישורים מוקדמים, הודות למחשובם - וכן הדרישה להציג את האישור המקורי, החתום בחותמת אדומה.
- מחשוב הפעולות של תהליכי הפיקוח והקשר בין המטה ללשכות ולתחנות ההסגר.
- גיבוש ראשוני של התעריפון להאחדת נושא האגרות והתשלומים.
- מיסוד מפגשי "מטה מול מטה", דהיינו - מטה שירות המזון הארצי עם מטה הנהלת שירותי בריאות הציבור, שהינו הגוף הממונה.
- גיבוש המלצות הנמצאות בשלבי יישום.

דר' אלכס לבנטל

ראש שירותי בריאות הציבור

דר' בריאן קאזין

מנהל שירות המזון הארצי

המטה המקצועי רואה לכן חשיבות בהשגה של:

- חשיפה ומודעות של תכנית העבודה לפועלים בשטח.
- זיהוי דרכים להפוך את הנושאים של תכנית העבודה למשמעותיים וחשובים לקידום עבודת המחוז.
- מכשיר לפועלים בשטח לקידום הנושאים של תכנית העבודה.

כיצד מקדמת תכנית העבודה את האיכות (QUALITY) בשירותי הבריאות?

- היא שואפת לשפר את השירות הפנימי (תקשורת פנים) ואת השירות החיצוני ללקוח (מניעת כשלים במתן שירות).
- היא משפרת תהליכי עבודה כגון: זרימת מידע, פיקוח, ניהול סיכונים וסינרגיות (עבודה בין יחידתית) בשירות.
- היא מעודדת גישות וערכי איכות: ארגון לומד, פתיחות בהעברת מידע ומעקב ניהולי אחר ביצוע העבודה.

דר' אלכס לבנטל

ראש שירותי בריאות הציבור

קידום האיכות בשירות המזון הארצי

כוונת פעילות זו להעלות את שירות המזון הארצי לרמת ניהול באיכות של ביצועים מתוקנים ומתקדמים, המתמקדים במתן מענה לצרכי כל אזרח/לקוח הנצרך לאחד מתחומי המגוונים של השירות. במלים אחרות, להשיג שיפור באיכות "השירות" במובנו הרחב, לכל הלקוחות - פנימיים וחיצוניים: אזרחים מן השורה, יבואנים, יצרנים, עמילי מכס, משרדי ממשלה, הנהלת משרד הבריאות, ועדות הכנסת.

כיווני הפעילות

- גיבוש תכנית אב לשיפור התפקוד הכולל של שירות המזון.
- הדרכה והשתלמויות לשינוי תרבות השירות, הקמת ועדות היגוי, לשיפור איכות הניהול ושיפור התפעול השוטף.
- הקמת צוותי שיפור/משימה
- שיפור תהליכים וקיצור זמנים.
- בפעילות לקידום האיכות לוקחים חלק כ-230 מעובדי משרד הבריאות (וכן כ-25 לקוחות חיצוניים) בהם: נציגים של שירותי בריאות הציבור, רופאים מחוזיים, עובדים במחלקות המקצועיות המקבילות, במעבדות משרד הבריאות, מהנדסי ומפקחי מזון בלשכות, יועצי מזון, יבואנים ועמילי מכס.

שירות המזון הארצי חמשת צוותי השיפור המרכזיים

ועדת היגוי לקידום האיכות

פורום ביצועות

צוות מס' 5

יו"ר: אלי גורדון
סיוע בעיצוב ופיתוח מערכת המחשוב החדשה.

- שילוב תוצרי פעילות צוותי השיפור במערכת המחשוב החדשה.
- ריכוז הפעילויות הקשורות בפרייקט המחשוב.
- קישור בין כל הפעילויות (אישור מוקדם, שחרור, פיקוח בשיווק) לבין פיתוח מערכת המידע החדשה.

צוות מס' 4

יו"ר: ענת כאביה בן יוסף
גיבוש נוהל קבלת אישור יבוא מוקדם ושיפור עבודת המטה מול היבואנים.

גיבוש תהליך ונוהל "קבלת אישור יבוא מזון" כולל קריטריונים לאישור.

גיבוש תהליך ונוהל למסלול מקוצר "מסלול ירוק".

גיבוש תעריפון ונוהל קריטריונים לתשלום אגרות כולל קריטריונים לאישור.

צוות מס' 3

יו"ר: מיכל וסילבר
גיבוש נוהל ושיפור עבודת תחנות ההסגר בנמלים.

מעבדות

- כמות הזוגמאות לנטילה
- עיצוב טופס העברת זוגמאות מהנמל למעבדה.
- הכרת תוכנת המחשב במעבדת אבו כביר.

תחנות הסגר

- גיבוש נוהל תהליך שחרור הסחורה
- נוהל קבלת תיק יבואן
- טיפול ושחרור

הכנת טפסים לתהליך השחרור בנמל.

צוות מס' 2

יו"ר: יגאל פרידמן
פיקוח על המזון בשטח + קשרי הגומלין בין המטה לבין הלשכות המחוזיות והנפתיות.

הקמת רשות מזון בתוך משרד הבריאות.

הקמת רשות מזון מחוץ למשרד הבריאות.

- הגדרת משמעות פיקוח אמיתי ואפקטיבי על המזון כולל ביקורת מפעלית Auditing
- גיבוש כלים ונהלים Auditing-7

צוות מס' 1

יו"ר: ד"ר בריאן קוונן
גיבוש היעוד והיחודיות של שירות המזון הארצי.

- ניסוח סופי של היעוד, החזון, ערכי הליבה/הנחות היסוד.
- מטרת אסטרטגיות

במשרדים

שונות ואף ממחלקות חיצוניות - מה שהביא לייצוגם של הלקוחות ונותני השירות כאחד. בוצע תהליך מובנה של לימוד הבעיה באמצעות סיעור מוחות, הוכן תרשים עצם דג והופץ שאלון בקרב העובדים, על פי המתואר בתרשים מעגל השיפור.

תוצאות והערכות

עבודת צוותי השיפור הביאה ללימוד מעמיק של הנושאים בדיון, מה שעורר הבנה עמוקה יותר של כל הנוגעים בדבר לבעיות הכרוכות בביצוע המשימות השונות. עד אז, מעולם לא נבדקו התהליכים שטופלו באורח כה מקיף.

בנושאי ההדרכה הוגדרו תהליך עבודה ברור וקריטריונים מפורטים המזכים אדם בהשתלמות. התהליך הפך להיות שקוף, ונמנעו תהיות וטרונות שגרמו בעבר למתח מיותר. רכזת הדרכה מוודאת העברת מידע על קורסים לידיעת כל העובדים, אחרי שאספה חומר על קורסים על פי צרכי המעבדה, ומפנה עובדים לקורסים מתאימים להם בהוגנות.

ניקיון המעבדה בוצע תמיד בידי עובדות הניקיון, בלי שהוגדר במפורש עיסוקן ובלא שנקבעו התדירות בה צריך לנקות כל סוג של ציוד או חדר, חומרי הניקיון בהם משתמשים, דרכי השמירה על בטיחותן וכיצד עליהן למנוע הפרעה לתהליכי העבודה במעבדה.

לאחר שנלמדו התהליכים ביסודיות הוגדרה דרך העבודה המפרטת את כל הנושאים הללו. בשלב השני תכננו מנהלת המעבדה והאחראית על ניקיונה תכנית עבודה תלת-חודשית, מה שהעלה את רמת הניקיון ובטיחות העובדות.

נושאי סטריליזציה ושטיפת כלים עדיין בדיון והצוות טרם סיים את עבודתו. עם זאת, כבר הוכנסו שינויים שהגדילו את מלאי הכלים ויעילות העבודה. כך נמנעים מצבי לחץ בהם אין בקבוקי דיגום ונחסך זמן חשוב לדוגמים להפעלת האוטוקלאב. אנו תקווה כי יישום ההחלטות ושיפור המעבדה יהיו קטליזטור לפעילות של צוותים נוספים.

ד"ר זאב דביירין
מנהל אבטחת איכות

ד"ר אורנה דרייזין
מנהלת המעבדות

המעבדות לבריאות הציבור באבו-כביר

צוותי שיפור לקידום האיכות

במעבדה באבו-כביר, המעסיקה 75 עובדים בבדיקות מיקרוביולוגיות וכימיות בנושאי בריאות הסיבה ומחלות זיהומיות, הוחלט להקים צוותי שיפור. זאת, נוכח בקשת העובדים ליטול חלק פעיל בתהליך קבלת ההחלטות בד בבד עם הכרת ההנהלה בצורך בשיפור מתמיד.

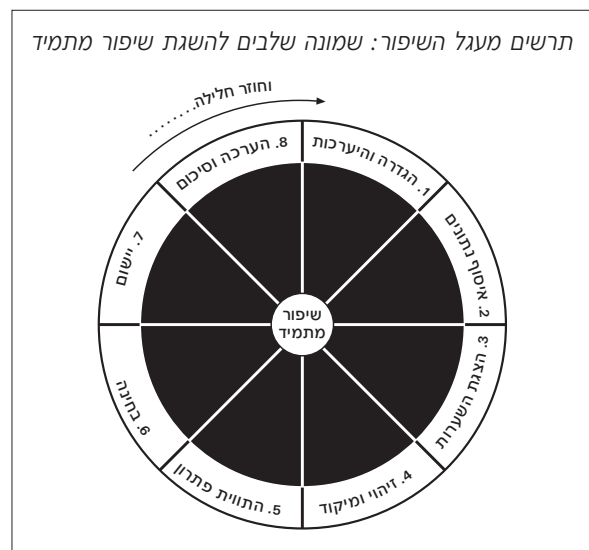
החלטה זו השתלבה יפה הן בתכניות העבודה של שירותי בריאות הציבור, שנתנו לנושא עדיפות גבוהה, והן בתהליך הסמכת המעבדה ל-ISO 25, שהביא לנכונות העובדים להכניס תהליכי שיפור.

בין הנושאים שהוצעו ליישום שיפורים ניתן היה למצוא כאלה הנוגעים לעובדים של כל המעבדות בארגון. הוחלט להתמקד בכאלה שביצועם תלוי כולו, או רובו, באנשים בתוך הארגון; כן הודגשו תהליכים מדידים. כך נבחרו 3 נושאים:

- תהליך בחירת ההדרכה וההשתלמות של העובדים.
- ניקיון המעבדות.
- סטריליזציה ושטיפת כלים.

העבודה בצוותים

הצוותים שנבחרו היו הטרונגיים, ושולבו בהם אנשים ממעבדות



המרכז הרפואי לבריאות הנפש ע"ש יהודה אברבנאל

האיכות בראש! סקרי שביעות רצון

עד היום נערכו סקרי שביעות רצון במרפאת החוץ, במח' מיון והשהייה ובמח' סגורה פעילה. זכינו לשיתוף פעולה פורה הן מהמטופלים והן מבני משפחותיהם.

בסקר המרפאתי נמצא ש-83% מהמשיבים היו שבעי רצון מאיכות הטיפול. לעומת זאת, היתה שביעות הרצון פחותה בקרב המטופלים לתקופות ממושכות - רק 69% מאלו שטופלו מעל 10 שנים היו שבעי רצון. שביעות הרצון היתה גבוהה יותר ככל שהמידע שקיבל המטופל בנוגע למחלתו ולטיפול התרופתי היה רב יותר. בעקבות הסקר נערכות כיום, ברוב המחלקות, קבוצות הדרכה טיפוליות בנושא הטיפול התרופתי - להגדלת כמות המידע המסופק למטופל. ואמנם, בסקר במחלקה הסגורה הפעילה היו 83% שבעי רצון מהטיפול והשירות.

כן נערך סקר שביעות רצון לקוחות פנים (שביעות רצון אחיות ואחראיות מחלקה) מאיכות השירות של קבוצות ההדרכה.

פעילות שוטפת

ועדת ניהול סיכונים ואירועים חריגים פעלה להפקת לקחים מאירועים חוזרים.

תיק מטופל - נבדקה איכות הרשומה הרפואית הקלינית מבחינת התכנים והארגון. אחרי משוב מהמטופלים גובש מבנה חדש לתיק החולה. תהליך זה נוסה, בהצלחה, במחלקה אחת ובהמשך הוטמע בכל מחלקות בית החולים.

סדנאות לשיפור שירות - נערכו 4 סדנאות לשיפור השירות בהשתתפות 60 אנשי מינהל, משק וסיעוד. כן מתוכננת סדנה דומה לרופאים.

נאמני איכות - נקבעה להם השתלמות בת כ-104 שעות לימוד. תכנית איכות - נערכה תכנית להחדרת מדיניות לשיפור האיכות בסיוע יועץ חיצוני שנשכר לצורך זה.

רפי כלב
מנהל אדמיניסטרטיבי

דר' ר. קמחי
יו"ר ועדת האיכות

שבוע האיכות

כחלק מ"שבוע האיכות הלאומי" נערכו כמה פעולות, שאחת מהן היתה תחרות בקרב כל עובדי המרכז לבחירת סיסמא שתשקף את מחויבות המרכז הרפואי לאיכות. התקבלו עשרות הצעות וזו שנבחרה ברוב קולות היתה הסיסמא "איכות בשירות - מרשם לבריאות", המוטבעת על כל ניירות המכתבים של המרכז. כן הופקו מדבקות עם הסיסמא והלוגו של המרכז הרפואי, שהעובדים ענדו במהלך שבוע האיכות הלאומי.

קליטת עובדים חדשים

עם עליית המודעות לחשיבותה של תקופת העבודה הראשונה של העובד החדש, ננקטו במרכז הרפואי צעדים להעלות את רמת המוטיבציה של העובדים החדשים להשתתף במאמץ לשפר את השירות במערכת. לשם כך הופקה חוברת הדרכה לעובד החדש ומתנהלים מפגשי אוריינטציה לעובדים ולרופאים החדשים.

בחירת עובדים מצטיינים

בחירת עובדים מצטיינים לוותה במרכז הרפואי "ברזילי" בביקורת ובחוסר שביעות רצון מצד העובדים והוועדים. הביקורת נסבה, בעיקר, באשר לשימוש בכלי הערכה אחד - הערכת הממונה - ככלי מרכזי לבחירתו של העובד/ת המצטיין/ת.

ביקורת זו מתיישבת עם הממצאים בספרות, המצביעים על הטיות (BIAS) בהערכת ביצועי עובדים, במקרים של היעדר גיוון במקורות ההערכה. לכן נבחרו כלי מדידה נוספים, אובייקטיביים, כגון הערכת כפיפים, עמיתים ולקוחות פנים. בחירת עובדים מצטיינים נקבעת עתה לפי חישוב ציון משוקלל להצטיינות, כאשר להמלצת הממונה ניתן משקל רב יותר.

נראה כי דרך זו לבחירת עובדים מצטיינים מנטרלת השפעות "שלא מן המניין" על תהליך הבחירה ויוצרת שביעות רצון רבה יותר בקרב ציבור העובדים.

דקלה איתן

ממונה על ההדרכה
ופיתוח ארגוני

איתן כהן

מנהל אדמיניסטרטיבי

במשרדים

ניהול סיכונים

בשנת 1998 נערך מבצע מסועף של שיפור איכות, כדי למנוע נפילת מטופלים במהלך אישפוזם. במשך כל שנה נאספו הנתונים על כל מקרי הנפילה מכל מחלקה, ונערך ניתוח הנתונים לבחינת מאפייני הנפילה בכל מחלקה.

כל יחידה הציבה לעצמה יעדים ריאליים, בגבולות שיפור שיתבטא - בשלב ראשון - בירידה בת 5% במספר המקרים. למעשה השיגו כל המחלקות יעדים גבוהים מכך.

תכנית שיפור האיכות לשנת 1999 כוללת הצגת ההישגים בפני הצוות במחלקות, התוויית תכנית התערבות והצבת יעדים נוספים לשיפור.

סקר שביעות רצון מטופלים

בשנת 1998 נסקרה שביעות רצון המטופלים מן השירות במהלך שהותם בבית החולים. גודל המיידגם נקבע על בסיס חישוב 43,000 אישפוזים לשנה. תוצאות הניתוח הסטטיסטי של הממצאים הופצו בקרב כל המחלקות בטכניקת BENCHMARKING, כך שכל מחלקה קיבלה את תוצאות הסקר - הן לגבי עצמה והן בהשוואה לתוצאות שהשיגו שאר המחלקות. במחלקות הופנמו התוצאות, בפעילות ועדות היגוי מחלקתיות, ונקטו פעולות מתקנות.

בשנת 1999 יערך סקר נוסף להשוואת השגי השנה הקודמת. כן ייערכו סקרים נוספים לבדיקת ציפיות מטופלים ושביעות רצונם בתינוקיה, במכון הריאות ובמרכז להתפתחות הילד.

בית החולים נהריה ממשיך להיות מוקד עלייה לרגל לארגונים ומוסדות ממשלתיים ציבוריים ואחרים, כדי ללמוד ולראות את מהפך האיכות אותו עבר בית החולים במרוצת העשור האחרון. אין ספק כי ההתמדה בתכנית האיכות, כמו גם שיפור מתמיד של תהליכים והעלאת המודעות בקרב העובדים, מניבה תוצאות המעמידות את בית החולים בשורה הראשונה של נותני שירות רפואי איכותי, בארץ ובעולם.

הלנה מלכה זאבי

מרכזת תחום איכות הטיפול

בית החולים לגליל המערבי - נהריה

איכות היא דרכנו

בשנת 1998 נוהלה פעילות עניפה להגברת האיכות בכל מגזרי בית החולים, ששיאה היה קיום שבוע איכות ללקוחות פנים וחץ של הארגון - כחלק משבוע האיכות הלאומי. השבוע הוגדר כהצלחה והשיג את מטרתו, שהעיקרית בהן היתה להציג תוצאות מאמצי העובדים בתחום האיכות: העובדים האחרים בבית החולים למדו על פעילותם של צוותים להגברת האיכות, בעוד שלקוחות בית החולים - חולים, משפחות, קופות מבטחות והקהילה - נהנו מן התוצאות.

ניהול איכותי כולל

40 צוותי שיפור חוצי אירגון וועדות היגוי מחלקתיות פעילות בבית החולים, מחציתם במחלקות. במרוצת שבוע האיכות התקיימה תחרות בין 10 צוותי שיפור. השגיהם של כולם היו טובים ולשופטים היה קשה להחליט במי לבחור, ואכן שני צוותים זכו במקום הראשון:

- **ועדת היגוי של השירות הדיאטני** - ששיפר תהליך של התאמת תזונה נכונה לחולה, על פי מצבו הרפואי.
- **צוות שיפור "ארגון מירפאה פרהדיאלטית"** - שהשיג תוצאות של שיפור הליכי העבודה של הצוות הרב מקצועי במרפאה לחולי אי ספיקת כליות חריפה או כרונית.

הצוותים ממשיכים בפעילותם הברוכה, במטרה לשפר את תהליכי העבודה ולהטמיע את תרבות האיכות בקרב כל העובדים בארגון. הפעילות לשנת 1999 תוכננה על בסיס ממצאים טעוני שיפור שזוהו במהלך השנה החולפת.

מבדק חיצוני למערכת האיכות בבית החולים

לאחר שהמבדק עבר בהצלחה רבה, קיבל בית החולים את ההסמכה השנתית. הסוקרים הביעו את התפעלותם מההתקדמות המרשימה בתרבות האיכות בארגון ובהטמעת מערכת הנהלים של ISO 9002.

ב-3 החודשים הראשונים של שנת 1999 נערכו בכל יחידות בית החולים מבדקי איכות פנימיים, אותם ניהלו מאמתי איכות (רופאים, אחיות, מינהל ומשק) שהוכשרו לכך, ושלזכותם נזקפים השיפורים שהושגו.

המרכז הרפואי רמב"ם - חיפה

העבודה הסיעודית במחלקה פנימית כמודל לשיפור איכות הטיפול והשירות

במחלקות הפנימיות תפוסה מירבית ועומס עבודה ניכר. רוב המאושפזים קשישים הזקוקים לטיפול רפואי וסיעודי מקצועי ומורכב. חלקם מונשמים וזקוקים לטיפול בדומה לחולים המאושפזים ביחידות לטיפול נמרץ; אחרים הינם חולים כרוניים, בדרגת תלות גבוהה השוהים בבית החולים עד להעברתם למוסד סיעודי מתאים. אלא, שלא נוספו תקני כוח אדם להתמודדות עם גידול האוכלוסיה הקשישה - גם לא נוכח ההתפתחות הטכנולוגית ושינוי בשיטות טיפול, המחייבים יותר כוח אדם מיומן ושעות טיפול רבות.

בנסייון להתמודד עם מכלול הבעיות הללו, נבחרה מחלקה פנימית להובלת פרויקט חלוצי, שמטרתו: לשפר את איכות הטיפול והשירות, להעלות את שביעות הרצון של לקוחות (חוץ ופנים), לייעל את השימוש במשאבים ולהוריד את עלויות ניהול המחלקה. לאומדן השפעת הפרוייקט נבחרו מדדי איכות שונים, בהם: שביעות רצון המאושפזים, שביעות רצון האחיות מעבודתן, התפתחות פצעי לחץ נרכשים ושימוש בצידוד מתכלה. אלה נמדדו בראשית הפעלת הפרוייקט ובשלבם שונים בחצי שנת הפעלתו.

התכנית כללה: שינוי תמהיל כוח האדם הסיעודי והוספת כמה סיעות (כוח עזר) בתקן אחיות; הגדרת תפקידים מחודשת לסייעות ואחיות; שידרוג תפקידי סיעות לתפקידי "מלונאות" וטיפול סיעודי (שכלל סדנה לשיפור יחסי מטפל-מטופל, ושיפור יכולת ההתמודדות עם לקוחות קשים - חולים ומשפחותיהם); יצירת אווירה לימודית ופיתוח גאוות יחידה לצוות המחלקה, ובכלל זה שיפור מערכת יחסי רפוא-אחות; משוב "מעצב" מתמיד לצוות הסיעודי; ניהול משתף וביזור אחריות לאחיות; כתיבת פרוטוקולים לעבודה סיעודית ספציפית (כמו טיפול במחלות מידבקות, ציטוטוקסיקה, מונשמים, טיפול בקטטר, טיפול בכאב); ארגון טפסים ושילוט במחלקה; גיוס "עצמי" של אחיות מוסמכות למחלקה מקרב תלמידות הסיעוד המובחרות. במקביל, נערך שיפור בחזות המחלקה (שיפוץ חדרי שירותים וסידור).

בתום כמה חודשים להפעלת הפרוייקט הסתבר, כי עלו כל מדדי האיכות שנבחרו במחלקה, בהשוואה לסקר קודם; בעוד

המרכז הרפואי לבריאות הנפש ע"ש פליגלמן, מזרע

עקרונות תכנית חומש לאסטרטגיית איכות ומצוינות

להאצת תהליכי קידום איכות במרכז הרפואי נבחרה חברה חיצונית למתן ייעוץ מתדולוגי, שתלווה את בית החולים בהטמעת הניהול האיכותי.

בשלב ראשון בוצע אבחון ארגוני, שכלל ראיונות ותצפיות. במטרה לשתף את העובדים בתכנון האסטרטגיה ל-5 שנים הבאות, קויימה סדנה בת יומיים ל-30 מנהלים מכל הסקטורים - רופאים, אחיות, מינהל ומשק ופרה-רפואיים. הסדנה עסקה בהגדרת "יעדי בית החולים" ובמהלכה הושגה פתיחות, מעורבות ורצון להוביל את המהלך.

בסיכום נוסחו 7 עקרונות מנחים ליעדי המדינות של בית החולים לשנים 1999-2004:

- בית החולים מזרע הינו מרכז לבריאות הנפש, בו מוגש לחולי נפש טיפול נכון, מותאם ומעודכן תפקודית, נפשית, חברתית ופיזית.
 - משפחות החולים יודעות/מבינות ומסוגלות לתפקד ולהתמודד בהצלחה עם החולה, עם עומס הטיפול, עם המשפחה הרחבה והחברה בה הם חיים.
 - בכל נושא יתקיים שיפור מתמיד קבוע ושואף למצוינות.
 - עובדי בית החולים מוצאים במקום עבודתם ביטחון כלכלי, חברתי ומקצועי; הם מעודכנים בידע ומיומנות, מסוגלים לפעול באופן אפקטיבי, תוך סיפוק אישי-מקצועי.
 - חולים משתתפים בתהליך קבלת ההחלטות לגבי הטיפול בהם.
 - לקהילה בה פועל בית החולים ישנם ידע ומידע, באופן קבוע וזמין, על מיגוון השירותים תקשורת ושיתוף פעולה, באופן קבוע.
 - במרכז הבריאות ע"ש פליגלמן מתבצעות כל הפעולות על פי עקרונות האיכות, ללא רשלנות כלשהי.
- למימוש העקרונות מופעלים צוותי משימה. להכשרת ראשי צוותים נבחרו 25 משתתפים, המשתלמים בימים אלה בקורס בהיקף של 64 שעות, במהלכו ירכשו כלים ומתודולוגיה לניהול יעדים.

נעמי אסולין

מנהלת אדמיניסטרטיבית

במשרדים

תהליך התחלת ניתוח נבחר כפרוייקט ראשון ובו נבחרה ההתארגנות בין הניתוחים כנושא ראשון לשיפור: הוגדרו מושגים, מדדים, זמנים וסטנדרטים רצויים, הוצבו יעדים לשיפור, בוצע מיפוי תהליך התחלת הניתוח וההתארגנות בין הניתוחים. לכימות המצב הקיים, ולצורך השוואות בעתיד נערכות תצפיות ואיסוף נתונים על פי המדדים שהוגדרו, נרשמו ונותחו הסיבות לעיכוב בהתארגנות בין הניתוחים על פיהן ינותבו פעולות השיפור. המטרה שהוצבה: קיצור של 20% בזמן החולף מסיום הניתוח הראשון ועד להכנסת המנותח הבא לחדר - דבר שיביא לשיפור תפוקות חדרי הניתוח ושיפור ניכר בשביעות רצון לקוחות פנים.

דר' חנה גבע

מנהלת היחידה לקידום איכות

המרכז הגריאטרי ע"ש שוהם - פרדס-חנה

איכות ומצוינות בשירות הינו נושא המתפתח ומקבל תנופה במרכז הגריאטרי בפרדס חנה. לאחר קבלת החלטה בהנהלה לאמץ את גישת ניהול האיכות, נערך יום עיון בנושא "איכות ומצוינות בשירות המדינה", בהשתתפות מר מאיר אהרונוב ומר שמואל שרווין. יום העיון הסתיים בתחושה של התעוררות, סקרנות ונכונות להשתתף בתהליך שיפור האיכות בקרב עובדי המרכז. בהמשך, הוקם פורום היגוי של מנהלי האגפים בנושא איכות, בראשות מנהל המרכז.

כן הוקמו שני צוותי שיפור: האחד, לבית מרקחת, שיזם הפעלת מערך הזמנות ממוחשב במטרה לייעל את הליכי העבודה ולמנוע טעויות ברישום וניפוק תרופות. והשני, לרישום ודיווח סיעודי, שהוביל לרישום מסודר ובהיר המצמצם עד למינימום את הטעויות בטיפול העלולות להיגרם כתוצאה מרישום לא נאות.

בימים אלה נמצאת בתהליך הכנה תשתית למחשוב ארגוני ומחשוב קליני של המחלקות במרכז. התחדשות זו בתחום הטכנולוגי, תאפשר קבלת מידע זמין ואמין על החולה, עברו, התפתחות מחלתו וניטור תהליך השיקום.

דר' יהושע בן ישראל

מנהל המרכז הגריאטרי

שבמחלקות האחרות היו התוצאות יציבות. תוצאות מרשימות אלה מדגימות את הצלחת הפרוייקט, העשוי לשמש מודל כללי לשיפור איכות בכלל המחלקות הפנימיות בבתי חולים.

הדסה לוי

אחות אחראית, פנימית ג' מנהלת היחידה לקידום איכות

שיפור הליכי חדר ניתוח לפי משוב של לקוחות וספקי פנים

חדרי ניתוח הינם מוקד מרכזי בבית חולים, הנותן שירות הן ללקוחות פנים - אחיות ורופאים ממרבית מחלקות בית החולים, והן ללקוחות חוץ - מטופלים ובני משפחותיהם. עד כה נשענו הנסיונות לשיפור על בסיס תגובותיהם של לקוחות חוץ. אולם קיימים קונפליקטים לא מעטים בין צוותי חדר הניתוח לבין לקוחות הפנים, נוכח אי שביעות רצון של האחרונים בתחומים שונים של שירות חדר הניתוח. למעשה, זהו רוב מרכיבי השירות בחדר הניתוח כבעייתיים - משלב תכנון הניתוחים ועד להחזרת המנותח למחלקת האשפוז. רוב הבעיות נרשמו בקשרי הגומלין עם לקוחות וספקי הפנים, שתרומתם לבעייתיות השירות ניכרת למדי.

כדי לאתר את מוקדי הבעיה, הוכן סקר על מידת שביעות הרצון של רופאים ואחיות, העובדים באותן מחלקות המפנות לניתוח ובמחלקת הרדמה, מהשירותים של חדרי הניתוח. הסקר פותח ובוצע, בהשתתפות צוות רב מיגזרי מחדרי הניתוח, על מנת לקבוע סדרי עדיפויות לשיפור.

נבדקה שביעות הרצון מ-15 תהליכים: פגישת החולה עם מרדים טרום ניתוח, אופן העברת תכנון הניתוחים לחדר ניתוח, אופן הכנסת ניתוחים "דחופים" ו"דחופים למחצה", הליך ההזמנה והעברת מנותחים מהמחלקה לחדר ניתוח, ההכנה ומוכנות החולים לניתוח, הליך התחלת הניתוח, זמינות מקום בחדר התאוששות, הליך החזרת מנותחים למחלקת האשפוז, התיאום בין צוות התאוששות לבין המחלקה בנוגע להחזרת חולה, הליך ביטול ניתוחים ודחייתם למועד אחר, משלוח דגימות דם למעבדות וקבלת תשובות בחדר ניתוח, הליך משלוח דגימה לפתולוגיה/ ציטולוגיה וקבלת תשובה במהלך הניתוח, אופן קבלת דם ומוצריו במהלך הניתוח, הזמנות וביצוע בדיקות רדיולוגיות במהלך הניתוח ובהתעוררות, אספקה סטרילית. המשיבים דרגו הליכים אלה לפי סדרי עדיפויות לשיפור. על סמך תוצאות הסקר הוחלט על פרויקטים לשיפור, שנהלו בידי צוותי משימה.

מהנעשה בארץ

ניתוח רב פרמטרי של בעיות

מאת דר' יאיר חרובי

ניתוח בעיות בתהליכים, בענפי הייצור או השירותים, מתנהל כחלק מתהליך השיפור המתמיד באיכות - על פי רוב בצוותי שיפור, כחלק ממערך האיכות הכולל במפעל. אולם, לעיתים קרובות, מתמצית הצעת השיפור בתיאור הבעיה - ומיד נפתח דיון בפתרונות אפשריים, שמרביתם מוצעים אינטואיטיבית. במקרים אלה אין כל ביטחון, שהפתרונות אופטימליים או אכן עונים לבעיה שהוצגה.

בכך ייחודו של תהליך הניתוח הרב-פרמטרי המוצג כאן, אותו פיתח צוות אמיונות והבטחת איכות של מ"ג שורק, ליישום מבחנים בתעשיות ה-High-Tech בישראל.

מטרות

לתהליך 3 מטרות מרכזיות:

- לוודא שמהות הבעיה המוצגת מובנת, ברורה, ומוסכמת על דעת כל הנוגעים בה.
 - לוודא שמטרת השיפור הנדרש מובנת, ברורה ומוסכמת על דעת כל הנוגעים בה.
 - לוודא שהפעולה המתקנת המוצעת מובנת, ברורה ומוסכמת על דעת כל הנוגעים לבעיה.
- שיטת הניתוח הרב-פרמטרי נועדה, בנוסף לכך, לאפשר מיון של הבעיות לפי חשיבות משוקללת, על מנת לאפשר טיפול בפתרון בסדר קדימויות נכון. עוד נועדה השיטה לאפשר זיהוי בעיות יסוד במפעל, אשר מהן מסתעפות רוב הבעיות הספציפיות - שהן המובאות לדיון.

תיאור השיטה

על פי השיטה, יש לנתח כל בעיה בהתאם לראשי הפרקים הבאים: הנושא, תיאור הממצא, גורמים אפשריים, משמעויות, המלצות ומקדמי חומרה (כפי שיודגם בהמשך). ארבעת מקדמי החומרה המשמשים למיון הינם:

- הסבירות לכשל - ההסתברות לכך שהבעיה תגרום לכשלון או ליקוי בתהליך הנדון;
- חומרת הכשל - מהי החומרה של תוצאת הכשל, במקרה הגרוע ביותר.
- תדירות הממצא - באיזו תדירות מבוצעת הפעולה בה אותרה הבעיה.
- קצב הסינדרום - באיזו מהירות עלול המצב לצאת מכלל שליטה ולהתפתח לתקלה חמורה.

בכל קריטריון נקבעת הערכה בסולם מ-1 (נמוך) עד 3 (גבוה), ומארבעת הקריטריונים גם יחד נגזרת החומרה המשוקללת, המשמשת למיון הבעיות וקביעת סדר העדיפויות לטיפול בהן, כמוצג בטבלה.

רמות החומרה ואופן שיקלולם

קריטריון	חומרה:	1	2	3
סבירות לכשל		נמוכה	בינונית	גבוהה
תדירות הממצא		נמוכה	בינונית	גבוהה
משמעות הנזק		קטנה	בינונית	כבדה (סיכון)
קצב הסינדרום		איטי	בינוני	מהיר
חומרה משוקללת	N (מבוטל)	I	II	II
(א x ב x ג x ד)	2,1	8,6,4,3 9	,16,12 27, 24, 18	81,54, 36

להלן 2 דוגמאות הלקוחות מקובץ בעיות מתחום הרפואה, ביחסי מטפל מטופל):

דוגמא 1: התייחסות נאותה למטופלים עם ליקויי שמיעה

הממצא

כ-7% מהאוכלוסיה סובלים מליקוי שמיעה. חלקם מגיעים אל בית החולים בגפם, וחלקם בלווי בן משפחה. ברגע שהרופא מזהה את בעיית השמיעה, הוא פונה לרוב אל המלווה לניהול ענייני המטופל - ומפסיק לתקשר עם המטופל, הן במהלך הבדיקה, והן בדיון על מצב החולה ודרכי הטיפול בו.

כאשר המטופל נמצא בגפן, הרופא אינו מנסה לוודא את איכות התקשורת ביניהם: הוא אינו מקפיד לדבר אל המטופל כשפניו גלויים ואינו טורח לשאול אם המטופל הבין אותו. כאשר המטופל אינו מבין את הנאמר, הרופא חוזר על דבריו באותו אופן, לעיתים גם בטון נרגז.

בתום השיחה המטופל מתוסכל, נבוך, חרד, הואיל ולא הבין את מה שנאמר לו; הרופא מתוסכל, נבוך, כועס, הואיל ולא תפס מדוע לא הובן - אף שחזר על ההסבר חמש פעמים. הוא מסוגל לפנות אל המטופל בשאלה כגון "תגיד לי - אתה חרש או מה...?"; או באמירה אל המלווה "תגיד לו להתפשט" או "תפשיט אותו".

גורמים אפשריים לבעיה

- אנשי הצוות אינם מודעים לחשיבותה של תקשורת איכותית לטיב הטיפול.
- אנשי הצוות אינם מודעים לכללים בסיסיים בתקשורת איכותית: קשר עין, מתן הסבר ברור, קבלת משוב.
- העדר מודעות לנפוצות של בעיות התקשורת עם המטופלים, לאי מתן הדרכה מסודרת לאנשי הצוות בדבר דרכים להתמודד עם הקושי.

משמעויות הבעיה

- הפסד מידע חיוני, שניתן היה לקבל מן המטופל עצמו.
- פגיעה בכבוד החולה.
- התפתחות תחושות ניכור אצל החולה, עד כדי עוינות כלפי הצוות המטפל.
- פגיעה או עיכוב בתהליך ההחלמה.

המלצות

- להעניק הדרכה לצוות בנושא, לרבות שימוש בקשר עין עם המטופלים, דיבור ברור, ונוסחים כמו "האם הובנתי היטב", ולא: "האם הבנת אותי" (=אתה אשם).
 - להגביר את המודעות לקשיי שמיעה, שפה או הבנה של מטופלים; לצורך לבחון את ההבנה שהושגה; לניתוב השיחה בתבונה ובאורך רוח, בהתאם לקשיי המטופל.
 - על פי הצורך והאפשרויות, מומלץ להיעזר במסר כתוב, ובו הנחיות להמשך טיפול, נושאים למעקב בידי המטופל, וכללי זהירות לעתיד.
 - כאשר המטופל מגיע עם המלווה, לפנות תמיד קודם אל המטופל, לשאול לדעתו, ורק לאחר מכן לשאול את המלווה אם יש לו מה להוסיף.
 - יש לשלב תכופות בשיחה עם המטופל את חשיבות דעתו ותחושותיו. הרגשת המטופל שהוא אדון לגורלו תגביר את יכולתו להתמודד עם המחלה, קשה ככל שתהיה.
- לסיכום, **מקדמי חומרה**: סבירות לכשל: 3; תדירות הממצא: 2; משמעות הנזק: 2; קצב הסינדרום: 1; חומרה משוקללת: II

דוגמא 2: מחלוקות בין רופאים

הממצא

החולה ו/או בני משפחתו מקבלים מידע על מצב החולה והטיפול המיועד לו מרופא א'. כאשר הם מפנים שאלות בנדון לרופא ב', הם נתקלים בתשובות סותרות ובביטויים זועפים ועולבים כלפי רופא א', כגון: "הוא לא מוסמך לתת חוות דעת..."; "למה בכלל פניתם אליו..."; "אם פניתם אליו - אל תבואו אליו...".

גורמים אפשריים לבעיה:

- חוסר כבוד הדדי.
- העדר נכונות לבדיקת פעולות הרופא בידי עמיתיו.
- חשש מגילוי טעויות/רשלנות.

מהנעשה בארץ

משמעויות הבעיה

- הנצחת טעויות מחמת הסתרת מידע.
- פגיעה בכבוד החולה.
- התפתחות תחושות ניכור אצל החולה ובני משפחתו.
- פגיעה או עיכוב בתהליך ההחלמה.

המלצות

- לקבוע נהלים מסודרים ומחייבים באשר לתגובות רופאים לבחינת והצלבת מידע וחוות דעת של עמיתיהם בידי המטופל ובני משפחתו.
- להכין בכתב את חוות הדעת לגבי האבחנה והטיפול, בכל שלב, בליווי הנמקה קצרה - כך שכל רופא המתבקש לתת מידע למשפחה יוכל לקרוא את הכתוב בטרם יענה.
- להעניק לצוות הדרכה מסודרת ורענן שוטף באשר לסגנון התגובה הנדרש, כאשר נשאלות שאלות העלולות להיות מביכות או מכעיסות.

לסיכום, **מקדמי החומרה:** סבירות לכשל: 3; תדירות הממצא: 1; משמעות הנזק: 3; קצב הסינדרום: 3; חומרה משוקללת: III.

מסקנות

נוכח ניתוח הממצאים בשיטה שתוארה והודגמה כאן, חשוב מאד לנסות ולאחר את הנושאים העוברים כחוט השני בכל הממצאים, ולגזור מתוכם את גורמי היסוד לבעיות. בדוגמאות שהובאו, הקובץ ממנו לוקטו מצביע על גורמי היסוד לבעיות: חוסר הדרכה; חוסר נהלים, הוראות ותיעוד, חוסר תרבות הקשבה; התנשאות מצד המטפל כלפי מטופלים.

השיטה נוסתה, גם בענפי תעשייה ושירותים, והוכיחה את יעילותה ותרומתה: בניתוח מסודר ומפורט של הבעיות, מציאת הגורמים להן, מרכיבי הפיתרון הנדרש, ומיון הפתרונות הישימים (והבעיות) לפי סדר קדימויות נאות. בהצלחה.



המחבר רכז אבטחת איכות במרכז למחקר גרעיני, שורק.

אמנת איכות השירות

הצהרת מחוייבות, מעורבות ופעילות לאיכות השירות הציבורי*

לקוח שירות המדינה זכאי...

לשירות מכוון ללקוח:

נבחן ומותאם לצרכיו וציפיותיו
בהתאם להוראות החוק
מקצועי, יעיל, זמין, נגיש ומגוון
בסביבה נעימה ובתנאי בטיחות
בטכנולוגיה חדשנית בתהליכים ממוכנים

ליחסי אנוש נאותים בקשרים עימו:

זהו נותן השירות
יחס של כבוד, אמון, אדיבות והתחשבות
הקפדה על הופעה הולמת
הקשבה ופתיחות לצרכיו כלקוח
נכונות לסייע

לשמירה על זכויותיו כמקבל שירות:

הקפדה על צנעת הפרט
מתן זכות תלונה וערעור
התנצלות במקרה של תקלה או טעות
מתן פיצוי הולם על נזק על פי החוק

לקבלת מידע מקיף על השירות:

מהות השירות
רשימת נותני השירות
אופן קבלת השירות
המקום והמועדים לקבלת השירות
תקני איכות השירות
עלות השירות והסדרי תשלום אפשריים
דרכי תלונה וערעור

לשירות יעיל ואמין העומד בתקני ביצוע:

מדדים כמותיים ואיכותיים
ללא תקלות ושגיאות
קצר ומהיר
תוך מדידה ושיפור מתמיד
השוואת התוצאות לתקן ופרסומו לידיעת הלקוח

*ראו מסמך עקרונות היסוד של אמנת איכות השירות, כפי שפורסם בידי נציבות שירות המדינה, אוקטובר 1994.



בנק יהב לשירותך

בנק יהב, הבנק הייעודי לעובדי מדינה, חברות ותאגידים ממשלתיים, מספק עתה את מלא השירותים הבנקאיים לציבור לקוחותיו. הרחבת השירותים חייבה היערכות מחודשת בראייה של מתן שירות איכותי ומענה לכל צרכי הלקוחות בתחום הבנקאי. כל זאת תוך שמירה ואף הרחבה של השירותים הקיימים, בתנאים מועדפים מהמקובל במערכת הבנקאית.

בנק בתנופה עם הפנים לשירות, איכות ומצוינות!

בשנת 1997 הוחל בהרחבת מגוון השירותים. הדבר חייב התמקצעות והכשרת עובדי הבנק בתחומים חדשים בהם לא היתה להם נגיעה עד כה, כגון ני"ע ומט"ח. כנדבך נוסף, נבחנת הפריסה של סניפי הבנק מתוך כוונה להגיע עם שירותינו, קרוב עד כמה שניתן, ללקוחותינו. ביטוי לכך כבר ניתן בירושלים, בה מצוי ריכוז גדול של עובדי מדינה, על ידי פתיחת סניף "בית יהב" בבניין ההנהלה והפיכת השלוחה בקריה בן גוריון בירושלים לסניף. בימים אלו אנו פועלים לפתיחת סניף חדש בנתניה, ובתכנון פתיחת סניף נוסף לציבור לקוחותינו.

שירותים חדשים כחלק מתהליך התמקצעות והתחדשות

במהלך 1998 נערך בנק יהב להפעלת מגוון שירותים בנקאים על מנת לאפשר ללקוחותיו לרכז את פעילותם הפיננסית תחת קורת גג אחת. התהליך הושלם עם הפעלתם של שירותי מט"ח בחודש נובמבר 1998 - הכוללים קניה, מכירה והעברת מזומנים במט"ח וכן כרטיסי אשראי בינלאומיים. לנוסעים לחו"ל - אשראי מיוחד, וכן (כדי לחסוך בעמלות) מאפשר הבנק העברת מט"ח ישירות לחברת הנסיעות. שירות חדש נוסף הוא קניה ומכירה של ניירות ערך וקרנות נאמנות בארץ ובחו"ל.

שירותים חדשים בתחום האשראי בבנק

מעטה, בנוסף להלוואות מפקדון המעסיק בריבית יהב, מעמיד הבנק אשראי נוסף ללקוחותיו, לכל מטרה:

- הלוואות לשיפור תנאי הדיור
- הלוואות לרכישה/החלפת רכב
- הלוואות גישור

האשראי ניתן בהליך מזרח כנגד בטחונות כגון: ערבים, משכון דירה, שיעבוד רכב (שני האחרונים עשויים לעיתים להוות תחליף לערבים) וכיו"ב. הלוואות במגוון מסלולי החזר, תוך התחשבות ברמת ההכנסה ובכושר הפירעון של הלקוח. שיפור נוסף בתחום האשראי בבנק הוא הגדלת מסגרת האשראי בחשבון העו"ש בתנאים מועדפים, הניתן ממקורות הבנק. אשראי נוסף ניתן עם צירוף בן/בת זוג לחשבון עו"ש-משכורת, בתנאים מועדפים. הדבר מאפשר ניהול כל הפעילות הפיננסית של שני בני הזוג בבנק יהב.

יעדים עתידיים

כל השינויים והשיפורים הללו של השירותים הבנקאיים הביאו לכך, שכל עובד הזכאי לנהל חשבון עו"ש משכורת יהנה מההטבות והיתרונות שבנק יהב מעניק לציבור לקוחותיו. הדבר מתבטא בכך שבשנת 1998 הצטרפו מעל 12,000 לקוחות עו"ש חדשים ליהב. ההכרה בשירותים הייחודיים של יהב, במיוחד לאחר העמדת כל השירותים הבנקאיים, מחייבת אותנו להמשיך לשקוד במקצועיות על שיפור השירות ללקוח.

השירות שלנו - הכווא שלך!

מערכת אומץ בשירות

מתנצלת בפני מי שסקירותיהם לא נכללו במידעון זה
מחמת האיחור בהגעתם.

אנו מבקשים להמליץ בפני כל מי שבידו חומר מתאים לפרסום
להעבירו אלינו בעוד מועד
על מנת שניתן יהיה לכלול אותו במידעון מס' 5.

עורך: מאיר אהרונוב
רכזת מערכת: מיכל עמית
שכתוב ועריכה: משה פלבר

הופק בשיתוף בנק יהב לעובדי המדינה

הקלדה וסדר: אונית שרותי מחשב בע"מ
עיצוב פנים החוברת: דפוס חמד, ירושלים וסטודיו א'
ביצוע, הפקה והדפסה: דפוס חמד, ירושלים

תשנ"ט 1999