



דבר העורך

הגליון השלישי של אומ"ץ בשירות רואה אור בשבוע האיכות הלאומי החל החודש. מטרת שבוע זה הינה למקד את תשומת הלב הציבורית להישגי הארגונים במשק בתחום קידום האיכות והמצוינות.

שירות המדינה אשר חרט על דגלו את האיכות והמצוינות כיעד לאומי, בחר להיות שותף לקמפיין ההסברתי החשוב בשבוע האיכות בו נוטלים חלק כל מגזרי המשק ובו יוצגו הישגי הארגונים השונים, בכללם משרדי ממשלה ויחידות סמך.

מידעון זה מהווה נדבך בפעילות ההסברתית האמורה ואכן מעודד לקרוא בו על העשייה האיכותית המתבצעת במשרדים השונים לטובת הלקוחות - הציבור. מעודד לא פחות לגלות שמספר המנהלים והעובדים הנוטלים חלק בעשייה זו גדל והולך בהתמדה.

הרחבנו הפעם את היריעה וכללנו במידעון מדור נוסף - "מהנעשה בארץ". במדור זה נסקור פעילויות לקידום האיכות והמצוינות בארגונים שונים במשק. אנו מזמינים אתכם להמליץ בפנינו על מדורים אחרים הראויים להכלל במידעונים הבאים.

המידעון מופק בשיתוף בנק יהב לעובדי המדינה - הבנק לשירותי רווחה בנקאיים למען העובדים. אנו מבקשים להודות להנהלת הבנק על הנכונות והפתיחות לקידום נושא האיכות והמצוינות.

אני מבקש להודות למנהלים הכלליים, למנהלי יחידות הסמך, לסגניהם ולכל המנהלים, העובדים ורכזי האיכות השותפים בקידום תהליכי האיכות בשירות המדינה.

זה המקום להביע את תודתי והערכתי לרכזת המערכת הגב' מיכל עמית אשר סייעה רבות באיסוף, גיבוש ועריכת החומר לקראת פרסומו.

בהזדמנות זו ברצוני לאחל לכל קוראינו שנה טובה ואיכותית, שנת בריאות ושלום.

מאיר אהרונוב

ראש האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה

דבר הנציב

מידעון מס' 3 של אומ"ץ בשירות היוצא לאור בשבוע האיכות הלאומי מציג את תרומתו של שירות המדינה ביישום איכות ומצוינות. בשבוע זה מועלים על נס הישגי השירות במסגרות של כינוסים, פרסומים ואירועים לציבור הרחב.

בעידן של קיצוצים תקציביים מתמידים, האיכות והמצוינות בעבודת המשרדים הופכת להיות מהישג נאה לכורח ממש.

בפרוס עלינו שנת התשנ"ט הבאה עלינו לטובה, אני מודה אישית לכל העובדים שתרמו להעלאת מדדי האיכות וליישום מאפייני מצוינות בשירות המדינה.

לכל עובדי המדינה, הגימלאים ובני משפחותיהם שלוחה ברכת שנה טובה, שנת בריאות, שנת הצלחה ושנה "מצוינת" בכל התחומים.

שמואל הולנדר נציב שירות המדינה

שבוע האיכות הלאומי, אותו אנו מציינים השנה בתחילת חודש ספטמבר, מפנה את תשומת לב הציבור לנושא האיכות והמצוינות אשר מרכיב חשוב בו הינו החשיבה התוצאתית. קרי - חשוב מה רצית לבצע, חשובה כוונתך, אך חשוב מכל מה השגת ובאיזה אופן עשית זאת. שני אלמנטים אלה, התכנון, והבחינה על פי התוצאות חשובים בכל תחום, אך במגזר הממשלתי חשובים שבעתיים: הכסף הוא כספו של הציבור ועל עובדי הציבור להבטיח שהוא ישמש כמנוף לפעילות מואצת לטובת הציבור וכן להבטיח שאת עבודתם ילווה מנגנון המשוב הבודק כדאיות. מנגנון זה מקובל בסקטור הפרטי והוא מורכב ומסובך יותר להפעלה במערכות ציבוריות, אך הדבר אינו צריך למנוע את הקמתו והפעלתו במערכות אלה.

לכך כיוון המחוקק האמריקאי בחקיקת "חוק הביצועים והתוצאות". בחוק זה, שחקיקתו היוותה מהפכה הנוגעת לכל תחומי פעילותו של הממשל, באה לידי ביטוי התפיסה כי הרשות המבצעת אינה נמדדת בצריכת התקציב, אלא בהתאם לתפוקותיה.

אנו בישראל, נמצאים בשלב מוקדם מאד של תהליך שינוי זה: משרדים נדרשים להכין תכניות עבודה שנתיות ואף רב-שנתיות, ולעבוד לפיהן.

פעילות האיכות והמצוינות, המודגשת בשבוע האיכות מחנכת לחשיבה תוצאתית. אני מקווה כי הטמעה גוברת והולכת של ערכי האיכות, תביא להישגים האמורים בפעולות הרשות המבצעת.

אני מאחל הצלחה לפעילי האיכות בכל המשרדים, ולאגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה, הפועל באמצעים לא גדולים, בחזית רחבה ובתנופה גדולה. שנה טובה, שנת איכות.

יובל רכלבסקי מ"מ נציב שירות המדינה

האיכות והמצוינות בשירות המדינה מדיניות ומגמות

הועדה לגיבוש מדיניות הסמכה לאיכות קיימה מספר ישיבות לרבות מי שמייעה של מומחים, גורמי הסמכה ומנהלים. בתקופה זו מצויה הוועדה בשלב ראשוני של גיבוש ההמלצות.

בתחום ההדרכה קיים האגף יום מודעות להנהלת המכס ומע"מ, להנהלת מס הכנסה ומס רכוש וליחידת הממונה על השכר באוצר. על מנת להרחיב את מסגרות הפעולה גם בתחום ההכשרה לאיכות יצא האגף לאחרונה במכרז לגורם חיצוני שיפעיל את התוכניות השונות.

בימים אלה הסתיימה הכנת מצגת POWER POINT על נושא האיכות והמצוינות בשירות המדינה. המצגת, המשלבת תמונה וצליל, תאפשר למקד את הרצאות המודעות למנהלים ולעובדים ולשפר את האפקטיביות בתחום זה.

נושא האיכות והמצוינות תופס והולך מקום ממוסד יותר בשירות המדינה ובנסיבות אלו של בשלות ומהנסיון שנצבר עד כה הוחלט לכתוב פרק בתקשי"ר אשר יעסוק באיכות ומצוינות ויאגם חלקי פרקים אחרים רלוונטיים.

בסיוע המכון לפריורן העבודה והייצור גובש ביוזמת האגף דגם לתוכנה המהווה מודל ממוחשב למשוב על איכות שירות. המודל "מאגם" את כל נתוני המשוב המגיע ליחידה ממשלתית המופקדת על מתן שירות לרבות פניות ציבור, סקרים, דו"חות בקרה וכו'. המערכת תאפשר מבט אובייקטיבי מדיד על מצב איכות השירות כך שבעתיד יוכל כל מנכ"ל של משרד המופקד על שירותים לציבור לקבל תמונת מצב על רמת השירות הניתנת ביחידותיו השונות.

בהקשר לתפיסה זו יוזם האגף מדד ממשלתי לאיכות. הכוונה היא כי מדד זה, אשר יתבסס על מדדי תהליך ותוצאה לצד שביעות רצון לקוחות, יאפשר לכל מנכ"ל של משרד ממשלתי לקבל אחת לרבעון, או לחצי שנה, דו"ח אשר יכלול כעשרה פרמטרים ובהם ציונים לרמת השירות הניתנת ביחידות משרדו לצד הממוצעים הארציים לאותה תקופה המבוססים על רמת השירות ביתר המשרדים המופקדים על מתן שירות. תוכנית זאת נמצאת בשלבים ראשוניים של אפיון ונראה כי המלאכה עדיין מרובה.

מדיניות קידום האיכות והמצוינות בשירות המדינה בשנת 1998 מופעלת על בסיס החלטות הממשלה בנושא ובהתאם לחוזרי הנציב וחוזרי האגף לאיכות ומצוינות בנציבות אל הנהלות משרדי הממשלה ויחידות הסמך.

האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה יוזם תוכניות בינמשרדיות אשר תהווה תשתית לקידום הנושא וכן פעילויות להטמעת הגישה במשרדים וביחידות הסמך.

במסגרת פעילויות האגף ראה אור בימים אלה תדריך מעודכן לגיבוש ופרסום אמנת איכות שירות. התדריך מבוסס על הנסיון שנצבר באגף בשנים האחרונות.

קטעים נבחרים מתוך ראיון שנערך עם ראש הממשלה בנימין נתניהו

תחת נציבות המדינה והוא אחראי לנושא זה במגזר הציבורי. כשמדברים על איכות ומצוינות מקובל לחשוב על הסקטור הפרטי העיסקי. אך גם הפעילות הממשלתית היא חלק חשוב ומרכזי מהמשק הישראלי.

במידה ולהערכתך הממשלה צריכה לסייע לקידום האיכות והמצוינות מה עליה לעשות בנדון?

כפי שציניתי, להערכת הממשק הישראלי כבר הפנים את ערכי האיכות והמצוינות כפועל יוצא של תהליכים מבניים מקומיים וכלל עולמיים. תרומת הממשלה לנושא זה בעידן התחרותי הינה פשוט יצירת תנאי תחרות והסרת חסמים בירוקרטיים המכבידים על יכולתם של המגזרים השונים במשק לתפקד ביעילות גבוהה יותר.

כיצד אתה שעומד בראש הפירמידה הממשלתית רואה את נושא האיכות והמצוינות בשירות הציבורי שלדעת רבים זקוק לניעור רציני ביותר?

כל מי שנזקק בזמן האחרון לשירותי הממשלה חש בשינוי העצום שחל בשנים האחרונות. שיפורים רבים הוכנסו למערכת אשר ללא ספק מהווים פריצת דרך בתחום הקשר עם הציבור ויעילות המערכת. המדיניות המנחה את משרדי הממשלה היא מתן שירות לציבור כלקוח, בדומה לאופן הפעולה העיסקי. אני בטוח שיש עוד הרבה עבודה על מנת להשוות את דפוסי הפעולה לסקטור העיסקי המשתכלל בצורה מהירה יותר. תהליך ההפרטה בא במטרה לקדם מטרה זו ומתוך הכרה שממשלה לא יודעת לעשות עסקים. מטרת הסופית היא שהממשלה תפעל רק בתחומים בהם קיים כשל שוק של הסקטור העיסקי וגם בתחומים אלה תשפר את יעילותה.

חשוב לציין, כי המודעות בקרב היחידות הממשלתיות לחשיבות ולצורך בקידום האיכות ובפישוט תהליכים הולכת וגוברת ואנו רואים לא מעט הישגים בתחום.

איכות ומצוינות משמעותן דינמיקה של שיפורים, של התקדמות מתמדת. מה הן המסגרות הפרטיות והציבוריות הנחוצות כדי להבטיח אותם?

המסגרת החשובה באמצעותה ניתן לשמור על אלמנט האיכות בסביבה מתפתחת היא מערכת החינוך. הקניית ערכי מצוינות החל מהגיל הרך מהווה את הבסיס האיתן לשינוי ודינמיקה. מתוך בסיס זה נבנה המשק הישראלי על כל מגזריו.

פעילותו של המשק בסביבה תחרותית ופתוחה מבטיחה אף היא סיגול דפוסי פעולה של הסתגלות לשינויים המהירים המאפיינים את העידן המודרני. בימינו, רק הטובים שורדים בתחרות. אקסיומה זו מבטיחה את המשך הצטיינותו של המשק הישראלי בעולם התחרותי.

הראיון פורסם ב"מוסף היובל - 50 שנות איכות ומצוינות" של "ידיעות אחרונות" בחודש יוני השנה

אדוני ראש הממשלה,

כיצד אתה מבין את מושג האיכות והמצוינות כראש ממשלה. האם מדובר על משהו ערכי תיאורטי או משהו מעשי?

ראש הממשלה בנימין נתניהו:

מושג האיכות והמצוינות הינו למעשה שילוב של ערכים ומעשים.

ללא הטמעה נכונה של המושג כערך עליון לא יהיה ניתן להגשים אותו למעשה. הקניית ערכי המצוינות מתחילה במערכת החינוך, שאני יכול לומר במלוא הביטחון, שהיא מהמובילות בעולם, ממשיכה בשירות הצבאי ומתבססת היטב בחינוך האקדמי ובמגזר העיסקי. את התוצאות ניתן לראות כאמור, בכל שטחי חיינו.

בעבר היה גורם במשרד ראש הממשלה שעסק בנושא האיכות והמצוינות. האם יש לפי הערכתך מקום לגורם ממשלתי שיקדם את נושא האיכות והמצוינות?

אני סבור כי בתחום האיכות והמצוינות קיימות היום יותר מבעבר מוטיבציות חזקות בארגונים השונים במשק לכוון מערכות יעילות ומצטיינות. מסיבה זו, החליטה ממשלת ישראל שאין עוד מקום לפעילות המרכז לאיכות ולמצוינות, לאחר פעילות של שנתיים בהן בוסס המושג והוטמע. עם זאת, הצורך בהפנמת הערכים ויישום תהליכי איכות במגזר הציבורי, אשר לו מאפיינים ייחודיים, עדיין קיים להערכת. מסיבה זו הוקם האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה

הפרס הלאומי לאיכות במגזר הציבורי ע"ש יצחק רבין ז"ל לשנת התשנ"ח 1998

דבר הפרס הובא לידיעת מאות ארגונים בשירות הציבורי. כ-130 הגישו מועמדותם בהרשמה המוקדמת ויום עיון שנערך במלון "סאן" בבת-ים בתאריך 23/7/98 בהשתתפות נציגי 75 ארגונים היווה את אחד משיאייה של התחרות. לאחר שהוסברו הקריטריונים של הפרס והובהר כי הכוונה לאתר ארגונים שהטמיעו תרבות ארגונית של איכות ומצוינות, נרשמו כ-35 ארגונים לתחרות.

השיפוט נערך בשלושה שלבים: שיפוט "שולחני" המבוסס על חומר כתוב, שיפוט בשטח ובחירה של ועדת שיפוט עליונה.

לפרס חשיבות חינוכית המעודדת ארגונים להצטיינות. כך לדוגמה נתקבלה בימים אלה קריאה טלפונית באגף לאיכות ומצוינות: "אנו מרשת מוסדות ציבור ואנו מבקשים את רשימת הקריטריונים לזכייה בפרס בשלושים עותקים". "מועד הגשת המועמדות לתחרות כבר עבר", היתה התשובה. "לא" ענה הקול מצידו השני של הקו "אנו מעוניינים להכין ארגונים רבים לפרס של השנה הבאה".

כך מונח נדבך נוסף "בחומת האיכות" בישראל. תחרות הפרס הלאומי לאיכות במגזר הציבורי ע"ש יצחק רבין ז"ל מפנה את הזרקורים אל הטובים והאיכותיים ועצם קיום התחרות מהווה "רף נורמטיבי" אשר ללא ספק ישמש אתגר לארגונים נוספים רבים בשירות הממשלתי בפרט והציבורי בכלל.

התחרות על הפרס הלאומי לאיכות במגזר הציבורי ע"ש יצחק רבין ז"ל מצטרפת לרשימת תחרויות ופרסים בעולם ובהן פרס בולדרידג' האמריקאי (בו זכו חברות ענק כ"מוטורולה" ו"קסרוקס"), אותות הנשיא בארה"ב, אות אמנות השירות הבריטי, פרסי דמינג ביפן, וכמובן בישראל הפרס הלאומי לאיכות בתעשייה.

ראשיתו של הפרס ביוזמת משרד ראש הממשלה, בתחרות שנערכה בין ארגונים בשנת 1995. הפרסים הוענקו בטכס שנערך בשנת 1996 לבית החולים לגליל המערבי - נהריה וכן לעירית אשקלון ולצידם הוענקו תעודות הוקרה למספר ארגונים נוספים. הענקת הפרס הופסקה עם סגירת המרכז לאיכות ומצוינות בסוף שנת 1996.

השנה יזם האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה את חידוש התחרות, כאשר מסייעים בעריכתה משרד הפנים, מרכז ההסברה, מרכז השלטון המקומי ואלכ"א-ג'וינט ישראל. הפרסים יוענקו השנה בארבע קטגוריות: השירות הממשלתי, השלטון המקומי, מערכת החינוך והקהילה ומערכת הבריאות.

פורום מנהלים

מיישמי איכות

בשירות המדינה

במסגרת הדיון בהישגים ובקשיים בפעילות הכרוכה בקידום האיכות והטמעתה בקרב העובדים, התפצלו משתתפי הכנס לשלוש קבוצות דיון שעסקו בנושאים הבאים: הנעת עובדים, גישות חדשות להאצת תהליכי שיפור, ובתחקיר ככלי ניהולי.

דיוני הקבוצות היו מעניינים מאד ותרמו לליבון הסוגיות שהועלו בהן.

מיכאל איתן, שר המדע סקר את פרוייקט "מימשל זמין" והתייחס לחשיבות מערכות התיקשוב שפריסתם גדלה והולכת בכל תחומי חיינו. שר המדע ציין, כי המנהלים והעובדים בשירות הציבורי חייבים להיות מובילי השינוי ועליהם להסתייע בעבודתם, עד כמה שניתן, בטכנולוגיות חדשניות. פרוייקט "ממשל זמין" יביא בין היתר לעשיית שימוש נרחב במערכות ה"אינטרנט" ובאמצעים למתן שירות יעיל יותר בכל אחד מתחומי הממשל ובקשריו עם הציבור.

חתם את הכנס משה ליאון, מנכ"ל משרד ראש הממשלה, שדיבר על ההפרטה כמנוף לקידום איכות השירות. בדבריו ציין כי ההפרטה נועדה להגביר את התחרות החופשית במשק תוך הקטנת הוצאות תיפעוליות של הסקטור הציבורי והפניית המשאבים לפקוח ובקרה תוך התמקצעות. כל זאת מתוך רצון לסייע לרווחת הציבור כולו.

הכנס השלישי של "פורום מנהלים מיישמי איכות בשירות הציבורי" שיוקדש לנושא "מדידה ככלי לניהול איכות" יתקיים ב- 3.11.1998 בירושלים.

אירועים מרכזיים בחודשים ספטמבר 1998 – ינואר 1999

ספטמבר

- ארועי שבוע האיכות הלאומי
- הצדעה לאיכות - אירוע מרכזי בהשתתפות ראשי המדינה והמשק
- חלוקת פרסי מיזם האיכות
- תחרות צוותי שיפור במשק
- תחרויות עובדים/צוותים בעלי הישגים מיוחדים
- סיום שבוע האיכות בבית הנשיא

נובמבר

- טכס חלוקת פרס האיכות הלאומי במגזר הציבורי ע"ש יצחק רבין ז"ל - במשכן הכנסת
- כנס מנהלים מיישמי איכות

דצמבר

- כינוס בינלאומי לאיכות בבנייני האומה בירושלים

ינואר

- טכס הענקת תעודות הוקרה לעובדים/צוותים בעלי הישגים מיוחדים במשכן הכנסת

כנס שני של "פורום מנהלים מיישמי איכות בשירות המדינה" נערך בחודש אפריל האחרון בהשתתפות מנכ"לים, סמנכ"לים, מנהלים, רכזי איכות ועוד רבים העוסקים בנושא.

את הכנס פתח שמואל הולנדר, נציב שירות המדינה, אשר חזר והדגיש בפני המשתתפים את המשמעות שיש למושג איכות ומצינות במדינת ישראל במיוחד בפרוס יום העצמאות ה-50 למדינה, וציין שעל שירות המדינה, המהווה את אחד הצירים המרכזיים של מדינת ישראל בכל תחום וענין, לשמש דוגמה ומופת למסירות, מקצועיות ויעילות.

פרופ' שאול שאשא, מנהל ביה"ח לגליל מערבי-נהריה ויו"ר פורום המנהלים מיישמי איכות בשירות המדינה, ציין את חשיבותה של האיכות בסקטור הציבורי תוך שימת דגש על מצינות ומקצועיות, איכות במתן השירותים, תרבות איכות המוטמעת בכל רבדי הארגון, וציין כי "עשיית איכות" תביא לחסכון בתשומות ותגרום לחוסן כלכלי.

מאיר אהרונב, ראש האגף לאיכות ומצינות בשירות המדינה, דיווח למשתתפים על פעילות האיכות בשירות המדינה ועל האתגרים הרבים העומדים בפני האגף בראשו הוא עומד. בדבריו סקר את הפרוייקטים השונים אותם יזם האגף, וציין את חשיבות מחויבותם של המנהלים בהובלת המאמץ להטמעת תרבות האיכות והמצינות בשירות המדינה.

אחד ממטרות הפורום הינה להוות "רשת" בין מנהלים ללמידה הדדית זה מנסיונו של זה. במסגרת זו התקיים בכנס פאנל שדן בלקחים מיעוץ מתודולוגי בשירות המדינה. בפאנל השתתפו מספר יועצים חיצוניים ולקוח מייצג - האגף לרישוי עסקים בעיריית תל-אביב.

ד"ר שמשון שושני, מנכ"ל הסוכנות היהודית, שיתף את הנוכחים בנסיונו הרב בתחום הובלת שינויים מערכתיים והטמעת איכות ומצינות וציין שהנהגת ניהול איכות בשירות המדינה הינה בלתי נמנעת. ד"ר שושני המליץ לנוכחים בשלב ראשון לפעול במסגרת פרוייקטים ספציפיים כדי להיווכח שאכן הדבר אפשרי, ובשלב שני להרחיב את מסגרת הפעילות כמניפה בכל יחידות הארגון. חשוב שהארגון יראה את האתגר כיעד אסטרטגי בו נדרשת מחויבות עמוקה של מנהלים, ומעורבות פעילה של העובדים, כשכולם ממוקדים במטרות וביעדים שהוצבו.

ב מ ש ר ד י מ

משרד החקלאות, משרד הבריאות והתאחדות התעשיינים). מטרות פעילות הצוות לסווג את תכשירי הדברה על מנת שבידי העוסקים בדבר יהיה המידע הדרוש להם כדי שניתן יהיה לעודד שימוש בתכשירים ידידותיים לסביבה, ליעל את השירות לציבור בתחום רישום תכשירים ולשפר את הפיקוח על ההפצה והשימוש של תכשירים בעלי רמות סיכון גבוהות. הצוות חולק לצוותי משנה העוסקים במאפיינים השונים של התכשירים והוא אמור להשלים את עבודתו ולהגיש את המלצותיו בתוך מספר חודשים.

היתרי רעלים - תהליך היישום של המלצות צוות זה מתקדם כמתוכנן. השיפור בתהליך אמור להניב פירות משמעותיים כבר בשנת עבודה זו ולתת את אותותיו בעבודת כל העוסקים בדבר.

שיפור תהליכים בגישת הניהול הממוקד - התקיימה סדנא בת יומיים למערך התכנון הסביבתי במשרד ובה הוקנו למשתתפים כלים לניתוח תהליכים, וזאת לשם שיפורם בגישת האילוצים - כלי עזר לשיפור יכולת אנשי התכנון הסביבתי להשיג את היעדים שהציבו לעצמם תוך התמודדות עם עומס עבודה בלתי רגיל.

תהליך מתן אישורים להיתרי בניה - יוקם צוות לשיפור תהליך זה במחוז חיפה של המשרד. הצוות יחל את פעילותו בימים הקרובים.

עו"ד בינה בר - און

סמנכ"לית בכירה למינהל ומשאבי אנוש



המשרד לאיכות הסביבה

צוותי שיפור משרדיים, שיפור איכות השירות של אשכול וסיווג מכשירי הדברה

בחצי השנה שחלפה התמקדה פעילות המשרד לאיכות הסביבה בשני תחומים עיקריים:

בתחום גיבוש הפעילות באיכות השירות של אשכול חומרים מסוכנים ומפגעים ובתחום פעילותם של צוותי השיפור המשרדיים.

בתחום גיבוש הפעילות באיכות השירות:

גובשו תחומי הפעילות של האשכול לתכנית עבודה והחלו בביצועה. בימים אלה נערכים מנהלי האשכול לחיתוך מצב חצי שנתי, ובמהלכו תיבדק ההתקדמות בהשגת היעדים מול התכנון המקורי. בעקבות הלקחים שיופקו יתבצעו, במידת הצורך, פעולות מתקנות שיבטיחו את אפקטיביות הפעילות להבא.

תוצאות הפעילות שבוצעה עד כה מתבטאות כבר כיום בשיפור הניכר במספר תחומים:

■ שיפור בביצועי האשכול, כתוצאה מהתמקדות מתואמת של כל הנוגעים בדבר בנושאים שהוגדרו כחשובים.

■ שיפור התקשורת הפנים ארגונית, הן בתוך האשכול והן בין האשכול למחוזות - זאת בזכות הצבה של מטרות ויעדים משותפים שיצרו "שפה משותפת" בין כל הנוגעים בדבר.

גובשה תכנית להגברת תודעת האיכות והמצוינות באשכול חינוך ואכיפה, על בסיס מטרות ויעדים ראשוניים שנוסחו על ידי רוני קומר, הסמנכ"ל לחינוך ואכיפה. בשלב הראשון של התוכנית - שביצועה יחל בחודש הקרוב - נקבעו מטרות ויעדים ונקבעה מתכונת לסדנאות ללימוד הנושא. על בסיס הידע שיירכש בסדנאות יגובשו מטרות ויעדי האשכול לשנה הקרובה.

בתחום שיפור ויישום המלצות בעקבות פעילות צוותי השיפור

בתחום רישוי עסקים - מתבצע תהליך אינטנסיבי של יישום המלצות השיפור. את המהלך יזם מוטי סלע, ראש אגף רישוי עסקים במשרד והוא גם עומד בראשו ומוביל אותו. במסגרת זו קוימה סדנא בת שלושה ימים לכל אנשי רישוי עסקים במשרד, על מחוזותיו. בסדנא רכשו המשתתפים מיומנויות חשיבה תוצאתית והשתתפות בה הכשירה את הקרקע ליישום מערכתי של השיפורים שגובשו בתהליך רישוי עסקים.

סיווג תכשירי הדברה - הופעל צוות בינמשרדי לסיווג תכשירי הדברה (בנוסף לאנשי המשרד לאיכות הסביבה משתתפים בצוות גם נציגי

משרד הביטחון

משרד הביטחון מיישם תכנית "ניהול איכותי" בפריסה רחבה, הן בהיקפה והן במהותה. מסמך עקרונות יסודי, המפרט את מטרות תכנית האיכות, היקפה, מדדי בקרה לביצועה, קריטריונים ומדדים לניהול איכותי של התכנית, גבולות אחריות ותפקידים, הוצג בפני ראשי האגפים במשרד הביטחון ואושר בחודש אוגוסט 1997 ע"י המנכ"ל, האלוף (מיל') אילן בירן.

אגף ארגון בקרה ומינהל (אב"מ), בראשות צבי רובוביץ, ראש האגף, מופקד על יישום התוכנית והוא אחראי להגדרת מטרות ויעדים ברמה המשרדית וברמה האגפית, לקביעת מדדי ביצוע ליעדים שנקבעו, להפעלת מתכונת חדשה לדיווחים תקופתיים (על בסיס מדידת ביצוע מול תכנון), להפעלת צוותים לשיפור תהליכי עבודה, הדרכה והכשרה מתאימה של המנהלים, מובילי הצוותים וחברי הצוותים.

במחצית שנת 1998 כבר השתתפו בתכנית האיכות חמישה אגפים מרכזיים ושלושה אגפים נוספים נמצאים עתה בתחילת התהליך. כ-500 מעובדי המשרד השתתפו בתוכנית הכשרה מרוכזת בנושא האיכות והמצוינות בשירות וזאת על מנת ליצור 'מסה קריטית' של עובדים ומנהלים הרואים עצמם מחוייבים לנושא - דבר אשר יאפשר להאיץ את תהליכי העמקת תודעת האיכות.

הוכשרו 50 מנחים להובלת צוותי שיפור ב-3 מחזורים.

נערכו שלושה ימי עיון למנהלים ולעובדים והתקיימו שני מחזורים של השתלמות מנהלים בנושא "הגישה המערכתית בניהול" ויתקיימו שלושה מחזורי השתלמות נוספים של קורס בנושא "גישות ניהול מתקדמות".

תשתית האיכות המשרדית כוללת היום: ועדת היגוי משרדית, בראשות ר' אגף ארגון בקרה ומינהל ובריכוזה של רכזת האיכות המשרדית, פעילות של וועדות היגוי אגפיות ולצידן רכזי איכות אגפיים.

תכניות האיכות האגפיות שאושרו ע"י הוועדה המשרדית, משלבות בתוכן את עקרונות היסוד של הניהול האיכותי:

- מחויבות מנהלים - העומדים בראשות הוועדה האגפית הם ראשי האגפים או סגניהם הבכירים, והם אחראיים ליישום התכנית האגפית והטמעתה בקרב העובדים. גם יתר חברי הוועדות האגפיות הם מנהלים בכירים באגפיהם.

- מוכוונות ללקוח - באמצעות פילוח לקוחות, בדיקת צרכים ע"י סקרי משוב ומתן מענה לדרישות הלקוח.

- מעורבות פעילה של כל עובדי האגף - בהטמעת תכנית האיכות, זאת באמצעות קיום כנסים אגפיים בנושאי תכנית האיכות,

בהשתתפותם הפעילה של ראש האגף וסגניו, שילוב עובדים בעבודת צוותי שיפור ומחויבות מנהלים ליישום המלצות הצוותים.

- ביסוס ביצוע העבודה על יעדים - המוגדרים ע"י האגף ונגזרים ממטרותיו, ושימוש במדדי ביצוע ובקרה על התפוקות ואיכות הביצוע.

- מדידה של הביצוע (לפי היעדים), במתכונת שמטרתה לקיים בקרה מתקנת.

- טיפול בגורם האנושי - ע"י הדרכה והכשרה, בכנסים ובימי עיון ויצירת מודעות לרכיבי התכנית ומעורבות בהפעלתה.

כיום פועלים במשרד הביטחון, 33 צוותי שיפור ומספרם יגדל וילך בקרב לאחר שאגפים נוספים יצטרפו לתוכנית ולאחר שיוכשר מחזור שני של צוותי שיפור.

צילי זיק

ר' תחום ניהול איכותי



משרד הבינוי והשיכון

ענף הבנייה - לעידן המצוינות

קטעים נבחרים מתוך ראיון עם סגן שר הבינוי והשיכון, מאיר פורוש שפורסם ב"מוסף היובל - 50 שנות איכות ומצוינות" של "ידיעות אחרונות" בחודש יוני השנה:

כשיצחק רבין המנוח נבחר לרשות הממשלה לפני כשש שנים, הוא שם את המצוינות בראש מעייניו, מתוך הערכה שהמצוינות והאיכות עשויות להגדיל את התוצר הלאומי. מהפיכת המצוינות התחילה בתעשייה, התרחבה לשירותים וכעת הגיעה לענף הבנייה - אומר מאיר פורוש, סגן שר השיכון.

להערכת פורוש, החדירה של המצוינות לענף הבנייה היא תולדה של הדרישה מצד הלקוחות, ציבור רוכשי הדירות, וגם של ההתחרות הקשה השוררת באחרונה בענף. מצוינות בתכנון ובבנייה היא אמצעי שיווק מצויין, אולי הטוב ביותר שקיים.

נכון שמצוינות ואיכות הן אמצעי שיווק טובים, אך בדירות קשה לקבוע את איכות הבנייה. ליקויים רבים מתגלים רק אחרי שכבר רוכשים את הדירה ועוברים לגור בה.

זה נכון לגבי איכות הבנייה, אך לא לגבי התכנון, שהוא גלוי יותר לעין. לגבי נושא איכות הבנייה, כפי שציבור הצרכנים מתרשם לטובה מיצרן שנושא תו תקן בינלאומי מסידרת ISO-9000, כך יקרה עם רוכשי הדירות. להערכתו, בהדרגה הצרכנים ירכשו דירות של קבלנים בעלי תווי תקן בינלאומיים מוכרים.

אתה באמת מאמין בכך?

בהחלט כן, למה אתה חושב אחרת? אין סיבה שצרכן, המחפש תו תקן בינלאומי אצל יצרן של מערכות אלקטרוניקה שעולות כמה אלפי שקלים, לא יחפש תו תקן אצל קבלן המוכר לו דירה - שמחירה כמה מאות אלפי שקלים ויותר.

לקוחות בישראל לוחצים ותובעים עתה מהקבלנים רמת איכות בביצוע עבודות גמר, ותוספות שונות שלא היו מקובלות לפני כמה שנים. יש דינמיקה גם בתחום זה, ואני יודע שקבלנים מתאימים עצמם למציאות החדשה. מי שלא יתאים עצמו, יענש על ידי כוחות השוק. פשוט לא ירכשו ממנו.

אתה ממחיש, בצדק, את חשיבות המצוינות בבנייה, אך מה עושה משרד הבינוי והשיכון בנדון?

אני חושב שמשרד הבינוי והשיכון עושה רבות לקידום האיכות והמצוינות בבנייה, באמצעים הנהוגים במדינות כמונו. כמה דוגמאות:

אנו עורכים מיון מוקדם לחברות בנייה המשתתפות במכרזים גדולים, כאשר נושא איכות הביצוע הוא אחד הקריטריונים הראשיים למיון. אנו מאיצים בחברות הבנייה לקבל תעודת הסמכה "ISO-9002", שהוא התקן המקובל בעולם הרחב לחברות בנייה. רשם הקבלנים מחמיר מאוד באישור ורישום חברות.

האם חברות הבנייה מגלות נכונות לשתף פעולה בתחום זה?

יש בפי רק שבחים ומחמאות להנהגת ציבור קבלני ישראל. ראשי התאחדות הקבלנים נרתמים לעניין. הם לא רק משתפים פעולה עם משרד השיכון, אלא בנושאים מסויימים נוטלים אחריות להובלת הפעילות. הייתי אומר שבעול מהפיכת איכות הבנייה בישראל נושאים שלושה מייסדים: משרד הבינוי והשיכון, התאחדות הקבלנים ומכון התקנים.

אבל במכרזים של המדינה לא מחייבים את הקבלנים להצטייד בהסמכת ISO 9002

נכון, אבל יש סיבות לכך, תהליך ההסמכה ל-ISO-9002 לוקח בין שנה לשנתיים. במצב הנוכחי של ההאטה בענף הבנייה, החלטתי לנהוג בסבלנות ובאורך רוח בנושא זה. התניית הגישה למכרזים ממשלתיים בתקן ISO-9002 היא רק שאלה של זמן.

בענף הבנייה לבטח התייחסו בספקנות לדברייך, שנאמרו כבר כמה פעמים.

מה אני יכול לעשות? תמיד ישנם ספקנים וקטני אמונה. אני יכול לגלות לך שמיניתי לפרוייקט זה איש בכיר במשרד השיכון, מוטי שפירא, סמנכ"ל המשרד. זה מלמד על מידת הרצינות שאני מייחס לנושא. לאלה החושבים שהדברים יימשכו עד אין סוף, צפויה הפתעה. בעתיד ייצא משרד הבינוי והשיכון בקמפיין בכל אמצעי התקשורת, שבו ייקראו הצרכנים לרכוש דירות אך ורק מבעלי תעודות הסמכה ISO-9002.

מרבית כיום לדבר על איכות ומצוינות. האם אין זו אלא אופנה חולפת, במיוחד בענף הבנייה? הרי אין כאן עדיין מהפיכה, ובבנייה, כפי שאמרנו, הליקויים מתגלים באיחור-מה.

בשאלה זו יש הרבה ציניות, וקשה להתווכח עם ציניקנים. אבל אני מציע שנבחן את העובדות באספקלריה עולמית. ראשית, הצרכנים בכל העולם ידענים יותר משהיו אי-פעם ודורשים תמורה מלאה לכל דולר שהם מוציאים. שנית, המחוקקים מתערבים באופן חסר תקדים בכל נושא של איכות בנייה. שלישית, בתי המשפט מחמירים מאוד בפסיקותיהם לגבי ליקויי בנייה.

כל אלה כשלעצמם חשובים ומכריעים, אך אל תשכח את נושא

ההתחרות העולמית. אנו חיים בעידן של גבולות פתוחים ותנועה חופשית של הון ושירותים ממדינה אחת לשנייה. לא רחוק היום שבו קבלנים זרים יפעלו גם בישראל, ומילות המפתח "תחרות, איכות ומצוינות" יקבלו משמעות נוספת.

להערכתנו, הקבלנים בישראל מודעים לכל ההתפתחויות הללו, שכן הענף אינו מבודד ממה שקורה בשאר העולם. אני גם יכול לומר בבירור שחברות הבנייה בישראל צועדות לעידן האיכות. ביטויים מעשיים לכך לא חסרים. שים לב, למשל, להארכת תקופת הבדק וזמן האחראיות של הקבלן בחוק מכר הדירות, לדרישה להחמרת התקנים ולגידול הניכר בכמות התביעות המשפטיות של דיירים נגד קבלנים.

עובדות אלה ממחישות את המודעות הגדולה של הצרכנים לאיכות הבנייה.

הם אינם מוכנים לקבל את ליקויי הבנייה שהיו מוכנים לבלוע בעבר, אלא עושים משהו בנידון - מגישים תביעות. את זה הקבלנים לא אוהבים, זה עולה להם כסף ופוגע בשמם הטוב.

המרכז למיפוי ישראל

להיות קשובים ללקוח - לשפר את השירות, לשווק טוב יותר

המרכז למיפוי ישראל (מפ"י) הינו יחידת סמך ממשלתית במסגרת משרד הבינוי והשיכון והוא מופקד על כל הפעילות הקשורה במיפוי שטח מדינת ישראל ויצירת מאגר מידע בתחום זה.

המידע בתחומים האנלוגי והספרתי קדסטרי וגיאוגרפי הצטבר במשך עשרות שנים וגורמים רבים - הן גופים מקצועיים והן גורמים מקרב הציבור הרחב - עושים בו שימוש רב.

במסגרת המרכז למיפוי ישראל פועלת יחידת הפצה ושיווק מידע אשר תפקידה לספק מידע ונתונים למודדים מוסמכים, לגופים ציבוריים ועסקיים ולגורמים נוספים.

המשתמשים בשירותי המרכז למיפוי מתחלקים ל-60% צרכני קדסטר (המבקשים לרשום בעלות על קרקע) למיניהם ו-40% צרכנים שונים הרוכשים מפות נייר, מפות דיגיטליות ונתוני מדידה שונים.

המרכז למיפוי ישראל, כגוף האמון על כל התשתית הגיאודטית של מדינת ישראל, רואה את עצמו מחויב למתן שירות איכותי על ידי התאמת מוצריו לדרישות צרכניו, והוא יצר כלים שיאפשרו לו לקבל מצרכניו משוב חוזר על דרכי פעילותו ובעקבות משוב חוזר זה הוא מחדש את מוצריו ומתאים אותם לדרישות הלקוח.

להלן דוגמה להליכי עבודה שבקבוצתיהם עוצבו ויוצרו מוצרים חדשים:

■ כאשר לקוחות המרכז למיפוי היו מבקשים בעבר לרכוש מפות ניילון מצופות הם היו מופנים לגורמים פרטיים העוסקים בציפוי פלסטיק ואלו גבו מהם תמורת ציפוי המפות סכומי כסף נכבדים.

המרכז למיפוי נאות ליטול על עצמו את ריכוז ביצוע עבודת ציפוי המפות ויכול היה להתייבב בפני הגופים אשר מבצעים את הציפוי כצרכן גדול, המספק להם עבודה בהיקף נרחב, ולחץ עליהם להוריד את מחיריהם ולהוזיל בכך את מחיר הציפוי ללקוחותיו. המחירים הנמוכים גרמו - כתגובת שרשרת - לדרישה גוברת לציפוי מפות בניילון.

כדי להענות לדרישה זו ולשמור על עלויות ייצור נמוכות רכש המרכז למיפוי מכונת למיניצה - דבר שאפשר לו לבצע שיפור נוסף בשירות ללקוח. ואכן מתחילת חודש מרץ השנה פועלת במרכז למיפוי ישראל מכונת למיניצה (מכונה לציפוי נייר בפלסטיק) ושם מבצעים את עבודת הלמיניצה של המפות, עבור הלקוחות המעוניינים בכך, בו במקום.

השיפור הנוסף בשירות גרם לעלייה נוספת בביקוש לשירות זה של ציפוי מפות ומאז רכישת מכונת הלמיניצה נרשם גידול חודשי קבוע של 25% בביקוש לציפוי מפות.

■ פילוח השוק הבהיר למנהלי המרכז למיפוי ישראל כי קהל היעד העיקרי למוצרי המיפוי הינם בתי הספר. בעקבות כך הוכנו פרסומים בכתב על מוצרי המרכז למיפוי ישראל והופצו בקרב הנהלות בתי הספר. פעילות שיווק ופרסום פשוטה זו עוודדה את הנהלות בתי הספר ליצור קשר עם המרכז למיפוי ולבקש לפתח מוצרים אשר יתאימו לתוכנית הלימודים. המרכז למיפוי יעשה ככל יכולתו להיענות לבקשות, לפתח את המוצרים המבוקשים ולמכור אותם במחיר התואם את אפשרויות התשלום של בתי הספר.

■ במהלך המגעים המקצועיים עם המפקח הארצי של מקצוע הגאוגרפיה בבתי הספר ומשיחות עם מורות לגיאוגרפיה הסתבר שהאטלס שהפיק מרכז המיפוי הוא אטלס איכותי המכיל מידע רב וחשוב ואולם מורי הגאוגרפיה נמנעים מלהמליץ לתלמידיהם לרכוש אותו כיוון שהוא חסר "חוברת עבודה" שתנחה את התלמיד כיצד לעשות שימוש באטלס, ויכוון אותו כיצד להיעזר בו בעת הכנת שעורי הבית ובביצוע מטלות אחרות שעמן עליו להתמודד במסגרת לימודי הגיאוגרפיה.

חברת העבודה אכן הופקה וכיום, לאחר שהאטלס והחוברת משווקים כיחידה אחת, גדל מאוד היקף המכירות.

לסיכום: ההיענות לצרכי הלקוחות מנחה את המרכז למיפוי ישראל בפיתוח מוצרים חדשים ומבוקשים.

במשרדים

הנהלת בתי הדין הרבניים

התייעלות ושיפור השירות - בעקבות הנהגת שיטת שכר עידוד

במהלך החודשים ינואר עד מרץ 1996 נערכו מחקרי עבודה לקביעת שיטת שכר עידוד בבתי הדין הרבניים האזוריים כאשר הנהלת בתי הדין הגדירה את ציפיותיה מיישום שיטת שכר העידוד כדלהלן: עידוד העובדים לעמידה בתפוקות, ע"י קבלת תמורה (פרמיה); הגדלת פרוין העבודה ושיפור האיכות; הקטנת מספר התיקים הפתוחים (כלומר "סיום ההליך"), ושיפור השירות ללקוחות.

שיטת שכר העידוד יושמה בבתי הדין הרבניים בחודש אוקטובר 1996. בשלב ראשון של ההפעלה נבחנה יעילות עבודת בתי הדין בטיפול בתיקים (פתיחה וסגירה בלבד), כאשר במדד היעילות נלקחו בחשבון תפוקות בלבד. החל מחודש נובמבר 1997 נכלל גם גורם האיכות במדד היעילות והחל ממועד זה מתוגמלים העובדים הן על פי תפוקותיהם בעבודה והן על פי איכות עבודתם.

להלן הממצאים העיקריים של תוצאות יישום השיטה.

טבלת השוואת מועדי זימון לדיונים לאור שילוב מדדי איכות בשיטת שכ"ע

בנושא תיקי מזונות	בנושא תיק גירושין לגט	
65	46	פרק הזמן מהגשת בקשה עד למועד ראשון נכון ל-10/96
38	35	פרק הזמן מהגשת בקשה עד למועד ראשון נכון ל-4/98
(41%)	(-24%)	אחוז השינוי בין שתי תקופות

יתר על כן, הקשר עם ציבור הלקוחות וההידברות עימם מנחים את העושים במלאכה גם בשיווק המוצרים. המרכז למיפוי לא רק מגוון את מוצריו אלא גם מעודד את צרכניו הפוטנציאליים לעשות בהם שימוש.

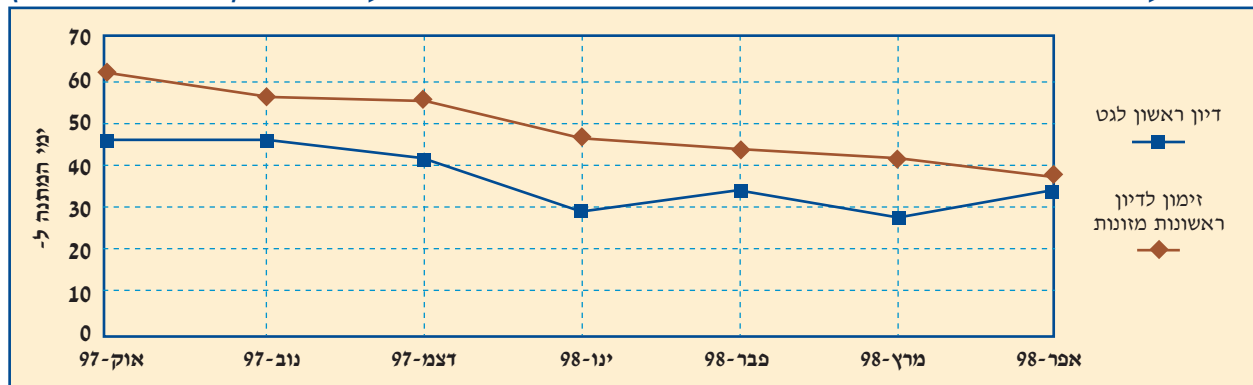
■ במרכז למיפוי ישראל מיוצרים דרך קבע מוצרים המסווגים כ"סודי" ו"סודי ביותר". בתהליך ההבאה לדפוס של מוצרים אלו, ובתהליך הדפוס עצמו, נוצרת פסולת של תשלילי צלוליד ושל נייר שעליהם מצוי מידע שאסור שיגיע לידיים זרות. הוראות הביטחון מחייבות לגרום חומר זה למידות זעירות של מילימטר על מילימטר. המרכז למיפוי פרסם מכרז בין קבלנים המבצעים עבודה זו וקיבל הצעות לביצוע. אולם בדיקה של ההצעות ועריכת תחשיב כלכלי מתאים הראו כי רכישת מכונת גריסה מתאימה והכשרת עובד לגריסה יהיו זולים יותר משירותי הקבלנים.

מכונת הגריסה אכן נרכשה ועובד מתאים אכן הוכשר לביצוע העבודה והתוצאה - חיסכון שנתי של כ-2 מיליון ש"ח.

יעקב טרפוצ'ניק

ס/מנהל למינהל ומשאבי אנוש

השפעת שילוב מדדי איכות בשיטת שכר עידוד (מ-11/97)



הרב אליהו בן-דהאן

מנהל בתי הדין הרבניים

הנהלת בתי המשפט

מרכז מידע ארצי, פרוייקט "מבט אלפיים", צוותי שיפור, קורסים מקצועיים - משפרים ומייעלים למען הלקוח

בשנת 1997 החלו לפעול במחוזות מערכת בתי המשפט ועדות הדרכה ונקבע סל הדרכה לעובדי המינהל במערכת בתי המשפט.

הוקמו צוותי שיפור הן מקרב האמרכלים העוסקים בקליטת עובדים, בעבודה מול מחלקת משכורת ובניית תכנית הדרכה במסלול קריירה לאמרכלים, והן מקרב המזכירים הראשיים העוסקים בבניית תכנית הכשרה לניהול מזכירויות בתי המשפט.

כמו כן הוקם צוות שיפור המונחה ע"י מזכירים ראשיים לשיפור מערך השירות הניתן ע"י המזכירויות ללקוחות פנים וחוץ, הוקמו צוותי שיפור לשם ייעול תהליכי העבודה במזכירויות וצוותי שיפור נוסף פועל לייעול תהליך הערכת עובדים, הוכן תהליך הסברה מובנה שהועמד לרשות המנהלים ככלי להגדרת המוטיבציה של עובדיהם ליטול חלק בתהליך של קידום האיכות והמצוינות בעבודתם.

מספר קורסים מקצועיים שקיומם יתרום - ישירות ובעקיפין לשיפור השירות פותחו במהלך השנה: קורס מזכירי בית משפט בסיסי לפי מתודולוגיית ת.ל.מ. (תורת למידה) במסגרתו נלמד נושא השירות כחלק מתפקידו המקצועי של מזכיר בית המשפט; קורס בסיסי לפקיד עזר לפי מתודולוגיית ת.ל.מ. במסגרתו נלמד נושא השירות כחלק מתפקידו המקצועי של פקיד העזר, וקורס מתאמי מחשוב המכשיר בכל יחידה עובד האחראי לאיסוף ראשוני של מידע על תקלות חומרה ותוכנה ותפעול המחשב.

נבנה כלי לאיסוף נתונים אודות שביעות רצון לקוחות חיצוניים במחוז ירושלים, והופקו דפי הסבר בתחומי פעילות המזכירות ללקוחות חיצוניים (ההוצאה לפועל, תעבורה, תביעות קטנות ופילי) וכמו כן נבנו כלים לפיתוח ולהכשרת פורום מדריכים מתוך הארגון להדרכה והנחייה של צוותי שיפור במסגרת קורסי הכשרה לתפקידי מזכירויות.

מספר החלטות על פרוייקטים חדשים, תהליכי עבודה חדשים, שינוי ושיפור של תהליכי עבודה קיימים, נתקבלו לאחרונה ואלו בוודאי יניבו את פירותיהם בעתיד הקרוב והרחוק. בין ההחלטות: בצוע פרוייקט "מבט אלפיים" - מחשוב מערכת בתי המשפט והקמת ועדת היגוי עליונה למחשוב. נבחרה חברת ייעוץ לאיפיון ושינוי תהליכי העבודה בנושא והוקמו צוותי מחשוב המלווים את תהליך הבחינה והאיפיון של תהליכי העבודה.

בין הפעולות האחרות שננקטו בתחום שיפור השירות במערכת בתי המשפט ניתן למנות את הפעולות הבאות: ארגון מחדש במזכירויות

בית המשפט העליון ובמחשוב המזכירויות; שילוט במערכת בתי המשפט; הקמת בית משפט לענייני משפחה ברמת גן; הקמת המחלקה ליישוב סכסוכים (פיילוט בוצע בבית משפט השלום ת"א). כמו כן פותח ועוצב תיק בית המשפט.

פעילות נרחבת של מחשוב מזכירויות הכולל: סריקה אופטית, מידע ניהולי וקשר ברשת אולמות בתי המשפט.

להלן פעילות שתבצע בחודשים הקרובים בתחומי האיכות והמצוינות:

יתקיים כנס מזכירים ראשיים שיתמקד בלימוד הפעלת כלים לאיסוף נתונים ורשימות תיוק במגמה לשפר את תהליכי העבודה ולאפשר לעובדים יתר עצמאות בעבודתם; תימשך פעילות צוותי שיפור בעבודת האמרכלים, תוכן תוכנית הכשרה לאמרכלים וישופרו נהלי עבודה בין אמרכלים למדור משכורת, יוכן קורס לארכיבאים לפי מתודולוגיית ת.ל.מ. שעיקרו שיפור תהליכי עבודה תוך מתן שירות איכותי ללקוחות פנים וחוץ וקורס לפקיד ביצוע עיקולים שיקנה להם כלים לשיפור תהליך עיקול ברישום.

מרכז המידע הארצי ללקוחות יתחיל לפעול באורח הדרגתי ובשלבים החל מיום 15.10.1998 והוא יחליף את ההוצלפון והמשפטון הקיימים במספר יחידות ועד חודש אוקטובר 1998 ימוחשו כל מזכירויות בתי המשפט..

בבתי המשפט של פתח תקווה, כפר סבא ונצרת יורחבו המחלקות ליישוב סכסוכים ויתווסף להם תחום פעילות נוסף - ניתוב תיקים ומשפטים.

עמית קרונברגר

סמנכ"ל בכיר למינהל



ב מ ש ר ד י מ

(קרן GIARA) ועם הולנד (קרן NIRP). במסגרת זו מקיימים חוקרים מגרמניה ומהולנד מחקרים בשיתוף חוקרים ממדינה מתפתחת.

פעולות יחודיות נבחרות

בנוסף לפעילות האינטנסיבית של עזרה וסיוע בתחומי החינוך והטכנולוגיה מבצע מש"ב גם פעולות ייחודיות. בשנים 1997 ו-1998 נכללו בפעולות אלו ארוע הדלקת נר חנוכה בחסות נשיא המדינה ורעיתו ובהשתתפות כ-450 משתלמי מש"ב, התקיימה התכנסות ראשונה וחגיגת של "מועדון שלום" הירדני בשגרירות ישראל ברבת עמון, ניטע "יער השיתוף הבינלאומי" ע"י משתלמי מש"ב והוא יוגדל לכדי 25,000 עצים, בשנים הקרובות. במסגרת שימור "מורשת מש"ב" התקיים יום עיון בחסות מנכ"ל משרד החוץ תחת הכותרת "מש"ב אז והיום". בנוסף לכל אלו יוחדו שני כינוסים מרכזיים לסיכומי פעילות מש"ב ביבשת אפריקה ובמדינות חבר העמים ומזרח אירופה בהם נבחנו מחדש הרלבנטיות של פעילות המרכז לאור השינויים המשטריים, הכלכליים והדמוגרפים במדינות המתפתחות.

לסיכום

בשנת ה-50 למדינה מצוין המרכז לשיתוף פעולה במשרד החוץ 40 שנות פעילות חובקת עולם המבוססת על מעמדה הייחודי בקרב המדינות המתפתחות ולאחרונה במרחב המזרח התיכון. בזרם הבקשות להיעזר בידע ובמומחיות הישראלית, המגיע למרכז מכל קצוות תבל יש משום הבעת הערכה ואמון בישראל וביכולת שלה.

המרכז לשיתוף בינלאומי במשרד החוץ (מש"ב), שהוא חוד החנית של מדיניות החוץ של ישראל במדינות המתפתחות, הינו הביטוי הנאמן ל"ישראל היפה" ול"ישראל היפה", שערך הסיוע והנתינה קרוב לליבו. הפעילות מתבצעת בשיתוף פעולה מלא של כל משרדי הממשלה הרלוונטיים, אוניברסיטאות ומוסדות מחקר וגופים מקצועיים נוספים הנרתמים לנושא בהתלהבות.

חיים דיבון, סמנכ"ל

ראש האגף לשיתוף פעולה בינלאומי (מש"ב)



משרד החוץ

מצוינות בשירות החוץ

המצוינות האישית והצוותית הינה ערך המוטמע היטב בתרבות הארגונית של משרד החוץ. מצוינות זאת באה לידי ביטוי גם באגף לשיתוף בינלאומי - (מש"ב). משאביו של האגף הם רמתה הטכנולוגית הגבוהה של מדינת ישראל, הידע הרב המצוי בה, שמה הטוב בקרב מדינות העולם ומעמדה בקרב המדינות המתפתחות.

פעילותו של האגף במהותה היא נתינה, תוך שימת לב מיוחדת לרמת השירות והשגת היעדים של משרד החוץ ומדינת ישראל. להלן מקצת מהישגיו:

המרכז לשיתוף בינלאומי במשרד החוץ הוא שותף מרכזי בתכניות אזוריות להדרכה חקלאית המתבצעות בהשתתפות דנמרק - ישראל - ירדן - מצרים והרשות הפלשתיאית.

הדרכה בחו"ל

בארבעים השנים האחרונות נטלו כשמונים אלף איש ואישה חלק בהשתלמויות שמש"ב מקיים בחו"ל. בשנת 1997 התקיימו 142 קורסים ניידים בהם השתתפו 6200 איש.

רבים מהם הגיעו לעמדות מפתח במדינותיהם והם מכהנים כיום בתפקידי שרים, חברי פרלמנט, מזכ"לים ועוד. כל בוגרי הקורסים הינם חברים "במועדוני שלום" ומקיימים פעילויות מגוונות בסיוע שגרירות ישראל, הפועלים ב-60 מדינות ברחבי העולם ומשמשים שגרירים של רצון טוב וידידות אמת לישראל.

פעילות הדגמה בחו"ל

המרכז לשיתוף פעולה בינלאומי מפעיל עשרים ושישה מוקדי הדגמה; חוות הדגמה בתחום החקלאות בענפים: מידגה ולול, חוות בקר וחלב, מטעים, דבורים, ובנוסף עליהם יחידות הדגמה בנושאים רפואיים וטכנולוגיים: רפואת עיניים, יחידות טראומה, חינוך טכנולוגי. עבודת החוות מלווה במומחה ישראלי השוהה במקום. המטרה של חוות הדגמה אלו היא לחשוף טכנולוגיות ותשומות כחול-לבן העשויות לתת פתרונות טובים יותר לאותם אזורים אך גם לסייע בקידום הייצוא הישראלי - הן יצוא של ידע והן יצוא של תשומות. פעילויות כאלה מתבצעות כיום במצרים, ירדן, סין, מונגוליה, אתיופיה, אריתריאה, קניה, סנגל, חוף השנהב, סוואזילנד, קזחסטן, אוזבקיסטן, קירגיסטן, פולין, הונגריה, סלבודור, פרו, אקוודור, קוסטה ריקה והודו. השנה יוקמו יחידת הדגמה בתורכיה, מרוקו ואוקראינה.

מחקרים

עידוד המחקר מנוהל ע"י מש"ב תוך שיתוף פעולה הדוק עם גרמניה

משרד החינוך התרבות והספורט

שלוש שנות הטמעת איכות

משרד החינוך התרבות והספורט ממשיך שלב נוסף בתהליך להטמעת התכנית לניהול איכות.

בתכנית השנתית ישתלבו מחוזות חדשים (חיפה) יחידות מטה חדשות (אגף כוח אדם בהוראה, הגזברות) ובמקביל תימשך הפעילות להטמעת הלמידה ביחידות אשר הצטרפו ליישום תהליך ניהול האיכות כבר בשלב הראשון: מחוז ירושלים, מחוז המרכז, מחוז הדרום ומחוז הצפון, מנהל המיכון ומערכות מידע, אגף הבחינות, אגף הקדם יסודי, אגף הדרכה ועוד.

סיום שלוש שנות הטמעת איכות במשרד החינוך התרבות והספורט

בתום שלוש שנות פעילות קיימה היחידה דיון מקיף ומעמיק בתהליכי הטמעת התכנית ובמרכזו ההשגים, הקשיים, הפתרונות והחזון לעתיד, בהשתתפות המשנה למנכ"ל שלומית עמיחי ובהשתתפות חברות ייעוץ ויועצים.

חמש יחידות מטה ומחוזות של המשרד ניגשו לתחרות פנימית בתחום הטמעת האיכות. הצוות שהגיע לשלב הגמר - צוות שיפור השירות לעובדי הוראה - "מוקד השירות" - מחוז הדרום בריכוזם ובהובלתם של רבקה מורנו, סגנית מנהל המחוז ומוטי דהן, מפקח השתלמויות מחוזי. יצויין כי מחוז הדרום מתמודד גם על הפרס הלאומי לאיכות במגזר הציבורי ע"ש יצחק רבין, המאורגן ע"י האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה.

הכינוס הבינלאומי ה-12 של האיגוד הישראלי לאיכות

היחידה לאיכות ולמצוינות במשרד החינוך התרבות והספורט משתפת פעולה עם מארגני הכינוס הבינלאומי ה-12 של האיגוד הישראלי לאיכות, שיחל ביום 1 בדצמבר השנה. מתוכננים שלושה מושבים ביום הראשון של הכינוס.

תוכנית להטמעת ניהול האיכות והמצוינות בבתי-הספר

משרד החינוך החליט לשלב באסטרטגיה להטמעת ניהול האיכות גם את התכנית לקידום האיכות והמצוינות בבתי הספר.

לצורך זה השתלבה ביחידה הגב' מלי עוז, כיועצת ביחידה לאיכות ומצוינות ובעבר מנהלת ביה"ס אשר אימץ גישה זו לקידום איכות החינוך במוסד החינוכי.

ד"ר חסינטו ענבר

הממונה על איכות ומצוינות

קידום האיכות והמצוינות בבתי ספר

השינוי המתמיד מאפיין את אורח עבודתו ואת תפקודו של בית הספר ועל כן נאלצת המסגרת הארגונית של החינוך לעקוב בהתמדה ובשיטתיות אחר התפתחויות בשדה החינוך בארץ ובעולם וליצור לעצמה כלים שיאפשרו לה לתפקד כהלכה בתנאים המשתנים. עליה לבדוק באורח שיטתי וביקורתי את המסגרות הארגוניות הקיימות ולהציע תכנית לארגונו מחדש של החינוך, וליצור למערכת החינוך מבנה ארגוני גמיש, דינמי בעל יכולת השתנות גבוהה תוך התאמה לסביבה.

תרבות בתי הספר משפיעה על כל אחד המצטרף אליה, ויחד עם זאת היא מעוצבת מחדש בידי חבריה. התרבות משקפת את החברה שבה היא פועלת. בתי הספר חייבים להשיג התאמה מלאה בינם לבין הסביבה. לכן, יש לקיים אינטראקציה עם לקוחות בתי הספר ויחד עימם להגדיר את איכות השירות הניתן על ידי בתי הספר ועל בסיס הגדרה זו ליצור תשתית שתאפשר מתן שירות זה.

מנהלים ומורים בבתי ספר ממלאים תפקיד חשוב בהקניית נורמות והרגלי חשיבה ועבודה לתלמידיהם - ולמעשה לחברה כולה - והם אחראיים לספק את השירות הטוב ביותר לקהל הלקוחות שלהם. לכן, פיתוח תרבות איכות בבתי הספר והטמעת עקרונות האיכות בקרב ציבור כלל המורים, יביאו לשיפור מתמשך ומתמיד של תהליכי עבודה בכל הרמות הארגוניות של בתי הספר.

מטרות התכנית

מטרות התכנית להטמיע את גישת הניהול האיכותי בקרב הנהלה של מוסדות חינוך. בין הפעילויות שתוכננו בפעילות הטמעה זו: העלאת מודעות לטכניקות ניהול מתקדמות; הקניית מיומנויות ניהול והכרת כלים ניהוליים חדישים; התאמת כלי הניהול לתרבות הארגונית של מערכות חינוך ושיפור מתמיד בתהליכי העבודה תוך התאמתם לצרכים המשתנים.

במקביל לכך יש להטמיע את תודעת האיכות בקרב תלמידים, סטודנטים וחניכים. תכנית ההטמעה תכלול נושאים כגון: פיתוח מדדי הערכה פנימיים (תוך שילוב כל צוות העובדים בתהליך); פיתוח שפת חשיבה סטטיסטית; הגדרת לקוחות פנימיים וחיצוניים ושילוב תלמידים והורים בתהליכי השיפור.

במקביל לשילוב נושא האיכות בתכניות הלימודים יש ללוות את כל הפעולות והתהליכים שנמנו בסקרים ובמחקרים שוטפים וזאת לצורך הסקת מסקנות והפקת לקחים וביצוע שינויים נדרשים ויש לבנות מסגרת של תמיכה, עידוד וסיוע לארגוני חינוך הזקוקים לכך ומעוניינים בכך.

במשרדים

תכנית העבודה

פיתוח והטמעת גישת הניהול האיכותי בבתי ספר

הפעלת תכנית של פיתוח תרבות האיכות בבתי ספר תתבצע בעיקר באמצעות המחוזות השונים של משרד החינוך. כמחוזות 'פילוט' נבחרו מחוז ירושלים, מחוז מרכז ומחוז חיפה אשר הביעו עניין לאמץ את עקרונות האיכות בקרב ציבור המנהלים והמורים בבתי הספר. לצורך העלאת המודעות של ציבור המנהלים מתקיימים ימי עיון בהם מוצגים עקרונות האיכות, תורות ניהול מתקדמות ומגוון כלים ניהוליים חדישים המותאמים ליישום בבתי הספר.

לבתי הספר אשר ייבחרו לצורך השתתפותם בתהליך הנהגת הניהול האיכותי ע"י הנהלת המחוז, תוגדר תכנית עבודה אותה יבצעו בהנחייה של מומחים בתחום. במקביל לכך תוקם בכל אחד מהמחוזות שיצטרפו לתכנית, וועדת היגוי מחוזית אשר תלווה את הפעילות המתקיימת בבתי הספר, תדון בקשיים שיתעוררו, תגדיר צפיות ותפוקות ותבדוק את יעילות התכנית.

פתיחת ערוצי תקשורת עם מחוזות נוספים:

במטרה להרחיב את הפעילות למחוזות נוספים, יתקיימו מפגשים עם מנהלי המחוזות האחרים ותיבדק האפשרות של קיום ימי עיון למנהלים ולמפקחים. בימי עיון אלו יוצג נושא האיכות, מרכיביו, יתרונותיו, ויתקיים דיון באפשרויות היישום שלו בארגוני חינוך, בכלים הדרושים לביצוע ובתרומתו לשיפור מתמיד של התהליכים בבתי הספר. לאחר ימי העיון ניתן יהיה לאתר את צורכי בתי הספר ולהגדיר תכנית עבודה בשיתוף הנהלות של המחוזות והמפקחים שיגלו בה עניין.

שילוב ניהול איכות בהכשרת מנהלים:

קורסים להכשרת מנהלים העתידיים להשתלב בניהול בתי ספר מתקיימים במסגרות שונות של הכשרה להוראה. שילוב תורת האיכות במסגרת הקורסים להכשרת מנהלים תקנה להם מלכתחילה כלים שיסייעו להם בעתיד לבצע את עבודתם ביתר יעילות. ערכת הדרכה מתאימה שתפותח ותשולב בקורסים להכשרת מנהלים תוכל לשמש קבוצה של מנחים במספר קורסים בו זמנית.

חינוך לאיכות:

על מנת להטמיע את גישת האיכות בקרב תלמידים, סטודנטים וחניכים יש לשלב את הנושא במסגרת תכניות הלימודים. בדרך זו ניתן לפתח בקרב הנוער, שהוא כוח-העבודה העתידי של ישראל, תרבות חדשה המכירה בקיומם של לקוחות פנימיים וחיצוניים. בשנות לימודיהם יציידו אותם בכלים לאיתור צרכים ולעבודה עפ"י יעדים מוגדרים, בשימוש במדדי הערכה פנימיים, יפתחו אצלם שפת חשיבה סטטיסטית ויהפכו אותם מודעים לצורך בביצוע פעולות מתקנות. שילוב הנושא במסגרת תכנית הלימודים ישיג, במקביל, שתי מטרות:

הטמעת הנושא בקרב המורים - אשר ילמדו את הנושא לצורך הוראתו לאחרים והטמעת הנושא בקרב הנוער - באמצעות תהליך הלימוד. על-ידי כך יהיו התלמידים שותפים פעילים בתהליכי השיפור בבית ספרם וכן יקנו להם ערכי עבודה משופרים. כלים חדשים אלו בהם יצטיידו התלמידים במהלך שנות לימודיהם אמורים להניב את הפירות המקווים כבר בעתיד הקרוב, בעת שהתלמידים של ההווה יתגייסו לצה"ל.

תיעוד הצלחות:

במקביל להנהגת החינוך לאיכות כחלק מתוכנית הלימודים בבתי הספר, יתבצע תיעוד של תהליכי הישום. התיעוד יאפשר הפקת לקחים, הן במהלך ביצוע התוכנית והן בעתיד, יאפשר לכל הנוגעים בדבר ללמוד מניסיונם הטוב של אחרים, ויהווה כלי של מוטיבציה בקרב כל הנוגעים בדבר ויעודד מנהלים נוספים להצטרף לתהליך. כמו כן ניתן יהיה באמצעות התיעוד גם לעקוב אחר ההתפתחות השיפור המתמשך בבתי הספר.

השתתפות בכנסים ותחרויות:

התרבות הארגונית של בתי הספר שונה במהותה מהתרבות הארגונית של ארגונים אחרים. יחד עם זאת המעקב אחר פעילותם של עמיתים וחברים למקצוע מתחומי ידע אחרים - גם היא מפרה. עיון במאמרים העוסקים ביישום של כלים ניהוליים, לשם לימוד של שיטות חדשות ומתקדמות, השתתפות בכנסים בנושאי ניהול וכד' יסייעו למנהלים ולמורים לפתח תרבות ארגונית בבית ספרם. אנשי החינוך אשר ירכשו ידע בתחומי הניהול ידעו בוודאי ליישם את הידע שרכשו גם בתפקידים כמורים וכמחנכים.

ליווי אקדמי-מחקרי:

לצורך בדיקת האפקטיביות של התהליכים המתוכננים, מומלץ ללוות אותם במחקר אקדמי, אשר יאתר קשיים ביישום התהליכים, יתמקד בתועלת ובשיפורים, יעקוב אחר השיפור אשר יאובחן בבתי הספר אשר נטלו על עצמם מחויבות לאיכות ומצוינות וכללו את הנושא בתוכנית הלימודים שלהם, יאתר את הטעון שינוי ושיפור ויהיה כלי עזר לשיפור דרכי הטמעת הניהול האיכותי, בידי מובילי התכנית והמיישמים אותה.

כנס מסכם:

בתום שנת פעילות ראשונה, ניתן יהיה לקיים "כנס פעילים ושותפים" - מנהלים, מורים ותלמידים - בו יציגו מנהלי בתי הספר את הישגיהם בהנהגת האיכות והמצוינות בבתי הספר ובתוכנית הלימודים, יתקיים דיון בכל הטעון שיפור ביישום התוכנית ותותווה הדרך להמשך יישום התכנית.

מלי עוז

יועצת ביחידה לאיכות ומצוינות

משרד המדע

פיתוח תעשיות מדעיות וטכנולוגיות

במסגרת מכלול הפעילות להבטחת איכות ומצוינות בשרות המדינה וכחלק מתרומתו של משרד המדע למדינה, לכלכלתה, למשק שלה ולחברה, נטל על עצמו משרד המדע את ביצוע פרויקט פיתוח תעשיות מדעיות וטכנולוגיות.

ביצוע הפרוייקט ויישום כולל מספר שלבים והליכים מובנים, שהראשון שלהם הוא הגדרת תשתיות מדעיות וטכנולוגיות:

במסגרת הגדרה זו כלולים: מחקר תשתיתי הכולל: פעילות מחקרית המהווה חוליית ביניים בין המחקר הבסיסי-עיוני לבין המחקר היישומי-תעשייתי. המחקר התשתיתי אינו מכוון לפיתוח מוצרים ספציפיים אלא מתמקד בפיתוח טכנולוגיות בנושאים כלליים גנריים, הרלבנטיים למיגוון של יישומים. כמו כן כולל שלב זה הגדרת מתקנים מדעיים ומיכשור מדעי המאפשרים לחוקרים בתחומי המחקר השונים לבצע את מחקריהם ברמה הנדרשת שתאפשר להם להימצא בקביעות בחזית המחקר והטכנולוגיה. בנוסף על כך כולל שלב זה יצירת מאגר של כח אדם בעל הכשרה מדעית וטכנולוגית ויכולת מחקרית בתחומי המחקר התשתיתי.

מהו פרויקט פיתוח תעשיות מדעיות וטכנולוגיות ומהן הנסיבות שהביאו להחלטה על קיומו?

המחקר והפיתוח (המו"פ) התעשייתי, שבזכותו הגיעה התעשייה הישראלית להשגיה הנוכחיים, נשען על מיומנויות וטכנולוגיות שהן פרי פיתוח התשתיות המדעיות והטכנולוגיות. הצמיחה חסרת התקדים של התעשייה עתירת המחקר והפיתוח בישראל ב-30 השנים האחרונות לא היתה אפשרית אלמלא ההשקעות המסיביות של מערכת הביטחון בפיתוח תשתיות בעיקר בתחום האלקטרוניקה. באמצע שנות ה-80 החלה ירידה תלולה בהיקף פיתוח התשתיות ע"י מערכת הביטחון וירידה זו לא אozנה ע"י המערכת האזרחית.

נוצר איפוא החשש שצמיחת התעשייה עתירת המחקר והפיתוח תיבלם כתוצאה מהצטמקות התשתיות המדעיות והטכנולוגיות החיוניות להצלחת המחקר והפיתוח התעשייתי.

בנסיבות אלו יזם משרד המדע את תוכנית פיתוח התשתיות המדעיות והטכנולוגיות שתכננה החל בשנת 1994 וביצועה החל בשנת 1995.

כבר בחודש ינואר 1994 מינתה ועדת השרים לענייני מדע וטכנולוגיה, על פי המלצת משרד המדע, את הוועדה העליונה לפיתוח תשתיות מדעיות וטכנולוגיות בישראל. על ועדה זו הוטל לשמש כגוף התכנון העליון של פרויקט פיתוח התשתיות. הוועדה אוישה ע"י ראשי

מערכת המחקר והפיתוח הממשלתית והציבורית וע"י מדענים בעלי מוניטין מתחומי המחקר והפיתוח השונים. הוועדה מנתה 13 חברים וכונתה "ועדת ה-13".

במהלך שנת 1994 התבצעו השלבים הבאים של תהליך התכנון:

■ במשרד המדע הוקם אגף לתשתיות מדעיות שפעל בצמוד לוועדת ה-13 כיחידת מטה וקישור.

■ גובשו עקרונות הפעולה שהעיקריים שבהם הם:

ריכוז המאמצים במספר מצומצם של תחומים טכנולוגיים בעלי חשיבות אסטרטגית ופוטנציאל פיתוח עתידי.

התמקדות במספר מצומצם של מחקרים נבחרים בכל תחום. נקבע שכל מחקר יתבצע בשיתוף פעולה בין מספר קבוצות מחקר ויועמד לרשותו מימון בהיקף שיאפשר לקבוצה לרכז את כל מאמציה במחקר הנבחר (המימון הממוצע למחקר - כ-700,000 ש"ח לשנה לעומת כ-100,000 לשנה בתוכניות קודמות של המשרד).

נבחרו חמישה תחומים מועדפים (מידע ותקשוב, אלקטרואופטיקה, מיקרואלקטרוניקה, חומרים מתקדמים וביוטכנולוגיה) והוקמו חמש ועדות לאומיות - ועדה לכל תחום - שחבריהן חלקם מהאקדמיה וחלקם מהתעשייה, מומחים כל אחד בתחומם. תפקידה של כל ועדה היה לנתח את הפוטנציאל המדעי והכלכלי של התחום עליו הופקדה ולהמליץ על תתי תחומים שכדאי לקדם במסגרת התשתיות.

לכל ועדה נקבע מתאם בכיר מטעם משרד המדע - במרבית המקרים היה זה הממונה על התחום במשרד. נקבעו קריטריונים לבחירת שטחים מועדפים, אלה כללו קריטריונים כלליים ישירים ועקיפים, קריטריונים חברתיים וקריטריונים מדעיים. הקריטריונים שימשו בעיקר את הוועדות הלאומיות בבחירת תת התחומים המועדפים, ובשלב יותר מאוחר סייעו לבחירת המחקרים הראויים למימון מבין הצעות המחקר שהוגשו.

על סמך כל הנ"ל גובשה תוכנית פעולה מפורטת לשנים 1995-1997 מלווה בהצעת תקציב, ואלו הוגשו לוועדת השרים לענייני מדע וטכנולוגיה ולמשרד האוצר.

ביצוע התוכנית

החל משנת 1995 יוחד תקציב שנתי שווה ערך ל-25 מליון ש"ח לביצוע התוכנית.

משרד המדע פרסם "קול קורא" להגשת הצעות מחקר בכל אחד מהתחומים המועדפים, כאשר התכנים המקצועיים של כל "קול קורא" נוסחו בתיאום עם הוועדה הלאומית האחראית לתחום. הצעות המחקר הועברו לוועדת שיפוט מקצועית בלתי תלויה, שבחנה את התאמתן לצרכים.

מינהל מקרקעי ישראל

קו טלפון פתוח, שיפור שירותי מחשוב, אתר באינטרנט- צועדים בדרך השיפור

שיפור השירות ויעול תהליכי עבודה במינהל מקרקעי ישראל

לאחרונה מינה אבי דרקסלר, מנהל מינהל מקרקעי ישראל, ועדת היגוי מחוזית לאיכות ומצוינות במחוז ירושלים. הכוונה בהמשך למנות ועדות דומות גם במחוזות נוספים. בנוסף על כך נערכות ביחידות מינהל מקרקעי ישראל סדנאות לשיפור השירות לציבור (עד כה התבצע הפרוייקט בשלושה מחוזות של מינהל מקרקעי ישראל) ומוקמים צוותי שיפור לנושאים שונים באותם מחוזות.

יזמות נוספות לשיפור השירות, כמו העברת נושאים מסוימים לטיפול של גורמים חיצוניים (למשל, ביצוע העברת זכויות בנכס באמצעות רשות הדואר) כדי לאפשר פריסה מירבית של השירותים מצויות כיום בשלבים שונים של עיון, תכנון, בדיקה או היערכות.

מתן סמכויות למחוזות ולאגפים

סמכויותיהם של מנהלי המחוזות ומנהלי האגפים הורחבו לאחרונה וזאת כדי לאפשר להם לקבל החלטות ולפתור בעיות שמתעוררות בפעילותם השוטפת, מבלי שיזדקקו לאישור הנהלת המנהל בכל נושא ונושא.

הרחבת הסמכויות עשויה ליעל את תהליכי קבלת ההחלטות ולקצר את משך זמן הטיפול בבקשות של לקוחות הפונים למינהל.

קו טלפון פתוח

נשקלת האפשרות לקיים מעת לעת מבצע "קו פתוח לציבור הלקוחות" - "לפתוח את קווי הטלפון" במחוזות ובלשכה הראשית, לפניות טלפוניות של הציבור, אשר תיענה על ידי מנהלי אגפים ומחוזות.

הרחבת ושיפור שירותי המיחשוב

אגף מידע ושליטה המשיך בשנת 1997 את הערכותו לקראת התאמת מערכות המידע לטכנולוגיות שנות ה-2000 וזאת, במקביל להמשך פיתוח מערכות מידע ומתן שירותי יישום ותפעול נרחבים לכל עובדי המינהל למען שיפור השירות לזכוריהם.

מערכות המידע משרתות כיום 1,300 נקודות קצה - מסופים ומדפסות - בכל מחוזות המינהל ובלשכות וכן בחברות המנהלות והמבקרות. אלו מחוברים לרשת התקשורת הארצית של המינהל. לב המערך נמצא בלשכה הראשית בירושלים ושם בוצעו שינויים בתצורת המחשבים ובוצע שידרוג של מחשבי הייצור.

במשרדי הנהלה ממשכים ליישם את רשת מחשבי p.c בטכנולוגיות windows - כ-200 מחשבים אישיים חוברו לרשת והם עובדים מול

במקביל לפעילות המחקרית בוצעה לאורך כל התקופה עבודת מטה נרחבת שכללה פיתוח ויישום נהלי עבודה, עריכת סקרים, עריכת ימי עיון וכד'. מבין הפעולות המרכזיות מן הראוי לציין הקמת מאגר מידע לאומי על מחקר ופיתוח המתבצע בשיתוף עם האוניברסיטאות ומכון וולקני, ועריכת סקר "דלפי" לחיזוי ההתפתחויות הטכנולוגיות וכיווני המחקר והפיתוח המועדפים למדינת ישראל ב-30 השנים הבאות. שתי פעולות אלו מתבצעות כיום.

תהליכי המעקב והבקרה

בהתאם לנוהל שעוצב במשרד המדע, מונה לכל מחקר תשתיתי צוות מעקב ובקרה המלווה את הפרוייקט לכל אורך תקופת ביצועו.

במהלך הביצוע של כל אחד מהמחקרים - בתחילת השנה השנייה של המחקר ועם סיומו - מתקיימים ימי עיון. יום העיון הראשון נועד לדון בהתקדמות המחקר ועל הישגיו בפורום מקצועי רחב, הכולל גם אנשי תעשייה אשר עשויים להתעניין ביישום מימצאי המחקר לאחר השלמתו. יום העיון השני, נועד כמובן, לסכם את המחקר.

תוצאות הפרוייקט והשפעותיו

כשלוש עד ארבע שנים נדרשות - בדרך כלל - לביצוע מחקר תשתיתי וגם כאשר הוא מסתיים ביישום עוד לא ניתן לעמוד על תשואותיו הכלכליות והחברתיות ונדרשות לכך מספר שנים נוספות. פרוייקט התשתיות מסיים בחודשים הקרובים את שלוש השנים הראשונות להשקתו אך כבר בשלב מוקדם זה ניתן להצביע על תוצאות משמעותיות שמבחר מהן יוצג להלן:

הוקם מרכז לחישובי-על הכולל מחשבים בעוצמה שלא היתה כמותה בישראל בעבר. שנתיים לאחר הקמתו משתמשים בשירותיו מאות חוקרים תוך ניצול כמעט מלא של קיבולת המחשבים. רבים מהמחקרים הנעזרים במחשבי העל לא היו יכולים להתבצע בישראל לפני הקמת המרכז, או שביצועם היה נמשך הרבה יותר זמן.

שילוב אנשי תעשייה בוועדות הלאומיות ובוועדות המעקב והבקרה והזמנת אנשי תעשייה לימי העיון המתקיימים במקביל לעריכת המחקרים הביאו להתעניינות רבה של התעשייה במחקרים.

מתקיימים מגעים רבים על דבר ניצול תעשייתי של ממצאי המחקרים. במספר מקרים כבר הסתיים המשא ומתן בהצלחה.

היבט אחר, אך לא פחות חשוב, של הצלחת התוכנית מתבטא בשינוי מהותי של דפוסי עריכת מחקרים באוניברסיטאות ובמכוני המחקר בישראל. תוכנית התשתיות דרבנה חוקרים ממוסדות שונים לשתף פעולה במחקר ולפעול בקבוצות גדולות ורב-תחומיות וכך לאגם מסה קריטית של ידע ומשאבים החיונית להצלחת המחקרים.

נפתלי ארנון

ראש אגף בכיר
תשתיות מדעיות

משרד המכס ומע"מ

להנהיג את הנהגת האיכות והמצוינות

כנס ממונים שהוקדש לנושא "איכות הניהול" נערך ביום 1.7.1998 במלון "כרמל" בנתניה, בהובלתו של חיים אוהב-ציון, סגן בכיר למנהל המכס ומע"מ.

מאיר אהרונוב ראש האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה אשר סייע רבות בארגון הכנס פתח אותו בהרצאה על נושא האיכות והמצוינות בשירות המדינה.

כמו כן הרצו בכנס זה פרופ' עמוס נוטע מהטכניון שדיבר על תפישות ניהול איכות בארץ ובעולם ובעיקר בשירות הציבורי. פרופ' שאול שאשא, מנהל ביה"ח לגליל המערבי, שיתף את באי הכנס בנסיונו האישי בתהליכי הטמעת ניהול איכות בבתי חולים ואלחנן משי מנהל האגף לרישוי עסקים בעיריית תל אביב, שהוביל מהלך מוצלח של הטמעת נושא האיכות והמצוינות ביחידתו סיפר על פעילות זו.

הדוברים נטעו במשתתפים את התחושה שאכן ניתן לשנות רבות גם בארגון ציבורי.

אורחי הכבוד של כנס זה היו שמואל הולנדר נציב שירות המדינה שסקר את מדיניותה של נציבות שירות המדינה ומוטי איילון, מנהל המכס ומע"מ שהתייחס לתפישתו בתחום ניהול האיכות.

אתר האינטרנט

במסגרת מכלול הפעילויות לשיפור השירות לציבור המתבצעות באגף המכס ומע"מ נפתח בחודש מאי השנה אתר האינטרנט של האגף.

כתובת האתר: WWW.NOEF.GOV.IL/CUSTOMS

באתר האינטרנט של אגף מכס ומע"מ ניתן לקבל מידע עדכני על יחידות האגף, זכויות וחובות העוסקים במע"מ, מדריכי מכס למגוון בעלי הזכויות, וכן מידע שימושי נוסף.

'הקו האדום' באמצעותו יכול הציבור להעביר מידע לאגף המכס ומע"מ נותן לכל אחד ואחד את היכולת להיות שותף לעבודת האגף במניעת עבירות ושמירה על זכותם של האזרחים משלמי המסים לתחרות הוגנת.

קצת סטטיסטיקות לסבר את האוזן:

פניות בדואר אלקטרוני:

עד סוף חודש יוני התקבלו כ-140 פניות בדואר אלקטרוני לפי ההתפלגות המוצגת בתרשים.

בסיס הנתונים שמשרת את המערכות המינהליות ביישומים החדשים. היישומים נכתבים בטכנולוגיות חדשות, המיישמות תצורת שרת-לקוח.

במחוזות הותקנו מחשבים אישיים ליישומי תכנון ומיפוי ומערכות משפטיות.

במקביל פותחו אפליקציות חדשות ושופרו אפליקציות קיימות בתחומים שונים.

ראוי לציין במיוחד את הכנת מערכת מעקב אחרי רישום יזמים בטאבו, פיתוח מערכת חדשה עבור היועצים המשפטיים ומערכת בקרת פרויקטים שמיועדת לאפשר בקרה אחר שלבי התקדמות הפרוייקטים מההיבט המקצועי, התכנוני והביצוע בפועל.

מתן תשובה ממוחשבת לפונה על קבלת פנייתו

מינהל מקרקעי ישראל מבצע כיום במחוז חיפה ניסוי של "הפקת מכתב לחוכר באישור פניה למינהל מקרקעי ישראל". יישום "הפקת מכתב לחוכר" - בעקבות הצלחת הניסוי - ישפר את השירות ללקוחות וייעל את עבודת המחוז.

כיום נוהגים השולחים מסמכים או בקשות שונות למינהל מקרקעי ישראל לחזור ולפנות אל פקידי המינהל בתדירות גבוהה על מנת לברר מה עלה בגורל פניותיהם. בעקבות "הפקת מכתב לחוכר באישור פניה למינהל", יקבל הפונה תשובה מהירה ובה הודעה על התחלת הטיפול בפנייתו.

התשובה המופקת באופן אוטומטי, תחסוך זמן עבודה יקר של עובדי המינהל ותקצר את משך הטיפול בפניות. התשובה המהירה שיקבל הפונים תחסוך מהם את הפניות החוזרות ונשנות למינהל.

במכתב תשובה זה ניתן יהיה לכלול גם מידע רלוונטי נוסף: הודעה לפונה על כך שחסרים בפנייתו מסמכים והטיפול מתעכב עד להמצאתם, הודעה לפונה לפנות לחברות המשכנות או לטאבו וכו'.

ניתן יהיה באמצעות מערכת מתן התשובה הממוחשבת גם לעקוב אחר הפניות המגיעות למינהל מקרקעי ישראל, לאתר פניות ספציפיות, להתחקות אחר מועד קליטת הפניות ומועד משלוח המענה לפונים.

פיתוח והפעלת אתר אינטרנט של המינהל

נפתח לשירות הקהל אתר האינטרנט של מינהל מקרקעי ישראל, באמצעותו ניתן לקבל מידע כללי על המינהל, מבנהו הארגוני והבסיס החוקי לפעולותיו. בנוסף לכך ניתן למצוא באתר, את הודעות המינהל לציבור ולקבל מידע על מסמכים שיש להביא ופעולות שיש לבצע כתנאי להתחלת הטיפול, להפיק טפסים, וכן מידע על מכרזי מקרקעין.

בשלב הבא, ימצאו הגולשים באתר מינהל מקרקעי ישראל באינטרנט מידע על תוצאות מכרזי מקרקעין ועל החלטות מועצת מקרקעי ישראל.

מישאל בביוף

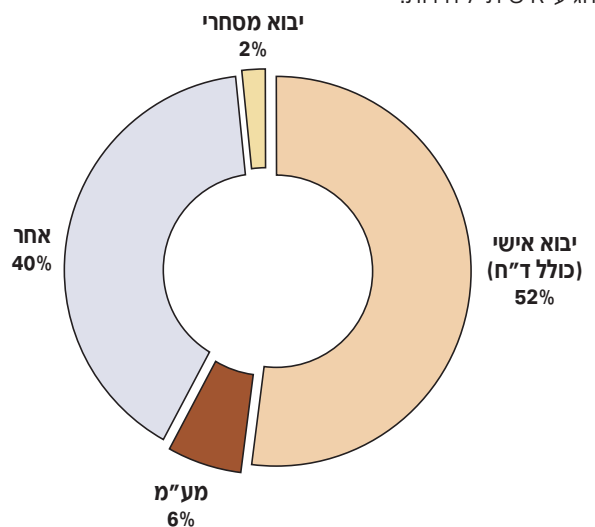
סמנכ"ל בכיר למינהל ומשאבי אנוש

ב מ ש ר ד י מ

כניסות לאתר:

נכנסו לאתר כ- 1,300 גולשים לחודש שביצעו כ-31,000 כניסות (HITS) לחודש.

בקרב יוכנסו לאתר טפסים אותם ניתן יהיה למלא ולשגר ישירות וכן שירותים אינטראקטיביים נוספים שיחסכו מהציבור את הצורך להגיע אישית ליחידות.



בית המכס אשדוד

הערכות ליישום המלצות וועדת ההיגוי

בשעתו דווח מעל דפי "אומ"ץ בשירות" על פעילות צוותי שיפור במכס אשדוד.

כיום, עם סיום עבודת הצוותים ויישום חלק ניכר מההמלצות נערכת ועדת ההיגוי לקראת הקמת צוותי שיפור חדשים. בין צוותים אלו: צוות בינמשרדי של מכס אשדוד ושירות המזון במשרד הבריאות (ראה סקירה על עבודת הצוות בגיליון זה).

תחנת מע"מ ומס קניה חיפה

לאתר נקודות תורפה ו... לשפר

ביחידת מע"מ ומס קניה בחיפה הוקם צוות שיפור שנטל על עצמו לאתר נקודות טעונות שיפור בתהליך הכנת תיקי ביקורת חשבונות לצורך תביעה משפטית. עבודת הצוות כוללת בדיקת הליכים מיום פתיחת דו"ח גילוי עבירה ועד ליום בו ניתן גזר דין או שניתנה החלטה אחרת.

הצוות בוחן המלצות לקיצור משך זמן טיפול בתיקי ביקורת חשבונות. הבדיקה נערכת בשיתוף מחלקת ביקורת חשבונות, מחלקת התפישות והמחלקה המשפטית.

בית המכס נתב"ג

מחויבות מלאה לניהול איכותי

עובדי בית המכס בנמל התעופה בן גוריון

עובדי בית המכס בנמל התעופה בן גוריון (נתב"ג) בחרו גם הם לאמץ את גישת הניהול האיכותי.

עודד ברוק, גובה המכס, הביע מחויבות מלאה לתהליך ומינה רכזת לנושא.

בחודש יולי השנה התקיימה, בהנחייתה של החתומה מטה, סדנת מודעות ראשונה לחברי המטה המורחב ומטרתה הייתה להגביר את המודעות של משתתפיה לנושא האיכות ולמשימה המוטלת עליהם להטמיע את תודעת האיכות בקרב עובדיהם. בסיום הסדנה הביעו הממונים את נכונותם לקחת חלק במהלך אסטרטגי זה ולעודד את העובדים להיות חברים בצוותי שיפור שיעסקו בקידום ויישום נושא האיכות.

בית המכס ומע"מ אילת

מאגר מידע לרשות כל יחידות המכס ומע"מ

על פי חוק אזור סחר חופשי באילת, אשר חוקק בשנת 1985, חל מע"מ בשיעור אפס (כלומר, חל פטור מתשלום מע"מ) על עסקאות המתבצעות בגין מכירת טובין לעוסק אילתי ע"י עוסק שאינו אילתי. לצורך כך חייבים הטובין הנמכרים לאילתי לעבור דרך מעבר המכס ומע"מ בכניסה לעיר אילת ולהבדק שם. החשבונית שמציג מביא הטובין מוחתמת בחותמת מתאימה המהווה אסמכתא לדיווח מע"מ בשיעור אפס.

יעקב אוסטר מנהל מכס ומע"מ אילת מינה בחודש מרץ השנה צוות אשר בחן את הכדאיות בהקלדת הנתונים למאגר המידע ואת מידת השימוש במאגר המידע ע"י יחידות המכס ומע"מ בכל הארץ.

הצוות נפגש עם סגני מנהלי המכס ומע"מ העוסקים בתחום, הפיץ שאלון בקרב המשתמשים במאגרי המידע, בחן את השימוש הנעשה במידע בתחנות המע"מ ובימים אלה הגיש את המלצותיו להנהלת המכס ומע"מ לצורך בחינה והתיחסות.

תחנת מע"מ חדרה

למסד "שרשרת ספק-לקוח"

בתחנת מע"מ חדרה הוקם צוות שיפור ששם לו למטרה לבדוק את תהליך זרימת המידע בין מחלקת גבייה ואכיפה לבין מחלקת ביקורת חשבונות.

מכיוון שלשתי מחלקות אלו ישנם תחומי פעולה משקים רבים בחר הצוות לבדוק את נקודות החיכוך שביניהן ולמסד את שרשרת "ספק לקוח"

מס הכנסה ומיסוי מקרקעין

פרסי ייעול כמקור עידוד וגאווה

בפרק 7 בתקשי"ר, הודן בנושא "הצעות ייעול" נקבע שבמגמה להחזיר את תודעת הייעול בקרב עובדי המדינה ולטפח שיטות עבודה ותהליכי עבודה משופרים יעודדו האחראי ומנהלי היחידות את העובדים להציע הצעות ייעול בנושאים בתחום עבודתם כגון חסכון במשאבים, הפחתת ליקויים, שיפור שיטות עבודה פשוטות תהליכים ושיפור השירות לציבור.

באגף מס הכנסה מיישמים החלטה זו הלכה למעשה, וזה למעלה מעשרים שנה קיימת באגף מס הכנסה ומיסוי מקרקעין "ועדה אגפית לייעול" התורמת בפעילות רבות לייעול תהליכי העבודה וכמובן גם לשיפור השירות לציבור הלקוחות.

אל הועדה האגפית שבראשה עומד ניסים קריספי, מנהל החטיבה לארגון ומערכות מידע וחברים בה אנשי מקצוע מקרב עובדי האגף - מגיעות הצעות מכל יחידות האגף והן מתייחסות מטבעם של דברים, לתחומים שונים בעבודת האגף: החל מייעול תהליכי עבודה, שיפור בשאלות במחשב, חסכון בטפסים, חסכון בכח אדם ובהוצאה ישירה וכמובן - כל הכרוך בשיפור השירות.

ההצעות הראויות ליישום מזכות את המציעים בפרס כספי שעשוי להגיע עד 3,000 ש"ח ובמקרים המתאימים מוענקות למציעים גם תעודות הוקרה.

הצעות שיש בהן ענין לכלל משרדי הממשלה מועברות לוועדה הבינמשרדית לייעול בנציבות שירות המדינה והן מובאות בפני הגורמים המתאימים המוסמכים לזכות את המציעים בפרס כספי שעשוי להגיע ל-5,000 ש"ח.

כך לדוגמה הוגשו לוועדה בשנת 1997 275 הצעות ייעול ומהן 45 זכו בפרס כספי, 33 בתעודות הוקרה, 44 הועברו לדיון נוסף והשאר - נדחו.

כדוגמה להצעות ייעול שזכו לאחרונה בפרסים נביא את ההצעות הבאות:

■ קליטת דו"חות באמצעות ברקוד - שיטה המאפשרת קליטה מהירה של דוחות נישומים וחסכון של הקלדת תשע ספרות מזהות. כלי זה של זיהוי באמצעות ברקוד הפך להיות בסיס לפעולות ייעול נוספות המתבצעות במשרד כגון פתיחת תיקים והוצאת תיקים מהארכיון במשרדים וכו'.

■ ברשות המוסד לביטוח הלאומי מצוי מידע (כגון מידע על תשלום דמי מילואים ופגיעה בעבודה) הדרוש לאגף מס הכנסה בעבודתו. בעקבות הצעת ייעול שהוגשה לוועדה האגפית מתקבל מידע זה

פנימי, תוך העלאת רמת המודעות לחשיבות נושא האיכות ויצירת תרבות ארגונית של איכות בשירות כלפי לקוחות פנים ולקוחות חוץ כאחת.

הצוות תשאל 30% ממבקרי החשבונות ביחידה ועוד שמונה מנהלים האחראיים לנושא גבייה ואכיפה ביחידות מע"מ נוספות, אסף נתונים סטטיסטיים על תהליכי העבודה ובחן מספר המלצות לשיפור, ביניהן: יצירת ערוץ מידע שוטף בזמן אמת (J.I.T) בין המחלקות לשם התעדנות שוטפת על הפעילות המתבצעת בתיקי העוסקים; טיפול מהיר בהחזרי מע"מ תחת בקרה מקצועית ושליטה על פעילות יזמה של העוסק העלולה לשבש את תהליך הבקורת.

צוות השיפור של תחנת מע"מ חדרה מצא לנכון להקדיש תשומת לב לא רק ללקוחות החוץ - כלומר לעוסקים הנדרשים לשלם מע"מ, אלא גם ל"לקוחות הפנים" - לעובדי תחנת המע"מ בחדרה וביחידות נוספות הקשורים זה בעבודתו של זה באורח אינטגרטיבי. יישום מסקנותיהם לבטח יתן את אותותיו בייעול העבודה וישפיעו, ישירות ובעקיפין - על השירות ללקוח הפנימי והחיצוני.

מיכל עמית

מרכזת נושא האיכות במכס ומע"מ



ב מ ש ר ר ד י מ

משרד העבודה והרווחה

מסקנות ולקחים והערכות לעתיד

הנהלת משרד העבודה והרווחה מקדמת בברכה את החלטת נציבות שירות המדינה לקיים את שבוע האיכות הלאומי בסימן הגיגות יובל החמישים למדינת ישראל.

במסגרת שבוע זה יקיים המשרד את הפעילויות הבאות:

- יחולק פרס עובד מצטיין וצוות מצטיין של המשרד על ידי שר העבודה והרווחה, הרב אליהו ישי.
- ישיבת הנהלת המשרד בראשות מנכ"ל המשרד, יגאל בן שלום, ובהשתתפות מנהלי האגפים, תוקדש לקידום נושא איכות ומצוינות במשרד - מהנעשה במשרד, מסקנות ולקחים ופיתוח האיכות לקראת שנות האלפים.
- אגרת מנכ"ל המשרד בנושא איכות ומצוינות תשלח לכל עובדי המשרד.
- תופק חוברת המכילה מידע על פרויקטים ייחודיים שביצע משרד העבודה והרווחה - ילדים בסיכון ואלימות במשפחה, עובדים זרים והתמודדות בנושא אבטלה.

דבורה פינקלשטיין

הממונה על הדרכה ומרכזת האיכות

משרד העבודה והרווחה - מחוז תל-אביב והמרכז

הלקוח במרכז העשייה

מחוז ת"א והמרכז של משרד העבודה והרווחה, ערך ביום 23.6.98, יום עיון בנושא "איכות ומצוינות" בשיתוף עם מנהלי המחלקות לשירותים חברתיים ברשויות המקומיות במחוז. מטרת יום זה הייתה להעמיק בקרב משתתפיו ובקרב כלל עובדי משרד העבודה והרווחה ועובדי השירותים החברתיים ברשויות המקומיות את המודעות לאיכות ולעודד מחלקות נוספות ליזום פעולות שתכליתן הגברת האיכות והמצוינות.

ביום עיון זה דנו המשתתפים - ולו גם "על קצה המזלג" - בנושאים הבאים: הבנת חשיבות הלקוח כמי שנמצא במרכז העשייה של משרד העבודה והרווחה; הקשיים הבולמים הנהגת תהליכי איכות; התהליך המתודולוגי לניהול תהליכי האיכות.

באגף מס הכנסה ישירות מהמחשב של הביטוח הלאומי. נוהל עבודה זה שגובש עם המוסד לביטוח הלאומי מאפשר למס הכנסה לקבל לרשותו בקלות רבה מידע חיוני הדרוש לבדיקת הדו"חות המוגשים לו.

המספר הרב של הצעות היעול המוגשות לוועדה האגפית ליעול באגף מס הכנסה וההתמדה של העובדים בהגשת הצעות ייעול מוכיחים שהם מעורים בעבודתם ומחפשים ללא הרף דרכים לשיפור, וניתן לראות בכך מקור עידוד וגאווה.

עליזה אשד

מנהלת תחום שיפור השירות וההסברה



משרד הפנים

פרוייקטים מרכזיים

משרד הפנים מקיים במקביל שלושה פרוייקטים מרכזיים בתחום של ניהול האיכות בשלוש רמות ארגוניות:

■ ביחידות המטה

פרוייקט חלוץ ביחידת מינהל התכנון הפיזי מתבצע בימים אלו. הסתיימה הדרכה לסגל הבכיר של המינהל ונבדקת אפשרות התקשרות עם יועץ חיצוני שילווה את הפרוייקט ויוביל את המהלכים הנדרשים לקבלת הסמכה לאיכות.

■ ביחידות המחוזיות

פרוייקט חלוץ מתבצע בימים אלו בנצרת (מחוז הצפון). הסתיים שלב האבחון הארגוני הראשוני של תתי היחידות ומתגבשת עתה תוכנית התערבות הכוללת הקמת צוותי שיפור.

■ בתחום "חוצה משרד"

נבנית כיום מערכת תכנון תקצוב ובקרה של עבודות המשרד במגמה להפעיל אותה בהיקף מלא בשנת 1999.

הפעילות בתחומי ניהול האיכות ביחידות משרד הפנים מתרחבת והולכת ויחידות נוספות מגלות ענין בתוכנית ומנסות להצטרף.

בשלב זה נערכות ההכנות ליישום התוכנית באגף לבקורת וברשויות המקומיות.

חנוך לסר

מרכז איכות ויעוץ ארגוני
משרד הפנים



החתומה מטה פרטה בפני המשתתפים את התרומה הכוללת של תהליך הטמעת תודעת האיכות לכל עובד ועובד במחוז. במסגרת זאת הסבירה שההערכות המתמדת ליעול הליכי העבודה והשאפה למצוינות נותנת את אותותיה בכל הליכי העבודה ומעודדת את העובדים לבצע עבודה מתוכננת השואפת להשגת יעדים מוגדרים, קבלת החלטות עפ"י נתונים, עבודת צוות ופיתוח סוגי תגמולים שונים בעתיד, המתבטאים לא רק בתגמול כספי, שותפות בקבלת החלטות, ניתוח נתונים וניתוח תקציבים ופיתוח כלים למדידה ערכית וכמותית של העבודה, ביצוע בקרה שוטפת, עבודה מקצועית שתוצאותיה מתבטאות ביותר ענין וסקרנות שמגלה העובד בעבודתו וכן בפתיחות ובגמישות שהעובד מגלה בעבודתו, עבודה המתבצעת תוך שאיפה לאיכות ולמצוינות מתבטאת בהכרח בסביבה מחדשת ומתחדשת, ובגאווה יחידה.

זאב פרידמן, מנהל האגף לשירותי רווחה בעיריית תל אביב, בעזרתה של סמדר ספירמן, המובילה את הפעילות להטמעת ניהול האיכות באגף, הציגו את ביצוע תהליכי האיכות והמצוינות בעיריה.

סימון שפאק, מנהלת המחלקה לשירותי חרום בעיריית הרצליה שדנה גם היא בהיערכות להשגת יעדי האיכות והמצוינות בעבודה, הציגה תפיסת עולם שונה מהמקובל, דנה בקשיים הנלווים לתהליך והשלכתם על תוכניות העבודה לעתיד.

ללא כל ספק נושא האיכות והמצוינות עלה על סדר יומם של מנהליו ועובדיו של מחוז תל אביב והמרכז במשרד העבודה והרווחה שמגלים בו ענין ומבקשים להשתלב בתהליך.

עדנה גרוס - עו"ס

מנהלת המחוז

ב מ ש ר ד י מ

לקוחותיו ובהם מידע על פעילותן של יחידות המשרד השונות ועל השירות שהן נותנות לציבור.

שינויים ארגוניים

במסגרת צעדי ההתייעלות הננקטים במשרד התעשייה והמסחר והצעדים הננקטים לצמצום בהוצאות, נסגר לאחרונה המכון הישראלי לסיבים, לאחר שהתברר כי היקף העבודה אינו מצדיק את המשך פעילותו.

יעקב מלול

מנהל תחום מערכות מינהל והדרכה

התכנית לפיתוח הון אנושי לתעשייה

משרד התעשייה והמסחר מפעיל תכנית לפיתוח הון אנושי לתעשייה במטרה לסייע לצמיחה מתמשכת של התעשייה.

מטרות התכנית, המופעלת מכוח הוראת מנכ"ל מיום 1.11.1997, הן: להגדיל את זמינותו של ההון האנושי בישראל לצורכי פיתוח התעשייה; לסייע למפעלים באזורי פיתוח להפנים את תרבות הפיתוח המתמיד של העובדים כחלק בלתי נפרד מפעילותם השוטפת ולהרחיב את מאגר ההון האנושי הנדרש לתעשיות עתירות ידע ועתירות טכנולוגיות ייצור.

הנהגת תכנית נועזת של השכלה ושיפור עצמי, הדרכת העובדים במקום עבודתם, בחירת מנהלים שיבצעו את השינוי, אימוץ פילוסופיה חדשה ויצירת דבקות במטרה הם חלק מהעקרונות עליהם התבסס אדוארד דמינג כאשר דיבר על איכות. ואכן, התכנית לפיתוח הון אנושי לתעשייה, שלב ליבה הוא איכות של משאבי אנוש, בנויה על עקרונות איכות אלו ועקרונות נוספים אחרים.

מעצבי התכנית ניחו שהנהלות המפעלים התעשייתיים הן האחראיות לעיצוב תרבות ארגונית במפעליהן אך לא תמיד הן פנויות ליישם גישה זו. על מנת לשרוד בעולם משתנה בקצב הטכנולוגיה, על הנהלות המפעלים לשנות תפיסות מקובלות ולשלב את תרבות הלימודים במפעליהן.

משרד התעשייה והמסחר, באמצעות התכנית לפיתוח הון אנושי לתעשייה, פועל לשינוי תפיסות אלו בדרכים שונות, כפי שיפורט בהמשך, והוא מסייע במימון תכניות הלימוד במפעלים במסגרת ארבעה מסלולי סיוע. כל התכניות נידונות בוועדה שהוסמכה לאשרן.

משרד התעשייה והמסחר

הצו החדש לסימון מחירים, טופסומט ועוד שיפורים ושכלולים

קידום ניהול האיכות במשרד התעשייה והמסחר

מגוון של פעולות בוצעו ביחידות משרד התעשייה והמסחר לקידום האיכות והמצוינות בשירות במחצית הראשונה של שנת 1998

טופסומט – מערכת טפסים ממוחשבת

בימים אלה השלים המשרד את פיתוח השלב הראשון של מערכת טפסים ממוחשבת - מערכת שהפעלתה תתרום לשיפור השירות ללקוחות המשרד ותיתן בידי העוסקים בדבר אמצעי תיפעול מתקדם.

המערכת המכילה למעלה מ-100 טפסים, מאפשרת בשלב זה הדפסת הטפסים בו במקום, בשיטת השירות העצמאי (מהבית או ממשרדי החברה), וכן מילוי ממוחשב של הטופס בשיטות מתקדמות.

בעתיד יאפשר משרד התעשייה והמסחר ללקוחותיו למלא את הטפסים מילוי אינטרקטיבי ומבוקר ישירות אל מערכות המידע שלו.

תיקון החוק לסימון מחירים

בימים אלה נכנס לתוקפו הצו החדש לסימון מחירים - צו המבטיח את הזכות הבסיסית של הצרכנים לקבל מידע מלא על מחירי המוצרים שהם רוכשים בחנויות.

על מנת להביא את דבר הצו החדש לידיעת הציבור ולהבהיר לצרכנים את הזכויות המוקנות להם מכוח צו זה, הכין משרד התעשייה והמסחר קמפיין פרסומי שמטרתו לעודד את הקונים לדרוש מבעלי חנויות וממנהלי החנויות להציג את המחיר על כל מוצר המוצע למכירה.

לשם אכיפת הצו נערך המשרד לביצוע ביקורות מסיביות ברחבי הארץ. פרט למבקרי המחוזות, משתתפים בפעולת הביקורת גם עובדי המשרד הראשי, אשר עברו לשם כך השתלמות מיוחדת.

הדרכה

בחודשים האחרונים נערכו ע"י משרד התעשייה והמסחר השתלמויות לקבוצות עובדים הבאים במגע יומיומי עם הציבור - עובדי מרכז השקעות, המבקרים והמשפטנים במחוזות המשרד והנספחים המסחריים. ההשתלמויות נועדו להעמיק את הידע המקצועי ולהשביח את עבודתם במגע עם הציבור.

פרסומים

במהלך התקופה האחרונה המשיך המשרד להפיק פרסומים לציבור

מסלול ראשון נועד לעודד לימוד מתמיד לפיתוח מתמשך של ההון האנושי הקיים בכל הדרגים במפעלים באזורי פיתוח. משרד התעשייה והמסחר משתתף במימון הוצאות ההדרכה בלבד, בשיעור של אחוז מסוים מהוצאות ההדרכה - אחוז המשתנה בהתאם לגודל המפעל, והוא כפוף למגבלות של היקף ההכשרה והיקף תמיכה כמפורט בהוראות.

מסלול שני נועד לסייע לפיתוח ההון האנושי באזורי פיתוח בתחומי הכשרה מוגדרים ולקידום מקצועי של העובדים במסגרת צורכי המפעל והתכנית העסקית שהגיש. מסלול זה מיועד למפעלים באזורי פיתוח המשקיעים מהונם במפעליהם, או במפעלים שמבקשים "לקפוץ מדרגה" בתחומם. משרד התעשייה והמסחר משתתף במימון הוצאות ההדרכה לעובדי המפעל ולעובדים שיעבדו במפעל והכשרתם נגזרת מתכנית ההשקעה של המפעלים וכן גם במלגות קיום.

בשני המסלולים משתתף המשרד גם במימון שעות ייעוץ בהכנת תכנית ההדרכה, אם התכנית מאושרת.

מסלול שלישי נועד לעודד פרויקטים מיוחדים לפיתוח הון אנושי של התעשייה באזורי פיתוח בשיתוף פעולה עם מוסדות לימוד ופרוייקטים מיוחדים אחרים - פרויקטים שהיוזמה לביצועם היא של הממשלה, התעשייה, מוסדות לימוד או גורמים אחרים.

מסלול רביעי נועד לעודד תכניות לפיתוח הון אנושי עבור תעשיות עתירות ידע ועתירות טכנולוגית ייצור בכל הארץ. המסלול כולל הסבה של אקדמאים, מהנדסים, הנדסאים, לתחומים הנדרשים בתעשיות אלה, וכן פעולות להגדלת מספר הלומדים והבוגרים במוסדות ההשכלה הגבוהה בתחומים האמורים.

השתתפות המשרד היא בעלות המחייבה של המשתתף בשיעור של 50% מהשכר הממוצע במשק ובתנאי שאינו מקבל דמי אבטלה.

לשם השגת מטרתה בוצעה עד כה פעילות מגוונת:

■ גיוס גורמים שונים במשק על מנת לעזור בשיווק התכנית ולגשר בין התעשייה ומוסדות הלימוד. המדובר בגופים כמו התאחדות התעשיינים והמועצה להשכלה גבוהה.

■ קיום מפגשים עם ראשי מועצות אזוריות המארגנות, בשיתוף פעולה עם המשרד והתאחדות התעשיינים, כנסים וביקורים במפעלי תעשייה באזור, לשם הסברה ושיווק. עיקר ההסברה מתבצעת ע"י ד"ר הילדה גוטמן, מנהלת מינהל תעשיות עתירות ידע ואחראית על התכנית במשרד.

■ הקמת פורום תעשייה-אקדמיה - פורום שנועד לקדם את הקשרים ואת שיתוף הפעולה בין האקדמיה והתעשייה - בראשות השר נתן שרנסקי ופרופ' נחמיה לבציון, יו"ר הוועדה לתכנון ותקצוב (ות"ת) ובהשתתפות בכירי התעשיינים וראשי מוסדות לימוד.

בשנת 1997 הופעל פיילוט נסיוני של התוכנית בהיקף של 5 מיליון שקלים, בה השתתפו 18 מפעלים מרחבי הארץ, מקרית שמונה ועד אילת ו-16 חברות סטארט-אפ. התכנית כללה אוכלוסיות מגוונות, כגון: עולים חדשים, עובדי תעשייה קיבוצית, חרדים, עובדים ממגזר המיעוטים ועוד.

לאחרונה, התקיים כנס בו השתתפו נציגי כל החברות שלקחו חלק בפיילוט. הכנס דן בצורכיהם של המשתתפים בתוכנית והועלו במהלכו בעיות שהתגלו במסגרת התכנית.

לקראת הכנס, התבקשו כל המפעלים שהשתתפו בפיילוט, להתייחס באמצעות טופס משוב, להיבטים שונים של ביצוע הפיילוט: לתרומת התכנית לשינוי התפיסה, לגורמים העיקריים לקידום ההדרכות במפעלים, לתחומים בהם חל קידום בידע של המשתלמים וכיצד זה בא לידי ביטוי בעבודה, לנושאים בהם התכנית מוצלחת או שנכשלה בהם, לנושא מורכבות הנהלים והטפסים וכן להצעות לשיפור ופישוט התכנית.

עד לקיום הכנס הופקו חלק מהלקחים, שנגזרו מהתגובות שהתקבלו מהסקר ומתוך העבודה השוטפת עם המפעלים במשך התקופה כולה כאשר המטרה אשר עומדת לנגד עיני עורכי הסקר ומפיקי הלקחים: להתאים את התכנית לצרכים הממשיים של התעשייה ולהקטין את הביורוקרטיה הקשורה בהפעלת התכנית. חלק מהלקחים כבר יושם וחלק מצוי עדיין בדיון.

כמובן שבהפעלת תוכנית מקפת כתוכנית לפיתוח הון אנושי בתעשייה לא ניתן להתחמק מהנושא הארגוני - אין מנוס מבניית מערכת ארגונית בתוך המשרד שתטפל בנושאים השוטפים, תוך פיתוח מנגנוני ביצוע ובקרה.

לשם כך הוקמה יחידה, בראשותה של ד"ר הילדה גוטמן, מנהלת מינהל תעשיות עתירות ידע, המטפלת בבקשות המפעלים ובהעברת הסיוע הכספי. זאת בנוסף לגורמים חיצוניים שנשכרו לביצוע עבודות של בדיקות מקצועיות ובדיקות רואה חשבון.

בימים אלו, מתרכזים המופקדים על פיתוח הנושא הארגוני בבניית מערכת ממוחשבת שתענה על צורכי היחידה והקמת מערכת נהלים וטפסים, שתאפשר ביצוע יעיל, מופשט ואפקטיבי של העבודה.

לסיכום: הפעילות בתכנית לפיתוח הון אנושי בתעשייה מתבצעת תוך שימת דגש מיוחד על הצרכים של לקוחותינו - מפעלי התעשייה ותוך יצירת קשרי צריכה בין המפעלים לבין מוסדות הלימוד בעיקר באזורי הפיתוח, על מנת ליצור תשתית שתענה על המטרות לשמן הוקמה התכנית ותאפשר המשך פעילות בעתיד.

במקביל, עצם הפעילות של המשרד לשינוי התפיסה, הן של המפעלים והן של מוסדות הלימוד, לשיפור מתמיד של העובדים ופיתוח תכניות

משרד התחבורה

שינוי ארגוני, רפורמות בענף התחבורה, צמצום המעורבות באספקת שירותים

הרחבת היקף הפעילות בתחום התחבורה (תחבורה יבשתית, תעופה וספנות) בשנים האחרונות דרשה ממשרד התחבורה להגביר את מעורבותו המקצועית והמינהלית בנעשה במשק התחבורה בארץ, תוך התייחסות לתנאים הספציפיים של השוק ולטכנולוגיה המתפתחת.

מציאות חדשה זו חייבה ביצוע שינוי ארגוני במשרד התחבורה. ואכן בשנה האחרונה בוצעו במשרד התחבורה סדרה של פעולות מורכבות כשהמטרה העיקרית העומדת לנגד עיניהם של מתכנני התהליך ומבצעיו היא יישום תורת ניהול האיכות הלכה למעשה, דבר שביא לשיפור עבודת משרד התחבורה כולו.

בשלב הראשון הוגדרו יעדי השינוי שעיקרם שיפור ביצועי משרד התחבורה והגדלת האפקטיביות של פעילותו, יצירת מוצרים ושירותים חדשים והגברת היעילות תוך הקטנת ההוצאות, קיצור התהליכים ושיפורם המתמיד.

היעדים שהוגדרו:

הנהגת ניהול מקצועי ופיתוח דפוסי ניהול מקצועיים; הגדרת נורמות של שירות מעולה לציבור וללקוחות פנימיים והנהגתן בקרב נותני השירות; הגברת שיתוף הפעולה בתוך הארגון לשם ריכוז מאמץ; הגברת ההזדהות של המנהלים והעובדים עם יעדי העבודה והמשימות; יצירת נורמות של פתיחות ויצירת כלים לתקשורת שיאפשרו זרימה שוטפת של מידע פנימי וחיצוני וניצול כושר החשיבה והיצירה - של מנהלים ועובדים - ועידוד להעלאת רעיונות חדשים.

התהליך כלל ארבעה שלבים עיקריים:

■ שינוי המבנה הארגוני של המשרד -

שינוי המבנה הארגוני של המשרד נועד ליצור מבנה גמיש יותר בעל ענפים קטנים יחסית ושטוחים המבטיחים תקשורת טובה וישירה בין המנהלים ובין העובדים תוך סווג יחידות קטנות בעלות אוטונומיה גבוהה תחת קורת גג אחת. כך הוקם מינהל היבשה המאגד את נושאי התחבורה הציבורית, הסעות והיסעים פרטיים ופיתוח התשתיות. כמו כן הוקם מינהל התנועה המאגד את נושאי הרישוי (רכב ונהיגה) והרכב (תקינה, יבוא, מוסכים וכו').

■ ביצוע שינויים מבניים ורפורמות בענף התחבורה - במסגרת התכנון לטווח ארוך נדרש המשרד להשקיע את המשאבים הדרושים בביסוס תשתית עתידית וטכנולוגיה חדשה ובמקביל לחפש הזדמנויות חדשות בשוק ולהגדיל את פוטנציאל שוק התחבורה

לימוד המתאימות לצורכי התעשייה - מסייעת להטמעת נושא האיכות. לא עוד דריכה במקום. התקדמות העובדים משמעה התקדמות והתפתחות המפעל ויכולת לתת שירות טוב יותר ללקוחותיהם, תוך התחשבות מירבית בצורכיהם ובהתפתחויות החלות בסביבה.

מלי ששון

רכזת איכות, התוכנית לפיתוח הון אנושי לתעשייה



מערכת הבריאות

המשרד הראשי

עוד יחידות במשרד ובתי-חולים מצטרפים לתוכנית שיפור איכות השירות

הפעילות המתבצעת כיום במשרד הבריאות להנהגת ניהול האיכות מתרכזת בשלושה מישורי פעולה והיא נועדה:

■ לעודד ולדרבן את המנהלים והעובדים ביחידות המשרד (28 בתי חולים, 7 לשכות מחוזיות לבריאות הציבור, מעבדות ומכונים לבריאות הציבור) לפעול לקידום ניהול האיכות.

■ להפעיל תכנית לשיפור איכות באגפים ובמחלקות המקצועיות והמינהליות במשרד הראשי.

■ לתאם בין כל הגורמים המבצעים את הפעילות לקידום ניהול האיכות, לרבות תיאום בנושאי אבטחת איכות, בקרת איכות, שיפור איכות, שיפור השירות לציבור והערכות טכנולוגיה רפואית.

הפעילות ביחידות משרד הבריאות מקבלת ביטוי במאמרים המופיעים ב"אומץ בשירות", המידעון לנושאי איכות ומצוינות בשירות המדינה.

11 בתי חולים מפעילים כיום תכניות לשיפור איכות. ביניהם בתי חולים שנכנסו לתהליך ניהול איכות החל משנת 1990. בחודשים האחרונים הביעו עוד שישה בתי חולים - וולפסון, חולון; פוריה, טבריה, אברבנאל, בת-ים - את נכונותם לאמץ את גישת ניהול האיכות.

האגף לאבטחת איכות של משרד הבריאות מבצע פעילות עניפה של בקרה ואבטחת איכות בבתי החולים. בין יתר פעילויותיו בוצעה בדיקת נהלים בבתי חולים פסיכיאטריים על ידי צוותי הבדיקה מבתי חולים אחרים. סדנא משותפת לכל הנוגעים בדבר תיערך בחודש ספטמבר השנה במסגרת שבוע האיכות ובמהלכה יוצגו תוצאות בדיקה זו וינתחו ע"י המשתתפים בה.

במרבית לשכות בריאות הציבור פועלים צוותי שיפור באופן סדיר וניתן לציין בסיפוק רב כי התכנית להנהגת איכות ומצוינות בשירות המזון, נותנת את אותותיה גם בפעילות לשכות הבריאות וגם בפעילות מעבדות המזון של בריאות הציבור, לרבות המעבדות המרכזיות. (ראה מאמר בנושא זה).

במשרד הראשי הוחלט לאמץ תוכנית לאיכות השירות באגף למקצועות רפואיים ובשירותי בריאות הציבור ובמכון לבטיחות בדרכים.

שמואל שרון

רכז האיכות של משרד הבריאות

על-סמך שיקולים אסטרטגיים. במסגרת השלב הזה הופרטו קווי תחבורה ציבורית, הוקמה מינהלת לקידום התחרות בתחבורה הציבורית, הוקמה מינהלת לבקרה ופקוח על פרויקטים תחבורתיים, ענף המוניות נפתח לכלל הציבור, וכיום יכול כל אדם, ולא רק מי שנמנה על קבוצות מוגדרות, לקבל רישיון מונית. הוגברה התחרות בתחום טיסות השכר מישראל ואליה, ניתן רישיון למפעיל נוסף לקווי הטיסה הפנים ארציים לצפון הארץ והוקם מערך פקוח בנמלי הים.

■ הקטנת מעורבות המשרד באספקת השירותים - משרד התחבורה מתרכז כיום בתחומי הפעילות בהם הוא מטיב לעשות ולהתמקד בתחומי הפקוח, הבקרה התקינה וקביעת המדיניות. לפיכך הוקטנה המעורבות באספקה הישירה של שירותים לציבור. הפעלת השירותים לציבור בפועל עוברת אט-אט לארגונים אחרים עימם נחתמים חוזה שתוף פעולה לטווח ארוך. מתבצעים כיום צעדים להפרטת מערכת רישוי הנהגים, הפרטת השירות המטאורולוגי, ישום שיטת מיקור חוץ בשירותי מחשוב ענ"א והרחבת השמוש בגורמי חוץ מהמגזר הפרטי במתן שירותי רישוי רכב ונהיגה.

■ יעול תהליכים תפעוליים והקטנת ביורוקרטיזציה - במשרד התחבורה אובחנו תהליכי עבודה מסורבלים במיוחד ומערכת שפעילותן מלווה בקשיים. תהליכים אלו (בעיקר מדובר על תהליכי רכש טובין והתקשרות עם גורמי חוץ לקבל שרותים שונים), נבחנו, אותרו בהם ליקויים והם תוכננו מחדש בכדי לייעל אותם ולקצר את משך הזמן הדרוש לביצוע פעילויות שונות. כמו-כן גובש נוהל חדש לועדת הרכישות המשרדית בו הוגדרו זמני טיפול בתהליכי הרכש.

עוזי יצחקי

עוזר המשנה למנכ"ל



מעבדות בריאות הציבור ע"ש פליקס, אבו-כביר

לקראת קבלת ההסמכה הבינלאומית

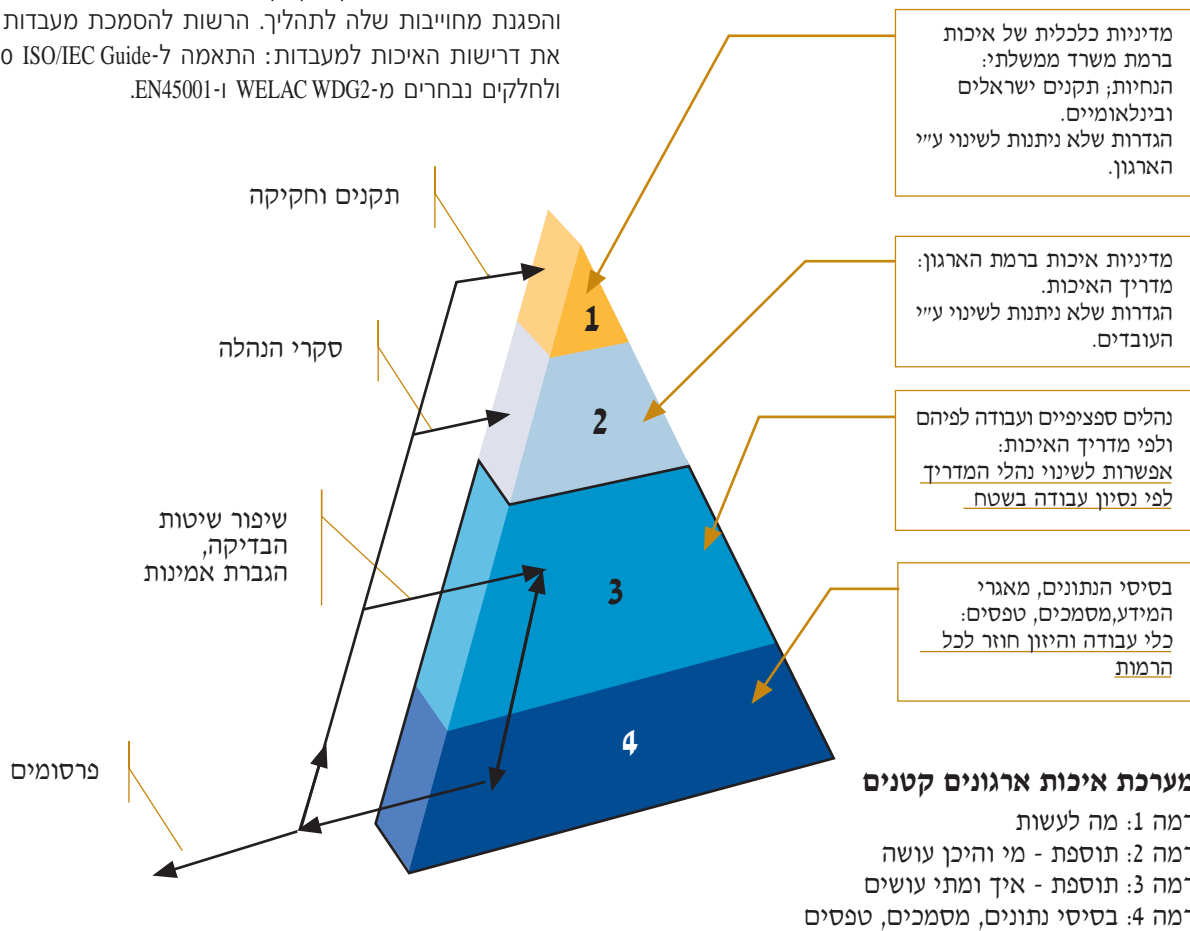
יישום דרישות ISO-25 במעבדה הארצית לבריאות הציבור כאמצעי ליעול המערכת

מעבדות בריאות הציבור במשרד הבריאות הינן מעבדות של שירותי בריאות הציבור, פעולותיהן נעשות בשיתוף פעולה עם לשכות הבריאות והמחלקות לבריאות הסביבה והמזון וכן גופים ארציים העוסקים בבריאות הציבור ובכל מקרה בו מתגלות מחלות זיהומיות.

תפקיד המעבדות: לעקוב אחר מצב המים, המזון והתחלואה בארץ על מנת למנוע מחלות מהציבור; לעזור באכיפת החוקים והתקנות הנוגעים לבריאות הציבור, לתת סיוע מיקצועי לבתי המשפט אשר נדרשים לדון בנושאים הקשורים בבריאות הציבור וכן ליעץ למערכת התקינה והחקיקה ולתמוך בה.

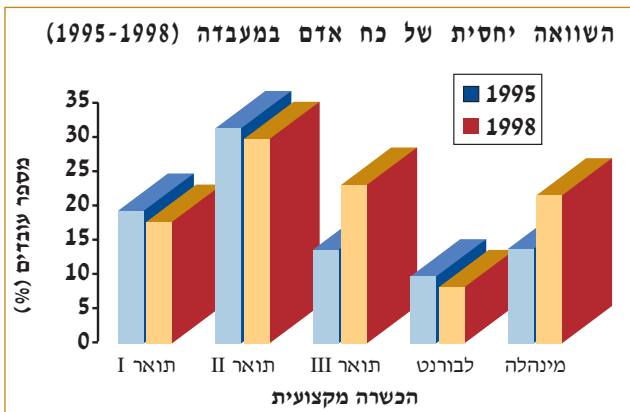
לפני כ-5 שנים הורה מנכ"ל משרד הבריאות, פרופ' מרדכי שני, למעבדות העוסקות במים, במזון ובטוקסיקולוגיה לפעול לקבלת הסמכה מטעם הרשות להסמכת מעבדות שהיא גוף חיצוני למשרד הבריאות. קבלת ההסמכה תחייב השוואת הסטנדרטים הנהוגים בארצנו לאילו הנהוגים בעולם ובמיוחד באירופה - דבר שהוא אחד התנאים להגנה על זכויות הציבור בתקופה של חשיפה ליבוא מאסיבי מחו"ל של מזון ומוצרי הוולת היצוא והיבוא של מזון.

המעבדות קיבלו על עצמן להסדיר את הדבר בעזרת האמצעים ומשאבי האנוש העומדים לרשותן, תוך קבלת גיבוי של הנהלת משרד הבריאות והפגנת מחויבות שלה לתהליך. הרשות להסמכת מעבדות הגדירה את דרישות האיכות למעבדות: התאמה ל-ISO/IEC Guide 25:1990 ולחלקים נבחרים מ-WELAC WDG2 ו-EN45001.



המעבדה מבצעת כיום הפקת לקחים מהערות הלקוחות הפנימיים והחיצוניים והתחזית מראה שלמעבדות בריאות הציבור סיכוי גבוה להיות מוסמכות במרבית תחומי פעילותן, כבר בחודשים הקרובים.

המסקנה המתבקשת: המעבדה לבריאות הציבור ע"ש פליקס הינה ארגון השואף לשיפור מתמיד בהשגיו בתחומים השונים. לפני כשנתיים הגדירה הנהלת המעבדה את יעדיה לעשר השנים הבאות. המעבדות מקדישות כיום מאמצים רבים ללמידה ובמקביל מבוצעת היערכות אינטנסיבית להשגת היעדים שהוצבו להם. אחד מיעדים אלו היה - 99.9% תוצאות בדיקה אמינות בזמן סביר (כפי שהתחייבו). כל הפעילויות שתוארו כאן מצטרפות יחדיו לפעילות מקיפה שתכליתה הגברת אמינות, איכות עבודה מעולה המבטיחה עליה באמינות התוצאות ובאיכותן ומודעות גוברת והולכת של העובדים לחובה החלה עליהם לספק שרות טוב ללקוח. בעוד כשנה תערוך המעבדה סקרי שביעות רצון נוספים על מנת לקבל תמונת מצב מהימנה על תוצאות פעילותה. הנתונים הנאספים כיום במעבדות לבריאות הציבור מהווים בסיס לניתוח ואיבחון נקודות טעונות שיפור. ימשכו המבדקים החיצוניים והבינמעבדתיים כמו גם המבדקים הפנימיים, על מנת להעלות את הרמה המקצועית של המעבדות. פעולות הדרכה יביאו לשיפור רמתם של העובדים והמנהלים.



הנהלים שנכתבו יבדקו ויוערכו מחדש בסקרי הנהלה המבוצעים בקביעות ועל פי תכנית קבועה מראש.

כותבי המאמר מודים מאד לכל העובדים במעבדה לבריאות הציבור באבו-כביר על שיתוף הפעולה ועל תרומתם לתהליך שיפור האיכות.

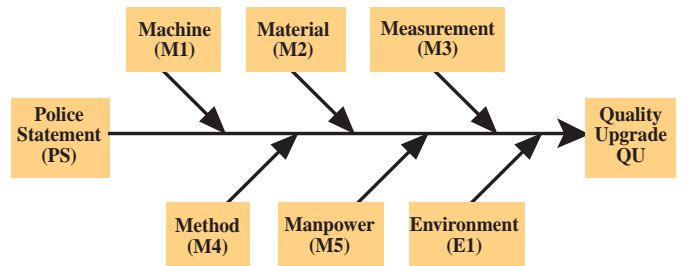
ד"ר אורנה דריזין מנהלת המעבדות לבריאות הציבור, ת"א
ד"ר אברהם מטס מנהל המחלקה למעבדות, משרד הבריאות, י-ם
ד"ר זאב דבירין מנהל אבטחת איכות המעבדות לבריאות הציבור, ת"א

ישום מערך אבטחת איכות כלל בתוכו פעילויות בתחומים הבאים: עבודת צוות, שיפור יחסי העבודה, שיפור איכויות הניהול, ארגון מחדש, שיפוץ המבנים, רכישת ציוד וכילול, נקיטת פעולות נידרשות לבטיחות העובדים והסביבה, קביעת עקרונות איכות כללית והטמעתם בקרב כל המנהלים והעובדים.

ובנוסף על כך הותנה מתן ההסמכה בקביעת נהלי עבודה מקצועיים שכללו בין השאר:

עבודה לפי תקנים ותקנות מחייבות, הנהגת ביקורת ואיסוף נתונים סטטיסטיים, ביצוע מבחני השוואת מיומנות, דיגום הובלה ואחסון דיגמות, הקמת מערכת הדרכה והאחדה של נהלים והליכי עבודה ועריכת מבדקים פנימיים וחיצוניים.

שלבים בבניית מערכת האיכות באירגון



"Fishbone cause and effect 5M&E diagram"

תוצאות: למרות כל הקשיים האובייקטיביים, מתקדמות מעבדות הבריאות ע"ש פליקס באבו-כביר - בעזרה ובסיוע של משרד הבריאות - שלב אחר שלב לקראת השגת ההסמכה המיוחלת. מספר הבדיקות שבוצעו במעבדה עלה והלך בהדרגה בשלוש שנים שבין 1995 לשנת 1998. ולדוגמא בלבד: במעבדה למיקרוביולוגיה של מים בוצעו בשנת 1995 כ-40 אלף בדיקות וכ-50 אלף בדיקות בשנת 1997. במעבדה פותחו שיטות בדיקה ייחודיות - דבר שהתאפשר הודות לכח האדם האיכותי והודות להשקעה הגדולה של ציוד מתוחכם ובהפעלתו במעבדה.

במבחני השוואת מיומנויות בינלאומיים עומדת המעבדה בדרך כלל בהצלחה של 100% בכל תחומי הפעילות בהם קיימים מבחנים כאלה. תוצאות סקר שביעות רצון לקוחות שבוצע מראות שכ-95% מהלקוחות דרגו את המעבדות שמהן הם מקבלים שירות בציון כ-5.8 (הציון הגבוה ביותר הוא - 6). נכתבו כ-150 נהלים ובוצעו פעולות למידה - אלה מלווים במבדקים פנימיים וחיצוניים רבים. מדרך האיכות שנכתב, נבדק על ידי הרשות להסמכה וכתביו נדרשו לבצע שינויים מועטים בלבד.

ב מ ש ר ד י מ

מטה שירות המזון הארצי ועובדיו.

לכל צוות הוגדרו תחומי העיסוק והמשימות שאותן נידרש לבחון: מרכיבי כל משימה, התפוקות המצופות וקריטריונים למדידתן, ומדדי הערכה לבחינת עבודת הצוות.

עבודת הצוותים היא כיום רק בתחילתה ולכן מן הראוי בשלב זה רק לציין את המוטיבציה הגבוהה של המשתתפים ואת התגובות שכבר קיבלו "מהשטח" על חשיבות שיתוף הפעולה בין כל הגורמים במערכת, במיוחד של עובדי מערכות שיש ביניהם ממשקי עבודה ושבעבר לא דנו בעקרונות של העבודה המשותפת. כמו כן הודגשה החשיבות של שיתוף הפעולה במתן שירות ללקוחות משותפים.

מפגשי צוותי השיפור מניבים מידע שלא היה ניתן להשגה בעבר, רעיונות ליעול העבודה הן בדרך של יתר אינטגרציה בין גורמים שונים והן בדרך של שיפור ושכלול שיטות עבודה המצויות כיום על סדר יומם של צוותי השיפור:

להלן מספר דוגמאות לנושאים המצויים כיום על סדר יומם של צוותי השיפור:

- תפקידו ויעודו של שירות המזון כגורם המופקד על בטיחות המזון.
- גיבוש נהלי יבוא ויצירת אחידות בדפוסי עבודה ובדרישות המוצגות ליבואנים.
- בניית "מסלול ירוק" לרוז שיחרור היבוא.
- בניית קריטריונים מקצועיים לנטילת דוגמאות בבדיקת המוצרים במעבדה ובמתן אישור היבוא.
- הגדרת קריטריונים ברורים לתשלום אגרות.
- אופן בדיקת מכולה וכו' וכו'.

ד"ר בריאן קזין

מנהל שירות המזון הארצי



שירות המזון הארצי

מנהלים, עובדים ונציגי ציבור בצוותי השיפור

בגליון הקודם של "אומ"ץ בשירות" - גליון מס' 2, שראה אור בחודש מאי השנה - הובאה סקירה על הפעולות לקידום האיכות שהתבצעו במסגרת שירות המזון הארצי במשרד הבריאות, וסופר בה על צוות ההיגוי הבכיר שהוקם בשירות המזון, בראשות ד"ר בריאן קזין, מנהל שירות המזון הארצי, לשם הנהגת תהליך של שיפור מתמיד בשירות, על סקר שביעות רצון ללקוחות שבוצע בקרב לקוחות השירות ועל זיהוי נקודות תורפה בתהליך הטיפול בלקוחות אלו, על איתור ציפיות של מקבלי השירות ועל פעולות ראשונות של שיפור וייעול שכבר ננקטו ע"י שירות המזון.

להלן המשכה של הסקירה ופירוט הפעילות לשיפור השירות ולייעול העבודה שבוצעה בארבעת החודשים שחלפו מאז פורסמה הסקירה הקודמת.

שירות המזון הארצי אשר נטל על עצמו את המחויבות לשיפור איכות השירות ולגיבוש אמנת איכות השלים את שלב האבחון הארגוני של תהליך היבוא, ובהיערכותו לעבודה על פי קריטריונים של איכות ומצוינות עבר לשלב של תחילת הטיפול בממצאים המרכזיים.

בגליון הקודם של "אומ"ץ בשירות" פורטו הגורמים המרכזיים המשפיעים על תהליך יבוא אפקטיבי ועל שביעות רצונם של היבואנים.

הוקמו בשירות המזון ארבעה צוותי שיפור שהחלו את עבודתם.

■ צוות להגדרת יעוד, יעדים, תחומי אחריות והנחות יסוד של שירות המזון.

■ צוות לגיבוש שיפור הטיפול בלקוחות תחנות ההסגר והמעבר.

■ צוות לגיבוש שיפור דפוסי העבודה ועבודת המטה לצורך הוצאת אישור מוקדם.

■ צוות לגיבוש דרכי שיתוף פעולה בין מהנדסי המזון המחוזיים ומנהלי שירות המזון הארצי ועובדיו.

פעילות הצוותים היא פעילות "חותכת ארגון" במובן הרחב ביותר ואיכות פעילותם מובטחת הן בזכות הרכבם ונושאי המשרות שמונו להיות חברים בהם והן בזכות הנושאים ותחומי הפעילות שהופקדו בידם - שהם מהתחומים המרכזיים בעבודת שירות המזון.

חברים בצוותי השיפור בעלי התפקידים הבאים: נציגי הנהלת שירותי בריאות הציבור הארצי (המשרד הראשי בירושלים); רופאים מחוזיים שבתחומם נמצאים נמלי היבוא; נציגי הלקוחות: יבואנים, עמילי מכס; נציגים בכירים של מעבדות משרד הבריאות העוסקים בבדיקות המזון; מהנדסי מזון מחוזיים; נציגי תחנות ההסגר בנמלים ומנהלי