

**מתכונת למערך
מדדי איכות ומצוינות הביצוע
בתחומי הפעילות/השירות
של יחידות מקדמות איכות ומצוינות**



נציבות שירות המדינה

**האגף
לאיכות
ומצוינות
בשירות
המדינה**



אייר התשס"ח – מאי 2008

ראשי פרקים

- מבוא:** רקע ומגמות פעולה
- פרק א':** מתכונת למערך מדדי איכות ומצוינות הביצוע
- פרק ב':** מושגים ומאפיינים של מדדי איכות ומצוינות הביצוע
- פרק ג':** הקטיגוריות של מדדי איכות ומצוינות הביצוע
- פרק ד':** תהליך פיתוחו וניהולו של מדד
- נספחים:**
- נספח א': הבחנות ודגשים בתחום מדדי איכות ומצוינות הביצוע
- נספח ב': איסוף נתונים – סוגיות להתייחסות
- נספח ג': דוגמאות למדדי איכות ומצוינות הביצוע
- נספח ד': דף עזר לקביעה וניהול של מדדים
- נספח ה': דו"ח יחידתי למדדי איכות ומצוינות הביצוע
- נספח ו': דו"ח משרדי למדדי איכות ומצוינות הביצוע

כל הזכויות שמורות

למשתמשים לצורכי לימוד, הדרכה ומהלכי ניהול, שינוי ושיפור
תוך ציון המקור

מ ב א

רקע ומגמות פעולה

בהתאם להוראות התקשי"ר ולמדיניות המקצועית בנושא קידום איכות ומצוינות בשירות המדינה, נדרשות היחידות במשרדי הממשלה וביחידות הסמך לקבוע מדדי איכות ומצוינות הביצוע בתחומי אחריותן.

מדדים הינם חלק מהותי בתפיסת האיכות והמצוינות והם נותנים ביטוי אופרטיבי למרכיבי החזון, היעוד, המטרות, האסטרטגיה והיעדים של כל ארגון. במשרדי הממשלה וביחידות הסמך נגזרים המדדים גם מהמטרות וההיעדים כפי שהם באים לידי ביטוי בהליך התכנון הממשלתי השנתי.

המערכת האירופית למצוינות ארגונית של ה-EFQM, אשר אומצה כמערכת אסטרטגית לקידום איכות ומצוינות בשירות המדינה, מדגישה את הצורך בפיתוחם ובניהולם של מדדים ארגוניים והם אף נקבעו על ידינו כאחד מעשר התשתיות היחידתיות העיקריות לקידום איכות ומצוינות ב"יחידות מקדמות איכות ומצוינות".

לאור חשיבות המדדים, פיתח האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה מתכונת זאת להקמה, ניהול והטמעה של מערך מדדי איכות ומצוינות הביצוע, בתחומי הפעילות/השירות של היחידות אשר נקבעו כ"יחידות מקדמות איכות ומצוינות".

יובהר בזאת כי המתכונת מתמקדת בעיקר בפעולות/בשירותים רוטיניים ולא דווקא בפרויקטים/במשימות חד פעמיים.

המתכונת נועדה לסייע למנהלי היחידות המקדמות איכות ומצוינות, בבואם להקים, לעדכן, לנהל ולהטמיע מערך יחידתי של מדדי איכות ומצוינות הביצוע.

מערך מדדי איכות ומצוינות יחידתי, המנוהל ומוטמע כהלכה, ישפיע באופן ניכר על רמת המצוינות הארגונית של היחידות הממשלתיות.

בהצלחה.

מאיר אהרנוב
סגן נציב שירות המדינה
(איכות ומצוינות)

פרק א'

מתכונת למערך מדדי איכות ומצוינות הביצוע

1. שלבים

המתכונת להקמה, ניהול והטמעה של מערך מדדי איכות ומצוינות הביצוע מורכבת משבעה שלבים:

שלב ראשון

קביעה של עד חמש פעולות עיקריות/ חמישה שירותים עיקריים של היחידה.
(במהלך הזמן ניתן להגדיל מספר זה בהתאם להתקדמות ההטמעה).

שלב שני

ריכוז מדדי איכות ומצוינות הביצוע העיקריים אשר הוגדרו ונקבעו ביחידה בעבר.

שלב שלישי

הוספת מדדי איכות ומצוינות עיקריים חדשים לפעולות/שירותים שלגביהם הדבר טרם נעשה. במסגרת זאת יקבע מדד אחד לפחות לכל פעולה/שירות, בכל אחד מחמש הקטגוריות שתפורטנה בהמשך.

שלב רביעי

גיבוש תכנית למדידה ולהצגת ההישגים בכל אחד מהמדדים, הן מהעבר והן החדשים, זאת באורח תקופתי שיוגדר מראש.

שלב חמישי

הצגה ודיון על סטטוס מערך מדדי איכות ומצוינות הביצוע, במועדים קבועים, בישיבות הנהלה מיוחדות ובישיבות ועדות ההיגוי היחידתיות והמשרדיות לקידום איכות ומצוינות.

שלב שישי

גיבוש תכניות שיפור בהתאם לפערים בין התוצאות בפועל לבין היעדים, כפי שהם באים לידי ביטוי לאורך זמן.

שלב שביעי

מעקב ובקרת יישום תכניות השיפור.

2. היערכות

מהלך ההקמה, הניהול וההטמעה של מערך מדדי איכות ומצוינות הביצוע הינו רב-שנתי, לפיכך הצלחתו לאורך זמן, תלויה במידה רבה במיסוד כל שלביו בדפוסי שיגרת העבודה של היחידה.

הניסיון מלמד כי ביחידות ממשלתיות רבות קיימים מדדים מגוונים אך לא ניתן תמיד להצביע על קיומו של מערך מדדים סדור, בכל תחומי הפעילות/השירות. אשר על כן, יחידות רבות אינן נדרשות להקמה ראשונית של מערך המדדים אלא רק לגיבושם ולעדכוןם של מדדים קיימים ו/או להוספת מדדים חדשים לכלל מערך סדור, המנוהל ומוטמע כהלכה.

הממונה על איכות ומצוינות בכל משרד/יחידת סמך, יכין באמצעות מרכזי האיכות והמצוינות היחידתיים, דו"ח ממוחשב הכולל את הרשימות המפורטות של מדדי איכות ומצוינות הביצוע ביחידות ארגונו ושל ההישגים בהם, בציר הזמן.

ניהול מערך המדדים יכלול את המידע המופיע בטבלאות המצויות בנספחים ד', ה', ו' של מתכונת זו.

מערך מצוינות איכותי מבטיח השגה אפקטיבית ויעילה של מטרות ויעדי הארגון

פרק ב'

מושגים ומאפיינים של מדדי איכות ומצוינות הביצוע

במגמה להבטיח אחדות בתהליך ההקמה, הניהול וההטמעה של מערך מדדי איכות ומצוינות הביצוע, להלן מספר מושגים ומאפיינים אשר גובשו לצורך מתכונת זו:

1. תפקידה של המדידה

המדידה מהווה כלי הנחייה, ניווט ובקרה של המנהלים בארגון והינה אמצעי חשוב ביותר בתהליכי קבלת ההחלטות. המדידה מאפשרת השוואה בין מטרות הארגון לבין התפוקות/התוצאות שהושגו בפועל וניתוח הפער בין השניים מהווה בסיס לפעולות שיפור ולמעקב אחר השפעתן.

2. מדד

מדד (Indicator) הינו ביטוי מילולי מוגדר של נושא/תחום אותו מעוניינים למדוד לאורך זמן.

3. יחידת מידה

יחידת מידה הינה מונח המבטא את אופן הצגת תוצאות המדידה של המדד.

4. ערך המדד

ערך המדד הינו נתון מספרי המבטא את תוצאת המדידה, ביחידת המידה שנקבעה עבורו, בזמן מוגדר.

5. מאפייני מדד במיטבו

- א. ממוקד ורלוונטי למטרות הארגון ויעדיו.
- ב. בעל משמעות אופרטיבית לבעלי העניין.
- ג. מייצג באופן מאוזן את היבטיו המשמעותיים של הנושא/התחום.
- ד. יציב במצבי שינוי ארגוני ואנושי.
- ה. משולב בתכניות היעודיות של הארגון.
- ו. מציג משמעות של תועלת לבעלי העניין.
- ז. בעל יכולת שיוך לבעלי אחריות על ביצועים.
- ח. מוגדר באופן פשוט, ברור וחד משמעי.
- ט. בר השוואה (Benchmark) לאומי/בינלאומי.
- י. יוצר "שפה משותפת" בקרב כל בעלי העניין (מנהלים, עובדים, לקוחות, ספקים וכו').

אנשים מתנהלים בהתאם לאופן שבו הם נמדדים

פרק ג'

הקטיגוריות של מדדי איכות ומצוינות הביצוע

מדדי איכות ומצוינות הביצוע מתייחסים לחמש קטיגוריות עיקריות והן:

א. מדדי תפוקה/תוצאה במונחי כמות

כשהמגמה היא להגדילה או לצמצמה לפי העניין.

ב. מדדי תפוקה/תוצאה במונחי זמן

כשהמגמה היא לצמצמו למינימום האפשרי (מבלי לפגוע באיכות התפוקה/התוצאה).

ג. מדדי תפוקה/תוצאה במונחי עלות

כשהמגמה היא לצמצמה למינימום האפשרי (מבלי לפגוע באיכות התפוקה/התוצאה).

ד. מדדי תפוקה/תוצאה במונחי ליקויים

כשהמגמה היא לצמצמם למינימום האפשרי.

ה. מדדי תפוקה/תוצאה במונחי רמת שביעות רצון -

של לקוחות/עובדים/ חברה-קהילה/ בעלי עניין אחרים, המתקבלת מסקרי משוב פנימיים או חיצוניים,

כשהמגמה היא להעלותה למקסימום האפשרי.

פרק ד'

תהליך פיתוחו וניהולו של מדד

תהליך פיתוחו וניהולו של מדד כולל את הפעולות העיקריות שלהלן:

1. הגדרת שם המדד ותוכנו.

2. קביעת שיטה לחישוב המדד.

3. קביעת מקור הנתונים לחישוב המדד.

4. קביעת אחראי/ים לאיסוף הנתונים.

5. גיבוש שיטה לאגירת הנתונים ולחישוב המדד לאורך זמן.

6. קביעת אחראי למדידה ולדיווח על תוצאותיה.

7. קביעת תדירות המדידה ותדירות הדיווח.

8. ביצוע מדידות ודיווח תוצאותיהן בטבלאות ובגרפים.

9. קביעת יעד שיפור והצגתו על ציר הזמן.

10. הקמת צוות/י שיפור להשגת היעד.

11. הצגה ודיון על סטטוס המדד בישיבות הנהלה ובוועדות היגוי לקידום איכות ומצינויות.

12. ביצוע מדידות באופן שוטף/תקופתי ודיווח תוצאותיהן בטבלאות ובגרפים.

נספחים

נספח א'

הבחנות ודגשים בתחום מדדי איכות ומצוינות הביצוע

בתהליכי גיבוש מדדי איכות ומצוינות הביצוע יש לתת את הדעת למספר הבחנות ודגשים כדלקמן:

1. הבחנה בין מדדי ביצוע המשמשים בעיקר לבקרת הפעולות/השירותים שהוחלט לבצען לבין מדדי תוצאה המשקפים את השינוי המושג בסביבה החיצונית ליחידה/לארגון, באמצעות הפעולות/ השירותים האמורים.
2. הבחנה בין מדדים "מוחלטים" לבין מדדים "יחסיים".
3. הבחנה בין מדדים "אובייקטיביים" (מדדי ביצוע) לבין מדדים "סובייקטיביים" (מדדי תפיסת הביצוע).
4. הבחנה בין מדדים אשר ההישגים בהם נתונים לשליטה והשפעה ישירה של היחידה הנוגעת בדבר לבין מדדים אשר ההישגים בהם נתונים לשליטה והשפעה עקיפה של היחידה או שאינם נתונים כלל לשליטתה או להשפעתה.
5. בגיבוש ובקביעת מדדים, יש להקפיד על שיתופם של כל בעלי העניין הרלוונטיים.

נספח ב'

איסוף נתונים – סוגיות להתייחסות

איסוף הנתונים הרלוונטיים לחישוב מדד, מחייב מתן מענה לסוגיות שונות כגון:

1. מהם הנתונים שיאספו?

2. האם השיטות וכלי האיסוף (ממוחשבים/ידניים) של הנתונים הינם המתאימים ביותר לפעולות/לשירותים הנמדדים?

3. האם הנתונים והמקורות אמינים?

4. האם הנתונים מתקבלים בזמנים הרצויים?

5. האם הנתונים מאפשרים שיפור ומניעת טעויות בעתיד?

6. האם ניתן להקטין את עלות/מחיר האיסוף?

נספח ג'

דוגמאות למדדי איכות ומצוינות הביצוע

להלן רשימה חלקית של דוגמאות אפשריות למדדי איכות ומצוינות הביצוע לפעולות/שירותים רוטיניים בחמש הקטגוריות האמורות :

קטגוריה א': כמות

- מספר תיקים.
- מספר אישורים.
- מספר תכניות.
- מספר מסמכי מדיניות.
- מספר פרויקטים.
- מספר חוות דעת משפטיות.
- מספר חוות דעת רפואיות.
- מספר תביעות משפטיות.
- מספר יוזמות מתועדות.
- מספר הוראות תשלום.
- מספר מבחנים/מכרזים.
- מספר ביקורות/בקורות.
- גודל תקציב.
- היקף הכנסה מאגרות.

קטגוריה ב': זמן

- זמן ממוצע להמתנה לתחילת טיפול בלקוח/בנושא/בבקשה.
- זמן ממוצע למתן שירות או להפקת תפוקה או להשגת תוצאה כגון: סיום טיפול בלקוח/בנושא/בבקשה (בהתאם לתקן כללי/ משרדי).
- זמן ממוצע לטיפול בתלונה.
- זמן ממוצע לטיפול בערעור.
- זמן ממוצע לתיקון ליקויים/שגיאות/תקלות.

קטיגוריה ג': עלות

- עלות ממוצעת של ביצוע תהליך/הפקת תוצר.
- עלות ציוד/חומרים שנפסלו ביחס לתקציב כולל.
- עלות זמני עבודה שבזבזו, כתוצאה מתהליכים לא מבוקרים כגון:
תהליכי ניהול, ביצוע, אחסון, שינוע וכו', ביחס לתקציב כולל.

קטיגוריה ד': ליקויים

- מספר תלונות יחסי להיקף פעילות כולל .
- מספר תלונות מוצדקות, יחסי למספר תלונות כולל.
- מספר ערעורים מוצדקים, יחסי למספר ערעורים כולל.
- מספר ליקויים (שגיאות/תקלות) במתן שירות (כגון: טיפול בתיקים/מתן אישורים/
פניות בכתב/תשלומים וכו') יחסי להיקף פעילות כולל .
- מספר תיקונים חוזרים יחסי למספר תיקונים כולל .
- כמות עבודה חוזרת יחסית לכמות עבודה כוללת.
- מספר החזרי לקוחות (כשהדבר רלוונטי) יחסי למספר התוצרים הכולל שסופק.
- מספר לקוחות נוטשים(כשהדבר רלוונטי) יחסי למספר לקוחות כולל.

קטיגוריה ה': שביעות רצון

- רמת תוצאות סקר שביעות רצון/משוב של לקוחות פנימיים.
- רמת תוצאות סקר שביעות רצון/משוב של לקוחות חיצוניים.
- רמת תוצאות סקר שביעות רצון/משוב של ספקים/קבלני משנה.
- רמת תוצאות סקר שביעות רצון/משוב של החברה-הקהילה.
- רמת תוצאות סקר שביעות רצון/משוב של בעלי עניין אחרים.

נספח ד'

דף עזר לקביעה וניהול של מדדים

שם הפעולה/השירות*	שם המדר	יחידת המידה	מקור הנתונים	שימת איסוף הנתונים	מועדי איסוף הנתונים	מועד/י השימוש במדר	האחראי/ם לאיסוף הנתונים

* פעולה או שירות הם משימה עיקרית המופיעה באופן מפורש בתיאור התפקידים של היחידה. הבהרה: פעולה או שירות מורכבים ממספר שלבים. שלב אינו פעולה או שירות בפני עצמו.

נספח ה'

דו"ח יחידתי למדדי איכות ומצוינות הביצוע לשנת _____

שם היחידה _____

מס' סידורי	שם הפעולה/השירות	סוגי המדדים וערך נוכחי				הערות
		כמות	זמן	עלות	ליקויים	שביעות רצון

נספח ו'

דו"ח משרדי למדדי איכות ומצוינות הביצוע לשנת _____

שם המשרד/יח' הסמך _____

מספר היחידות המקדמות איכות ומצוינות במשרד/יח' הסמך _____

מס' סידורי	שם היחידה	מספר סוגי הפעולה/השירות העיקריים	מספר סוגי הפעולה/השירות העיקריים שהוגדרו להם מדדי איכות ומצוינות	מספר סוגי הפעולה/השירות העיקריים שמדדי האיכות והמצוינות שלהם נמדדו בפועל	סה"כ מספר מדדי האיכות והמצוינות של היחידה

