

השירות הציבורי - משפרים מהשטח: שיפור השירות לאזרח ביחידות נותנות

השירות

סיכום דיון בקבוצת עבודה, 3.11.14

מוביל התוכן: רו"ח דורון כהן

מנחה: רון גור

מתעדת: מורין חיו-חמו

משתתפים:

הילה כהן-רפפורט, מנכ"לית מעש העמותה להתחדשות השירות הציבורי
שירלי אברמי, מנהלת מרכז המחקר והמידע של הכנסת
ערן ויגודה-גדות, ראש ביה"ס למדעי המדינה, אוניברסיטת חיפה
אינג' טלי משולם-איטח, חברת מועצת עיריית חיפה
ד"ר איריס נחמיה, ראש תחום מחקר וניהול ידע, נציבות שירות המדינה
יוסי קוצ'יק, קוצ'יק ניהול יזמות יעוץ בע"מ
הדר פרימור, קריאת כיוון - המכינה לשירות הציבורי
ד"ר גייל טלשיר, ביה"ס למדיניות ציבורית, האוניברסיטה העברית
חיים אורון, יו"ר החברה להגנת הטבע ולשעבר יו"ר מפלגת מרצ

הקבוצה דנה בגורמים היכולים לשפר את כושר הביצוע של משרדי הממשלה בהיבט של כוח האדם בשירות הציבורי. הדיון התבסס על עבודת צוות המחקר שציין שני גורמי מפתח לשיפור כושר הביצוע של המגזר הממשלתי:

1. שיפור השירות לאזרח ביחידות נותנות השירות

2. בניית יכולת הערכה ומדידה של הביצועים

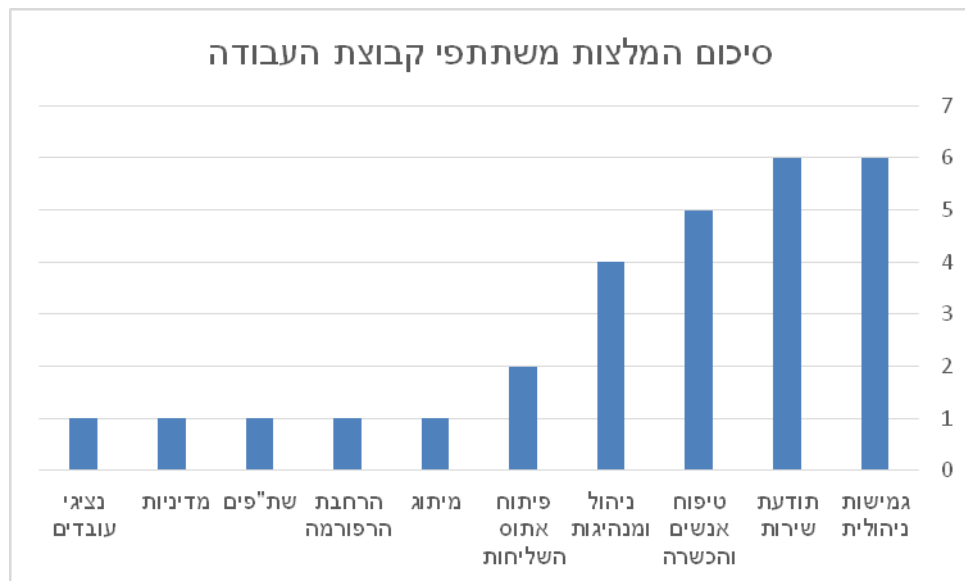
במסגרת הדיון המשתתפים נתבקשו להתייחס לגורמי המפתח היכולים לשפר את השירות לציבור. הצוות ביקש לדון בגורם האנושי והתרומה של ההון האנושי, מתוך פרספקטיבה שלפיה "האנשים עושים את השינוי", מחקרים רבים עוסקים בשאלה מדוע אנשים מגיעים לשירות הציבורי ואין ספק שיש מוטיבציה ייחודית להיכנס לשירות הציבורי (PSM). השאלה היא כיצד מעודדים מוטיבציה מסוג זה.

הכנס בחסות



ללא מדידה והערכה שהן מעין "מצפן מעשי" למימוש המדיניות, קשה לנהל את הביצועים וממילא את התמרוץ.

במסגרת קבוצת העבודה התפתח דיון סביב בעיות היסוד אותן יש לפתור על-מנת לייצר איכות שירות גבוהה ומוטיבציית שירות בקרב כוח אדם מצטיין. להלן גרף המסכם את הגורמים המרכזיים העשויים לאפשר שירות ציבורי טוב יותר בראייתם של משתתפי קבוצת העבודה:



חמשת הקריטריונים שדורגו במקומות הגבוהים ביותר הם:

1) גמישות ניהולית

היכולת של מנהל לעודד התנהגויות ראויות, או לחילופין, למנוע התנהגויות שאינן רצויות, נשענת על גמישות ניהולית. גמישות ניהולית הינה היכולת לשנות שיטות עבודה ותהליכים, מבנה ארגוני, תקן מצבה, תגמול דיפרנציאלי, לקדם או להיפרד מעובדים בהתאם לתפקודם ולנייד עובדים.

כלי ההערכה והמדידה רלוונטיים כאשר יש למערכת גמישות ניהולית.

אחד הפתרונות שהוצעו הינו יצירת מסלולי קריירה במחזוריים של 10 שנים, המותאמים לדור ה-Y ולאנשים מצוינים המחפשים משמעות בשירות הציבורי, אולם אינם בהכרח מעוניינים בקריירה לכל החיים בשירות.

2) תודעת שירות

שני גורמים נהנים משיפור תודעת השירות:

1. **הציבור** שהוא לקוח של משרתי הציבור

הכנס בחסות



2. משרתי הציבור עצמם

לדעת המשתתפים תרומה משמעותית לכושר הביצוע של המגזר הממשלתי הינה הגברת תודעת השירות של נותני השירות. זאת על יד חיזוק תדמית השירות הציבורי כייחודי ושונה ובעל ערך גבוה. בין היתר יש לייצר עבור משרת הציבור סביבת עבודה המאפשרת יכולת להצליח. עובד שמצליח הוא עובד שנותן שירות טוב.

3 טיפוח אנשים

אנשים הם הלב הפועם של השירות הציבורי, צריך להשקיע לא רק בהכשרה של הדרגים המנהלים, גם הכשרה מאסיבית של הדרג הזוטר. נדרשת השקעה בהדרכה שיטתית לאורך מחזור החיים של העובד בארגון. טיפוח הגורם האנושי הינו השקעה המחזירה את עצמה במונחי מוטיבציה ורצון לתת שירות מצוין. יש כלים מדעיים די מבוססים לייצר שירות ציבורי טוב יותר שקיימים בעולם אולם בישראל עדיין אין אימוץ מתאים של מודלים מוכחים העובדים בעולם (ראה המודל הנורדי)

4 ניהול ומנהיגות

רוח המפקד והיכולת המנהיגותית הינן אבני היסוד להנעת אנשים למתן שירות מצוין. על-כן, היכולת לתכנן מדיניות ואסטרטגיה ולתרגמן לתהליך ניהולי מוכוון תוצאות הינה יכולת קריטית לכושר הביצוע. מנהל טוב ומנהיגות מייצרים השיתופי פעולה, חברות וערבות הדדית בתוך ובין המשרדים מהווים בסיס חיוני ליצירת תרבות ארגונית של מוכוונות לביצוע אפקטיבי.

5 אתוס השירות הציבורי

העוגן צריך להיות אתוס השליחות שבשירות הציבורי אשר הנר לרגליו יהיה האזרח. השירות הציבורי ראוי שישלב עיצוב מדיניות ציבורית+מקצועיות וזה דורש הכשרה הולמת. לכן יש לראות בשירות הציבורי ארגון לומד ולבחון כיצד נציבות שירות המדינה יכולה לייצר סיבה בה העובד שואף לממש את הערכים והאתוס של השירות הציבורי המוכוון לרמת שירות מצטיינת.

הכנס בחסות

