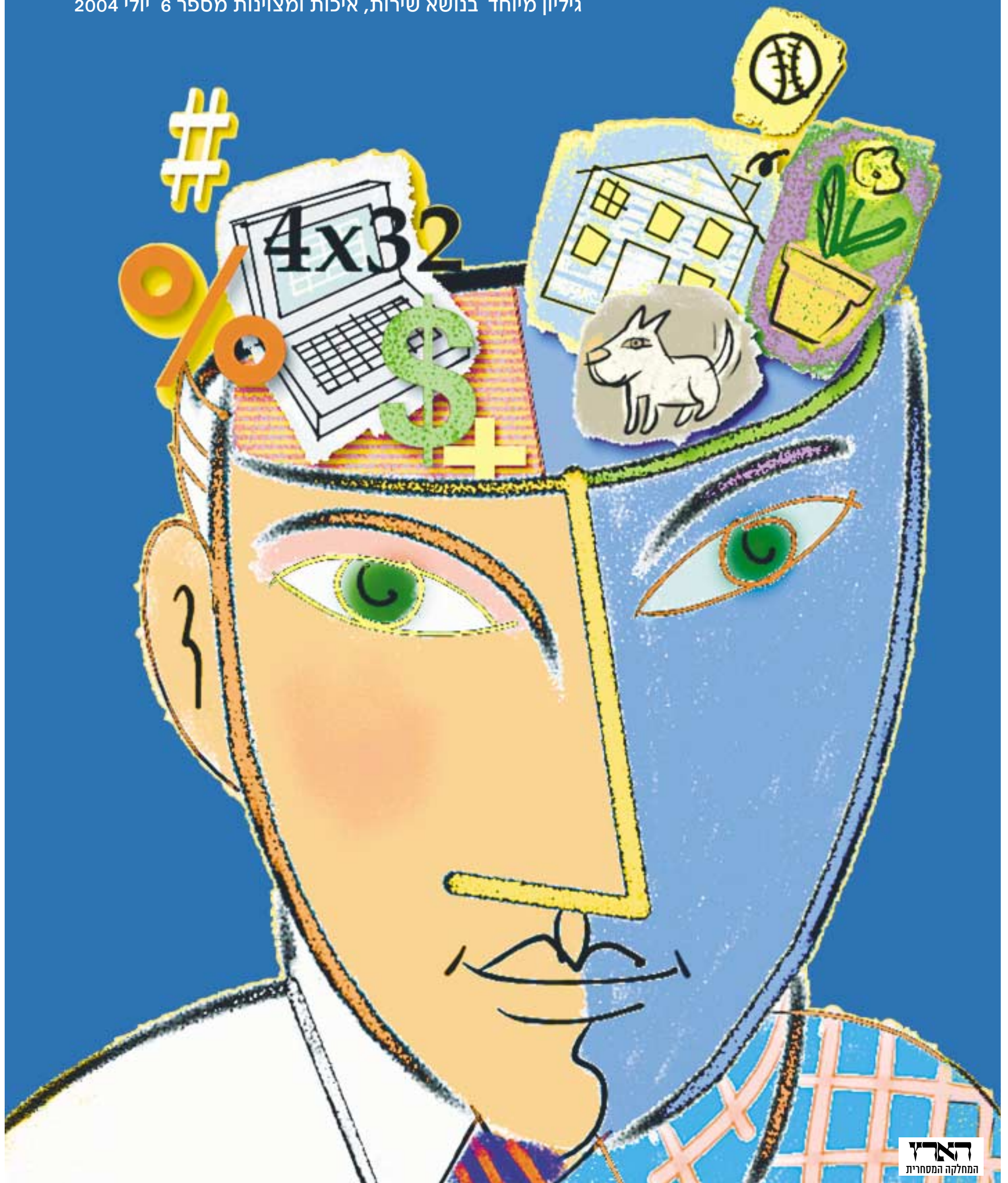


# איכות ומצוינות

גיליון מיוחד בנושא שירות, איכות ומצוינות מספר 6 יולי 2004



# במסע אל

# המציאות



יותר ויותר יחידות  
נוספות בשירות  
המדינה מאמצות  
את מערכת  
ה-EFQM,  
המשמשת אלפי  
ארגונים בעולם  
לביצוע מבדק  
עצמי תקופתי,  
מהווה עבורם את  
הבסיס לבניית  
תכניות שינוי  
ושיפור, ומעודדת  
חתימה מתמדת  
למצוינות ארגונית

אלה יריב

לפני כארבע שנים הוחלט באגף לאיכות ומצוינות בנציבות שירות המדינה לאמץ את המערכת למצוינות ארגונית של ה-EFQM. לאור ההצלחה הגדולה של המערכת באירופה ובארגונים רבים מחוץ לאירופה, נרכשו זכויות היוצרים והמערכת הותאמה לצרכים המיוחדים של השירות הציבורי בישראל. את היוזמה לאימוצה הגה והוציא לפועל האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה, בנציבות שירות המדינה.

מערכת ה-EFQM מציגה באופן מושכל את הקשר שבין התשומות לבין התוצאות בארגון. היא בנויה משני חלקים, החלק האחד כולל את חמשת מרכיבי "המאפשרים" (התשורה מות). אלה הם מרכיבים המתייחסים למנהיגות, למדיניות ואסטרטגיה, לעובדים, לשותפויות ומשאבים, ולתהליכים. החלק השני כולל את ארבעת מרכיבי התוצאות והם: תוצאות לעובדים, תוצאות ללקוחות, תוצאות לחברה ולקהילה ותוצאות ביצוע עיקריות.

"מערכת ה-EFQM – מודל הפרס האירופאי למצוינות ארגונית שמופעל למעלה מעשר שנים באירופה – משמשת אלפי ארגונים לביצוע מבדק ארגוני עצמי תקופתי ומהווה עבורם את הבסיס לבניית תכניות השינוי והשיפור. מערכת זו מהווה למעשה אמצעי ניהולי חשוב לבקרה ארגונית מערכתית ואינטגרטיבית אשר מעודדת באופן מובנה ושיטתי חתימה מתמדת למצוינות ארגונית", אומר מאיר אהרונוב, מנהל האגף.

"זו אסטרטגיה שמתאימה לטווח הבינוני והרחוק. זוהי תפישה-חשיבה ניהולית שהיינו רוצים שתהיה שפה משותפת לכל שירות המדינה. עיקר הפעילות שלנו בתחום האיכות והמציאות נות היא לקדם את התפישה והרוח של החשיבה התוצאתית של ה-EFQM", אומר ירון שלג, מנהל תחום איכות ומצוינות בנציבות שירות המדינה.

על מנת לאפשר לשירות המדינה להתמודד עם האתגר המקצועי, פועל האגף לאיכות ומצוינות, בין היתר, להכשרתם של בעלי תפקיד ולמיצובם באופן התואם את חשיבותו של הנושא. ואכן, ברוב היחידות הממשלתיות יש כבר "ממונים משרדיים על ניהול איכות", שקיבלו הכשרה מקצועית ומונו באופן אישי על ידי המנכ"לים/מנהלי יחידות הסמך ובכלל זה בתי החולים הממשלתיים.

המערכת מציעה לארגונים דרך לביצוע מבדק הערכה ארגונית עצמית כבסיס לקביעת תחומי העוצמה שלהם וגם לקביעת התחומים המהווים הזדמנויות לשיפור. על יסוד אלה הם, כאמור, יכולים לבנות את תכניות השינוי והשיפור שלהם.

## בחינה עצמית במטרה לשפר

בשנת 2001 נעשו ההדרכות הראשונות למערכת והיום בשנת 2004 יש כבר מעל 50 יחידות בשירות המדינה וכן ארגונים בשלטון המקומי שכבר אימצו את מערכת ה-EFQM. מהניסיון שנרכש בארץ ובעולם עד עתה עולה שההתנסות במערכת מאפשרת למנהלים לנהל טוב יותר את הארגון או היחידה שבראש שותם, להניע טוב יותר את העובדים ולהובילם להתמקד בתוצאות.

אחת היחידות הגדולות המפעילה היום את מערכת ה-EFQM היא אגף מינהל ההרכשה והייצור במשרד הביטחון שבראשו עומד אהרון מרמרוש, סמנכ"ל במשרד הביטחון. באגף עובדים למעלה מ-300 עובדים ותפקידו הוא לרכוש את כל צורכי הצבא, מפריטים כמו מדים ותרופות עד למערכות נשק עיקריות –

מטוסים, טנקים, כלי שיט ואמצעי לחימה מתקדמים. זהו גוף הנותן שירות לצבא. "הלקוח העיקרי שלנו הוא הצבא. אנחנו רוכשים עבור הצבא החל ממערכות לחימה חדשות, דרך חלפים למערכות לחימה ואחזקה למערכות לחימה, כך שהצבא נשען בהיבטים האלה על הביצועים והשירות שמשרד הביטחון ובתורו כו מנה"ר נותן", אומר משה שלו, סגן ראש מנה"ר לתיעוש.

כדאי לציין שאל האגף הזה מגיע נתח נכבד מתקציב משרד הביטחון. כל תקציב הצבא שמיועד להצטיידות ותחזוקה מוע"ר לאגף, והוא זה שמבצע את הרכש.

במשרד הביטחון יש כבר מספר שנים תכנית איכות משרדית שמבוססת על תהליכים של שיפור מתמיד, צוותי שיפור, פרסים ותחרויות בין צוותים, ומתכנית האיכות הזו כל אגף גוזר ומפתח את תכנית האיכות האגפית בהובלת סמנכ"ל וראש אב"מ, צבי רובוביץ'. גם מנה"ר פועל כבר מספר שנים בתחום האיכות. משנת '98 הם מוסמכים ל-ISO 9000 ולפני שנה שוד"ר רגו ל-ISO גירסת 2000. "אנחנו עושים סקרי שביעות רצון בצבא על מתן השירות שלנו", מסביר שלו. "היות שאנחנו גוף נותן שירות – מצד אחד אנחנו פועלים מול התעשייה המודרנית, תעשייה המשפרת את עצמה כל הזמן, ומצד שני אנחנו פועלים מול הצבא, הגורם החיוני ביותר בארץ – רמת השירות שלנו משפיעה על המבצעים שלו".

חלוקת העבודה בין הצבא ובין מנה"ר נקבעה כבר עם קום המדינה. הצבא מחליט מה הוא רוצה, מתי הוא רוצה והוא גם מתקצב וגם מגדיר את הביצועים, ומשרד הביטחון ומנה"ר מחליטים מאיזה ספק לקנות ובאיזו שיטה – מכרז או ספק יחיד, ובסופו של דבר קובעים את המחיר. כלומר, פעילות עסקית לכל דבר.

מדוע הוחלט לאמץ את מערכת ה-EFQM? "למעשה", אומר שלו, "יש למנה"ר ISO 9000, אבל אחד היתרונות של מערכת ה-EFQM הוא ככלי מבדק ארגוני עצמי, אבחון ממדרגה ראשונה המערב מנהלים ועובדים. אנחנו בעד בדיקה עצמית כי אנחנו נו מאמינים שהעובדים בכל דרג יודעים וצריך לשאול אותם, ואם שואלים אותם, אז מקבלים את המידע ואת שיתוף הפעולה, ולכן החלטנו להיות יחידת החלוץ במשרד הביטחון.

"כמו כן, העובדים מעורבים בקביעת פרופיל האיכות מצד אחד, וביישום באמצעות שיתופם בצוותי שיפור. הבנו שהמערכת תיתן לנו כלי ניהול אבחון נוסף שבמאמץ מסוים נוכל לדעת חולשות וחוזק ומכאן לקבוע סדרי עדיפויות או תחומי שינוי/ שיפור שמתייחסים לביצועים שלנו כגוף ארגוני".

עד עתה ערכו במנה"ר קורס הדרכה לצוות להכשרת עורכי מבדק שיוביל את מערכת ה-EFQM, התמנה צוות שביצעו מבדק עצמי כצוות עורכי המבדק, השאלון הותאם לארגון וכעת נמצא המנה"ר בשלב של הפצת השאלון לעשרה אחוזים מאנשי הארגון, כדי לבדוק את השאלון. בהמשך ייערך עדכון של השאלון והוא יופץ לכל 300 עובדי המנה"ר. שלב זה יבוצע כבר בחר דש יולי. לאחר איסוף השאלונים ייערך ניתוח התוצאות, יוקמו צוותי שיפור שיינתנו המלצות, ובהמשך יתבצע תהליך של הטמעת תכניות השיפור וייערך מבדק עצמי נוסף כדי לבחון באיזו מידה הושגו המטרות. לבסוף, יועבר שוב שאלון לבדיקת השגת המטרות. כלומר, הדרך עדיין ארוכה.

"אם אני מסוגל לקצר את מספר הימים מרגע שדרישה לציוד או חלפים יוצאת לדרך עד לרגע שבו הציוד מגיע לצבא, אם אני מבצע מו"מ יותר יעיל, אזי התהליכים מתקצרים ואנחנו מצליחים לחסוך כסף רב בתקציב הביטחון. צריך להבין שתהליכים ארוכים פירושים כסף", מסביר שלו.

# במסע למצוינות

## מעורבות עובדים בקידום תהליכים

יחידה נוספת המפעילה בימים אלה את המערכת למצוינות ארגונית היא המינהל לרישוי ושירותי חירום במשרד הפנים. במינהל חמישה אגפים – האגף לפקוח ורישוי כלי ירייה, האגף לרישוי מפעלים בטחוניים, רשות פס"ח עליונה (פינוי סעד וחללים), האגף לשירותי חירום והיחידה לרישוי אתרים וחופי רחצה. מדובר ביחידת מטה ובה 50 עובדים. בראש היחידה עומד ששי קציר. לדבריו, המודעות לאיכות ומצוינות קיימת אצלו עוד משירותו הצבאי. "ראשית, אנחנו עובדים עם תכניות עבודה די מסודרות גם לפני מערכת ה-EFQM. אך כי בעזרת המודל הזה אנו יכולים לבחון את עצמנו בצורה סיסטמטית על כל פעילות שאנחנו עושים".

גם כאן בוחנים את כל המרכיבים במאפשרים ובתוצאות, וגם בתכניות העבודה היעד שהציבו לעצמם מנהלי המינהל הוא בחינה עצמית ושיפור הפעילויות. באמצעות המערכת למצוינות ארגונית, לא רק בודקים את התוצאה, אלא את המרכיבים השונים המביאים לתוצאה.

כל היחידות בארגון עברו את המבדק, שלב שנעשה עם הנחיה. קציר מציין שהעובדים עצמם למדו דרך המבדק היכן הם יכולים לציין שהם חזקים ובאילו מקומות הם פחות חזקים ואפילו חלשים, וזה היה הבסיס לתכנית השיפורים שהוכנסה לתוך תכנית העבודה, כך שהעובדים לא מרגישים שיש משהו נוסף שאיתו הם צריכים להתמודד.

"לא תמצאי אצלנו שיפור שיש לו פעילות רחבה ומקיפה מאוד, בחרנו להתמקד בתחילה בסעיפים הקטנים כדי שהשיפורים יוטמעו בתוך התכניות", מסביר קציר. לדוגמה, תהליכים לרישוי כלי ירייה. במבדק זיהו העובדים שדרושה פעולה מעמיקה ושינוי נוהל מסוים של רישוי, ובמקביל עלה הצורך להודיע על כך לציבור. הוחלט לערוך את השינוי בהדרגה, בתוך שנתיים. הוקם צוות שיטפל וימליץ על שינוי חקיקה וצוות אחר כבר מתחיל לעבוד על תכנית לבניית מערך כי הדרכה לעובדים מול השינוי הזה.

דוגמאות נוספות: "מתוך המבדקים שערכנו, הגענו למסקנה שאם עסק מסוים זקוק לרישוי וצריך לעבור תהליך ארוך להשגת הרישוי, הוא יתחיל לעבוד ללא רשיונות. הסקנו שעל תהליך הרישוי להיעשות על ידי גורמים חיצוניים, ובדרך זו אנחנו משיגים גם מכוונות מקצועית, גם קיצור לוחות זמנים וגם זמינות של חברה חיצונית", מסביר קציר.

מהו היתרון החשוב ביותר של ה-EFQM? "מערכת ה-EFQM נותנת מסגרת שמאפשרת להבין טוב יותר את התהליכים ואת התוצאות ולקדם. בנוסף, ברגע שהכנסנו את העובדים לתהליך, הם הבינו כמה אנחנו יכולים להשפיע, אפילו על החקיקה, ושיש בכוחנו לגרום לרווחת האזרח ולשפר תהליכים". העובדים נכנסים כאן לדילמות מנהליות, כמו בעיות תקציב או קונפליקטים עם גופים ממשלתיים.

## יחידת החלוץ של בתי הדין הרבניים

גוף נוסף שכבר אימץ את מודל ה-EFQM הוא בתי הדין הרבניים. בתי הדין יודעים בתהליכים הארוכים והמסורבלים אותם עוברים הנזקקים לשירותיהם, כך שטוב לדעת שאף שם מעוניינים בשיפור התהליכים ובשיפור השירות לאזרחים. יחידת החלוץ כאן היא בית הדין הרבני בתל אביב, שבראשו עומד הרב יצחק פרץ. הוקמה ועדת לקוחות שמטרתה לשפר את השירות ללקוחות, נציגים של כל התחומים שיש להם קשר ללקוחות התכנסו לימי עיון – פקידי עזר, ראשי ענפים ומזכירי ביה"ד. מכל מגזר נלקחו שני נציגים שהעלו הצעות. לאחר מכן הוחלט להתמקד בכל הצעה בנפרד ולהתחיל ביישומים. "היום אנחנו עובדים על קשרי לקוחות, במטרתה לדאוג שהלקוח יהיה מרוצה. אנו עורכים תצפיות על אולם אחד ובוחנים את זרימת הלקוחות. על פי האולם הזה נפיק לקחים וניישם אותם בכל האולמות", אומר הרב פרץ.

העובדים, לדבריו, קיבלו יפה את הפעלת המערכת כיוון שהצעות הייעול היו שלהם. "אנחנו גם מקבלים פידבקים חיוביים מעורכי דין ומלקוחות. התחום הנורסף הוא חיוק העובד – כדי שירגיש שהוא לא מנוצל וירצה לתרום למערכת. אנחנו מודעים לכך שבתקשורת אנחנו לא מצטיירים תמיד טוב ורוצים לשפר את המצב".

חידוש שהחל ממש לאחרונה הוא הגדרה והוספה של פקיד הכוונה שייתן אינפורמציה וטפסים לאדם שנכנס לבית הדין וילווח אותו מעת שהוא נכנס לביה"ד ועד שהוא יוצא ממנו. זהו למעשה שינוי שבא בעקבות הלקחים מהמערכת למצוינות ארגונית.

"המערכת למצוינות ארגונית ה-EFQM במיטבה היא שפה ניהולית משותפת", מסכם ירון שלג, "וכן המבדק העצמי. החשיבה ברמת התוצאה היא למעשה רמה מקצועית גבוהה יותר, ומטרתה לחסוך אנרגיות ולמקד את העשייה בדברים החשובים לארגון. יותר מ-50 יחידות חלוץ בשירות הציבורי כבר הגיעו לתמונת מצב עדכנית במסע למצוינות ארגונית".