

## תפיסה מקצועית וקווים מנחים



מצוינות כראש

## מטרות האגף

- הנחיה מקצועית: גיבוש, פרסום ועדכון של הוראות והנחיות מקצועיות, תוך הסתמכות על הניסיון שנצבר בארץ ובעולם.
- הסברה: יזום מגוון פעולות הסברה ומודעות.
- הדרכה: יזום מגוון תכניות הדרכה להכשרת מנהלים ועובדים.
- תמיכה מקצועית: הכוונה ותמיכה מקצועית להנהלות, מנהלים וקציני מטה רלוונטיים ליזום תשתיות ארגוניות ומקצועיות עצמיות, לרבות עידוד ההרחבה וההעמקה של העשייה בנושא.
- ניהול ידע: איגום משאבי ידע בתחום ניהול האיכות והמצוינות הארגונית, פיתוחם והצגתם במגוון ערוצים ובמות.
- הנעה והוקרה: פיתוח והפעלה של תכניות הנעה והוקרה על הישגים ועידוד קידום ניהול האיכות והמצוינות הארגונית בקרב משרדי ממשלה/יחידות סמך, יחידות ממשלתיות, מנהלים, צוותים ועובדים.
- פיתוח משאבי אנוש: יזום תכניות לקידום הישגיהם של מנהלים ועובדים בשירות המדינה.
- פיתוח משאבי הניהול: יזום תכניות לפיתוח הניהול בהתאם לעקרונות ניהול האיכות והמצוינות הארגונית.
- שיתופי פעולה: איתור ומימוש הזדמנויות לשיתופי פעולה אסטרטגיים לקידום ניהול האיכות והמצוינות הארגונית.
- פרויקטים: תכנון והפעלה של מיזמים לקידום ניהול האיכות והמצוינות הארגונית.

## קשר עם האגף

כתובת: קרית בן גוריון, רחוב קפלן 3 ירושלים 91340.  
טלפונים: 02-6705110, 02-6705177  
פקסימיליה: 02-6705145  
דוא"ל: Excellence@civil-service.gov.il  
אתר: [Http://www.civil-service.gov.il/eicnut/main.ntm](http://www.civil-service.gov.il/eicnut/main.ntm)

## יעוד האגף

להנחיל מתודולוגיות ניהול מתקדמות של איכות ומצוינות ארגונית ברוח החלטות הממשלה והוראות התקשי"ר, במגמה לקדם הטמעת תרבות ארגונית התומכת בשיפור מתמיד בקרב משרדי הממשלה ויח' הסמך, זאת באמצעות:

- גיבוש, פרסום והסברה של הנחיות מקצועיות
- פיתוח תכניות הטמעה, הנעה ותמרון
- הכוונה ותמיכה מקצועית
- ביצוע מעקב ובקרה

## חזון האגף

מציאות אשר בה משרדי הממשלה ויחידות הסמך מאמצים מתודולוגיות ניהול מתקדמות של איכות ומצוינות ארגונית, ומטמיעים תרבות ארגונית התומכת בשיפור מתמיד.

## היעד האסטרטגי

יצירת תשתית ממוסדת לתהליכי שיפור מתמיד במשרדי הממשלה וביחידות הסמך, כדי להבטיח מועילות ויעילות של השירותים הניתנים על ידם לציבור הלקוחות – הפנימיים והחיצוניים.

# רקע כללי

תפיסת האיכות והמצוינות תואמת את רוח המלצות דו"ח ועדת קוברסקי (1988) לרפורמה בשירות הציבורי אשר עקרונותיה אומצו על ידי הממשלה בחודש ינואר 1990. המהלך לקידום האיכות והמצוינות בשירות המדינה החל בשנת 1992 בלימוד הנושא על ידי נציבות שירות המדינה ובייחוד פעולות הסברה והדרכה לסגל הבכיר.

בשנת 1993 קיבלה ממשלת ישראל שתי החלטות המתייחסות לתכנית לאומית לקידום האיכות והמצוינות ולהסדרת המנגנונים הנדרשים לכך.

מאז שנת 1994 הורחבו בהתמדה מסגרות הפעולה להגברת המודעות של מנהלים ועובדים, הונחו תשתיות לניהול איכות ברמה הבינמשרדית והחלו להתבצע פעולות שיפור במסגרת יישומי חלוץ.

בשנת 1996 הוקם האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה אשר קיבל משנה תוקף לתפקידיו גם בהחלפת ממשלה. לאחר שגיבש את מכלול ההנחיות המקצועיות בנושא, הרחיב והעמיק האגף את יוזמות הנחלת גישת ניהול האיכות ובשנת 2001 הביא לפרסום פרק 60 בתקש"ר. הפרק מסדיר את העקרונות ודפוסי הפעולה הנדרשים להטמעת גישת ניהול האיכות והמצוינות הארגונית, בקרב משרדי הממשלה ויחידות הסמך.

במסגרת זאת רכשה נציבות שירות המדינה את זכויות היוצרים של המערכת למצוינות ארגונית ה- EFQM (European Foundation For Quality Management) המבוססת על מתודולוגיית מודל הפרס האירופי היוקרתי למצוינות ארגונית. המערכת מייצגת תפיסה ניהולית אסטרטגית ומהווה מנוף רב עוצמה לקידום האיכות והמצוינות.

המערכת משמשת ארגונים רבים בעולם לביצוע הערכה ארגונית עצמית תקופתית (Self-Assessment). הערכה עצמית זאת מהווה עבור הארגונים תשתית לאיתור מערכתי ואינטגרטיבי של תחומי החוזק הארגוניים ועל התחומים השנויים בשיפור. כך בונים ארגונים אלה תכניות שיפור שנתיות ורב-שנתיות בהתאמה. המערכת מאפשרת שילובם והטמעתם של מהלכים מאוזנים לפיתוח ארגוני הן במימד ההתנהגותי והן במימד הארגוני - משימתי.

המהלך המנוהל על ידי האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה להנחלת הוראות פרק 60 בתקש"ר ולהטמעת מערכת המצוינות הארגונית של ה- EFQM, נמצא בעיצומו והוא מניב עד כה הישגים מרשימים בתחומים מגוונים.

הישגים אלה כוללים:

פישוט והליכים, שיפור וייעול של דפוסי העבודה, שיפור בתקינות המינהלית, צמצום עלויות אי-האיכות וחסכון במשאבים, העלאת פיריון העבודה, שיפור השירות ושביעות רצון הלקוחות.

הניסיון שנצבר במדינות שונות בעולם ובישראל מלמד על כך שאימוץ תפיסת האיכות והמצוינות מהווה עבור הארגונים נכס אסטרטגי אשר מוביל באופן ברור להצלחתם.

הטמעה מיטבית של תפיסת האיכות והמצוינות הינה אתגר ניהולי משמעותי המחייב נחישות והירתמות לאורך זמן של כל הגורמים השותפים.

# מצוינות ארגונית

מצוינות ארגונית הינה חתירה מתמדת למימוש הפוטנציאל הארגוני, תוך הצבת רף עולה של סטנדרטים וציפיות עצמיות ומודעות להזדמנויות ולאילוצים שמציבה הסביבה הארגונית.

בהתאם לכך, מצוינות ארגונית היא ניהול הארגון באופן יוצא מן הכלל והשגת תוצאות המבוססות על תפיסות בסיסיות הכוללות:

מוכוונות לתוצאות; התמקדות בלקוח; מנהיגות ודבקות במטרה; ניהול עפ"י תהליכים ועובדות; פיתוח העובדים ומעורבותם; למידה, חדשנות ושיפור מתמידים; פיתוח שותפויות; אחריות חברתית;



# מרכיבי המערכת למצוינות ארגונית

## המאפשרים

- מנהיגות: מנהיגים מצוינים מפתחים ומקדמים את השגת הייעוד והחזון. הם מפתחים ערכים ומנגנונים ארגוניים החיוניים להצלחה מתמשכת, מיישמים אותם, ונוהגים על פיהם. במהלך תקופות של שינוי הם מבטיחים דבקות במטרה, וכשנדרש, ביכולם לשנות כיוון ולהעניק השראה לאחרים ללכת בעקבותיהם.

- מדיניות ואסטרטגיה: ארגונים מצוינים מיישמים את הייעוד והחזון שלהם על ידי פיתוח אסטרטגיה הממוקדת בבעלי העניין אשר בעת גיבושה נלקחו בחשבון תנאי המשק והמגזר בהם היא מופעלת. הם מוציאים לפועל את האסטרטגיה באמצעות פיתוח מדיניות, תכניות, יעדים ותהליכים, המונחלים בכל הארגון.

- עובדים: ארגונים מצוינים מנהלים, מפתחים ומפיקים מעובדיהם את מלוא הפוטנציאל ברמה האישית, הצוותית והארגונית. הם מקדמים הגינות, שיוויון, מעורבות והעצמה של העובדים. הם דואגים לעובדים, מקיימים עימם תקשורת רציפה, מכירים בתרומתם ומתגמלים אותם באופן שמגביר אצלם את המוטיבציה ובונה את מחויבותם לממש את הידע והימיוניות שלהם לתועלת הארגון.

- שותפויות ומשאבים: ארגונים מצוינים מתכננים ומנהלים שותפויות חיצוניות, קשר עם ספקים ומשאבים פנימיים באופן שתומך במדיניות, באסטרטגיה וביישום מועיל של התהליכים, בעת התכנון ובמהלך ניהול השותפויות והמשאבים, הם פועלים לאיזון בין צרכי הארגון בהווה ובעתיד, צרכי הקהילה והסביבה.

- תהליכים: ארגונים מצוינים מעצבים, מנהלים ומשפרים תהליכים כדי לתת מענה מלא לצרכיהם של הלקוחות ובעלי העניין האחרים וליצור למענם ערך גדל והולך. אכן ניתן להתברך בהישגים אלה אך יחד עם זאת ארוכה הדרך והאתגר גדול.

## תוצאות

- תוצאות ללקוחות: ארגונים מצוינים מודדים באופן מקיף את התוצאות שלהם ביחס ללקוחות ומגיעים להישגים מעולים.

- תוצאות לעובדים: ארגונים מצוינים מודדים באופן מקיף את התוצאות שלהם ביחס לעובדים ומגיעים להישגים מעולים.

- תוצאות לחברה/לקהילה: ארגונים מצוינים מודדים באופן מקיף את התוצאות שלהם ביחס לחברה ולקהילה ומגיעים להישגים מעולים.

- תוצאות ביצוע עיקריות: ארגונים מצוינים מודדים באופן מקיף את התוצאות שלהם ביחס לגורמי מפתח במדיניות ובאסטרטגיה ומגיעים להישגים מעולים.