



נציבות שירות המדינה

הודעות

הודעה עז/5

י"ט בכסלו התשע"ז (19.12.2016)

הודעה מס' עז/5

מצוינות ארגונית בשירות המדינה

קידום האיכות והמצוינות בשירות המדינה הינו יעד מרכזי אשר מפאת חשיבותו עוגן בהחלטות ממשלה ובהוראות פרק 60 בתקשי"ר.

לאור הניסיון שנצבר במהלך השנים, הוחלט לעדכן את המדיניות המקצועית בנושא ולהתמקד במרכיבי ההצלחה הארגונית כפי שהם באים לידי ביטוי במערכת למצוינות ארגונית אשר אומצה על-ידינו בשעתו. המערכת מאגדת את מכלול ממדי המצוינות לרבות היבטי האיכות הנדרשים על מאפייניהם, ולפיכך שונתה כותרת הפרק בהתאם.

בפרק 60 שולב מתווה הצעדים לקידום המצוינות הארגונית אשר נועד לחזק את הזיקה שבין מכלול ממדי המצוינות לבין המנגנונים והתהליכים התומכים בהטמעתם.

עוד נוספו פרקי משנה המפרטים את ההוראות המתייחסות לתכניות המרכזיות המופעלות מזה מספר שנים על-ידי האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה, והן מצטרפות לתכניות ההוקרה שבפרק 74 בתקשי"ר.

להודעה זו מצורף פרק 60 - המצוינות הארגונית, אשר יחליף את הפרק הקיים איכות ומצוינות.

משה דיין
נציב שירות המדינה

תיקונים בהחלפת דפים

אסמכתא	להוציא את הדפים שכותרותיהם	להכניס את הדפים שכותרותיהם
עז/5	להוציא את כל פרק 60 (7 דפים))	להכניס את כל פרק 60 (17 דפים)

פרק 60 - המצוינות הארגונית

בפרק זה מובאות אמות מידה למצוינות ארגונית, מתווה לקידום מצוינות ארגונית וכן מגוון של תכניות הוקרה בתחום. הפרק כולל תפיסה, עקרונות מסגרת והנחיות פעולה לקידום המצוינות הארגונית, המבוססים על מיקוד ב"מצפן הארגוני" ובהטמעת גישות של שותפות פנים ארגונית, למידה ארגונית ושיפור מתמיד.

60.1 - קידום המצוינות הארגונית

60.11 כללי

60.11 - כללי

60.110

מצוינות ארגונית מהווה ערך יסוד מוביל אשר לאורו נדרש לפעול כל ארגון המבקש להבטיח את הצלחתו לאורך זמן. קידום המצוינות מבטא חתירה מתמדת למימוש הפוטנציאל הארגוני, תוך הצבת רף עולה של סטנדרטים וציפיות עצמיות וכן מודעות להזדמנויות ולאילוצים שמציבה הסביבה הארגונית.

בשירות המדינה נודעת חשיבות יתרה לקידום המצוינות הארגונית זאת נוכח היותו מופקד על מיצוי זכויותיו ומימוש חובותיו של הציבור, ולכן ככל שרמת המצוינות הארגונית תהיה גבוהה כך תובטח רמת איכות שירות גבוהה לציבור.

תרומתם של המנגנונים, הכלים וההליכים לקידום המצוינות הארגונית הוכחה מזה שנים בארגונים בארץ ובעולם, שכן בעקבות יישומם והטמעתם, זכו הארגונים להגיע להישגים משמעותיים.

במגוון ההישגים ניתן למנות: היערכות מבנית, תפקודית וטכנולוגית מיטבית, מיצוב אסטרטגי ומדיניות התואמים את הייעוד, החזון והיעדים של הארגון, תרבות ארגונית התומכת בהצלחה משולבת, התאמת יכולות ההון האנושי למילוי תפקידיו, חסכון ניכר במשאבים, צמצום "עלויות אי האיכות", יוזמות של חדשנות, קיצור ופישוט הליכים, שיפור וייעול תהליכים ודפוסי עבודה, שיפור התקינות המינהלית וכן מגמות שיפור מתמשכות בשביעות הרצון של בעלי העניין.

60.111

אמות המידה לקידום המצוינות הארגונית

קידום המצוינות הארגונית מתבצע בהתאם לתפיסה ניהולית אסטרטגית המציבה אמות מידה מקיפות למצוינות ארגונית, המשקפות מכלול של ערכים ארגוניים ומקבלות ביטוי במגוון ממדי ניהול היוצרים שלמות מערכתית. בהתאם לזאת אימצה נציבות שירות המדינה את המערכת למצוינות ארגונית ה-EFQM (European Foundation for Quality Management) המבוססת על מודל הפרס האירופי היוקרתי.

המערכת מורכבת מתשעה ממדי ניהול היוצרים קשר סיבתי בין "מאפשרים" לבין "תוצאות". בארגון החותר לקידום המצוינות הארגונית מתקיים דיאלוג מתמיד ומובנה בין דפוסי ניהול השגרה לבין דפוסי ניהול הצמיחה הארגונית. באמצעות דיאלוג זה ניתן להבטיח מבט ניהולי כולל על יכולותיו ואתגריו של הארגון וכן את הובלתו למיצוי מיטבי של השקעותיו להגשמת ייעודו וחזונו.

אחד מהיתרונות של המערכת הינו מתודולוגיה המאפשרת הערכה ארגונית עצמית תקופתית (Self Assessment), המהווה תשתית לאיתור מערכתי ואינטגרטיבי של תחומי החוזק הארגוניים ושל התחומים הטעונים שינוי. תשתית זו מהווה בסיס לתכניות השינוי-השיפור והחדשנות השנתיות והרב-שנתיות. המערכת מאפשרת שילובם והטמעתם של מהלכים מאוזנים לפיתוח הארגון הן בהיבט ההתנהגותי והן בהיבט הארגוני-משימתי.

תפיסת המצוינות הארגונית מותוות לאורם של הממדים הבאים:

60.112

ממדי המאפשרים:

(א) מנהיגות

הגדרה:

בארגונים מצוינים, המנהיגים מעצבים את העתיד ומבטיחים את הגשמתו, הם מהווים מודל

לחקיקי בכל הקשור לערכים ולאתיקה של הארגון, ומשרים אמון בכל עת. המנהיגים גמישים ומאפשרים לארגון להקדים ראות ולהשיג, בתזמון הנכון, את הצלחתו המתמשכת. במסגרת זאת:

1. מנהיגים מפתחים יעוד, חזון, ערכים ואתיקה ומהווים מודל לחיקוי בתרבות של מצוינות.
2. מנהיגים מגדירים, מנטרים, סוקרים ומובילים את פיתוח מערכת הניהול והביצוע של הארגון.
3. מנהיגים מקיימים תקשורת רצופה עם בעלי העניין החיצוניים.
4. מנהיגים מחזקים תרבות של מצוינות יחד עם עובדי הארגון.
5. מנהיגים מבטיחים כי הארגון הוא גמיש ומנהל שינויים באופן אפקטיבי.

(ב) אסטרטגיה

הגדרה:

ארגונים מצוינים מיישמים את היעוד והחזון שלהם באמצעות פיתוח אסטרטגיה הממוקדת בבעלי העניין. מדיניות, תכניות, יעדים ותהליכים מפותחים ופרושים באופן שמבטיח מימוש האסטרטגיה.

במסגרת זאת:

1. אסטרטגיה מבוססת על הבנת הצרכים והציפיות, הן של בעלי העניין והן של הסביבה החיצונית.
2. אסטרטגיה מבוססת על הבנת הביצועים הפנימיים והיכולות.
3. אסטרטגיה ותמיכה במדיניות מפותחות, נסקרות ומעודכנות.
4. אסטרטגיה ותמיכה במדיניות מוסכרות, מוטמעות ומנוטרות.

(ג) הון אנושי

הגדרה:

ארגונים מצוינים מעריכים את עובדיהם ויוצרים תרבות המאפשרת השגת תועלת הדדית של המטרות הארגוניות והאישיות. הם עושים למען עובדיהם, מתקשרים, מתגמלים ומעניקים הכרה באופן שמניע אותם, בונה מחויבות, ומאפשר להם למצות את המיומנויות והידע שלהם לטובת הארגון.

במסגרת זאת:

1. התכניות להון האנושי תומכות באסטרטגיה הארגונית.
2. הידע והיכולות של העובדים, מפותחים.
3. עובדים נערכים בהתאם, מעורבים ומועצמים.
4. עובדים מקיימים תקשורת אפקטיבית בכל רבדי הארגון.
5. עובדים זוכים לתגמול, להכרה ולטיפול נאות.

(ד) שותפויות ומשאבים

הגדרה:

ארגונים מצוינים מתכננים ומנהלים שותפויות חיצוניות, ספקים ומשאבים פנימיים, זאת על מנת לתמוך באסטרטגיה, במדיניות ובביצוע אפקטיבי של התהליכים. הם מבטיחים ניהול אפקטיבי של השפעתם על הסביבה והחברה.

במסגרת זאת:

1. שותפים וספקים מנוהלים לשם תועלת מתמשכת.
2. כספים מנוהלים באופן המבטיח הצלחה מתמדת.
3. מבנים, ציוד, חומרים ומשאבים טבעיים, מנוהלים באופן מתמשך.
4. טכנולוגיה מנוהלת במגמה לתמוך ביישום האסטרטגיה.
5. מידע וידע מנוהלים במגמה לתמוך בקבלת ההחלטות באופן אפקטיבי ובבניית יכולות הארגון.

(ה) תהליכים, מוצרים ושירותים

הגדרה:

ארגונים מצוינים מעצבים, מנהלים ומשפרים תהליכים, מוצרים ושירותים כדי ליצור העלאת "ערך" מתמשכת ללקוחות ולבעלי עניין אחרים.

במסגרת זאת:

1. תהליכים מתוכננים ומנוהלים לשם יצירת ערך מיטבי לבעלי העניין.
2. מוצרים ושירותים מפותחים לשם יצירת ערך מיטבי ללקוחות.
3. מוצרים ושירותים מקודמים ומשווקים באופן אפקטיבי.

4. מוצרים ושירותים מיוצרים, מוענקים ומנוהלים.
5. יחסי ספק-לקוח מנוהלים באופן המשפר ערך.

60.113

ממדי התוצאות

(1) תוצאות ללקוחות:

הגדרה:

ארגונים מצוינים משיגים ומשמרים תוצאות יוצאות מן הכלל התואמות או אף עולות על הצרכים והציפיות של לקוחותיהם.

במסגרת זאת ארגונים מצוינים:

1. מפתחים קובץ מוסכם של מדדי ביצוע ומצייני ביצוע רלוונטיים, זאת על מנת לקבוע הטמעה מוצלחת של האסטרטגיה שלהם והמדיניות התומכת בה, בהתבסס על הצרכים והציפיות של לקוחותיהם.
2. קובעים לתוצאות העיקריות יעדים ברורים, בהתבסס על הצרכים והציפיות של לקוחותיהם, התואמים את האסטרטגיה שנבחרה.
3. מפלחים תוצאות לשם הבנת הניסיון, הצרכים והציפיות של קבוצות ספציפיות של לקוחות.
4. מציגים תוצאות חיוביות או טובות ומתמשכות ללקוחות, במשך שלוש שנים לפחות.
5. מבינים בבירור את הסיבות והמניעים העומדים בבסיס המגמות הנצפות וכן את ההשפעה שתהיה לתוצאות אלו על מצייני ביצוע ומדדי תפיסה אחרים וכן על תוצאות מקושרות.
6. בטוחים בביצוע ובתוצאות העתידיים שלהם בהתבסס על הבנת קשרי הסיבה-תוצאה אשר יצרו.
7. מבינים היכן התוצאות העיקריות שלהם עומדות בהשוואה לארגונים דומים, ועושים שימוש במידע זה, בתחומים הרלוונטיים, לשם קביעת יעדים.

(א) מדדי תפיסה -

מודדים את האופן שבו הלקוחות תופסים את הארגון, זאת בהתבסס על מספר מקורות, כגון: סקרים, קבוצות מיקוד, דירוגים, דברי שבח, ותלונות. מדדים אלה אמורים לאפשר הבנה ברורה, מנקודת מבטם של הלקוחות, לאפקטיביות הטמעה אסטרטגית הלקוחות של הארגון ולתוצאותיה וכן לאפקטיביות המדיניות והתהליכים התומכים בה.

המדדים יכולים לכלול תפיסות של:

- תדמית ודימוי
- ערך השירות והמוצר
- אספקת השירות והמוצר
- שירות הלקוחות, קשרי גומלין ותמיכה
- נאמנות הלקוחות ומעורבותם.

(ב) מצייני ביצוע -

הינם המדדים הפנים-ארגוניים המשמשים את הארגון לשם ניטור, הבנה, חיזוי ושיפור ביצועיו וכן לשם חיזוי ההשפעה של מדדים אלה על האופן שבו הלקוחות תופסים את הארגון. מדדים אלה אמורים לספק הבנה ברורה של אפקטיביות ההטמעה וההשפעה של אסטרטגיית הארגון בתחום הלקוחות וכן לאפקטיביות המדיניות והתהליכים התומכים בה.

המדדים יכולים לכלול מצייני ביצוע של:

- אספקת השירות והמוצר
- שירות לקוחות, מערכות קשרי גומלין ותמיכה
- טיפול בתלונות
- מעורבות של לקוחות ושותפים בעיצוב המוצרים, התהליכים וכדומה.

(2) תוצאות להון האנושי

הגדרה:

ארגונים מצוינים משיגים ומשמרים תוצאות יוצאות מן הכלל התואמות או אף עולות על הצרכים והציפיות של ההון האנושי.

במסגרת זאת ארגונים מצוינים:

1. מפתחים קובץ מוסכם של מדדי תפיסה ומצייני ביצוע רלוונטיים, זאת על מנת לקבוע הטמעה מוצלחת של האסטרטגיה שלהם והמדיניות התומכת בה, בהתבסס על הצרכים והציפיות של ההון האנושי שלהם.
2. קובעים יעדים ברורים לתוצאות העיקריות, בהתבסס על הצרכים והציפיות של ההון האנושי שלהם, אשר תואמים את האסטרטגיה שנבחרה.
3. מפלחים תוצאות לשם הבנת הניסיון, הצרכים והציפיות של קבוצות ספציפיות של ההון האנושי בארגוניהם.
4. מציגים תוצאות חיוביות או טובות ומתמשכות להון האנושי, במהלך של שלוש שנים לפחות.
5. מבינים בבירור את הסיבות והמניעים העומדים בבסיס המגמות הנצפות וכן את ההשפעה שתהיה לתוצאות אלו על מצייני ביצוע ומדדי תפיסה אחרים וכן על תוצאות מקושרות.
6. בטוחים בביצוע ובתוצאות העתידיים שלהם בהתבסס על הבנת קשרי הסיבה-תוצאה אשר יצרו.
7. מבינים היכן התוצאות העיקריות שלהם עומדות בהשוואה לארגונים דומים, ועושים שימוש במידע זה, בתחומים הרלוונטיים, לשם קביעת יעדים.

(א) מדדי תפיסה -

מודדים את האופן שבו ההון האנושי תופס את הארגון, זאת בהתבסס על מספר מקורות, כגון: סקרים, קבוצות מיקוד, ראיונות וגיליונות הערכה ומשוב. מדדים אלה אמורים לאפשר הבנה ברורה, מנקודת מבטו של ההון האנושי, לאפקטיביות הטמעת אסטרטגיית ההון האנושי של הארגון ולתוצאותיה וכן לאפקטיביות המדיניות והתהליכים התומכים בה. המדדים יכולים לכלול תפיסות של:

- שביעות רצון, מעורבות ושיתוף
- מוטיבציה והעצמה
- מנהיגות וניהול
- ניהול כישורים וביצועים
- הכשרה ופיתוח קריירה
- תקשורת אפקטיבית
- תנאי עבודה

(ב) מצייני ביצוע -

הינם המדדים הפנים-ארגוניים המשמשים את הארגון לשם ניטור, הבנה, חיזוי ושיפור ביצועי ההון האנושי וכן לשם חיזוי ההשפעה של מדדים אלה על האופן שבו ההון האנושי תופס את הארגון. מדדים אלה אמורים לספק הבנה ברורה של אפקטיביות ההטמעה וההשפעה של אסטרטגיית הארגון בתחום ההון האנושי, וכן לאפקטיביות המדיניות והתהליכים התומכים בה.

- המדדים יכולים לכלול מצייני ביצוע של:
- פעילות למעורבות ושיתוף ההון האנושי
 - פעילות לניהול כישורים וביצועים
 - הערכת פוטנציאל ניהולי
 - פעילויות הכשרה ופיתוח קריירה
 - תקשורת פנימית

(ח) תוצאות לקהילה

הגדרה:

ארגונים מצוינים משיגים ומשמרים תוצאות יוצאות מן הכלל התואמות או אף עולות על הצרכים והציפיות של בעלי עניין רלוונטיים בקהילה. במסגרת זאת ארגונים מצוינים:

1. מפתחים קובץ מוסכם של מדדי תפיסה ומצייני ביצוע רלוונטיים, זאת על מנת לקבוע הטמעה מוצלחת של האסטרטגיה שלהם והמדיניות התומכת בה, בהתבסס על הצרכים והציפיות של בעלי עניין חיצוניים רלוונטיים בקהילה.
2. קובעים יעדים ברורים לתוצאות לקהילה, בהתבסס על הצרכים והציפיות של בעלי עניין רלוונטיים בקהילה, אשר תואמים את האסטרטגיה שנבחרה.
3. מפלחים תוצאות לשם הבנת הניסיון, הצרכים והציפיות של בעלי עניין רלוונטיים בקהילה.

4. מציגים תוצאות חיוביות או תוצאות טובות ומתמשכות לקהילה, במהלך של שלוש שנים לפחות.
5. מבינים בבירור את הסיבות והמניעים העומדים בבסיס המגמות הנצפות וכן את ההשפעה שתהיה לתוצאות אלו על מציני ביצוע ומדדי תפיסה אחרים וכן על תוצאות מקושרות.
6. בטוחים בביצוע ובתוצאות העתידיים שלהם בהתבסס על הבנת קשרי הסיבה-תוצאה אשר יצרו.
7. מבינים היכן התוצאות העיקריות שלהם עומדות בהשוואה לארגונים דומים, ועושים שימוש במידע זה, בתחומים הרלוונטיים, לשם קביעת יעדים.

(א) מדדי תפיסה -

מודדים את האופן שבו הקהילה תופסת את הארגון, זאת בהתבסס על מספר מקורות, כגון: סקרים, דוחות, מאמרים וכתבות בעיתונות, אספות ציבוריות, ארגוני המגזר השלישי, נציגי ציבור ורשויות ממשלתיות. מדדים אלה אמורים לאפשר הבנה ברורה, מנקודת מבטה של הקהילה, לאפקטיביות הטמעת אסטרטגיית הארגון בתחום הקהילה ואיכות הסביבה ולתוצאותיה וכן לאפקטיביות המדיניות והתהליכים התומכים בה.

המדדים יכולים לכלול תפיסות של:

- השפעה על הסביבה
- תדמית ומוניטין
- השפעה על החברה
- השפעה על מקום העבודה
- פרסים וסקירה תקשורתית
- תקשורת אפקטיבית

(ב) מציני ביצוע -

הינם המדדים הפנים-ארגוניים המשמשים את הארגון לשם ניטור, הבנה, חיזוי ושיפור ביצועי הארגון וכן לשם חיזוי ההשפעה של מדדים אלה על האופן שבו בעלי העניין הרלוונטיים בקהילה תופסים את הארגון. מדדים אלה אמורים לספק הבנה ברורה של אפקטיביות ההטמעה וההשפעה של אסטרטגיית הארגון בתחום הקהילה ואיכות הסביבה, וכן לאפקטיביות המדיניות והתהליכים התומכים בה.

המדדים יכולים לכלול מציני ביצוע של:

- פעילויות קהילתיות, כלכליות וחברתיות
- היענות לחוקים ולרגולציה
- ביצועים בתחום הבטיחות והבריאות

- הקצאת משאבים ומדיניות רכש באופן אחראי

(ט) תוצאות עיקריות

הגדרה:

ארגונים מצוינים משיגים ומשמרים תוצאות יוצאות מן הכלל התואמות או אף עולות על הצרכים והציפיות של בעלי העניין.

במסגרת זאת ארגונים מצוינים:

1. מפתחים קובץ מוסכם של תוצאות כספיות ולא כספיות, זאת על מנת לקבוע הטמעה מוצלחת של האסטרטגיה שלהם, בהתבסס על הצרכים והציפיות של בעלי העניין.
2. קובעים יעדים ברורים לתוצאות העיקריות, בהתבסס על הצרכים והציפיות של בעלי העניין, אשר תואמים את האסטרטגיה שנבחרה.
3. מפלחים תוצאות לשם הבנת רמות הביצוע של הארגון בתחומים ספציפיים וכן לשם הבנת הניסיון, הצרכים והציפיות של בעלי העניין.
4. מציגים תוצאות עיקריות חיוביות או טובות ומתמשכות, במהלך של שלוש שנים לפחות.
5. מבינים בבירור את הסיבות והמניעים העומדים בבסיס המגמות הנצפות וכן את ההשפעה שתהיה לתוצאות אלו על מציני ביצוע ומדדי תפיסה אחרים וכן על תוצאות מקושרות.
6. בטוחים בביצוע ובתוצאות העתיים שלהם בהתבסס על הבנת קשרי הסיבה-תוצאה אשר יצרו.

7. מבינים היכן התוצאות העיקריות שלהם עומדות בהשוואה לארגונים דומים, ועושים שימוש במידע זה, בתחומים הרלוונטיים, לשם קביעת יעדים.

(א) תוצאות ארגוניות -

הינן התוצאות הארגוניות הכספיות והלא כספיות העיקריות אשר מדגימות את מידת הצלחת יישום האסטרטגיה של הארגון. מערך המדדים והיעדים הרלוונטיים יוגדר בשיתוף עם בעלי העניין העיקריים.

המדדים יכולים לכלול:

- תוצאות כספיות

- תפיסותיהם של בעלי העניין העיקריים

- ביצועים מול תקציב

- היקף השירותים העיקריים שסופקו

- תוצאות תהליכי מפתח

(ב) מציני ביצוע עיקריים -

הינם המדדים הכספיים והלא כספיים המשמשים את הארגון לשם הערכת ביצועיו האופרטיביים. מדדים אלה מסייעים לניטור, הבנה, חיזוי ושיפור של תוצאי הארגון האפשריים.

המדדים יכולים לכלול:

- מדדים כספיים

- עלויות פרויקט

- מדדי ביצוע לתהליכים העיקריים

- ביצועי שותפים וספקים

- טכנולוגיה, מידע וידע

(ע/5)

60.2 - מתווה הצעדים לקידום המצוינות הארגונית

60.21 כללי / 60.22 מתווה הצעדים לקידום
המצוינות הארגונית - הליכי היסוד / 60.23
משמעויות יישומיות ומסמכים מעידים להליכי
הייסוד בהתאמה לממדי המצוינות הארגונית /
60.24 מבנה פונקציונלי של המערך / 60.25
בניית מערך לקידום המצוינות הארגונית
במשרד/ביחידות הסמך / 60.26 דוחות
תקופתיים

60.21 - כללי

60.211

מנהיגות על כל שדרותיה הינה גורם הכוח המחולל והמניע לקידום המצוינות הארגונית על ממדיה השונים, זאת באמצעות הגדרת "המצפן הארגוני" ויצירת מחויבות ערכית ושותפות מעשית בקרב כל עובדי הארגון לשם השגת הצלחה מתמשכת. אשר על כן, קידום המצוינות הארגונית מחייב מגוון רחב של מהלכים ובהם: הנחלת ערכים, נורמות, גישות ומתודולוגיות וכן מיסוד מנגנונים וכלים תומכים. במסגרת זאת, נודעת חשיבות רבה להנחלה ולהטמעה של תרבות ארגונית הדוגלת ב"שותפות פנים ארגונית", "למידה ארגונית", ו"שיפור מתמיד". במגמה לסייע בהנבטה ובהטמעה של המהלכים האמורים באופן מדורג ושיטתי, גובש "מתווה הצעדים לקידום המצוינות הארגונית". המתווה מורכב מממדי המצוינות הארגונית, דגשים המבטאים את רוח הממדים, הליכי יסוד, משמעויות יישומיות ומסמכים מעידים. כל אלה מהווים תשתיות חיוניות לקידום המצוינות הארגונית.

60.212

קידום המצוינות הארגונית יתבצע באופן מדורג בכל יחידות המשרד/יחידות הסמך, זאת במגמה ליצור מחויבות מנהיגותית קבועה וישירה של מנהלי היחידות לנושא.

60.213

קידום המצוינות הארגונית מחייב את כל יחידות המשרד/ יחידת הסמך, אשר בראשן מנהל הנמנה על הסגל הבכיר. יחידות אלו תוגדרנה כ"יחידות מקדמות מצוינות ארגונית".

60.214

בשלבים הראשוניים של בנייה ומיסוד המהלכים לקידום המצוינות הארגונית ביחידות כאמור, יושם דגש על הטמעת "מתווה הצעדים לקידום המצוינות הארגונית".

60.22 - מתווה הצעדים לקידום המצוינות הארגונית - הליכי היסוד

60.221

הליכי היסוד נקבעו במסגרת דגשים מתוך תשעת ממדי המצוינות הארגונית ובהתאם להגדרותיהם, זאת כמפורט בפסקאות 60.112-60.113:

מנהיגות:

הדגש: מחויבות הנהלה

- (א) הובלת פיתוח ייעוד, חזון, ערכים, מטרות ומיפוי אסטרטגי
- (ב) הכרזה על חשיבות קידום המצוינות הארגונית התומכת בתרבות של שותפות, למידה ארגונית ושיפור מתמיד
- (ג) הובלת סדרי הערכת מצוינות ארגונית עתית ולאורם המרצת מהלכי שינוי-שיפור ויוזמות של חדשנות
- (ד) סקירה עתית על מצב קידום המצוינות הארגונית

אסטרטגיה:

הדגש: מצפן ארגוני

- (א) מיפוי עדכני של בעלי העניין
- (ב) גיבוש מסמך אסטרטגי הממוקד בבעלי העניין
- (ג) הגדרת המוצרים והשירותים הארגוניים העיקריים וכן תהליכי המפתח לקיומם
- (ד) קביעת יעדי ביצוע ובניית מערך מדדי ביצוע לתהליכי המפתח, וכן למוצרים ולשירותים העיקריים

הון האנושי:

הדגש: העצמה

- (א) ייזום הסברה, הנחלה והכשרה בנושא קידום המצוינות הארגונית
- (ב) ניהול תכניות פיתוח אישיות ומקצועיות למנהלים ולעובדים בהתבסס על הערכת ביצועים ובהתאם לצרכים הארגוניים
- (ג) השתתפות מקיפה במהלכי שינוי-שיפור וביוזמות של חדשנות
- (ד) ניהול סדרי עידוד והוקרה

שותפויות ומשאבים:

הדגש: יכולות

- (א) ייזום שיתופי פעולה פנימיים וחיצוניים מוסיפי "ערך"
- (ב) תיעדוף שיטתי של משאבים לקידום המצוינות הארגונית
- (ג) ניהול המאפשר ומעודד שיתוף של מידע וידע התומכים בקבלת ההחלטות
- (ד) הסתייעות בכלי ניהול ובקרה לשימוש אפקטיבי ויעיל במשאבים

תהליכים, מוצרים ושירותים:

הדגש: הפעלה

- (א) הטמעת סדרי עבודת מטה
- (ב) יצירת מנגנונים ללמידה ארגונית ופיתוח תהליכי למידה ארגונית
- (ג) ניהול תהליכי המפתח, המוצרים והשירותים הארגוניים העיקריים באופן אפקטיבי ויעיל בהתבסס על היעדים ובהתאם למדדי הביצוע (מדדי ביצוע במונחי: כמות, זמן, עלות, ליקויים, שביעות רצון)
- (ד) יישום סדרי הערכת מצוינות ארגונית עתית ולאורם מהלכי שינוי-שיפור ויוזמות של חדשנות

תוצאות לקוחות:

הדגש: הישגים

הצגת נתוני ביצוע ונתוני משוב וכן מגמות בהשוואה ליעדים שנקבעו לממד

תוצאות להון האנושי:

הדגש: הישגים

הצגת נתוני ביצוע ונתוני משוב וכן מגמות בהשוואה ליעדים שנקבעו לממד

תוצאות לקהילה:

הדגש: הישגים

הצגת נתוני ביצוע ונתוני משוב וכן מגמות בהשוואה ליעדים שנקבעו לממד

תוצאות עיקריות:

הדגש: הישגים

הצגת נתוני ביצוע וכן מגמות בהשוואה לאסטרטגיה וליעדים שנקבעו לממד

60.23 - משמעויות יישומית ומסמכים מעידים להליכי הייסוד בהתאמה לממדי המצוינות הארגונית

60.231

הממד: מנהיגות

הליך היסוד 1: הובלת פיתוח ייעוד, חזון, ערכים, מטרות ומיפוי אסטרטגי. המשמעויות היישומיות:

(א) מינוי ועדת היגוי לקידום מצוינות ארגונית הפועלת באורח סדיר (ועדה משרדית במשרד/ביחידת הסמך וכאשר מדובר ביחידה בהם - ועדת היגוי יחידתית בראשות מנהל היחידה).

מסמכים מעידים: כתב מינוי + פרוטוקולים

(ב) דרישת תכנית לגיבוש מסמך אסטרטגי (ראה הליך יסוד מספר 2 באסטרטגיה), תוך הגדרת הגורמים המרכזיים החיוניים לתהליך, ומעקב אחר יישום התכנית. מסמכים מעידים: פנייה בכתב

הליך היסוד 2: הכרזה על חשיבות קידום המצוינות הארגונית התומכת בתרבות של שותפות, למידה ארגונית ושיפור מתמיד. המשמעויות היישומיות:

(א) פרסום חזון שנתי לכלל העובדים בדבר חשיבות קידום המצוינות הארגונית. מסמכים מעידים: חזון

(ב) מתן ביטוי לנושא חשיבות קידום המצוינות הארגונית בכנסים, טקסים וישיבות. מסמכים מעידים: אזכור בפרסומים

(ג) הסבר חשיבות קידום המצוינות הארגונית בהליכי שילוב עובדים חדשים. מסמכים מעידים: אזכור בנוהל קליטת עובדים

הליך היסוד 3: הובלת סדרי הערכת מצוינות ארגונית עתית ולאורח המרצת מהלכי שינוי-שיפור ויוזמות של חדשנות. המשמעויות היישומיות:

(א) דרישת תכנית לביצוע הערכת מצוינות ארגונית עצמית "סלפי" בהתבסס על "מתווה הצעדים לקידום המצוינות הארגונית", (אחת לשנתיים) ומעקב אחר יישומה. מסמכים מעידים: פנייה בכתב

(ב) דרישת תכנית שנתי לביצוע מהלכי שינוי-שיפור ויוזמות של חדשנות, וכן קיום מעקב תוך עידוד יישומה. מסמכים מעידים: פנייה בכתב

הליך היסוד 4: סקירה עתית על מצב קידום המצוינות הארגונית. המשמעויות היישומיות:

(א) דרישת דו"ח שנתי על קידום המצוינות הארגונית. מסמכים מעידים: פנייה בכתב

(ב) קביעת ישיבת הנהלת בראשות המנכ"ל/ מנהל היחידה אשר בה תוצג תמונת מצב עדכנית בנושא קידום המצוינות הארגונית. מסמכים מעידים: פרוטוקול הישיבה

60.232

הממד: אסטרטגיה

הליך היסוד 1: מיפוי עדכני של בעלי העניין.

המשמעויות היישומיות:

(א) הגדרת בעלי העניין (לקוחות וגורמים אחרים (פנימיים וחיצוניים) המשפיעים ו/או מושפעים מהארגון/היחידה) של הארגון. מסמכים מעידים: מסמכי מיפוי לכל בעל עניין בנפרד

(ב) הגדרת עדכנית (לפחות אחת לשלוש שנים) של המאפיינים, הצרכים, הדרישות והציפיות של בעלי העניין. מסמכים מעידים: מסמכי מיפוי לכל בעל עניין בנפרד

הליך היסוד 2: גיבוש מסמך אסטרטגי הממוקד בבעלי העניין.

המשמעויות היישומיות:

הכנת מסמך אסטרטגי הכולל: ייעוד, חזון, ערכים, מטרות ומיפוי אסטרטגי (S.W.O.T), המבוסס ומשרת באופן מאוזן את מאפייניהם, צרכיהם, דרישותיהם וציפיותיהם של בעלי העניין.

מסמכים מעידים: מסמך אסטרטגי

הליך היסוד 3: הגדרת המוצרים והשירותים הארגוניים העיקריים וכן תהליכי המפתח לקיומם.

המשמעויות היישומיות:

(א) מיפוי המוצרים והשירותים הארגוניים העיקריים.

מסמכים מעידים: מסמך מיפוי

(ב) מיפוי תהליכי המפתח לכל מוצר/שירות.

מסמכים מעידים: מסמך תהליכי מפתח

הליך היסוד 4: קביעת יעדי ביצוע ובניית מערך מדדי ביצוע לתהליכי מפתח וכן למוצרים ולשירותים העיקריים.

המשמעויות היישומיות:

(א) הכנת תכניות עבודה שנתיות ורב-שנתיות להפקת המוצרים ולמתן השירותים, בהתבסס על תהליכי המפתח.

מסמכים מעידים: תכניות עבודה

(ב) בניית מערך מדדי הביצוע במונחי: כמות, זמן, עלות, ליקויים, שביעות רצון.

מסמכים מעידים: מסמכים רלוונטיים

60.233

הממד: הון אנושי

הליך היסוד 1: ייזום הסברה, הנחלה והכשרה בנושא קידום המצוינות הארגונית.

המשמעויות היישומיות:

גיבוש וביצוע תכניות הסברה, הנחלה והכשרה למנהלים ולעובדים הכוללות: כנסים, ימי עיון, סדנאות, קורסים, תוך הסתייעות במנגנונים פנים-ארגוניים להסברה ולהטמעת המודעות לחשיבות הנושא.

מסמכים מעידים: תכניות

הליך יסוד 2: ניהול תכניות פיתוח אישיות ומקצועיות למנהלים ולעובדים בהתבסס על הערכת ביצועים ובהתאם לצרכים הארגוניים.

המשמעויות היישומיות:

(א) עדכון מפות כישורי הליבה והכישורים המקצועיים הנדרשים למילוי תפקידיהם של המנהלים והעובדים בכל הדרגים, בהתאם לצרכים הארגוניים.

מסמכים מעידים: מסמך תיאורי תפקיד

(ב) ביצוע תהליך שנתי להערכה ומשוב מנהלים ועובדים.

מסמכים מעידים: דו"ח סיכום ביצוע הערכה ומשוב

(ג) גיבוש והפעלה של תכניות פיתוח לקבוצות העובדים לשם מילוי מיטבי של תפקידיהם, בהתאם למפות הכישורים ולהערכת הביצועים.

מסמכים מעידים: תכניות פיתוח

הליך היסוד 3: השתתפות מקיפה במהלכי שינוי- שיפור וביוזמות של חדשנות.

המשמעויות היישומיות:

שיתוף של מנהלים ועובדים מכל קבוצות תחומי העיסוק והמדרג, במהלכי שינוי-שיפור וביוזמות של חדשנות לרבות הסתייעות בצוותי שיפור.

מסמכים מעידים: כתבי מינוי ליחידים ולצוותים

הליך היסוד 4: ניהול סדרי עידוד והוקרה.

המשמעויות היישומיות:

- (א) פרסום חוזר שנתי של מנהל היחידה הקורא ליזום הצעות שינוי-שיפור ויוזמות של חדשנות.
מסמכים מעידים: חוזר
- (ב) מינוי ועדה משרדית (אינו רלוונטי ליחידות בארגון) להצעות שינוי-שיפור ויוזמות של חדשנות.
מסמכים מעידים: כתב מינוי + פרוטוקולים
- (ג) הפעלה שנתית של הליכי העידוד וההוקרה.
מסמכים מעידים: פרוטוקול בחירת הזוכים, תכניות לטקסים, פרסום הזוכים

60.234

הממד: שותפויות ומשאבים

הליך היסוד 1: יזום שיתופי פעולה פנימיים וחיצוניים מוסיפי "ערך".

המשמעויות היישומיות:

- מיפוי הזדמנויות אפשריות לשיתופי פעולה פנים-ארגוניים ובין-ארגוניים, ומיסודם.
מסמכים מעידים: מסמך פירוט שיתופי פעולה

הליך היסוד 2: תיעדוף שיטתי של משאבים לקידום המצוינות הארגונית.

המשמעויות היישומיות:

- (א) מיפוי הדרישות התקציביות לנושא קידום המצוינות הארגונית, ותיעדופן.
מסמכים מעידים: דו"ח דרישות לפי יחידות או תחום פעילות
- (ב) הקצאה תקציבית שנתית לנושא קידום המצוינות הארגונית בהיקף התואם את התיעדוף הנ"ל.
מסמכים מעידים: דו"ח הקצאות לפי הנ"ל

הליך היסוד 3: ניהול המאפשר ומעודד שיתוף של מידע וידע התומכים בקבלת ההחלטות.

המשמעויות היישומיות:

- (א) פיתוח והפעלת מנגנונים לשיתוף במידע וידע ארגוני.
מסמכים מעידים: פירוט שיתופי מידע וידע לפי תחומי פעילות
- (ב) פרסום הנחיות למנהלים ולעובדים בדבר חשיבות השיתוף במידע וידע ארגוני.
מסמכים מעידים: מסמך הנחיות

הליך היסוד 4: הסתייעות בכלי ניהול ובקרה לשימוש אפקטיבי ויעיל במשאבים.

המשמעויות היישומיות:

- (א) יצירת מנגנוני מעקב אחר מיצוי משאבים.
מסמכים מעידים: מסמכים רלוונטיים
- (ב) איתור הזדמנויות לחיסכון במשאבים וגיבוש מהלכי שינוי-שיפור וחדשנות.
מסמכים מעידים: רשימת נושאים לשיפור

60.235

הממד: תהליכים, מוצרים ושירותים

הליך היסוד 1: הטמעת סדרי עבודה מטה.

המשמעויות היישומיות:

- (א) קביעת מנגנונים ודפוסים לעבודת מטה.
מסמכים מעידים: מסמך תהליכי עבודת מטה
- (ב) הסתייעות בעזרי מטה כגון: ניירות מטה, תהליכי קבלת החלטות, מערכות תומכות החלטה, תכניות עבודה, בקרה ניהולית, ניהול סיכונים, מנגנוני תיאום לרבות ועדות, סדרי דיווח והעברת מידע וכו'.
מסמכים מעידים: מסמך פירוט עזרי מטה שבשימוש

הליך היסוד 2: יצירת מנגנונים ללמידה ארגונית ופיתוח תהליכי למידה ארגונית.

המשמעויות היישומיות:

- הסתייעות בסקרים פנים-ארגוניים וחוץ-ארגוניים, בהשוואות ייחוס (Benchmarking), וכן במידע וידע ארגוני לצורך קביעת מדיניות וקבלת החלטות.
מסמכים מעידים: מסמכים רלוונטיים

הליך היסוד 3: ניהול תהליכי המפתח, המוצרים והשירותים הארגוניים העיקריים באופן אפקטיבי ויעיל בהתבסס על היעדים ובהתאם למדדי הביצוע.
המשמעויות היישומיות:

(א) גיבוש מערך נהלים לדפוסי העבודה ולשיטות העבודה.
מסמכים מעידים: קובץ נהלים

(ב) ניהול בקרה על הטמעת הנהלים ועמידה בהם.
מסמכים מעידים: מסמך תכנית בקרה

הליך היסוד 4: יישום סדרי הערכת מצוינות ארגונית עתית ולאורם מהלכי שינוי-שיפור ויוזמות של חדשנות.
המשמעויות היישומיות:

(א) ביצוע הערכת מצוינות ארגונית עצמית "סלפי" (אחת לשנתיים).

מסמכים מעידים: כתב מינוי לצוות ההערכה וכן מסמך תוצאות ההערכה

(ב) ביצוע מהלכי שינוי-שיפור ויוזמות של חדשנות, הכוללים: רפורמה, ריוזיה בחקיקה, רה-ארגון, שדרוג טכנולוגי, יוזמות חדשנות, פישוט הליכים, שיפור תהליכים ודפוסי עבודה, וייזום הצעות שיפור.
מסמכים מעידים: דו"ח ביצוע

60.236

הממד: תוצאות ללקוחות

הליך היסוד 1: הצגת נתוני ביצוע ונתוני משוב וכן מגמות בהשוואה ליעדים שנקבעו לממד.
המשמעויות היישומיות:

ריכוז נתוני ביצוע ממנגנוני בקרה והערכה ופילוחם בהשוואה ליעדים שנקבעו ולממצאי משוב מהלקוחות:

רמת שביעות רצון מסקרי משוב- בשנה הנוכחית

רמת ביצוע- בשנה הנוכחית, מגמות רב-שנתיות, ובהשוואה לאחרים

מסמכים מעידים: טבלאות ותרשימים המציגים תוצאות מדידה והשוואה, וכן מסמכים המעידים על רמת שביעות רצון מסקרי משוב, קבוצות מיקוד, המצביעים גם על מגמות רב-שנתיות.

60.237

הממד: תוצאות להון האנושי

הליך היסוד 1: הצגת נתוני ביצוע ונתוני משוב וכן מגמות בהשוואה ליעדים שנקבעו למימד.
המשמעויות היישומיות:

ריכוז נתוני ביצוע ממנגנוני בקרה והערכה ופילוחם בהשוואה ליעדים שנקבעו ולממצאי משוב מההון האנושי:

רמת שביעות רצון מסקרי משוב- בשנה הנוכחית

רמת ביצוע- בשנה הנוכחית, מגמות רב-שנתיות, ובהשוואה לאחרים

מסמכים מעידים: טבלאות ותרשימים המציגים תוצאות מדידה והשוואה, וכן מסמכים המעידים על רמת שביעות רצון מסקרי משוב, קבוצות מיקוד, המצביעים גם על מגמות רב-שנתיות.

60.238

הממד: תוצאות לקהילה

הליך היסוד 1: הצגת נתוני ביצוע ונתוני משוב וכן מגמות בהשוואה ליעדים שנקבעו לממד.
המשמעויות היישומיות:

ריכוז נתוני ביצוע ממנגנוני בקרה והערכה ופילוחם בהשוואה ליעדים שנקבעו ולממצאי משוב מהקהילה:

רמת שביעות רצון מסקרי משוב- בשנה הנוכחית

רמת ביצוע- בשנה הנוכחית, מגמות רב-שנתיות, ובהשוואה לאחרים

מסמכים מעידים: טבלאות ותרשימים המציגים תוצאות מדידה והשוואה, וכן מסמכים המעידים על רמת שביעות רצון מסקרי משוב, קבוצות מיקוד, המצביעים גם על מגמות רב-שנתיות.

60.239

הממד: תוצאות עיקריות

הליך היסודי 1: הצגת נתוני ביצוע וכן מגמות בהשוואה לאסטרטגיה וליעדים שנקבעו לממד. המשמעויות היישומיות:

ריכוז נתוני ביצוע ממנגנוני בקרה והערכה ופילוחם בהשוואה לתכנון של המסמך האסטרטגי וליעדי הביצוע הארגוניים:
היקף השירותים העיקריים, איכות השירותים העיקריים, תכנון מול ביצוע, ניהול תקציבי וכספי, ניהול השותפויות, ניהול המשאבים (נכסים, טכנולוגיה, מידע וידע, לוגיסטיקה).
מסמכים מעידים: טבלאות ותרשימים המציגים תוצאות מדידה והשוואה המצביעים גם על מגמות רב-שנתיות.

60.24 - מבנה פונקציונלי של המערך

60.241

במגמה למסד את הפעילות לקידום המצוינות במשרד/ ביחידת הסמך, נקבעה היערכות פונקציונלית של בעלי התפקידים כדלקמן:

- (א) מנכ"ל המשרד/ מנהל יחידת הסמך - מתוקף מעמדו כראש הארגון, נושא באחריות הכוללת לקידום המצוינות הארגוניות במשרד/ יחידת הסמך.
- (ב) אחראי לקידום המצוינות הארגוניות - סמנכ"ל בכיר למינהל ומשאבי אנוש/ מנהל אדמיניסטרטיבי או בעל תפקיד מקביל אחר שמינה המנכ"ל/ מנהל יחידת הסמך - בהתאם למינוח ולתיאור התפקיד המופיע בתקש"ר.
- (ג) ועדת היגוי משרדית לקידום המצוינות הארגוניות - הינה הפורום הבכיר במשרד/ ביחידת הסמך המתמנה על-ידי מנכ"ל המשרד/ מנהל יחידת הסמך אשר תפקידה לכוון, להנחות, לתאם, לקבוע סדרי עדיפויות בתכנית העבודה המשרדית לקידום המצוינות הארגוניות ולקיים מעקב ובקרה בנושא.
- (ד) ממונה על קידום מצוינות ארגונית משרדי - הינו קצין מטה משרדי המתמנה על-ידי מנכ"ל המשרד/ מנהל יחידת הסמך כמופקד על סיוע לאחראי בנושא קידום המצוינות הארגוניות, לוועדת ההיגוי המשרדית לקידום המצוינות הארגוניות ולכלל המנהלים.
- (ה) מנהל "יחידה מקדמת מצוינות ארגונית" - מתוקף מעמדו כראש יחידה הנמנה על הסגל הבכיר, נושא באחריות הכוללת לקידום המצוינות הארגוניות ביחידתו.
- (ו) ועדת היגוי יחידתית לקידום המצוינות הארגוניות - הינה הפורום היחידתי המתמנה על-ידי מנהל ה"יחידה המקדמת מצוינות ארגונית" ובראשותו, אשר תפקידה לכוון, להנחות, לתאם, לקבוע סדרי עדיפויות בתכנית העבודה היחידתית לקידום המצוינות הארגוניות ולקיים מעקב ובקרה בנושא.
- (ז) מרכז קידום מצוינות ארגונית יחידתי - הינו קצין מטה יחידתי המתמנה על-ידי מנהל היחידה, (בנוסף על תפקידו) כמופקד על סיוע למנהל היחידה בנושא קידום המצוינות הארגוניות, לוועדת ההיגוי היחידתית לקידום המצוינות הארגוניות וליתר המנהלים ביחידה.

60.25 - בניית מערך לקידום המצוינות הארגוניות במשרד/ביחידות הסמך

60.251

שלבים ראשונים בבניית מערך לקידום המצוינות הארגוניות במשרד/ ביחידת הסמך:

- (א) הסברת הנושא למנכ"ל המשרד/ מנהל יחידת הסמך.
- (ב) הסברת הנושא למנהלי היחידות הנמנים על הסגל הבכיר במשרד/ ביחידת הסמך.
- (ג) מינוי ועדת היגוי משרדית לקידום המצוינות הארגוניות והפעלתה.
- (ד) מינוי ממונה על קידום מצוינות ארגונית משרדי ושילובו בהכשרה כלל-שירותית.
- (ה) דרישה ממנהלי היחידות הנמנים על הסגל הבכיר לפעול להטמעת "מתווה הצעדים לקידום מצוינות ארגוניות", תוך מתן קדימות למינוי ועדות היגוי יחידתיות לקידום מצוינות ארגוניות וכן מינוי מרכזי קידום מצוינות ארגוניות יחידתיים (בנוסף על תפקידם).
- (ו) קיום יום הסברה לחברי ועדת ההיגוי המשרדית ולוועדות ההיגוי היחידתיות.
- (ז) שיתופם של מרכזי קידום המצוינות הארגוניות היחידתיים בהכשרה הכלל-שירותית.
- (ח) גיבושן של תכניות עבודה משרדיות ותכניות עבודה יחידתיות לקידום המצוינות הארגוניות (על-ידי ועדות ההיגוי, בהתאמה), והטמעת יתר הליכי היסוד ברמה המשרדית וברמה היחידתית.

60.26 - דוחות תקופתיים

60.261

במסגרת המהלכים לקידום המצוינות הארגונית נדרשים בעלי התפקידים הרלוונטיים במשרד/ ביחידת הסמך להגיש דוחות שנתיים המצביעים על העשייה וההישג בתחום.

60.262

דוח יחידתי שנתי על מצב קידום המצוינות הארגונית ב"יחידה מקדמת מצוינות ארגונית":

(א) הדוח יוכן על-ידי מרכז קידום המצוינות הארגונית ביחידה מקדמת מצוינות ארגונית בין החודשים ינואר-פברואר.

(ב) הדוח יוגש על-ידי מנהל יחידה מקדמת מצוינות ארגונית, לאחראי על קידום המצוינות הארגונית במשרד/ ביחידת הסמך.

(ג) הדוח יפרט את סטטוס הטמעת הליכי הייסוד לקידום המצוינות הארגונית ביחידה, בהתאם למתווה הצעדים.

דוח משרדי שנתי על קידום המצוינות הארגונית במשרד/ ביחידת הסמך:

(א) הדוח יוכן על-ידי הממונה על קידום המצוינות הארגונית במשרד/ ביחידת הסמך.

(ב) הדוח הינו באחריותו ובחתימתו של מנכ"ל המשרד/ מנהל יחידת הסמך וכן של האחראי על קידום המצוינות הארגונית והממונה המשרדי על קידום המצוינות הארגונית.

(ג) הדוח יפרט את סטטוס הטמעת הליכי הייסוד לקידום המצוינות הארגונית במשרד, בהתאם למתווה הצעדים.

עותק מהדוח המשרדי יועבר מידי שנה בחודש אפריל לאגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה.
(עז/5)

60.3 - הפרס הלאומי למצוינות ארגונית במגזר הציבורי על שם יצחק רבין ז"ל

60.31 מבוא / 60.32 קריטריוני התכנית / 60.33
ההערכה והשיפוט / 60.34 מסמכי המועמדות /
60.35 לוגיקת ה-R.A.D.A.R. / 60.36 שלבי
ההערכה והשיפוט / 60.37 השימוש בסמל
תכנית הפרס / 60.38 תקנון תכנית הפרס ולוח
הזמנים

60.31 - מבוא

60.311

רקע

תכנית הפרס הלאומי לאיכות ומצוינות ע"ש ראש הממשלה יצחק רבין ז"ל, מיועדת לארגונים וליחידות במגזר הציבורי, ונערכת ברוח החלטות הממשלה לקידום האיכות והמצוינות בישראל. התכנית מנוהלת על-ידי נציבות שירות המדינה ומתקיימת בחסות משרד ראש הממשלה ובשיתוף האיגוד הישראלי לאיכות.

60.312

מטרות תכנית הפרס

- התווית עקרונית לקידום איכות ומצוינות ארגונית.
- עידוד ארגונים ויחידות להנהיג גישות של שותפות פנים ארגונית, למידה ארגונית ושיפור מתמיד.
- פיתוח מודעות לחשיבות קידום האיכות והמצוינות הארגונית.
- הוקרת הישגים והקניית כלי תדמית ושייווקי לזוכים.

60.313

הזכאות להשתתפות בתכנית

זכאים להשתתף בתכנית ארגונים ויחידות עצמאיות, אשר מועסקים בהם עשרים וחמישה עובדים ומעלה, ממגוון תחומים במגזר הציבורי ובהם:
משרדי ממשלה, יחידות סמך ממשלתיות, רשויות פנים ממשלתיות, חברות ממשלתיות, תאגידים סטטוטוריים, צה"ל (למעט מפעלים בעלי אופי תעשייתי), משטרת ישראל, המוסדות הלאומיים, רשויות מקומיות (עיריות, מועצות מקומיות ואזוריות), עמותות ציבוריות (מוסדות ללא כוונות רווח), מוסדות בריאות ציבוריים לרבות בתי חולים, מוסדות חינוך לרבות מוסדות להשכלה גבוהה, ארגונים חברתיים, מוסדות קהילתיים וכו'.

60.32 - קריטריוני התכנית

60.321

קריטריוני תכנית הפרס הלאומי תואמים את הממדים המהווים אמות המידה לקידום המצוינות הארגונית כפי שפורטו בפרק משנה 60.1.

60.322

תכנית הפרס בנויה ממדרג מצוינות ארגונית המורכב משלוש קטגוריות הוקרה: זהב, כסף וארד.

60.323

במסגרת התכנית תוענק הוקרה לארגונים וליחידות על יסוד הערכה בלתי תלויה של רמת המצוינות הארגונית שלהם, שלא במסגרת תחרותית. בכל אחת מקטגוריות ההוקרה נקבעו רמות הישג של עד חמישה כוכבי מצוינות ארגונית. ההוקרה מבוססת על רמת ההישג הכוללת של הארגון/היחידה, זאת במנעד דירוג של עד 1000 נקודות כמקובל בעולם. ההוקרה תוענק לארגון/ליחידה אשר ישיגו 250 נקודות ומעלה.

60.324

מדרג התכנית

הקטגוריה	כוכבי מצוינות	הניקוד
זהב	חמישה כוכבים	951 – 1000
	ארבעה כוכבים	901 – 950
	שלושה כוכבים	851 – 900
	שני כוכבים	801 – 850
	כוכב אחד	751 – 800
כסף	חמישה כוכבים	701 – 50
	ארבעה כוכבים	651 – 700
	שלושה כוכבים	601 – 650
	שני כוכבים	551 – 600
	כוכב אחד	501 – 550
ארד	חמישה כוכבים	451 – 500
	ארבעה כוכבים	401 – 450
	שלושה כוכבים	351 – 400
	שני כוכבים	301 – 350
	כוכב אחד	250 – 300

60.33 - ההערכה והשיפוט

60.331

גורמי ההערכה והשיפוט:

- צוותי הערכה
- ועדת הפרס
- ועדת השיפוט העליונה

60.34 - מסמכי המועמדות

60.341

הארגונים/היחידות אשר משתתפים בתכנית יידרשו להגיש מסמך מועמדות בהיקף של כ-70 עמודים המתייחס לממדי מערכת ה-EFQM, בהתאם לעקרונות ולמפרט לוגיקת ה-R.A.D.A.R.

60.35 - לוגיקת ה-R.A.D.A.R.

60.351

הגדרה

ההערכה והשיפוט יתבצעו בהתבסס על עקרונות ומפרט לוגיקת ה-R.A.D.A.R. המונחלת במסגרת המערכת למצוינות ארגונית של ה-EFQM. לוגיקת ה-R.A.D.A.R. הינה מתודולוגיה להערכה ארגונית דינמית המהווה כלי ניהולי רב עוצמה אשר מספק גישה מובנית לאבחון המצוינות הארגונית של הארגון/היחידה.
ראשי התיבות של R.A.D.A.R. מתייחסים למושגים הבאים:

Results
Approach
Deployment
Assessment & Refinement

תוצאות
גישה
הטמעה
הערכה, התאמה וכוונון

60.352

ניתוח של תוצאות

רלוונטיות ושימושיות: נתוני התוצאות צריכים להיות מקיפים; תואמי זמן; מהימנים; מדויקים; מפולחים כראוי; תואמים את האסטרטגיה, הצרכים והציפיות של בעלי העניין הרלוונטיים. היחסים בין תוצאות רלוונטיות והשפעתן ההדדית צריכים להיות מובנים. תוצאות עיקריות צריכות להיות מזהות ומתועדות.

תכונות להערכה:

- רלוונטיות
- שלמות
- פילוח

תוצאות ביצוע: בארגונים/ביחידות מצוינים, התוצאות תצגנה מגמות חיוביות ו/או ביצוע טוב לאורך זמן. תקבענה מטרות לתוצאות עיקריות שתהיינה מתאימות ומושגות ואף מעבר לכך. כמו כן, באשר לתוצאות העיקריות ישווה הביצוע לביצוע חיצוני והשוואה תהיה חיובית, במיוחד ביחס לטובים ביותר בתחום ו/או ביחס לרמה העולמית. הבנה של היחס בין מאפשרים עיקריים לבין תוצאות עיקריות, תתרום לביטחון שתוצאות חיוביות תתקיימנה לאורך זמן.

תכונות להערכה:

- מגמות
- מטרות
- השוואות
- גורמים (סיבות)

60.353

ניתוח של מאפשרים

גישה: מתייחסת לתכונות הארגון/היחידה והסיבות להן. בארגונים/ביחידות מצוינים, לגישה יציבה יש היגיון ברור הממוקד בצרכים הארגוניים העכשוויים והעתידיים. היא עוברת דרך תהליכים מוגדרים היטב ומתמקדת באופן ברור בצרכים של בעלי העניין ובגישות שבשימוש. בנוסף, הגישות תהיינה משולבות שכן לגישה משולבת יש בסיס ברור באסטרטגיה וקשר לגישות אחרות, כאשר הדבר מתאים. התאמה וכוונון יהיו מובנים בגישות לאורך זמן.

תכונות להערכה:

- יציבות
- משולבות

הטמעה: מתייחסת לפעולות הארגון/היחידה כדי להטמיע את הגישה. בארגונים/ביחידות מצוינים, הגישה תוטמע בתחומים רלוונטיים באופן שיטתי. יישום שיטתי צריך להיות מתוכנן היטב ומוצג באופן מתאים, הן לגישה והן לארגון/ליחידה. קיימת יכולת לנהל שינויים בגישות, במסגרת הזמן המתאים.

תכונות להערכה:

- מיושם
- שיטתי

הערכה, התאמה וכוונון: מתייחסים לפעולות הארגון/היחידה שנועדו להעריך, להתאים ולכוונון, הן את הגישה והן את הטמעתה. בארגונים/ביחידות מצוינים הגישה והטמעתה יהיו נושא למדידה סדירה של מועילות ויעילות. תבוצענה פעולות למידה, ותתקיימנה פרקטיקות שתובלנה ליצירתיות של רעיונות לגישות חדשות או לשינוי גישות קיימות. תפוקת המדידה, הלמידה והיצירתיות תשמש לזיהוי, לקביעת עדיפויות, לתכנון ולהטמעת מהלכי שינוי-שיפור ויוזמות של חדשנות. תכונות להערכה:

- מדידה
- למידה ויצירתיות
- שיפור וחדשנות

אשר על כן, ארגון או יחידה החותרים להעלאת רמת המצוינות הארגונית שלהם, נדרשים לפעול בהתאם למפתח שלהלן:

לקבוע את התוצאות (R) שאליהן הם מכוונים כחלק מהאסטרטגיה שלהם.

לתכנן ולפתח מערך משולב ושקול של גישות (A) מבוססות, כדי לספק את התוצאות הדרושות, הן בהווה והן בעתיד.

להטמיע (D) את הגישות באופן שיטתי על מנת להבטיח את יישומן המלא.

להעריך (A) ולשפר (R) את הגישות המוטמעות ולהפיק מהן לקחים, תוך התבססות של ניטור וניתוח התוצאות (R) שהושגו ופעילויות לימוד מתמשכות.

60.36 - שלבי ההערכה והשיפוט

60.361

שלב א':

ועדת הפרס תסקור את מסמך הגשת המועמדות של הארגון/היחידה, ובהתאם לתוצאות הסקירה, תקבע את העלייה לשלב ב'.

התהליך בשלב זה יכלול את שלבי הביניים הבאים:

(א) עמידה בתנאי סף מינהליים

הארגון/היחידה ייבחנו בעמידה בתנאי סף אשר יאפשרו עלייה לתת השלב הבא. תנאי הסף הם:

- ארגונים/יחידות שתחומם הייעודי הינו ציבורי.

- מסמכים חתומים כנדרש.

- מספר העובדים הינו עשרים וחמישה ומעלה.

- עמידה בדרישות הגשת החומר למועמדות.

- תשלום דמי השתתפות.

(ב) הערכת היבטים מקצועיים

- צוות מעריכים יבחן את תוכנו של מסמך המועמדות על כל ממדי המצוינות המפורטים בו, ידרג את ארגון/היחידה בהתאם לסולם ההערכה במנעד של עד 1000 נקודות, ויציין תחומים ונושאים לבדיקה באתר של ארגון ו/או יחידה אשר קיבלו ניקוד של 250 נקודות ומעלה.

- צוות מעריכים יבקר באתר ארגון ו/או יחידה כאמור, יתרשם ממכלול ממדי המצוינות ויבדוק את התחומים והנושאים שקבע מבעוד מועד.

- צוות מעריכים יעריך את רמת המצוינות הארגונית בהתאם למסמך המועמדות ולביקור באתר הארגון/היחידה, וידרג את ממצאיו בהתאם לעקרונות ולמפרט לוגיקת ה-R.A.D.A.R. ולסולם הערכת המצוינות הארגונית.

- צוות המעריכים יעביר את ממצאיו והמלצותיו לדירוג הארגון/היחידה לדיון בוועדת הפרס, במסגרת שלב ב'.

60.362

שלב ב':

- ועדת הפרס תבחן, תסווג ותדרג את הארגונים/היחידות, בהתאם לממצאים ולהמלצות צוותי ההערכה.

- ועדת הפרס מוסמכת להחליט על ביצוע סבב הערכה נוסף לארגון/ליחידה או על השלמת מידע נדרש.

- ועדת הפרס תעביר לוועדת השיפוט העליונה את המלצותיה להענקת תעודות הוקרה לארגונים וליחידות בהתאם למדרג התכנית, במסגרת שלב ג'.

60.363

שלב ג':

- ועדת השיפוט העליונה תבחן, תשקול ותקבע את רשימת הארגונים/היחידות מקבלי תעודות ההוקרה, בהתאמה לקטגוריות מדרג התכנית ולכוכבי המצוינות שנקבעו להם.

- ועדת השיפוט העליונה מוסמכת לקבוע שינויים נדרשים בשלבי ההערכה והשיפוט ואף לדרוש השלמות באשר להמלצות ועדת הפרס.

60.364

הניקוד

קביעת רמת המצוינות הארגונית תתבצע בהתאם לעקרונות הניקוד של המערכת למצוינות ארגונית ה-EFQM במנעד של 0-1000 נקודות, זאת בהתבסס על המשקלים היחסיים המפורטים ליד כל אחד מממדי המצוינות הארגונית.

גורמי תוצאה	גורמים מאפשרי תוצאות
תוצאות ללקוחות - 15%	מנהיגות - 10%
תוצאות להון האנושי - 10%	אסטרטגיה - 10%
תוצאות לקהילה - 10%	הון אנושי - 10%
תוצאות עיקריות - 15%	שותפויות ומשאבים - 10%
	תהליכים, מוצרים ושירותים - 10%

60.37 - השימוש בסמל תכנית הפרס

60.371

רשימת הזוכים בהוקרה תפורסם ברבים
הזוכים בהוקרה יהיו רשאים לעשות שימוש בסמל תכנית הפרס תוך אזכור רמת ושנת ההוקרה (ראה
מדרג תכנית בפסקה 60.324), על גבי ניירות המכתבים שלהם או חומר פרסומי אחר שיפיקו. זכאות
זאת תחול מיום הזכייה ובמהלך שלוש שנים קלנדאריות לרבות שנת הזכייה.

60.38 - תקנון תכנית הפרס ולוח הזמנים

60.381

פרטי תקנון תכנית הפרס הלאומי למצוינות ארגונית במגזר הציבורי על שם יצחק רבין ז"ל יתפרסם על-
ידי האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה, ויעודכן מעת לעת.

60.382

מועדי ימי ההסברה, ההרשמה, הגשת המועמדות, שלבי ההערכה והשיפוט וכן טקס ההוקרה
יתפרסמו באתר האינטרנט של נציבות שירות המדינה, במדור האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה.
(עז/5)

60.4 - אותות הוקרה ליחידות מצטיינות בהתייעלות ובצמצום הבירוקרטיה

60.41 התכנית / 60.42 שלבי התכנית / 60.43
תקנון תכנית האות ולוח הזמנים

60.41 - התכנית

60.411

כללי

במסגרת המדיניות המקצועית לקידום המצוינות הארגונית, יוזם האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה את התחרות השנתית ליחידות מצטיינות בהתייעלות ובצמצום הבירוקרטיה. חשיבותה של התכנית הינה בצורך להדגיש את הממד היחידתי בהישגים הארגוניים וכן בצורך לעודד מהלכי שינוי משמעותיים, היוצרים מפנה בתפקודן ובהישגיהן של יחידות ממשלתיות.

60.412

מטרות התכנית

- הוקרת יחידות מצטיינות בהתייעלות ובצמצום הבירוקרטיה
- עידוד יחידות לייזום מהלכי שינוי משמעותיים לשיפור השירות
- פיתוח מודעות לחשיבותן של יוזמות בתחומים האמורים

60.413

הזכאות להשתתף בתכנית

התכנית מיועדת ליחידות ממשלתיות (מסוג קו או מטה) במשרד הממשלתי או ביחידת הסמך אשר יזמו במהלך השנתיים האחרונות מהלכי שינוי להתייעלות ולצמצום הבירוקרטיה, על-ידי אחד או יותר מהאמצעים הבאים:

- רפורמה
- רויזיה בחקיקה
- רה-ארגון
- שדרוג טכנולוגי
- שינוי מערכתי אחר

60.414

קריטריוני התכנית

- (א) הצגת תוצאות משמעותיות ומדידות (כמותית ואיכותית) באחד או יותר מהתחומים הבאים:
- מידת ההשפעה של השינוי.
 - רמת החדשנות של השינוי.
 - כמות: עליה בהיקף הביצוע.
 - עלות: היקף החיסכון במונחים תקציביים.
 - השקעה כוללת של השינוי במונחים תקציביים.
 - ליקויים: צמצום תקלות, תלונות, ערעורים וכו'.
 - שביעות רצון: עליה בשביעות רצון הלקוחות.
- (ב) הצגת מידע המשווה תוצאות טרם ביצוע השינוי ואחריו.
- (ג) הצגת מידע המעיד על כך שהשינוי מיושם על-ידי רוב עובדי היחידה.
- (ד) הצגת מידע המעיד על כך שהשינוי משפיע על פעילות מרכזית אחת לפחות של היחידה ושלדבר השלכות ישירות ועקיפות על הישגיה העיקריים.

60.415

השיטה

- התכנית מופעלת על בסיס שנתי.
- הליך בחירת היחידות המצטיינות יערך על-ידי ועדת שיפוט הכוללת אנשי ציבור.
- בכל שנה יוענקו עד חמישה אותות הוקרה.

60.42 - שלבי התכנית

60.421

שלבי השיפוט

שלב א'

- הערכת מסמכי המועמדות על-ידי ועדת השיפוט ובחירת היחידות הבולטות בהישגיהן.

שלב ב'

- הצגת היחידות שנבחרו כבולטות בהישגיהן בפני ועדת השיפוט ובחירת היחידות המצטיינות.

60.422

הענקת האות

אותות הוקרה ליחידות המצטיינות יוענקו במסגרת הטקס המרכזי השנתי של שירות המדינה להוקרת מנהלים, עובדים וצוותים בעלי הישגים מיוחדים.

60.423

הגשת מועמדות

מועמדות לתחרות תתבצע באמצעות הגשת הפריטים הבאים:

טופס הרשמה החתום על-ידי:

- המנכ"ל/מנהל יחידת הסמך.

- האחראי על קידום המצוינות הארגונית (שהינו הסמנכ"ל הבכיר למינהל ומשאבי אנוש/המנהל האדמיניסטרטיבי או בעל תפקיד מקביל אחר שמינה המנכ"ל/מנהל יחידת הסמך, כאחראי).

- מנהל היחידה.

מסמכים רלוונטיים למהות השינוי וההצטיינות.

החומרים המוזכרים לעיל יאוגדו בתיק מועמדויות ויוגשו לאגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה עד 30 ימי עבודה לפני מועד קיום התחרות, אך לא יאוחר מהמועד שיקבע מידי שנה.

60.424

פרסום אות ההוקרה

יחידה אשר תקבל אות הוקרה, תוכל לפרסם את סמל תכנית האות על גבי ניירות המכתבים שלה או על גבי חומר פרסומי אחר שתפיק, כל זאת מיום קבלת האות ובמהלך שנתיים קלנדאריות שלאחר מכן.

60.43 - תקנון תכנית האות ולוח הזמנים

60.431

פרטי תקנון התכנית יפורסמו מידי שנה ויעודכנו מעת לעת.

60.432

התחרות תיערך בכל שנה במועד שיקבע על-ידי האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה.

(עז/5)

60.5 - פרסים לצוותי שיפור מצוינות ארגונית

60.51 התכנית / 60.52 שיפוט התחרות / 60.53
התחרות / 60.54 תקנון תכנית הפרס ולוח
הזמנים

60.51 - התכנית

60.511

כללי

במסגרת המדיניות לקידום המצוינות הארגונית, יוזם האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה את התחרות השנתית לצוותי שיפור מצוינות ארגונית, הפועלים בהתאם למתודולוגיות מקובלות לעבודת צוותי שיפור.

60.512

מטרות התכנית

- הוקרת צוותי שיפור מצטיינים
- עידוד פעילויות שיפור באמצעות צוותי שיפור
- פיתוח מודעות לחשיבות עבודתם של צוותי שיפור

60.513

מועמדים לתחרות

התכנית תופעל במתכונת של תחרות המיועדת לצוותים אשר מונו במהלך שלוש השנים הקלנדאריות האחרונות שלפני מועד הגשת המועמדות, סיימו את עבודתם והמלצותיהם יושמו. כל משרד/יחידת סמך רשאי/ת להגיש לתחרות צוות אחד.

60.514

מסלולי התחרות

- התחרות תיערך בשני מסלולי בחירה מקבילים:
- מסלול משרדי הממשלה ויחידות הסמך.
- מסלול בתי החולים הממשלתיים.

60.52 - שיפוט התחרות

60.521

ועדות השיפוט

הליך בחירת צוותי השיפור יערך על-ידי ועדות שיפוט הכוללות אנשי ציבור.

60.522

שלבי השיפוט

שלב א'

הערכת מסמכי המועמדות ובחירת הצוותים אשר יעלו לשלב ב' של התחרות.

שלב ב'

הצגת צוותי השיפור בפני ועדת השיפוט ובחירת צוותי השיפור הזוכים.

60.53 - התחרות

60.531

הגשת מועמדות לתחרות

הגשת מועמדות לתחרות תלווה בחומרים הבאים:

- (א) מילוי פורמט מסמך הגשת המועמדות לתחרות.
- (ב) חוברת בה מתוארת פעילות הצוות, לרבות שיטות העבודה, תרשימים, תמונות, סיכומי פגישות צוותיות וכו'.

החומרים המוזכרים לעיל יאוגדו בתיק מועמדות ויוגשו לאגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה עד 30 ימי עבודה לפני מועד קיום התחרות, אך לא יאוחר מהמועד שיקבע מידי שנה. בנוסף יגיש הצוות מצגת ממוחשבת מקוצרת של עד 10 דקות להצגת פעילותו בפני הוועדה, זאת רק במידה והצוות יעלה לשלב ב'.

60.532

תעודות הוקרה ופרסים

- (א) הצוות אשר יזכה במקום השלישי בכל מסלול, יקבל תעודת הוקרה מאת האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה. כמו כן יעניק ארגונו פרס כספי לכל אחד מהחברים בצוות בשיעור $1/3$ משכורת (משכורת משולבת של דרגה 20 בשיא הוותק ולא מהמשכורת הקובעת).
- (ב) הצוות אשר יזכה במקום השני בכל מסלול, יקבל תעודת הוקרה מאת האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה. כמו כן יעניק ארגונו פרס כספי לכל אחד מהחברים בצוות בשיעור $2/3$ משכורת (משכורת משולבת של דרגה 20 בשיא הוותק ולא מהמשכורת הקובעת).
- (ג) הצוות אשר יזכה במקום הראשון בכל מסלול, יקבל תעודת הוקרה מאת האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה. כמו כן יעניק ארגונו פרס כספי לכל אחד מהחברים בצוות בשיעור משכורת מלאה (משכורת משולבת של דרגה 20 בשיא הוותק ולא מהמשכורת הקובעת).
- יובהר בזאת כי הפרסים הכספיים אשר נמנים בסעיפים האמורים, דינם כ"פרסי שיפור" (מתקציב המשרד/יחידת הסמך) כמפורט בפרק משנה 60.7 בתקשי"ר בנושא "הצעות לשיפור האיכות והמצוינות" בפסקה 60.761.

60.533

קריטריוני התחרות ומשקלם היחסי

- (א) הבעיה (20%) – הגדרה ומאפיינים, כגון: גורמים (סיבות), ממדים, מידת חשיבות, השפעה, דחיפות, ממצאים.
- (ב) יעדים והישגים* (40%) – יעדי שיפור, תפוקות, תוצאות בתחומי ההתייעלות וצמצום הבירוקרטיה.
- כגון: הגדלת תפוקה, חסכון במשאבים (תקציב פעולות/שכר), צמצום מספר ליקויים, קיצור תהליכים, פישוט הליכים, שיפור תקינות מינהלית, שיפור זמינות, שיפור זמן המתנה וזמן ביצוע, שיפור נגישות, שיפור בטיחות, שיפור שביעות רצון לקוחות (פנים וחוץ).
- (ג) מתודולוגיה (15%) – שימוש בכלים ובטכניקות, כגון: סיעור מוחות, תרשים זרימה של תהליך, תרשים סיבה תוצאה ("עצם דג"), גיליון תיוג לאיסוף נתונים, תרשים פארטו ועוד.
- (ד) חדשנות (10%) – מקוריות ויצירתיות
- כגון: מספר רעיונות ואיכותם, פיתוח גישות, תהליכים, שיטות ותוצרים, ראשוניים מסוגם או בתחום יישומם.
- (ה) עבודת הצוות (10%) – שיטה ואיכות
- כגון: מאפייני התנהלות הצוות, תדירות, מספר מפגשים, שעות מושקעות, מידת מעורבות, משך זמן עבודת הצוות, תיעוד ודיווח.
- (ו) דו"ח ומצגת (5%) – שיטה ואיכות
- כגון: תכנים, התמקדות בעיקר, בהירות המסרים, שימוש באמצעי המחשה, מספר דוברים.
- ***דגש מיוחד על מונחים מדידים של: כמות, זמן, עלות, ליקויים, שביעות רצון.**

60.54 - תקנון תכנית הפרס ולוח הזמנים

60.541

פרטי תקנון התכנית יפורסמו מידי שנה ויעדכנו מעת לעת.

60.542

התחרות תיערך בכל שנה במועד שיקבע על-ידי האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה.
(עז/5)

60.6 - אותות הוקרה על חדשנות בשירות המדינה

60.61 התכנית / 60.62 השיטה / 60.63 הערכה
ושיפוט / 60.64 תקנון תכנית האות ולוח
הזמנים

60.61 - התכנית

60.611

כללי

במסגרת המדיניות המקצועית לקידום המצוינות הארגונית, יוזם האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה את התחרות השנתית להוקרה על חדשנות בשירות המדינה.

60.612

מטרות התכנית

- הוקרת מנהלים, עובדים וצוותים על יוזמות של חדשנות שיושמו ו/או שיישמו.
- עידוד יוזמות של חדשנות בקרב מנהלים, עובדים וצוותים בשירות המדינה.
- פיתוח מודעות לחשיבות ייזומה של חדשנות, בנושאים הייעודיים והניהוליים.

60.613

הגדרה (לצורך התכנית)

- חדשנות הינה:

יצירת "ערך" או הוספת "ערך" באמצעות רעיון "פורץ דרך" בנושא ייעודי ו/או ניהולי שחורג ממסגרות החשיבה המקובלות, במידת המקוריות שלו, אשר יושם או שקיימת התחייבות ליישום. יחד עם האמור לעיל, יובהר בזאת כי, יישום רעיון "פורץ דרך" צריך להתיישב עם הוראות החוק והנהול הקיימות או להתאפשר עם ייזום שינוי הוראות אלה, על-ידי המוסמכים לכך.

60.614

תחומי חדשנות

חדשנות ניתנת לסיווג בהתאם למהותה בתחומים כגון:

- | | |
|--------------|----------------------|
| • תפיסה | • מערכת |
| • תורה | • מוצר/שירות |
| • מתודולוגיה | • מרכיב במוצר/בשירות |
| • שיטה | • מנגנון |
| • תהליך | • תוכנה |

60.615

תוצרי חדשנות

- יישום חדשנות בנושא ייעודי ו/או ניהולי, אמור ליצור "ערך מוסף" באחד או יותר מההיבטים הבאים:
- הגדלת תפוקה ו/או תוצאה ו/או השפעה;
 - צמצום תשומה-השקעה: חיסכון במשאבים ו/או צמצום עלויות "אי-איכות";
 - העלאת רמת בטיחות-צמצום סיכונים.

60.62 - השיטה

60.621

הזכאות להשתתף בתכנית

התכנית מיועדת למנהלים, עובדים וצוותים במשרד הממשלתי או ביחידת הסמך, שיזמו רעיון "פורץ דרך" שנהגה על ידם, אשר פותח ו/או יושם על ידם ו/או על-ידי אחרים ו/או אשר גורם מוסמך ברמה המשרדית או הבין-משרדית אישר את פיתוחו ו/או את יישומו בעתיד (תוך הגדרת זמן קצוב לכך).

60.622

ממדים להערכה ושיפוט של רעיון חדשני

תנאי סף:

יישום הרעיון בעבר או התחייבות ליישומו בעתיד.

היבטים משלימים:

- תחום הרעיון (ראה תחומי חדשנות).
- מהות הרעיון (נושא ותוכן הרעיון מבחינה ייעודית ו/או ניהולית).
- מידת המקוריות של הרעיון.
- היקף השינוי עקב יישום (בעבר ו/או בהיתכנות לעתיד) של הרעיון (ברמה: יחידתית/ארגונית-אזורית/ארצית).
- מידת הצלחת היישום (בעבר ו/או בהיתכנות לעתיד) של הרעיון.
- יחס השקעה – תוצאה (כגון: חישוב עלות/תועלת).
- הערך הנוצר מיישום (בעבר ו/או בהיתכנות לעתיד) של הרעיון (משמעות/תרומת השינוי).

60.63 - הערכה ושיפוט

60.631

שלבי ההערכה והשיפוט יתקיימו כלהלן:

- בדיקת עמידה בתנאי סף להשתתפות בתכנית, תבצע ע"י האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה.
- הליך השיפוט לבחירת מקבלי האות, יבוצע ע"י ועדת שיפוט הכוללת אנשי ציבור.

שלב א'

בדיקת עמידה בתנאי סף וקביעת עלייה לשלב ב'.

שלב ב'

- סקירת מסמכי המועמדות, בהתאם לקריטריוני התכנית.

- דירוג המשתתפים וקביעת עלייה לשלב ג'.

שלב ג'

- הצגת יוזמות החדשנות על-ידי המציעים.

- קביעת הזוכים באותות ובפרסים.

60.632

הענקת האות

אותות הוקרה יוענקו לנבחרים במסגרת הטקס המרכזי השנתי של שירות המדינה להוקרת מנהלים, עובדים, צוותים ויחידות בעלי הישגים מיוחדים.

60.633

הפרס הכספי

הזכייה באות ההוקרה תזכה את המציע או כל אחד מהמציעים בפרס כספי בהתאם לאמור בפרק משנה 60.7. הפרס הכספי בהיקף של עד שלוש משכורות* שייקבע על-ידי ועדת השיפוט, יוענק על-ידי משרד/יחידת הסמך אליו משתייך/ים המציע/ים.
* (במונחי משכורת של דרגה 20 בדירוג המינהלי ללא תוספות).

60.634

הגשת מועמדות

אסמכתאות

הצגת מועמדות לתכנית תבצע באמצעות הגשת המסמכים הבאים:

- טופס ההרשמה

- מסמכים רלוונטיים למהות הרעיון החדשני.

חובת הוכחה:

המציע/ים נדרשים לצרף אסמכתאות מבעלי תפקידים בכירים רלוונטיים ו/או ממומחים אשר נותנים תוקף למידת המקוריות של הרעיון החדשני המוצע, וכן למידת הצלחת היישום, כאשר הרעיון החדשני יושם בעבר ו/או למידת ההתכנות להצלחת היישום, כאשר קיימת התחייבות של גורמים מוסמכים ליישומו.

60.64 - תקנון תכנית האות ולוח הזמנים

60.641

פרטי תקנון התכנית יפורסמו מידי שנה ויעודכנו מעת לעת.

60.642

התחרות תיערך כל שנה במועד שיקבע על-ידי האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה.
(עז/5)

60.7 - פרסים על הצעות שיפור מצוינות ארגונית

60.71 קידום המצוינות הארגונית באמצעות
הצעות שיפור מצוינות ארגונית / 60.72 ועדות
להצעות שיפור / 60.73 עידוד הגשת הצעות
שיפור / 60.74 הגשת הצעות שיפור / 60.75
דיון בהצעות שיפור / 60.76 פרסי שיפור /
60.77 סמכות לקביעת גובה הפרס ואופן הענקת
הפרס הכספי / 60.78 מעקב אחר טיפול יישום
הצעות שיפור

60.71 - קידום המצוינות הארגונית באמצעות הצעות שיפור מצוינות ארגונית

60.711

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

60.712

במסגרת מדיניות זאת נקראים העובדים להציע הצעות שיפור בתחומים ייעודיים ובתחומים מינהליים שמתרם:

קידום המצוינות הארגונית בכללה לרבות: שיפור השירות לציבור, פישוט הליכים, שיפור תהליכים ושיטות עבודה, חיסכון במשאבים, צמצום עלויות אי-האיכות, הפחתת ליקויים, שיפור ממשקי ספקים לקוחות פנימיים, מניעת כפילויות מיותרות, שיפור ברמה המקצועית, המוטיבציה ועוד.

60.713

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

60.714

הצעת שיפור היא הצעה של עובד יחיד או של צוות שנועדה לשפר את המצוינות הארגונית בעבודת המשרד או היחידה, כמה משרדים או שירות המדינה כולו והיא מהווה מתן מענה לצורך התואם את הייעוד, החזון, תחומי האחריות והסמכות הארגוניים.

60.715

הצעת שיפור הראויה לפרס הינה הצעה שהתקיימו בה התנאים כמפורט בסעיפים (א)-(ה) או בסעיף (1):

(א) הצעה שנמצאה בעלת פוטנציאל מדיד לשיפור המצוינות הארגונית ואשר להגשתה נתלווה, חוות דעת מוסמכת שהיא ניתנת ליישום ויש כוונה ליישמה;

(ב) הצעת שיפור שתכלול תיאור ממוקד ומוגדר של תהליך המפורט מראשיתו ועד תומו. תהליך ששלביו, איכותו והיבטיו הכלכליים יוכיחו שיפור מדיד ביחס לתהליך הקיים, או הצעה המתארת תוצר מוגדר שמאפייניו מדידים והערך המוסף מיישמו ברור ומדיד;

(ג) הצעה שהוועדה מתרשמת כי לא הייתה מועלית ללא יוזמה מיוחדת של העובד או קבוצת העובדים;

(ד) הצעה המבטאת ראייה מערכתית, יצירתיות וחדשנות;

(ה) הצעה שהינה בתחום אחריותו של עובד ו/או מעבר לתחום אחריותו ובלבד שתהיה חורגת ממה שנדרש ממנו בדרך כלל למילוי תפקידו ושהיא לא הוטלה על העובד כמטלה מוגדרת על-ידי הממונים עליו;

(1) הצעה שהוגשה על-ידי צוות שיפור שפעל במסגרת המתודולוגיה של ניהול איכות, שהוגדרה משימתו, נקבע לה זמן קצוב ותוצאות עבודת הצוות מצביעות באופן ברור על שיפור משמעותי מדיד במצוינות ארגונית.

60.716

הצעת שיפור תכלול את הנושאים הבאים:

- (א) תקציר ההצעה;
- (ב) המניעים להעלאת ההצעה;
- (ג) תיאור שיטת העבודה הקיימת והמוצעת;
- (ד) יתרונות וחסרונות ההצעה;
- (ה) עלויות (אם קיימות);
- (ו) תוצאות קיימות ו/או צפויות (שיפור שירות, חסכון וכדומה);
- (ז) חוות דעת מנהל היחידה של מציע ההצעה;
- (ח) חוות דעת ממונים ומומחים בנוגע לאיכות ההצעה ולישימותה;
- (ט) ההצעה תוגש בליווי חתימות המציע, מנהל יחידתו והמרכז היחידתי לקידום המצוינות הארגונית.

60.72 - ועדות להצעות שיפור

60.721

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

60.722

ההרכב של הוועדה המרכזית להצעות שיפור, שליד נציבות שירות המדינה, יהיה כדלקמן:

- סגן נציב שירות המדינה (איכות ומצוינות), יו"ר;
- נציג משרד, סגן מנהל כללי בכיר למינהל ומשאבי אנוש, חבר;
- נציג החשב הכללי, חבר;
- נציג הסתדרות עובדי המדינה, חבר;
- נציג ציבור או גמלאי, חבר;

נציג האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה - מרכז הוועדה;

לחברי הוועדה הקבועים יצורף, בהתאם לצורך, מומחה מקצועי בתחום הנדון.

יו"ר הוועדה המרכזית להצעות שיפור מתמנה על-ידי נציב שירות המדינה.

חברי הוועדה יתמנו על-ידי יו"ר הוועדה לתקופות קצובות.

60.723

בכל משרד ובכל יחידת סמך תפעל ועדה משרדית להצעות שיפור.

הרכב הוועדה יהיה כדלקמן:

- סגן מנהל כללי בכיר למינהל ומשאבי אנוש, יו"ר;
- חשב המשרד, חבר;
- נציג יחידה מקצועית, חבר;
- נציג ועד העובדים, חבר;
- נציג ציבור או גמלאי, חבר;

ממונה משרדי לקידום המצוינות הארגונית במשרד, מרכז הוועדה;

לחברי הוועדה הקבועים יצורף, בהתאם לצורך, מומחה מקצועי בתחום הנדון.

60.724

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

60.725

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

60.73 - עידוד הגשת הצעות שיפור

60.731

הוועדה המשרדית נדרשת להגיש מבעוד מועד, מידי שנה, למנהל הכללי הצעת תקציב מתאימה להענקת פרסי שיפור. גורמי התקצוב נדרשים לפעול מבעוד מועד להקצאתם של כספים למטרה זו בתקציב המשרד.

60.732

המנהל הכללי של המשרד או מנהל יחידת הסמך נדרש להבטיח פרסום נאות של המדיניות לעידוד הגשת הצעות שיפור לרבות: דבר מינוי הוועדה המשרדית והרכבה, נוהל הגשת הצעות השיפור, שמם של בעלי התפקידים שניתן להסתייע בהם בהגשת הצעות השיפור במשרד, שמם של העובדים שהצעותיהם אושרו, עיקרי הצעותיהם ופירוט הזוכים בתעודות הוקרה ובפרסים כספיים. מנהל יחידה יפעל ליידוע ולעידוד הגשת הצעות שיפור על-ידי העובדים הנמנים על יחידתו. לצורך האמור, יסתייע המשרד במגוון ערוצי התקשורת העומדים לרשותו לרבות: לוח מודעות, הודעות המשרד, כנסים, ביטאון פנימי, אינטראנט, אתר אינטרנט וכדומה.

60.733

ועדת השיפור המשרדית רשאית להמליץ (בנוסף להצעות המוגשות על-ידי העובדים באורח רצוף) על נושאים בעבודת המשרד עליהם יתבקשו העובדים להגיש הצעות שיפור. הנושאים יהיו מיוחדים למשרד או כלליים, כגון: קידום המצוינות הארגונית בכלל ושיפור השירות לציבור בפרט וכדומה.

60.734

הממונה המשרדי על קידום המצוינות הארגונית או המרכז היחידתי לקידום המצוינות היחידתית יסייעו לעובדים בהגשת הצעות שיפור.

60.735

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

60.74 - הגשת הצעות שיפור

60.741

העובד יגיש את הצעתו בכתב, בשני עותקים לוועדה המשרדית להצעות שיפור.

60.742

יו"ר הוועדה המשרדית יעביר לוועדה המרכזית להצעות שיפור, הצעות הנוגעות גם למשרדים אחרים או לכלל השירות; הצעת שיפור תוגש בצירוף חוות דעת הממונה הישיר והממונה העקיף של מציע ההצעה, באם נושא ההצעה נוגע גם לתחום הפעילות של המשרד אליו העובד משתייך.

60.743

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

60.75 - דיון בהצעות שיפור

60.751

יו"ר הוועדה או נציג מטעמו יעביר למגיש הצעת השיפור תוך 14 ימי עבודה הודעה על קבלת הצעת השיפור. בהודעה יצינו שלבי הטיפול בהצעה לרבות התאריך המשווער של הדיון בוועדה. במידה וההצעה תתקבל, על הוועדה ליידע את המציע בדבר, תוך 14 ימי עבודה.

60.752

הוועדה תדון בהצעת השיפור תוך תשעים ימי עבודה מיום קבלתה.

60.753

במידה והוועדה המשרדית החליטה כי ההצעה שהועברה אליה כאמור, הינה מועילה ובת ביצוע, על הנהלת המשרד לראות בהחלטה זו כהמלצה להנהיג את השיפורים המוצעים וכאישור להעניק תעודת הוקרה או פרס כספי או שניהם.

60.754

במידה והוועדה המרכזית החליטה כי ההצעה חורגת מגבולות פעולותיו של המשרד וראויה ליישום בחלק מהשירות או בכלל השירות, תובא ההצעה לידיעת המשרדים או היחידות שההצעה נוגעת בתחום פעולתם, זאת תוך המלצה לאמצה.

60.755

הצעת שיפור אשר מוגשת על-ידי מי שאיננו עובד המדינה, תובא לדיון בוועדה המשרדית או המרכזית ותזכה את המציע במכתב תודה. במידה והוועדה תחליט לקבל את ההצעה, תוענק למציע תעודת הוקרה.

60.756

הצעה שהוגשה לוועדה ולא אושרה על ידה, ניתן יהיה להגישה מחדש רק אם היא יושמה ובמידה והוספו לה נימוקים שלא היו ידועים קודם לכן.

60.76 - פרסי שיפור

60.761

- (א) פרס שיפור (תעודת הוקרה)
הוועדה המשרדית או המרכזית, רשאית להעניק תעודת הוקרה למציע הצעת שיפור;
- (ב) פרסי שיפור (פרס כספי)
- ברמה המשרדית - עד משכורת אחת בדרגה 20 בדירוג המינהלי בשיא הוותק (משכורת משולבת ולא משכורת קובעת);
- ברמה הבין-משרדית - עד שלוש משכורות בדרגה 20 בדירוג המינהלי בשיא הוותק (משכורת משולבת ולא משכורת קובעת).

60.762

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

60.763

הצעת שיפור שהוועדה המרכזית להצעות שיפור החליטה שהיא ישימה, תזכה את המציע בתעודת הוקרה חתומה בידי נציב שירות המדינה, או בפרס כספי או בשניהם (ראה פסקה 60.761), הפרס הכספי ישולם למציע ההצעה על-ידי המשרד בו מועסק המציע.

60.764

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

60.765

- הצעה שהוגשה על-ידי צוות ונמצאה ראויה לפרס, תזכה את כל אחד ממגישיה בתעודת הוקרה או בפרס כספי או בשניהם.
- במקרה בו החליטה ועדה להעניק לצוות פרס כספי, יחולק הפרס הכספי על-פי הכללים הבאים:
- (א) ברמה המשרדית, יקבל כל אחד מחברי הצוות פרס כספי ברמה המשרדית בהתאמה (ראה פסקה 60.761);
- (ב) ברמה הבין-משרדית, יקבל כל אחד מחברי הצוות פרס כספי ברמה הבין-משרדית בהתאמה (ראה פסקה 60.761).

60.77 - סמכות לקביעת גובה הפרס ואופן הענקת הפרס הכספי

60.771

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

60.772

הוועדה המשרדית תעביר לוועדה המרכזית הצעות שיפור החורגות מתחומי המשרד (ראה פסקה 60.742), לאחר שדנה בהן ובמידה ומצאה כי הן ישימות למשרד, רשאית היא להעניק למציע תעודת הוקרה או פרס כספי או שניהם.

60.773

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

60.774

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

60.78 - מעקב אחר טיפול יישום הצעות שיפור

60.781

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

60.782

דיוני הוועדה המשרדית והוועדה המרכזית להצעות שיפור יירשמו בפרוטוקול, שבו יצוינו גם הנימוקים להחלטות. לפרוטוקול יצורפו חתימותיהם של כל חברי הוועדה בהתאמה.

60.783

ועדה משרדית להצעות שיפור תדווח על פעולותיה, לפחות אחת לשנה, למנהל הכללי או למנהל יחידת הסמך וכן לוועדת ההיגוי המשרדית לקידום המצוינות הארגונית. הדו"ח יכלול את רשימת ההצעות שאושרו על-ידי הוועדה המשרדית תוך ציון ההצעות שכבר יושמו ואת שמות מגישי ההצעות אשר זכו בתעודות הוקרה ובפרסים כספיים.

(עז/5)

