



הפרס
הלאומי
לאיכות
ומצוינות
ע"ש יצחק רבין ז"ל

תקנון התחרות במגזר העסקי לשנת 2009



נציבות שירות המדינה



מכון התקנים הישראלי



האיגוד הישראלי לאיכות
ISRAEL SOCIETY FOR QUALITY (ISQ)



משרד ראש הממשלה



1. מבוא

תהליך הגלובליזציה בו שרוי המשק העולמי ותהליך הליברליזציה בסחר הבינלאומי הופכים את עולמנו ל"כפר קטן" בו מתחרים הכול בכול. מציאות זאת מציבה את התעשייה הישראלית בפני תחרות הולכת וגוברת הן בתוך ישראל והן בשווקי העולם.

אין תחרות זאת בין החברות השונות מוגבלת אך ורק למחיר. הלקוח בימים אלו מתוחכם יותר מבעבר ולכן התחרות היא גם על חדשנות, טכנולוגיה, איכות המוצר ואיכות השירות. הצטיינות היא תנאי להצלחה עסקית ואף לשרידות בעולם התחרותי והתובעני וזאת ע"י ניהול איכותי על כל מרכיביו: תכנון אסטרטגי נכון, היענות לציפיות הלקוח, שיפור מתמיד בתהליכי ניהול, בתהליכי מימוש המוצר ובמאפייני השירות, והשקעה במשאב העיקרי שיש לנו - המשאב האנושי. מתוך הכרה בעובדות אלו, נרתמו יחדיו משרד ראש הממשלה, מכון התקנים הישראלי, נציבות שירות המדינה, לשכת התאום של הארגונים הכלכליים והאיגוד הישראלי לאיכות, כדי לקיים את תחרות הפרס הלאומי לאיכות ומצוינות ע"ש יצחק רבין ז"ל. התחרות במגזר העסקי מנוהלת ע"י מכון התקנים הישראלי.

2. מטרת התחרות והענקת הפרס

- העלאת המודעות לחשיבות איכות הניהול והמצוינות העסקית.
- עידוד חברות ומפעלים להימצא בתהליך מתמיד של שיפור ביצועים.
- התוויית דרך להשגת מצוינות על בסיס קריטריונים בין-לאומיים מוכרים.
- הוקרת הישגים של הארגונים המשתתפים והזוכים בתחרות.

3. אמות מידה ומדדים

ניהול איכותי ומצטיין מתבסס על מספר עקרונות בסיסיים, על פיהם נבנו קריטריוני הפרס למגזר העסקי ועל פיהם תבוצע ההערכה בשנה הנוכחית:

- מנהיגות ודוגמא אישית של ההנהלה הבכירה.
- התמקדות בלקוחות ובשוק (מבחינת מתחרים, שותפים פוטנציאליים, שינויים החלים בשוק...).
- דגש על ניהול תהליכים.
- דגש על הגישה המערכתית לניהול, תוך כיסוי כל תהליכי הליבה של המפעל.
- שיפור מתמיד וחדשנות בכל מגזרי העשייה של הארגון, תוך דגש על נקודות תורפה ותהליכי הליבה.
- השקעה בעובדים ומנהלים והגברת המעורבות שלהם בניהול ובעשייה הארגונית.
- ניהול וביצוע החלטות על פי עובדות ונתונים.
- יצירת "שותפות להצלחה" עם הגורמים בעלי עניין.
- השקעה בתכנון ארוך טווח, בתכנון אסטרטגי.
- ארגון לומד וגמיש לשינויים בשוק ובסביבה.
- הארגון יוזם ומיישם מדיניות של אחריות חברתית (Social Responsibility-SR).

4. השיטה

- א. התחרות פתוחה לחברות ומפעלים בכל גודל וליחידות משנה של חברות בתנאי שאלו מקיפות לפחות תחום עסקים מסוים ומהוות יחידות עסקיות, דהיינו כוללות את מגוון הפעילות המאפיינות עסק העומד בפני עצמו (Business Unit). התחרות תתקיים בשתי הקבוצות:
- ארגונים קטנים - עד 100 עובדים לארגון
ארגונים גדולים יותר או יחידות משנה של ארגונים גדולים
- ב. יקוימו ימי עיון במסגרתם יוסברו הקריטריונים ותינתנה ההנחיות לגבי צורת הגשת המועמדות, מילוי השאלונים וחומר הדרכתי המתייחס לתחרות.
- ג. חברה או ארגון המבקשים להתמודד בתחרות יציגו מועמדותם ע"י מילוי מלא של טופסי ההרשמה וחתיתם ע"י המנהל הבכיר של החברה האחראי לתוצאות העסקיות של הארגון. טופסי ההרשמה בצירוף דמי ההשתתפות ישלחו אל מזכירות הפרס הלאומי לאיכות/מכון התקנים הישראלי, ע"פ ההנחיות בטופס ההרשמה.
- ד. אל טופסי ההרשמה יצורף תרשים המבנה הארגוני של הגוף המתחרה. טופס ההרשמה והתרשים ישמשו את ועדת הפרס להחלטה על השתתפות הארגון בתחרות, ועל כן יש למלאו בקפידה ולוודא שישקף את פעילות החברה המתחרה בתחום ניהול האיכות הכוללת. בהמשך, ולקראת תהליך השיפוט, יידרשו המתמודדים להגיש לוועדת הפרס חוברת הערכה עצמית ובה פרטים המשקפים את עמידת החברה המתחרה בקריטריוני הפרס. ארגון אשר לא יגיש את החוברת בל"ז שנקבע, תיפסל השתתפותו בתחרות. ההנחיות להכנת החוברת בנספח 1.
- ה. לאחר סקירת הטפסים וניפוי ראשוני תודיע ועדת הפרס למועמדים בתוך זמן סביר על תוצאות הבדיקה הראשונית וצוות הסוקרים שנבחר. בעיקרון, כל המתחרים העומדים בתנאי התחרות, ייסקרו (סבב שיפוט א') במתחמיהם. עם זאת, על בסיס החומר שהוגש ולאור הנסיבות, שומרת לעצמה ועדת הפרס את הזכות להפעיל שיקול דעת ולהחליט שלא לסקר מי מהמתחרים. הצוות הסוקר יורכב מאנשי מקצוע בעלי שיעור קומה בתחום הניהול והאיכות ממוסדות שונים, הציבור המקצועי ומחברות שונות. ההערכה תבוצע על בסיס הקריטריונים והניקוד המפורטים בנספח 2.
- ו. במסגרת הסיקור, ימסרו הסוקרים למפעל הנסקר את התרשמותם מהסיקור, עוצמות וחולשות שנתגלו והמלצות לשיפור. תוצאות ההערכה יועברו ע"י הסוקרים לוועדת הפרס.
- ז. ועדת הפרס, על בסיס הממצאים שהועברו אליה ע"י צוותי הסיקורים, תמייין, תסווג ותדרג את המתחרים. באם יידרש, תקבע ועדת הפרס את המתחרים אצלם יבוצע סבב שיפוט נוסף (סבב שיפוט ב') ע"י צוות יחיד.
- ח. תוצאות הסופיות מסבב שיפוט א' ומסבב שיפוט ב' ישמשו את ועדת הפרס לקביעת הזוכים בפרסים, כדלקמן:
- **פרס ראשון** - הפרס הלאומי לאיכות ע"ש יצחק רבין ז"ל יינתן לזוכה מבין המפעלים/הארגונים הקטנים, ולזוכה מבין המפעלים/הארגונים הגדולים.
 - **פרס שני ושלישי** - ציונים לשבח.
 - בנוסף, רשאית ועדת הפרס להחליט על הענקת "תעודת הערכה" לארגון/ארגונים אשר הגיעו להישגים מרשימים אך לא זכו בפרסים לעיל.
 - שאר המתמודדים יקבלו עם תום התחרות מכתבים אשר יציינו השתתפותם בתחרות.
- ט. ועדת הפרס רשאית, משיקוליה, להמליץ שלא להעניק אחד או יותר מהפרסים. אחת הסיבות לכך עלולה להיות אי השגת ניקוד מינימאלי של 700 נקודות (מתוך 1000 האפשריות) בהערכת המתחרים.
- י. ועדת הפרס תציין בפני ראשי הארגונים הכלכליים הענפיים את המצטיינים מבין המפעלים המשתייכים לענף מסוים ועל המלצתה להעניק למי מהם פרס איכות ענפי ו/או תעודות הוקרה בהתאם לקריטריונים שיוגדרו על ידה ויאושרו ע"י ועדת ההגוי.
- יא. החלטות והמלצות ועדת הפרס תובאנה לאישור ועדת ההגוי לפרס.
- יב. בעיקרון, שמות הארגונים המתמודדים יישמרו בסודיות ע"י ועדת הפרס. עם זאת, באם הביע הארגון המתחרה הסכמתו לכך במסגרת ההרשמה, שומרת לעצמה ועדת הפרס את הזכות לציין את דבר השתתפות הארגון המתחרה בתחרות במסגרת פרסומי הפרס.
- יג. רשימת הזוכים בתחרות תפורסם ברבים והזוכים יהיו רשאים לפרסם את זכייתם.
- יד. הזוכים בפרסים ישתפו פעולה עם ועדת הפרס בפרסום פומבי של התוצאות, והן ישתפו פעולה בקידום מטרות הפרס, וישמשו כמדריכים וחונכים למתמודדים חדשים ביישום מערכות איכות כוללות ומתקדמות.
- טו. הזוכים במקום הראשון בתחרות לא יהיו רשאים להתמודד מחדש במשך 3 שנים.



נספח 1

הנחיות להכנת חוברת הערכה עצמית ע"י המועמד

1. תחרות הפרס הלאומי לאיכות ומצוינות מתקיימת לפי קריטריונים המוגדרים, בהם מרכיבים איכותיים ומרכיבים כמותיים, כפי שמפורט בנספח 2. פירוט יתר, כולל הבהרות ופרשנות נמצאים בחוברת "ניהול האיכות והמצוינות העסקית", אותה ניתן להשיג במזכירות הפרס הלאומי לאיכות ומצוינות במכון התקנים הישראלי.
2. הארגון המתחרה יכין את ההערכה העצמית בהתאם לכלל סעיפי הקריטריונים שבנספח 2, ובהתבסס על עובדות ובתובים כמותיים ברי הוכחה, ככל שניתן.
3. הכנת הערכה עצמית לפי קריטריונים שעל פיהם יבחן הארגון בתחרות, יאפשרו לארגון הכנה מבית לסיקור ע"י צוות השיפוט.
4. הערכה זאת תשמש כבסיס לצוות השופטים בתהליך השיפוט, ואמורה לאפשר לשופטים הכנה לקראת סיקור ממוקד בארגון.
5. ניתן לצרף להערכה העצמית כל מידע ומסמכים אשר עשויים לתמוך בהערכה ולהבהיר לצוות השיפוט את עמידת הארגון בקריטריונים. יש להקפיד על הקשר הברור בין החומר המוגש לבין סעיפי הקריטריונים.
6. עם זאת, יש להדגיש שהתחרות איננה על צורתו והיקפו של החומר המוגש. (מס' עמודים מקסימלי 50).

7. מבנה החוברת:

מבוא

- אודות החברה - כללי
- ייעוד וייחוד
- נתונים כלליים - שוק, מכירות, מיקום
- מבנה ארגוני
- תחומי עסקים עיקריים
- משאבי אנוש - מס' עובדים, תמהיל, וכד'
- איכות ומצוינות בארגון - סקירה כללית

פרקים בהתאם לקריטריוני הפרס (רצה נספח 2).

בכל נושא רצוי להציג גישה, הטמעה/ישום, תוצאות.
צין לחזור על אותם המשפטים. במקרה הצורך נא להפנות לסעיף המתאים.

8. השופטים מחויבים לשמירה על סודיות עסקית ולא ישאירו בידיהם חומר שהארגון גדיר כרגיש. עם זאת זכותו של הארגון לא לכלול נתונים רגישים בחוברת המוגשת לתחרות, תוך ציון במקום המתאים שאילו יוצגו במהלך הסיקור.
9. הארגון יגיש לועדת הפרס לפחות 4 עותקים של החוברת

הקריטריונים לפרס הלצומי במגזר העסקי

- 1. מנהיגות לאיכות (150)**
 - 1.1 מחויבות ומעורבות אישית של המנכ"ל והנהלה הבכירה לאיכות, לחדשנות ולמציאות (25).
 - 1.2 מדיניות ברורה ומחייבת ליצירת תרבות של איכות, חדשנות ומציאות (25).
 - 1.3 גזירת יעדי איכות כמותיים מהמדיניות ועמידה בהם (25).
 - 1.4 שימוש בנתוני איכות בשיקולי החלטות הנהלה (20).
 - 1.5 העברת המסר ליצירת ערך ללקוח ולשאר בעלי העניין (20) (Stakeholders).
 - 1.6 הכרת מדיניות ויעדי האיכות ע"י כל רבדי הארגון (15).
 - 1.7 ניהול אחריות חברתית של הארגון (20).
- 2. תכנון אסטרטגי (70)**
 - 2.1 יזום תהליך אפקטיבי לפיתוח האסטרטגיה כחלק מתפישת הניהול (30).
 - 2.2 גיבוש יעדים אסטרטגיים (20).
 - 2.3 מימוש ויישום ממצאי התכנון האסטרטגי (20).
- 3. התמקדות בלקוחות ובשוק (150)**
 - 3.1 קיום תהליך לאפיון הצרכים וציפיות הלקוחות (30).
 - 3.2 קיום מערכת אפקטיבית לשירות ותמיכה בלקוחות (20).
 - 3.3 קיום מערכת מדידת שביעות רצון לקוחות (20).
 - 3.4 שימוש אפקטיבי ויעיל בתלונות ובמצאי שביעות רצון הלקוחות (30).
 - 3.5 קיום קשר ותקשורת רציפים עם הלקוחות (30).
 - 3.6 קיום תהליך שווק משתפר (20).
- 4. ניהול תהליכים (200)**
 - 4.1 תהליכי מפתח יעילים ואפקטיביים המביאים ערך ללקוחות וגורמים להצלחת המפעל והעסק (20).
 - 4.2 תהליכי תיכון המבטיחים את יישום צרכי השוק, הלקוחות והסביבה. (20)
 - 4.3 תהליכי ייצור ושירות יעילים, מבוקרים ומשתפרים (15).
 - 4.4 ניהול תהליכי ספק לקוח פנימיים יעילים ומבוקרים (10).
 - 4.5 תהליכי הרכשה יעילים ומבוקרים (כולל את שרשרת האספקה). (10)
 - 4.6 תהליכי תפעול יעילים ומבוקרים. (10)
 - 4.7 תהליכי תמיכה יעילים ומבוקרים (כספים, מחשוב, שיווק, כ"א, משק וכו') (15).
 - 4.8 תהליכי פיתוח שותפים עסקיים (15).
 - 4.9 שיטות לשיפור ומיסוד השיפור של תהליכים (20).
 - 4.10 קיום תהליך ניהול לאיכות יעיל, אפקטיבי, מבוקר ומשתפר. (45)
 - 4.11 ניהול ושילוב תהליכים רב תחומיים (20).





5. התמקדות במשאב האנושי (100)

- 5.1 קיום מערכות גיוס וקליטה אפקטיביות (10).
- 5.2 קיום מערכות גיוס וקליטה אפקטיביות (10).
- 5.3 תכנון וביצוע הדרכה והכשרה בכל הדרגים (10).
- 5.4 עידוד והנעה למיצוי הפוטנציאל המלא של העובדים (10).
- 5.5 מערכות תגמול והכרה אפקטיביות (10).
- 5.6 מדידת שביעות רצון עובדים וקבלת החלטות בהתאם (20).
- 5.7 תקשורת פנים ארגונית המאפשרת העברת מסרים, משוב וחילופי מידע (10).
- 5.8 עידוד לעבודת צוות ומדידת אפקטיביות של מעורבות עובדים (10).
- 5.9 עידוד וניצול תרומות עובדים לשיפור ולחדשנות (10).
- 5.10 פיתוח איכות סביבת העבודה (10).

6. ניהול המידע והידע (80)

- 6.1 מערכות מידע ונתונים כמענה לתהליכי המפתח בארגון הבנויות על פי צרכי המשתמשים (10).
- 6.2 קיים שימוש אפקטיבי במידע ברחבי הארגון (נתוני ביצוע) (10).
- 6.3 קיים שימוש בנתונים ובמידע לקבלת החלטות ניהוליות וכבסיס ליוזמות שיפור (10).
- 6.4 המידע שמור מאובטח אמין וזמין לשימוש (10).
- 6.5 קיום תהליך של ניהול ידע ושימוש בידע נצבר (10) (Reuse).
- 6.6 קיום תהליך ללמידה ארגונית והפקת לקחים מהצלחות וכישלונות (15).
- 6.7 קיום תהליך אפקטיבי לשיפור בסיס המידע וניתוחו לשימוש יעיל בו (15).

7. תוצאות בפועל לאורך זמן (250)

- 7.1 תוצאות שיפור בפועל של שביעות רצון לקוחות (40).
- 7.2 תוצאות בפועל של פרמטרי איכות התוצר או השירות (30).
- 7.3 תוצאות בפועל של הפחתת עלויות, התייעלות ופריון (25).
- 7.4 שיפור בפועל של תרומה לקהילה איכות סביבה, בטיחות וגהות (25).
- 7.5 תוצאות בפועל בתחום המשאב האנושי (שביעות רצון עובדים, הדרכה, רווחה) (40).
- 7.6 שיפור בפועל של ביצועי ספקים / שותפים (איכות, עלות) (30).
- 7.7 תוצאות בפועל של פרמטרים עסקיים ספציפיים (מכירות, נתח שוק, ערך מניות, גידול עסקי, שווקים חדשים) (60).

הערה:

פירוט נוסף, כולל הבהרות ופרשנות, מופיע בחוברת "ניהול האיכות והמצויינות העסקית".

אתר מכון התקנים הישראלי:

www.sii.org.il

לשאלות ולפרטים נוספים:

שלמה ליכטנשטיין - מנהל הפרס במגזר העסקי

Sh.lichtenstein@gmail.com

נייד: 052-3579231