

ניהול האיכות והמצוינות העסקית



הנחיות לסיוע בהקמת
מערך ניהול מצטיין וקריטריונים
לפרס הלאומי לאיכותו מצוינות
ע"ש יצחק רבין ז"ל

תוכן עביינים

- 1 הקדמה למהדורת 2009
- 2 הקדמה כללית
- 3 עקרונות הניהול האיכותי והמצטיין
- 4 קריטריונים
- 5 פירוט הקטגוריות
- 7 מנהיגות לאיכות
- 11 תכנון אסטרטגי
- 13 התמקדות בלקוחות ובשוק
- 16 ניהול תהליכים
- 22 התמקדות במשאב האנושי
- 27 ניהול המידע והידע
- 31 תוצאות בפועל לאורך זמן

הקדמה למהדורת 2009

קריטריוני הפרס בשנת 2009, ממשיכים את העקרונות אשר הוטו בשנים קודמות ע"י איגוד תעשיות האלקטרוניקה והמידע (במסגרתו נוהל הפרס בעבר). החל משנת 2007, הפרס הינו בחסות של משרד ראש הממשלה ובשיתוף לשכת התאום של הארגונים הכלכליים, מכון התקנים הישראלי והאיגוד הישראלי לאיכות. התחרות במסגרת הפרס מנוהלת ע"י מכון התקנים.

מאחר והעולם העסקי עבר מספר זעזועים ושינויים רבי משמעות, החליטה וועדת הפרס לעדכן את הקריטריונים (אשר שמשו בעבר להערכת המתמודדים) על מנת להתאימם לרף המצויינות שהוצב היום בקהילה העסקית הבינלאומית. כן אותר הצורך בהתאמת הקריטריונים למגזר השירות.

המרכיבים העיקריים של העדכון:

- דגש רב יותר על האחריות החברתית ותחום איכות הסביבה
- מקום רחב יותר לנושא התכנון האסטרטגי
- דגש על תהליכים משולבים
- דגש על שימוש בטכנולוגיות חדשניות לשיפור הניהול והאיכות
- דגש על תהליכים פשוטים, מהירים וגמישים
- דגש על שיפורים וחדשנות
- דגש רב יותר על ניהול הידע והמידע (כולל למידה אישית וארגונית)
- דגש על יצירת שותפויות עם כל בעלי העניין

הדגשים הני"ל הכתיבו את הוספת פרק התכנון האסטרטגי, שילוב כל התהליכים בפרק התהליכים (כולל איכות ושירות) שינוי במשקל הניתן לכל פרק במסגרת הניקוד.

הקריטריונים המעודכנים מתחלקים לשבע קטגוריות:

- מנהיגות לאיכות
- תיכנון אסטרטגי
- התמקדות בלקוחות ובשוק
- ניהול תהליכים
- התמקדות במשאב האנושי
- ניהול המידע והידע
- תוצאות בפועל

מתוך שבע קטגוריות - שלוש קטגוריות (מנהיגות לאיכות, תיכנון אסטרטגי והתמקדות בלקוחות ובשוק) הם כוחות מניעים, שלוש קטגוריות (ניהול תהליכים, התמקדות במשאב האנושי, ניהול המידע) מייצגות תהליכים ניהוליים במפעל, והקטגוריה השביעית מציגה את התפוקות של הכוחות המניעים והתהליכים: לאור זאת הצגת פרקי הקריטריונים כהליך תקבל צורה חדשה.



הקדמה כללית

מטרת החוברת ותחרות הפרס הלאומי לאיכות ומצוינות

- לדרבן חברות וארגונים לאמץ את עקרונות הניהול האיכותי והשאיפה למצוינות
- להתוות את הדרך להשגת איכות באמצעות הקריטריונים של הפרס
- לתת ביטוי בארץ ובעולם לעובדה שהחברות הישראליות שואפות למצוינות ופועלות להשגתה
- להוקיר את החברות המעמידות עצמן לסיקור אובייקטיבי ולהוות הכרה להישגיהן

כיצד תשתמש בחוברת זו?

על פי ביסיוננו שתי מטרות לחוברת זו:

- לסייע לארגונים בהקמת מערך ניהול איכותי ומצטיין ע"י שימוש בקריטריונים ובהנחיות.
 - להנחות ארגונים בהכנה לתחרות הפרס הלאומי לאיכות.
- לכן, כדי לקיים שתי מטרות אלו, על הנהלות הארגונים לפעול בשלבים הבאים:
- הכר והבן את הקריטריונים על פי הפרשנות.
 - בנה מערך ניהול העונה לקריטריונים.
 - שאזל והשב (אתה וגורמים נוספים בארגון) לשאלות העזר.
 - בחן מידת ההטמעה של כל סעיף בקטגוריות השונות ע"י סיקור, תחקור, בחינת תיעוד רלוונטי. הערכת מידת ההטמעה יכולה להתבצע גם על פי שאולן הערכה עצמית שיופץ במסגרת חוברת נפרדת - על פי הגישה המוצגת, מידת היישום בשטח ועל רמת התוצאות בפועל.
 - בחן נושאים הדורשים שיפור מהותי ודרבן לביצוע השיפור / השינוי המתבקש.

אנו משוכנעים שחוברת זו תהווה הנחיה ועזר בבניית מערכות ניהול איכותי ומצטיין.

למה להתאמץ ולהשתתף בתחרות?

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

אחד התנאים ההכרחיים לאפשר לחברות ישראליות להתמודד בהצלחה בסביבה עסקית זאת היא ניהול איכותי על כל מרכיביו: תכנון אסטרטגי נכון, הענות לציפיות הלקוח, שיפור מתמיד בתהליכי ניהול, בתהליכי מימוש המוצר ובמאפייני השירות, והשקעה במשאב העיקרי שיש לנו - המשאב האנושי!

בניית מערכות ניהול איכותי ומצטיין במפעל תביא להצלחה במישור זה.

הקריטריונים של הפרס הלאומי לאיכות מהווים מסגרת טובה ומפת דרכים ברורה למערכות ניהול איכותי ומצטיין. ההשתתפות בתחרות על הפרס תהיה חלק מתהליך ההטמעה של עקרונות הניהול האיכותי בארגון. בשנים הרבות בהן התנהלה התחרות בישראל, מעידים המשתתפים שעצם ההכנות לתחרות חידדה את עקרונות הניהול האיכותי, וההשתתפות בתחרות תרמה להטמעת העקרונות בארגון.

גם בארה"ב הגיעו למסקנות דומות, ואף ערכו השוואת מצב המניות של חברות זוכות בפרס הלאומי לאיכות - בלדריג' - ובמצא שבממוצע מצב המניות של הזוכות בפרס טוב פי 2.7 לעומת 500 החברות הטובות בשוק. חברות שהשתתפו בתחרות (ולא זכו) מצב מניותיהן טוב פי כ-2 מ-500 החברות הטובות בשוק. כלומר, כדאי להשתתף בתחרות שלא על מנת לקבל פרס, אבל גם הדכייה בפרס לא תזיק

וכפי שידוע מהבדיחה המפורסמת-לא ניתן לזכות בפרס ללא השתתפות בתחרות

עקרונות הניהול האיכותי והמצטיין

ניהול איכותי ומצטיין מתבסס על מספר עקרונות בסיסיים:

- מנהיגות ודוגמא אישית של ההנהלה הבכירה.
- התמקדות בלקוחות ובשוק (מבחינת מתחרים, שותפים פוטנציאלים, שינויים החלים בשוק).
- דגש על ניהול תהליכים.
- דגש על הגישה המערכתית לניהול, תוך כיסוי כל תהליכי הליבה של הארגון.
- 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 יודם ומיישם מדיניות של אחריות חברתית (Social Responsibility)

קריטריונים - הפרס הלאומי לאיכות ומצוינות

הקטגוריות הראשיות:

(150)	.1 מנהיגות לאיכות
(70)	.2 תכנון אסטרטגי
(150)	.3 התמקדות בלקוחות ובשוק
(200)	.4 ניהול תהליכים
(100)	.5 התמקדות במשחב האנושי
(80)	.6 ניהול המידע והידע
(250)	.7 תוצאות בפועל לאורך זמן

קריטריונים - הפרס הלאומי לאיכות ומצוינות

פירוט הקטגוריות

1. מנהיגות לאיכות (150)

- 1.1 מחויבות ומעורבות אישית של המנכ"ל והנהלה הבכירה לאיכות, לחדשנות ולמצוינות (25).
- 1.2 מדיניות ברורה ומחייבת ליצירת תרבות של איכות, חדשנות ומצוינות (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 (Stakeholders) (20).
- 1.6 הכרת מדיניות ועדי 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 ועיל 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 המבזיזים ערך ללקוחות וגורמים להצלחת הארגון 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, מיחשוב, שיווק, כ"א, משק וכ"ו) (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 תכנון וביצוע הדרכה והכשרה בכל הדרגים (10).
- 5.3 עידוד והנעה למיצי הפוטנציאל המלא של העובדים (10).

מערכות תגמול והכרה אפקטיביות (10).	5.4
מדידת שביעות רצון עובדים וקבלת החלטות בהתאם (20).	5.5
תקשורת פנים ארגונית המאפשרת העברת מסרים, משוב וחילופי מידע (10).	5.6
עידוד לעבודת צוות ומדידת אפקטיביות של מעורבות עובדים (10).	5.7
עידוד וניצול תרומות עובדים לשיפור ולחדשנות (10).	5.8
פיתוח איכות סביבת העבודה (10).	5.9

.6 ביהול המידע והידע (80)

מערכות מידע ובתונים כמענה לתהליכי המפתח בארגון הבנויות על פי צרכי המשתמשים (10).	6.1
קיים שימוש אפקטיבי במידע ברחבי הארגון (בתוני ביצוע) (10).	6.2
קיים שימוש בבתונים ובמידע לקבלת החלטות ניהוליות וכבסיס ליוזמות שיפור (10).	6.3
המידע שמור, מאובטח, אמן וזמן לשימוש (10).	6.4
קיום תהליך של ניהול ידע ושימוש בידע בצבר (Reuse) (10).	6.5
קיום תהליך כלמידה ארגונית והפקת לקחים מהצלחות וכישלונות (15).	6.6
קיום תהליך אפקטיבי לשיפור בסיס המידע ובתוחו לשימוש יעיל בו (15).	6.7

.7 תוצאות בפועל לאורך זמן (250)

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

1. מנהיגות לאיכות

עיקרים

- ההנהלה הבכירה, נותנת את הטון בארגון - אם היא משדרת מסרים וערכים מסוימים - הארגון "מישר לימין" ומאמץ מסרים וערכים אלו.
- המנהיגות של הנהלת הארגון להנחלת האיכות, החדשנות והמצוינות בכל העשייה הארגונית - היא קריטית ובלעדית אין אפשרות שהארגון יגיע לאיכות, לחדשנות ולמצוינות.
- סיסמאות מן הפה ולחוץ - אינן משכנעות ולא מפעילות. רק מעורבות אישית של המנהלים ומתן דוגמה בשטח - הן המפעילות את הארגון.
- ההנהלה קובעת מדיניות ברורה ומחייבת לאיכות, לחדשנות ולמצוינות, מגבשת את ערכי של הארגון העונים לציפיות כל בעלי העניין ומטמיעה אותם בכל רבדי הארגון.
- הטמעת ערכי האיכות, החדשנות והמצוינות בארגון אינם "עוד משימה או פרויקט" אלא זהו האופן בו ההנהלה והארגון מנהלים, מנהלים ומבצעים את כל הפעילות העסקית באופן שוטף.

1.1 מחויבות ומעורבות אישית של המנכ"ל וההנהלה הבכירה לאיכות, לחדשנות ולמצוינות

פרשנות

- 1.1.1 מעורבות אישית של המנכ"ל וחברי ההנהלה הבכירה בקידום האיכות, החדשנות והמצוינות.
- 1.1.2 הדרג הבכיר קובע עדי איכות בסיסיים ומתווה דרכים להשגתם.
- 1.1.3 הוקרה פומבית ע"י הדרג הבכיר של תרומת העובדים לשיפור האיכות, החדשנות והמצוינות.
- 1.1.4 השתתפות אישית של מנהלים בכירים בצוותי משימה לשיפור.
- 1.1.5 המנהלים הבכירים מעודדים ומטפחים יזמים ומקדמים צעירים לעמדות ניהול.

שאלות עזר

- האם ההנהלה הבכירה, מזוהה עם מנהיגות לאיכות, לחדשנות ולמצוינות? באילו אמצעים היא נוקטת, בכדי להעביר את המסר באופן מתמיד ועקבי?
- האם המנהלים הבכירים, מעורבים באופן קבוע במעקב אחר מאמצי האיכות ובמתן הנחיה ניהולית, לפעילויות השונות? כמה זמן בשבוע משקיעים המנהלים בבושאי איכות?
- האם ההנהלה הבכירה, נותנת דוגמה אישית - ע"י עיסוק בפעילויות שיפור בתחומי העיסוק שלה ובהשלכה בפועל של העקרונות והעדים, על האופן שבו מתקבלות החלטות וסולם הקדימויות? (לדוגמה - יתור על רווחים מיידיים והדדמנויות הבאים על חשבון הדבקות באיכות: משלוח מוצרים שלא עומדים בסטנדרד איכות; יתור על השקעה בתשתיות או בעובדים וכו').
- איך ההנהלה הבכירה משתמשת בנתוני הביצוע ובמשובים מהלקוחות והעובדים לשיפור המנהיגות והניהול בארגון? תן דוגמאות השקעת המנהלים הבכירים בתקשורת בתוך הארגון בבושאי איכות, בהדרכה והנחיה של צוותים בעקרונות האיכות והכלים לקידומה.
- האם ההנהלה מעריכה את העובדים על תרומתם הייחודית לשיפור איכות? תן דוגמאות.
- כיצד ההנהלה מעודדת מנהלים ועובדים לחדשנות? ללקיחת סיכונים מחושבים? ליזמה?
- כיצד ההנהלה מטפחת ומעודדת יזמים?
- כיצד המנהלים הבכירים מקדמים צעירים לעמדות ניהול?

1.2 מדיניות ברורה ומחייבת ליצירת תרבות של איכות, חדשנות ומצוינות

פרשנות

- 1.2.1 קיום הגדרה מתועדת של מערכת ערכים המתייחסת לאיכות, לחדשנות ולמצוינות במובנים של ביצועים, למידה, האצלה, יצירתיות, חדשנות, יחס לזולת.
- 1.2.2 קיום תהליך מתוכנן ומבוקר של החדרת הערכים לכל רבדי הארגון.

שאלות עזר

- האם ההנהלה הבכירה (נשיא / מנכ"ל / יו"ר דירקטוריון), יצאו בהצהרה מחייבת על מחויבות הארגון לאיכות, לחדשנות ולמצוינות?
- האם הערכים מתייחסים לכל בעלי העניין העיקריים - בעלי מניות, לקוחות, עובדים, ספקים, שותפים, הציבור והקהילה?
- האם ישנה מדיניות ברורה השמה את האיכות, החדשנות והמצוינות בעדיפות עליונה בכל זגפי הארגון? אצל שותפים וספקים? כיצד היא מיושמת?
- מהו אופן הנחלת מדיניות האיכות, החדשנות והמצוינות לארגון?
- האם ישנו תיעוד של "ערכי הארגון"? כיצד הערכים מושרשים לקהל העובדים?
- כיצד נבחנת התנהגות הארגון לפי הערכים בחי" היום יום? כיצד מדגימה ההנהגה הבכירה "הלכה למעשה" את דבקותה בערכים?

1.3 גזירת יעדי איכות כמותיים מהמדיניות ועמידה בהם

פרשנות

- 1.3.1 קיום מערך יעדי איכות ברמת הארגון כולו וברמת היחידות הארגוניות הפנימי.
- 1.3.2 קיום תהליך הדרכה, החדרה וגזירה של יעדי הארגון לכל העובדים.
- 1.3.3 קיום מעקב אחר התקדמות בהשגת היעדים.

שאלות עזר

- האם הערכים והמדיניות מתורגמים לשפת המעשה? יעדים מדידים ומשמעותיים לטווח הארוך (3 - 5 שנים) ולטווח הקצר (שנה, רבעון)?
- דוגמאות: "השגת יספק נבחר" אצל 90% מהלקוחות".
- "שיפור פי 10 בצמצום ליקויים במוצרים או שירותים או תהליך אדמיניסטרטיבי".
- "שילוב 4% מאוכלוסיית הארגון בפעולות שיפור".
- "השקעת x% משעות העובד בהדרכה".
- האם קיים תהליך של גזירת היעדים בפעילויות השונות ברחבי הארגון?
- האם קיימות תוכניות המיועדות להשגת היעדים?
- כיצד מתקיים המעקב אחרי היעדים? האם יש מדדים ברורים ומערכת מדידה? האם מתקיימים דיוני מעקב לעיתים מזומנות אחר השיפורים לכיוון היעדים?
- האם יעדי האיכות משולבים בתכנון ארוך הטווח ובתוכניות היישום של הארגון?
- מהו תהליך המשלב לפיו נבחרים היעדים מבחינת יעילותם והשפעתם על ההצלחה העסקית ומבחינת הריאליזציה של השגתם בטווח הזמן שהוקצב?
- איזה תהליכי פעילות מתקבת מתקיימים היכן שמחייב?

1.4 שימוש בנתוני איכות בשיקולי החלטות הנהלה

פרשנות

- 1.4.1 נתוני איכות משמשים בסיס לאיתור נקודות תורפה וחוזק של הארגון.
1.4.2 בהתאם לנקודות התורפה והחוזק הנהלה קובעת סדרי עדיפות בהשקעה בשיפור תהליכים, מתקנים, עובדים / מנהלים.

שאלות עזר

- איזה נתוני איכות מוצגים להנהלה? באיזה תדירות? באיזה רזולוציה והיקף?
- כיכד נתוני האיכות מציפים נקודות חוזק וחולשה בארגון? תן דוגמאות.
- אילו החלטות הנהלה שנלקחו לאחרונה התבססו על נתוני איכות?
- האם נלקחו לאחרונה החלטות קשות (כמו: דחיית אספקות, חילופי מנהלים) בהתבסס על נתוני איכות?
- איזה השקעות בוצעו לאחרונה בהתבסס על נתוני איכות?

1.5 העברת המסר ליצירת ערך ללקוח ולשאר בעלי עניין

פרשנות

- 1.5.1 המערכת הניהולית והארגונית ברמת ליצירת ערך ללקוח ולשאר בעלי עניין (בעלי מניות, עובדים, ספקים, שותפים, קהילה).
1.5.2 יצירת ערך ללקוח ולשאר בעלי עניין היא תכלית קיומו של הארגון.
1.5.3 יצירת הערך ללקוח במדדת בעיני הלקוח.

שאלות עזר

- אילו צעדים אופרטיביים ננקטים על מנת שהמסר של יצירת ערך לכל בעלי העניין יהיה נחלת כל רבדי הארגון?
- הצג הצלחות ובעיות בהעברת המסר בארגון.
- איזה מאמצים משולבים של מספר יחידות בארגון מבוצעים להעברת המסר של יצירת ערך ללקוח?
- האם יש עידוד מצד ההנהלה ללימוד מתמיד במטרה לשפר את הערך ללקוח ולשאר בעלי העניין?
- כיכד הלקוחות ובעלי העניין רואים את הארגון מבחינת יצירת ערך להם?

1.6 הכרת מדיניות ועדי האיכות על ידי כל רבדי הארגון

פרשנות

- 1.6.1 מדיניות האיכות, עדי האיכות וערכי הארגון מוסברים ונלמדים ע"י הארגון כולו.
1.6.2 קיום תהליך להערכת רמת ההכרה של המדיניות ועדי האיכות.
1.6.3 קיום פעילות לעיגון ערכי הארגון במסגרת העבודה היום - יומית של הפרט.

שאלות עזר

- האם המדיניות והיעדים מופצים באופן יעיל לידיעת כל העובדים? (פוסטרים, חוזר מנכ"ל, "רענון" בשיבות / כנסי עובדים).
- האם כל העובדים מכירים את מדיניות האיכות וערכי האיכות והמצוינות של הארגון? (שאל מספר עובדים).
- האם כל העובדים מכירים את היעדים הרלוונטיים לתחום אחריותם? (שאל מספר עובדים).
- האם מתקיימים דיונים במסגרות השונות, על משמעות הערכים והיעדים וכיכד יבוא הדבר לידי ביטוי בתת הארגונים?
- כיכד תומכת תוכנית תת הארגון, בהשגת היעדים של הארגון כולו?
- האם קיים מערך הדרכה המנחיל את היעדים ותרבות הארגון, לרבדים הרחבים? תן פירוט.
- כיכד מתקיים מעקב אחר אפקטיביות חלחול הערכים והיעדים בארגון? (סקרים, ראיונות, מדדים).
- האם מתקיימות ישיבות מעקב בהן נסקרת ההתקדמות לקראת הגשמת היעדים, באגפי הארגון השונים?

1.7 ניהול אחריות חברתית של הארגון

פרשנות

- 1.7.1 לארגון אסטרטגיה ומדיניות לאחריות חברתית.
- 1.7.2 פעילות יזומה של הארגון בטיפולו אתיקה ציבורית, אישית, ארגונית.
- 1.7.3 הארגון דואג לבריאות ובטיחות עובדיו.
- 1.7.4 הארגון דואג לנושאי איכות סביבה בתוכו ובסביבתו.
- 1.7.5 הארגון ועובדיו דואגים לסביבת עבודה בטוחה, נקייה ואסתטית.
- 1.7.6 הארגון מוביל מהלכים של השקעה בקהילה (תרומה של כספים ועידוד התנדבות).
- 1.7.7 הקמת מערכת לניהול איכות סביבה, בטיחות וגאות.
- 1.7.8 הארגון יזם יישום מדיניות של אחריות חברתית גם אצל ספקים ושותפים שלו (בשרשרת האספקה).
- 1.7.9 הארגון מעודד השתתפות אנשיו באיגודים מקצועיים, בהוראה באקדמיה ובגופי תקינה.

שאלות עזר

- מהם עיקרי המדיניות לאחריות חברתית של הארגון וכיצד היא מיושמת בפועל?
- מהם עיקרי מדיניות ונהלים לבטיחות העובדים והספקים? כיצד מונחלים הנהלים לעובדים? מהם ממצאי הבטיחות השנתיים של המפעל? האם יש בהם מגמת שיפור?
- איזה תהליך של מעקב שוטף אחר בריאות העובדים וסילוק כל המפגעים, העלולים להשפיע על בריאותם, מתבצע במפעל? מהם הממצאים בנושא? מגמות?
- איזו פעילות מתבצעת למניעת כל פגיעה באיכות הסביבה (מוצרים וטכנולוגיות ירוקות, שימוש וחסכון באנרגיה, סילוק חומרים מסוכנים, פינוי פסולת, מיחזור)? האם יש לארגון מדיניות פיתוח בר קיימא? כיצד מיושמת מדיניות זו? האם יש לארגון מדיניות פיתוח בר - קיימא? כיצד מיושמת המדיניות?
- האם המפעל שותף בפעילויות מסוימות לשיפור האקולוגיה?
- האם קיימת סביבת עבודה אסתטית ונאה בתוך המפעל ומחוצה לו?
- איזה פעילויות מתבצעות ע"י המפעל להסברת חשיבות איכות הסביבה לעובדים ולקהילה?
- האם מתבצע מעקב אחר החקיקה והתקינה הבינלאומית בנושא ומתבצעת פעילות להתמודדות עם הדרישות? האם יש לארגון קוד אתי?
- האם הקוד האתי מוטמע באמצעות תכנית האתיקה?
- כיצד מתמודדים עם דילמות אתיות בארגון? דוגמאות?
- האם יש לארגון קוד אתי?
- האם הקוד האתי מוטמע באמצעות תכנית האתיקה?
- כיצד מתמודדים עם דילמות אתיות בארגון? דוגמאות?
- האם המפעל מעורב ושותף בפעילויות יזומות לטיפול אתיקה ציבורית ונורמות התנהגות חיוביות?
- האם המפעל הקים מערכת לניהול איכות סביבה? לניהול בטיחות וגאות? האם המערכות הניהוליות משולבות? האם המערכות עברו הסמכה?
- כיצד הארגון ועובדיו תורמים ומשקיעים בקהילה ובחברה?
- מהן יוזמות הארגון ליישום אחריות חברתית אצל ספקים ושותפים (בשרשרת האספקה)?
- כיצד הארגון מעודד את עובדיו להשתתף באופן פעיל באיגודים מקצועיים, בהוראה באקדמיה ובגופי תקינה?

2. תכנון אסטרטגי

עיקרים

- תהליך התכנון האסטרטגי הוא מרכיב חיוני בתרבות הניהול של החברה.
- תהליך התכנון האסטרטגי במובנו הרחב הוא תכנון לקראת העתיד.
- תהליך התכנון האסטרטגי הוא תהליך פורמלי ואפורמלי המתקיים באופן שוטף ותקופתי.
- תהליך תכנון אסטרטגי ישתף את כל הגורמים הרלוונטיים בחברה ומחוצה לה.
- תהליך תכנון אסטרטגי יתבסס על הגורמים הפנימיים (חזקות וחלשות) וגורמים חיצוניים (הזדמנויות וסיכונים).
- תהליך תכנון אסטרטגי יביא להחלטות אסטרטגיות פנימיות וחיצוניות.
- ישום ההחלטות האסטרטגיות מביא לשינויים מהותיים בדרך העבודה של החברה.

2.1 קיום תהליך אפקטיבי לפיתוח אסטרטגיה

פרשנות

- 2.1.1 תהליך פיתוח אסטרטגיה בהשתתפות גורמי ההנהלה הבכירים.
- 2.1.2 תהליך פיתוח אסטרטגיה מבוסס על מירב הנתונים וההערכות של העצמות, החלשות, ההזדמנויות, הסיכונים (SWOT).
- 2.1.3 תהליך פתוח אסטרטגיה רובוסי לתרחישים שונים שצפויים בעתיד.
- 2.1.4 תהליך פיתוח האסטרטגי מעודכן בהתאם להתפתחויות בשוק ובזרעון.

שאלות עזר

- כיצד מתבצע תהליך התכנון האסטרטגי בחברה?
- מי שותף לתהליך התכנון האסטרטגי?
- באיזו תדירות מתבצע הפיתוח האסטרטגי? מהם הצעדים הפורמליים בפיתוח זה?
- האם וכיצד מתקיים פיתוח אסטרטגיה שוטף ואפורמלי?
- לאיזה טווח זמן מבוצע הפתוח האסטרטגי?
- כיצד נאספים נתוני אמת על העצמות והחלשות בחברה?
- כיצד נאספים נתונים רלוונטיים על הסיכונים וההזדמנויות החיצוניות?
- כיצד מוודאים שהפיתוח האסטרטגי מתייחס לתרחישים השונים, כמו: שינויים בשוק, התפתחויות אצל מתחרים, התפתחויות רגולטוריות, שינויים טכנולוגיים?
- כיצד הפיתוח האסטרטגי תורם להבטחת חברה ברת-קיימא (Sustainability) והבטחת המשכיות (Continuity) במקרי חרום?

2.2 גיבוש יעדים אסטרטגיים

פרשנות

- 2.2.1 ההנהלה מגבשת יעדים אסטרטגיים אתגריים
- 2.2.2 היעדים האסטרטגיים מטפלים בכוונת המפתח של הזרעון.

שאלות עזר

- מהם היעדים האסטרטגיים של החברה?
- מהו לוח הזמנים ליישום יעדים אלו?
- כיצד היעדים האסטרטגיים מכסים את כוונת המפתח של החברה?
- כיצד היעדים האסטרטגיים עונים לצרכים של בעלי העניין בחברה?
- כיצד מוודאים שהיעדים האסטרטגיים הם אתגריים ביחס לצרכים ולמצוינות בשוק?
- כיצד משלבים ומאזנים יעדים אסטרטגיים - יעדים לטווח הקצר ויעדים לטווח הארוך.

2.3 מימוש ויישום ממצאי התכנון האסטרטגי

פרשנות

- 2.3.1 ההחלטות האסטרטגיות הופכות לתכנית פעולה לטווח הקצר ולטווח הארוך (תר"ש - תכנית רב שנתית).
- 2.3.2 מתקיימת בקרה של ההנהלה הבכירה על יישום ההחלטות האסטרטגיות.
- 2.3.3 מבוצעת השוואה בין הישגי הארגון והיעדים האסטרטגיים שנקבעו, וננקטים צעדי תיקון בהתאם.
- 2.3.4 היישום בפועל מתאים עצמו להתפתחויות בשוק ובארגון.
- 2.3.5 התנגדויות לשינויים אסטרטגיים מטופלות בצורה אפקטיבית.

שאלות עזר

- מהן ההחלטות האסטרטגיות שהתקבלו באחרונה?
- כיצד ההחלטות האסטרטגיות הפכו לתכנית פעולה קונקרטיות?
- תאר תכניות פעולה ליישום החלטות האסטרטגיות, ומה סטטוס ביצוע תכניות הפעולה?
- כיצד מוודאים שתכניות הפעולה מבוצעות והיעדים מושגים?
- כיצד מקיימים עדכון בתכניות הפעולה בהתאם להתפתחויות בשוק ובחברה?
- איזה שינויים אסטרטגיים בוצעו בחברה לאחרונה? (בתהליכים, במוצרים, בשירותים, בהתארגנות).
- כיצד מנהלים השינויים האסטרטגיים?
- כיצד מטפלים בהתנגדויות לשינויים?
- איזה מדדים יש לחברה כדי לבחון את הצלחת ההחלטות האסטרטגיות?
- מהן התחזיות על המדדים האסטרטגיים של החברה?
- איזה צעדים ננקטים בעקבות ניתוח סטטוס יישום הצעדים האסטרטגיים בחברה?

3. התמקדות בלקוחות ובשוק

עיקרים

- הבנת השוק, צרכיו והכוחות הפועלים בו (כמו: מתחרים) היז תנאי אסטרטגי להצלחת הזרעון.
- שבעות רצון הלקוחות היז העד של פעילות כל גורם בזרעון.
- שבעות רצון הלקוחות תתקיים רק באם הזרעון מספק מוצרים ושירותים בעלי איכות כוללת תחרותית בשוק וערך מוסף ללקוחות.
- שמירת באמנות הלקוח לאורך זמן היז משימה מספר אחת של כל גורם בזרעון.
- מערכת היחסים עם הלקוח צריכה להיות כזו שהוז ירגיש רצי ומעונינים לספק את ציפיותיו. בזרעון צריכה להיות אזור של התמקדות בלקוח וציפיותיו.
- מערך השירות והתמיכה בלקוחות צריך להיות תפור לצרכי הלקוחות ובדרש להיות רובוסטי לתנאי השטח המשתנים.

3.1 קיום תהליך לאפיון הצרכים וציפיות הלקוחות

פרשנות

- 3.1.1 זיהוי ותיאור שווקי יעד ומגדרי השוק.
- 3.1.2 שיטות ושיטתיות לאפיון צרכי וציפיות הלקוחות.
- 3.1.3 שיטות ושיטתיות בתרגום הצרכים והציפיות של הלקוחות לתכונות מוצרים ושירותים במפרטים, תכנון, פיתוח.
- 3.1.4 תדירות עדכון המידע ויישום במוצרים ושירותים חדשים.
- 3.1.5 שיטות ושיטתיות בהערכת המתאם בין צרכי וציפיות הלקוח ותכונות המוצרים והשירותים.
- 3.1.6 תהליך שיטתי ומתמיד להכרת הכוחות הפועלים בשוק (כמו: מתחרים).

שאלות עזר

- כיצד ההנהלה ומערך השיווק קובעים את פלח היעד?
- כיצד מערך השיווק מאפיין את צרכי וציפיות הלקוח? סקרים בכתב? פגישות? תחקירים?
- מי משתתף בתהליך אפיון צרכי וציפיות הלקוח?
- כיצד מאפיינים את הערך המוסף ללקוח? האם נעשה שימוש בגישות כמותיות כמו **Customer Value Management (CVM)** - ביהול ערך לקוח?
- באיזה שיטות מבוצע תרגום הצרכים לתכונות ומפרטים? האם נעשה שימוש בשיטות כמותיות? האם נעשה שימוש בשיטת פריסת תפקודי איכות **Quality Function Deploy Management (QFD)**?
- באיזו תדירות ובאיזו שיטה מעדכנים את המידע על ציפיות הלקוח? באיזה מערך מידע צוברים נתונים והערכות אלו? כיצד משתמשים במידע זה?
- באיזה שיטות משתמשים להערכת ההתאמה בין תכונות המוצר וציפיות הלקוח? תן דוגמאות למימוש הערכה כזו בפועל.
- האם וכיצד נערכת הערכת המתחרים בשוק? כיצד מידע זה משמש בתהליך השווק?

3.2 קיום מערכת אפקטיבית לשירות ותמיכה לקוחות

פרשנות

- 3.2.1 זיהוי צרכי וציפיות לקוחות מבחינת שירות ותמיכה בהיבטים שונים, כמו: תכולת השירות, הדרכת לקוחות ומשתמשים, מקצוענות מתן השירות, גישות, זמינות, אדיבות.
- 3.2.2 תכנון מדוקדק של מערך השירות והתמיכה כמענה רובוסטי למצבים שונים ומשתנים.
- 3.2.3 יישום קפדני של מערך השירות והתמיכה על פי התכנון.
- 3.2.4 מדידת הצלחה ואפקטיביות של מערך השירות והתמיכה, כולל שימוש במשוב לקוחות.

שאלות עזר

- האם וכיצד הארגון מאפיין צרכים וצפייות לקוחות בנושאי שירות ותמיכה?
- כיצד מגובשים מפרטי השירות והתמיכה?
- כיצד הארגון מתכנן את מערך השירות והתמיכה?
- כיצד הארגון מיישם בפועל מערך שירות ותמיכה אפקטיביים?
- האם וכיצד אנשי מערך השירות עוברים הדרכות מתאימות?
- האם וכיצד נעשה שימוש בטכנולוגיות מתקדמות (כמו: מיחשוב, תקשוב) במתן שירות ותמיכה ללקוחות? כיצד רותמים את הטכנולוגיה לשיפור זיכות השירות וזיכות התמיכה?
- כיצד מודדים את הצלחת ואפקטיביות מערך השירות והתמיכה?
- כיצד אוספים משוב לקוחות על רמת השירות, ומשתמשים במידע להתאמת השירות והתמיכה לצרכים?
- כיצד משולבים עובדי השירות והתמיכה באבחון צרכי לקוחות? באיתור בעיות שירות ותמיכה? בשיפור השירות והתמיכה?
- האם בוצעה השוואה בין רמת השירות והתמיכה לטובים בשוק (Benchmarking)?
- כיצד בנוי מערך הדרכת הלקוחות? כיצד מתקבל משוב הלקוחות על אפקטיביות ההדרכה?

3.3 קיום מערכת מדידת שביעות רצון הלקוחות

פרשנות

- 3.3.1 זיהוי מדדי שביעות רצון.
- 3.3.2 שיטה ושיטתיות במדידה, איסוף נתונים ועיבודם.
- 3.3.3 ניתוח מגמות ברמת שביעות הרצון, הפקת לקחים ונקיטת פעילות מתקנת ופעילות מונעת.
- 3.3.4 תדירות ועקביות בביצוע תהליך מדידת שביעות רצון של לקוחות.
- 3.3.5 שיטה ושיטתיות בקיום קשר עם מדגם מייצג של לקוחות והבלטת החשיבות שהארגון מייחס לדעתם של לקוחות.

שאלות עזר

- באילו מדדי שביעות רצון הארגון משתמש?
- דוגמא לשאלון שביעות רצון, ניתוחו ותוצאותיו (או דוגמא לכלי אחר להערכת שביעות רצון)?
- באיזו תדירות מתוכנן ומתבצע סקר שביעות רצון לקוחות?
- מיהם הגורמים המשותפים בהכנת הסקר וביצועו?
- האם הסקר כולל גם פגישות ותחקירים עם הלקוחות? האם מתקיימים מפגשי מיקוד (Focus Groups) עם לקוחות?
- האם הסקר מתייחס לשביעות רצון לקוחות בהשוואה למתחרים?
- כיצד מגיבים הלקוחות לביצוע הסקר?

3.4 שימוש אפקטיבי ויעיל בתלונות בממצאי שביעות רצון הלקוחות

פרשנות

- 3.4.1 שיטה ושיטתיות באיסוף תלונות לקוחות ויישום פעולות תיקון.
- 3.4.2 מדידת זמן ממוצע ליישום פעולות תיקון, שיפור ועדכון מוצרים, שירותים, תיעוד והדרכות בעקבות תלונות לקוחות.
- 3.4.3 שיטות ומידת פרסום בתוך הארגון של ממצאי תלונות לקוחות ויישום פעילות מתקנת בעקבותיהם.
- 3.4.4 קיום סטטיסטיקה וניתוח מגמות של תלונות חוזרות.
- 3.4.5 איסוף ופרסום של פניות יזומות מלקוחות.
- 3.4.6 ניתוח מגמות ברמת שביעות הרצון, הפקת לקחים ונקיטת פעילות מתקנת ומונעת.
- 3.4.7 שיטות ומידת הפרסום בתוך הארגון של ממצאי שביעות רצון הלקוחות ויישום פעילות מתקנת בעקבות הסקר.



שאלות עזר

- האם ברור ללקוחות כיצד ולמי לפנות בארגון במקרה של תלונה?
- מהי סטטיסטיקת זמני התגובה לפעילות מתקנת ללקוחות בעקבות תלונה?
- מהי סטטיסטיקת וביתוח מגמות של תלונות חוזרות?
- האם וכיצד מפרסמים בארגון את ממצאי תלונות לקוחות והצעדים שבנקטו בעקבות התלונות.
- מה עושים בארגון עם ממצאי שביעות רצון לקוחות? תן דוגמאות ממשיות.
- כיצד ולמי בארגון מפרסמים את ממצאי סקר שביעות רצון לקוחות. ומה נעשה בעקבות הסקר?

3.5 קיום קשר ותקשורת רציפים עם הלקוחות

פרשנות

- 3.5.1 תהליכים שיטתיים לתקשורת עם לקוחות.
- 3.5.2 יצירת מעגלים שונים לקשר ותקשורת עם לקוחות.
- 3.5.3 קיום משוב ללקוחות לגבי תוצאות סקר שביעות רצון לקוחות וממצאי תלונות לקוחות.

שאלות עזר

- מהם התהליכים השיטתיים לתקשורת עם לקוחות? סקרים, מפגשים, שיחות, אירועים?
- כיצד המנהלים משתתפים בקשר עם לקוחות?
- כיצד העובדים נחשפים למגע עם הלקוחות?
- כיצד ממצאי תלונות לקוחות והפעילות המתקנת הניזומה בעקבותיהם נמסרים כמשוב ללקוחות?
- כיצד ממצאי סקרי שביעות רצון לקוחות והפעילות הנבקטת בעקבותיהם נמסרים כמשוב ללקוחות?
- כיצד הלקוחות מעודכנים לגבי שינויים וחדושים בארגון, מוצרי ושירותיו?
- האם נעשה שימוש בטכנולוגיות מתקדמות לקשר ותקשורת עם לקוחות? דוגמאות.

3.6 קיום תהליך שווק משתפר

פרשנות

- 3.6.1 ארגון השווק ותהליכי השווק מותאמים למצב השוק.
- 3.6.2 בחינה מתמדת של המיצוב בסביבה מתחרה.
- 3.6.3 ייזום שיפורים בתהליכי השווק ובסקטיקות השווק בהתאם לצרכים והתפתחויות בחברה ובשוק.
- 3.6.4 הגדרת מותג ומסר מנצחים לחברה ולמוצרים

שאלות עזר

- כיצד מותאם המבנה הארגוני של השווק ותהליכי השוק למצב השוק?
- איזה שינויים וחדושים בוצעו בתהליכי השווק בתקופה האחרונה?
- כיצד מבוצעים שיפורים וחדושים בתהליכי השווק?
- מי יזם ומי מעורב בשיפורים בתהליכי השווק?
- האם מתבצע מודיעין עסקי שיטתי? פרט את תהליכי איתור והביתוח של ממצאי המודיעין העסקי?
- הרצה תהליך משתפר למיתוג החברה זו המוצר.
- כיצד מבוצעת בחירת מסר מנצח?

4. ניהול תהליכים

עיקרים

- בכדי שארגון יהיה תחרותי, עליו לנהל את תהליכיו.
- ניהול התהליכים כולל תכנון, בקרה ושיפור.
- כל התהליכים בארגון (הפנימיים והחיצוניים) צריכים להיות מנוהלים - תהליכי הליבה ויוצרי הערך (תיכון, יצור ושוק), אך גם תהליכי התמיכה (כספים, משאבי אנוש, אבטחת איכות, משק...).
- ניהול התהליכים מבוצע במתודולוגיה מובנית, בה שותפים המנהלים והעובדים, וכן ספקים ושותפים עסקיים.
- ניהול תהליכים כולל מרכיב חיוני של "שיפור מתמיד" שהינו "צו השעה" בשוק המודרני. יעדי השיפור נקבעים על פי תבואי השוק, ויזמות השיפור מופעלות ומיושמות במגוון כלים וגישות.
- תהליכים מודרניים הם פשוטים, יעילים, זריזים ורזים (Agile).
- תהליכים פשוטים וזריזים ניתן להשיג גם ע"י טכנולוגיה ומיחשוב.
- על מנת להשיג שביעות רצון לקוחות חיצוניים יש ליצור שרשרת של ספק-לקוח פנימיים יעילה ומשביעת רצון.
- ניהול ושילוב תהליכים רב תחומיים הם קריטיים לניהול איכותי בארגון המודרני.

4.1 תהליכי מפתח יעילים ואפקטיביים המביאים ערך ללקוחות וגורמים להצלחת הארגון והעסק.

פרשנות

- 4.1.1 הארגון מזהה ומנהל את תהליכי המפתח הגורמים להצלחתו.
- 4.1.2 תהליכי המפתח הם פשוטים, יעילים, אפקטיביים, זריזים ורזים (Agile).
- 4.1.3 תהליכי המפתח זוכים לשיפור מהותי ומתמיד.
- 4.1.4 לתהליכי המפתח יש מדדי ביצועים לבקרה ושיפור מתמיד.

שאלות עזר

- כיצד הארגון מזהה וקובע את תהליכי המפתח שלו?
- מהם תהליכי המפתח בארגון אשר יוצרים ערך ללקוחות (תהליכי פתוח וייצור מוצרים, תהליכי שירות, תהליכים עיסקיים)?
- כיצד תהליכים אלו תורמים להצלחה ולרווחיות של הארגון?
- כיצד מעצבים ומטמיעים תהליכים אלו כדי שיהיו פשוטים, יעילים, אפקטיביים, זריזים ורזים?
- כיצד משפרים את תהליכי המפתח באמצעות טכנולוגיה, נסיון וידע ארגוני, הפקת לקחים ומדידה?
- כיצד נמדדים תהליכי המפתח מבחינת זמן מחזור, זמני תגובה, יעילות, עלויות ואיכויות? כיצד מדדים אלו מתבנים תהליך שיפור מתמיד?
- כיצד מופעלת חדשנות בארגון כדי להגיע לתהליכי מפתח יעילים, רזים ומצטיינים במיוחד?

4.2 תהליכי תיכון המבטיחים את יישום צרכי השוק, הלקוחות והסביבה

פרשנות

- 4.2.1 הצרכים המשתנים של השוק הלקוחות והסביבה מתורגמים למפרטי תיכון של המוצרים והשירותים.
- 4.2.2 הלקוחות (או קולו של הלקוח) והסביבה משולבים בתהליך התיכון של מוצרים וחבילות שירות.
- 4.2.3 תוצרי התיכון נבחנים על פי צרכי השוק, הלקוחות והסביבה.
- 4.2.4 המוצרים מתוכננים ליצוריות להבטחת מעבר חלק לייצור, ללקוח ולשוק.
- 4.2.5 תהליכי התיכון עוברים שיפורים באופן מתמיד.



שאלות עזר

- כיצד צרכי השוק, הלקוחות והסביבה מתורגמים למפרטי התיכון?
- כיצד מהנדסי התכן משולבים בהבנת צרכי הלקוחות, השוק והסביבה?
- האם נעשה שימוש בשיטת QFD (או שיטות מובנות אחרות) להגדרה וזיפיון של דרישות הלקוחות, השוק והסביבה ממוצרים ושירותים?
- באם צרכי הלקוחות משתנים, כיצד התיכון מושפע משינויים אלו?
- כיצד משולב הלקוח או בציגו בתהליך התיכון? האם הוא משתתף בסקרי תיכון?
- האם מיושמת "הנדסה משולבת" בתהליך התיכון? האם שותפים גם אנשי הייצור, השווק, השירות והתחזוקה?
- מהו תהליך החימום של מוצרי התיכון לעמידה בדרישות לקוחות והסביבה? בחינות במעבדה? בדיקות אצל הלקוח?
- כיצד ממצאי הבחינות משפיעים על התיכון?
- האם תהליכי התיכון נבחרים מעת לעת, כדי לשפרם מבחינת משך התהליך (זמן לשוק - TTM), מבחינת עלות המוצרים (תיכון לעלויות-DTC) וזיכויות המוצר (DTQ) וידידות לסביבה?
- האם תהליכי התיכון נבחרים מעת לעת לעומת הטובים בשוק (Benchmarking)?
- האם נעשה שימוש במודל CMMI לשיפור תהליך הפיתוח (דוגמא)?
- כיצד משולבים שיקולי ייצוריות ותחזוקתיות בתכנון המוצרים?
- האם משתמשים בגישות כמו תיכון לייצוריות (DTM) או תיכון להרכבתיות (DTA)?
- כיצד הדרישות המתעדכנות לידידותיות לסביבה הופכות חלק מתהליך התיכון?

מקרא:

- TTM - Time To Market - זמן הגעה / מענה לשוק.
- DTC - Design To Cost - תיכון לעלות.
- DTQ - Design To Quality - תיכון לזיכות.
- DTM - Design To Manufacturing - תיכון לייצוריות.
- DTA - Design To Assembly - תיכון להרכבתיות.

4.3 תהליכי יצור והשירות יעילים, מבוקרים ומשתפרים

פרשנות

- 4.3.1 היצור והשירות מבוצעים בתהליכים יעילים מבוקרים.
- 4.3.2 הבקרה מבוצעת על התשומות, על התהליך ועל תפוקת התהליך.
- 4.3.3 מוצרים מסופקים ללא תקלות מקו הייצור ובמועד.
- 4.3.4 השירות ממוקד בלקוחות וניתן בעילות, בנימוס ובצורה מבוקרת.
- 4.3.5 תהליכי הייצור והשירות משתפרים באופן מתמיד.

שאלות עזר

- האם תהליכי הייצור והשירות מבוקרים ע"י שימוש בטכניקות בקרת תהליכים סטטיסטית (SPC)?
- מהם ממצאי תהליך הבקרה? מבחינת יכולת התהליך, אחוז יציאה מבקרה?
- כאשר תהליך הייצור יוצא מבקרה - כיצד מאתרים את גורם השורש ומבצעים פעילות מתקנת ופעילות מונעת?
- כיצד ממצאי הפעילות המתקנת מיושמים לרוחב התהליכים בארגון?
- כיצד מבוצעת בקרה על זיכות חומרים ורכיבים המשמשים בתהליך?
- כיצד נמדדת ונבחנת תנובת (YIELD) התהליך? כיצד ממצאי התנובה משמשים לייזום תהליכי שיפור?
- כיצד עובדי הייצור והשירות מבצעים את תהליכי הבקרה?
- האם תהליכי הייצור והשירות נבחרים מעת לעת לעומת הטובים בשוק? (Benchmarking).
- האם הייצור מקבל משוב ומדידה מזיכות האספקות? מעמידה במועדי אספקות?
- כיצד מבטחים השקה ואספקה של מוצרים ללא תקלות ובזמן?

מקרא:

- SPC - Statistical Process Control - שיטה סטטיסטית לקביעת יציבותו של תהליך. ("שפת הזיכות")

4.4 ניהול תהליכי ספק-לקוח פנימיים יעילים ומבוקרים

פרשנות

- 4.4.1 זיתור וזיהוי תהליכי ספק – לקוח בתוך הארגון.
- 4.4.2 הגדרת מערכת היחסים בין הספקים הלקוחות הפנימיים.
- 4.4.3 מעקב ובקרה אחר הביצועים של ספקים פנימיים במדדים השונים – זיכות, לוח זמנים, עלויות.
- 4.4.4 שיפור מתמיד של תהליכי ספק-לקוח פנימיים מבחינת זיכות, זמני תגובה ועלויות.

שאלות עזר

- כיצד מאתרים ומזהים תהליכי ספק לקוח בתוך הארגון?
- כיצד הספק הפנימי מאבחן את צרכי הלקוח הפנימי?
- כיצד הלקוח הפנימי משפיע על ביצועי הספק הפנימי?
- האם מבוצעת הערכה תקופתית של שביעות רצון לקוחות פנימיים? מה נעשה עם ממצאי הערכה זו?
- כיצד וע"י מי מטופלות בעיות במערכת היחסים בין הספק והלקוח הפנימי?
- כיצד הספק והלקוח הפנימי משתפים פעולה לשיפור התהליכים, המוצרים והשירותים?

4.5 תהליכי הרכשה יעילים ומבוקרים (כולל את כל שרשרת האספקה)

פרשנות

- 4.5.1 הארגון מזהה, מגדיר ומיישם תהליכי רכש והרכשה יעילים ומבוקרים.
- 4.5.2 הארגון משפר באופן מתמיד את יעילות וזיכות ההרכשה.

שאלות עזר

- מהם תהליכי הרכש וההרכשה בארגון (לכל סוגי הרכש)?
- כיצד מוודאים ומבטיחים שתהליכים אלו הם יעילים, אפקטיביים ומבוקרים? כיצד מקצרים את תהליכי הרכש?
- כיצד יוזמים ומיישמים שיפורים מתמידים בתהליכי ההרכשה?
- זיזה מדדים משמשים להערכת יעילות ואפקטיביות ההרכשה?
- כיצד רותמים את הטכנולוגיה והידע הארגוני לשיפור מהותי בתהליכי ההרכשה?
- כיצד מוודאים שאיכות ההרכשה עומדת בדרישות?

4.6 תהליכי תפעול יעילים ומבוקרים

פרשנות

- 4.6.1 הארגון מזהה, מגדיר ומיישם תהליכי תפעול יעילים ומבוקרים (כמו: תכנון ובקרה, תחזוקה, השקעות בצידוד ובינוי).
- 4.6.2 הארגון מקצה משאבים לתפעול פעילותו הנוכחית ומשקע משאבים לפיתוח עסקיו.
- 4.6.3 הארגון מבטיח את פעילותו גם במקרה של חרום ואסון.

שאלות עזר

- כיצד הארגון מגדיר את תהליכי התפעול הנחוצים לו לניהול יעיל ומצטיין?
- מהם תהליכי התפעול העיקריים בארגון?
- כיצד הארגון מבטיח את יעילות תהליכי התפעול? כיצד תהליכי התפעול מבוקרים?
- כיצד הארגון מקצה את המשאבים הנחוצים לתפעול השוטף? לתפעול הרב שנת?
- כיצד הארגון מזהה ומקצה משאבים להשקעות בצידוד ובבינוי כדי לפתח את עסקיו ו/או לשפר את תפקודו?
- כיצד מזהים סיכונים בתפעול הארגון, וכיצד סיכונים אלו מטופלים?
- כיצד הארגון מבטיח את פעילותו במקרים של חרום ואסון? האם קיימת תכנית התאוששות מאסון Disaster Recovery Plan (DRP)

4.7 תהליכי תמיכה יעילים ומבוקרים (כספים, מיחשוב, שווק, כ"א, משק ...)

פרשנות

- 4.7.1 תהליכי התמיכה מצותרים ומזוהים.
- 4.7.2 תהליכי התמיכה בארגון מבוקרים ברמת הזיכות והיעילות הנדרשת ע"י לקוחות פנימיים וחיצוניים.
- 4.7.3 תהליכי התמיכה יהיו מבוקרים בשלבי התיכון, היישום והביצוע.
- 4.7.4 תהליכי תמיכה ביעילות נמוכה ובלתי מבוקרים יעברו פעילות מתקנת של התייעלות ובקרה.

שאלות עזר

- כיצד תהליכי התמיכה והשירות מצותרים?
- כיצד תהליכי התמיכה מעוצבים ליעילות ובקרה?
- איזה תהליכי תמיכה והשירות בארגון נמצאים תחת התייעלות ובקרה? פרט.
- כיצד תהליכי התמיכה השונים (כמו: כספים, מיחשוב, מכירות, אבטחת זיכות, שווק, יחסי ציבור, כ"א, בטחון, מערכות מידע, משק ואדמיניסטרציה) נמצאים תחת התייעלות ובקרה? (בשלבי התיכון, היישום והביצוע).
- כאשר תהליכי תמיכה מתדרדר, כיצד מבוצעת פעילות מתקנת?
- כיצד מצותרים את תהליכי התמיכה הבעייתיים בארגון? איזה צעדים נוקטים כלפי תהליכים אלו?
- כיצד העובדים ביחידות התמיכה משולבים בתהליכי הבקרה והשיפור?
- כיצד ההנהלה מיישמת את מחויבותה לבקרה ושיפור תהליכי התמיכה בארגון?
- כיצד תהליכי התמיכה זוכים לטכנולוגיה, ידע ארגוני כדי להפכם ליעילים ואפקטיביים יותר?
- איזה מדדים מבוהלים על תהליכי התמיכה, וכיצד מדדים אלו מתבנים תהליכי התייעלות?

4.8 תהליכי פיתוח שותפים עסקיים

פרשנות

- 4.8.1 הארגון בונה ומפתח שותפים כדי לשפר את יכולת העמידה בעדי הארגון.
- 4.8.2 בחירת שותפים מתבצעת על בסיס אסטרטגיית הארגון (מכפילי כוח וידע, הגברת הגמישות, שיפור זיכות, פיתוח שווקים).
- 4.8.3 מושקעים מאמצים ומשאבים ליצירת הסינרגיה עם שותפים ("שותפות להצלחה").
- 4.8.4 ביזום שיתוף השותפים ביישום האחריות החברתית של הארגון.

שאלות עזר

- כיצד מצותרים שותפים מתאימים?
- כיצד מאבחנו את יכולות השותפים?
- כיצד מגבשים עם השותפים תהליכי ההתאמה לצרכי הלקוחות והשווק?
- כיצד פועלים עם השותפים במקרה וקיימות חריגות מהדרישות?
- כיצד מגבשים יחד עם השותפים תהליכי שיפור משותפים?
- כיצד יוצרים תהליכי לימוד הדדי השותפים?
- מהן הפעילויות הקונקרטיים המבוצעות ליצירת הסינרגיה עם שותפים?
- איזה נושאים קונקרטיים בהקשר לאחריות החברתית של הארגון, ביזומים ומבוצעים עם שותפים.

4.9 שיטות לשיפור ולמיסוד השיפור של תהליכים

פרשנות

- 4.9.1 קיום מתודולוגיה מובנית של שיפור תהליכים.
- 4.9.2 קיום הגדרה מתועדת של יעדים לשיפור תהליכים בכל תחומי הפעילות.
- 4.9.3 השתתפות פעילה של דרגי הביצוע בשיפור תהליכים.

שאלות עזר

- האם קיימת מתודולוגיה ברורה לשיפור תהליכים (למשל: הגדרת הבעיה; איסוף מידע ראשוני; סיעור מוחות; מיקוד בשורש הבעיה; איסוף מידע ייעודי; ניתוח המידע; התווית אלמנטי השיפור; יישום ומעקב...).
- מה מסגרת תהליך השיפור? עבודת צוות? קבוצות עבודה? הצעות שיפור?
- כיצד מותאמת השיטה לנושאי השיפור?
- כיצד מיושם מעקב אחר השיפור, להבטיח תהליך / מערכת משופרים ולא רק תוצאות זמניות?
- כיצד נקבעים יעדי שיפור לתהליכים השונים? דוגמאות.
- כיצד מובטחת הטמעת תהליכי השיפור בתרבות המפעל? מה ההדרכה הניתנת? מה המעקב אחר שימוש במתודולוגיה? כיצד מביעה ההנהלה את מחויבותה לתהליך (תקציב יוזמות השיפור, מעורבות במעקב...)?
- כיצד מתוגמלים העובדים על יוזמות שיפור המיושמות בפועל?
- כיצד רותמים את הטכנולוגיה והידע הארגוני לשיפור התהליכים?
- תן דוגמאות שיפור מתמיד "אורח חיים" בכל רבדי הארגון ובכל קשת הפעילויות שבהן העובד מעורב.
- כיצד פעילות מתקנת ופעילות מונעת הופכת חלק משיפור תהליכים?
- איזו אירועים משמשים בסיס לתחקיר ולהפקת לקחים? כיצד הפקת הלקחים מביאה לשיפור תהליכים?
- האם וכיצד מתבצע מעקב לגבי יעילות השיפור לאורך זמן?

4.10 קיום תהליך ניהול איכות יעיל, אפקטיבי, מבוקר ומשתפר

פרשנות

- 4.10.1 קיימת תשתית ארגונית אפקטיבית לניהול האיכות בשלבים השונים של חיי המוצר (פיתוח, ייצור, הרכשה, תחזוקה ושימוש).
- 4.10.2 נעשה שימוש בטכניקות ניהול איכות מתקדמות.
- 4.10.3 קיום תהליך סיקור ומבדק (AUDIT) פנימי שוטף וממוסד.
- 4.10.4 קיימת מדידה הבודקת את האפקטיביות של מערך האיכות הייעודי, והמערך עובר עדכון ושינוי שוטף בהתאם למדדים והלקחים.
- 4.10.5 קיים מערך ניהול משולב איכות-בטיחות-איכות סביבה.

שאלות עזר

- האם קיים מערך ניהול איכות מאושר לפי תקנים בינלאומיים המתאימים לארגון כמו: ISO 9000, QS 9000, AS 9100, TL 9000?
- האם הארגון מגבש ומפעיל אסטרטגית איכות העונה לצרכיו ולצרכי הלקוחות והשוק?
- האם קיים סגל מקצועי בהרכב המתאים בנושאי איכות המשובך במבנה הארגוני? איזה הכשרות והסמכות עבר הסגל המקצועי?
- כיצד מבוצע תהליך אבטחת האיכות בשלבי פיתוח והנדסה של מוצרים, שירותים ותהליכים? האם מבוצעים סקרי תיכון בשלבים השונים של הפיתוח וההנדסה?
- האם נעשה שימוש בטכניקות איכות מתקדמות?
- באיזה טכניקות משתמשים וכיצד (VE, DFM, DFA, DTC, SPC, QFD ועוד)?
- מהי מתכונת הסיקור והמבדק הפנימי המבוצעת בארגון? מי מבצע את המבדקים? מה עושים עם ממצאי המבדקים?
- על איזו תהליכים מבצעים מבדקים (פיתוח? ייצור? תהליכי תמיכה? תהליכים ניהוליים?), האם מנהלים מבצעים



- מבדקים? האם מבצעים גם מבדקים משולבים לנושאי איכות, בטיחות ואיכות סביבה?
- האם קיים מערך יעיל ומוסמך לכיול הציוד במעבדות, בקווי היצור ובעמדות הבדיקה והבחינה?
- האם קיים מערך עלויות איכות או מערך עלויות חי איכות בארגון, וכיצד ממצאיו משמשים לשיפור?
- כיצד נבחנת תקופתית אפקטיביות מערך האיכות הייעודי? אילו מדדים מצביעים על אפקטיביות מערך האיכות הייעודי?
- איזה אירועים משמשים להפקת לקחים בהקשר לאפקטיביות מערך האיכות? כיצד ממצאי הערכות האפקטיביות גרמו לשינויים ושיפורים במערך האיכות הייעודי?
- האם קיים מערך ניהולי משולב לאיכות, בטיחות ואיכות סביבה? האם מתקיים שילוב של נושאים נוספים (כמו: אבטחת מידע, בטחון)? כיצד מערך משולב זה תורם להצלחת הארגון?

מקרא:

- ISO 9000 - תקן לניהול איכות.
- QS 9000 - תקן לניהול איכות בתעשיית הרכב.
- TL 9000 - תקן לניהול איכות בתעשיית התקשורת.
- AS 9100 - תקן לניהול איכות בתעשיית התעופה.
- American Society for Quality - ASQ - האיגוד האמריקאי לאיכות.
- Certified Quality Engineer - CQE - מהנדס איכות מוסמך.
- Certified Quality Technician - CQT - טכנאי איכות מוסמך.
- Certified Reliability Engineer - CRE - מהנדס אמינות מוסמך.
- Certified Mechanical Inspector - CMI - מבקר מכני מוסמך.
- Certified Quality Auditor - CQA - עורך מבדקים מוסמך.
- Certified Quality Manager - CQM - מנהל איכות מוסמך.
- Quality Function Deployment - QFD - פריסת תפקודי איכות.
- Statistical Process Control - SPC - בקרת תהליכים סטטיסטית.
- Design To Cost - DTC - תיכון לעלות.
- Design To Assembly - DFA - תיכון להרכבתיות.
- Design To Manufacturing - DFM - תיכון ליצוריות.
- Value Engineering - VE - הנדסת ערך.

4.11 ניהול ושילוב תהליכים רב תחומיים

פרשנות

- 4.11.1 ההנהלה הבכירה יוצרת תרבות של שיתוף ושילוב בין התחומים המקצועיים.
- 4.11.2 שילוב התחומים השונים בתהליכי התיכון, הייצור והשירות.
- 4.11.3 שילוב התחומים מבוצע באמצעות תהליכים מתאימים, עבודת צוותים ובאמצעות טכנולוגיות מידע, מיחשוב ותקשוב.

שאלות עזר

- כיצד ההנהלה מנהיגה תרבות של שיתוף פעולה ושילוב בין התחומים המקצועיים?
- איזה השקעות בוצעו (במיחשוב, בטכנולוגיות מידע, בתקשוב, בבינוי) כדי לעודד ולהקל על השילוב?
- האם בוצעה העברה פיזית של צוותי עבודה (relocation) כדי להגביר את השילוב ושיתוף הפעולה?
- באיזה כלים ושיטות משתמשים בארגון לשילוב התחומים המקצועיים?
- האם הנדסה משולבת (Concurrent Engineering) היא חלק ממדיניות הארגון?
- כיצד נבחנת ומוערכת תקופתית התפוקה, ההישגים והבעיות של שילוב התחומים?
- כיצד מתוגמלים המנהלים והעובדים על מידת השילוב בין התחומים?
- מה מידת השילוב בידע ובשימוש חוזר של תוצרים (אבני בניין) בתחומים וביחידות המקצועיות והעסקיות השונות?

5. התמקדות במשאב האנושי

עיקרים

- הגורם הקריטי ביותר להצלחת הארגון, הוא המשאב האנושי.
- השקעה בגיוס ובפיתוח העובדים, הם מפתח להתקדמות הארגון.
- תהליכי השיפור תלויים בהשתתפות הפעילה של העובדים בדיהוי הבעיות וביזמה לפתרון.
- עבודת צוות, היא תנאי להצלחה.
- על המערכות התומכות, להבטיח משוב לעובדים על תרומתם לאיכות ולחדשנות ע"י הכרה ותגמול באותים.
- אווירת "בית" ו"משפחה", שבה העובדים מזדהים עם הארגון, תפיק פריין ויזמות גבוהים.
- השקעה בהדרכה ובהשתלמויות, תזכה בהחזר גבוה ע"י מיומנות העובדים ותרומה למורל שלהם.
- על המנהלים להשקיע מיטב זמנם ומרצם, לטיפוח העובדים ועידודם לחדשנות ויצירתיות, וע"כ דרבנם להישגים.

5.1 קיום מערכות גיוס וקליטה אפקטיביות

פרשנות

- 1.1.1 מערכת אפקטיבית לאיתור צרכי גיוס וקליטה של עובדים ומנהלים.
- 1.1.2 מערכת מתמדת לאיתור מקורות לגיוס עובדים ומנהלים.
- 1.1.3 הפעלת גישות חדשניות לגיוס עובדים.
- 1.1.4 הפעלת תהליכים שיטתיים לקליטת העובדים בארגון ובעבודה.
- 1.1.5 מדידת אפקטיביות מערך הגיוס והקליטה.

שאלות עזר

- כיצד ובאיזו תדירות נערך בארגון סקר צרכי גיוס וקליטה?
- איזה מקורות גיוס משמשים את הארגון? כיצד מחדשים ומעדכנים את מקורות הגיוס?
- איילו דרכים מופעלות לגיוס עובדים?
- איילו דרכים וגישות מופעלות לאיתור מועמדים מתאימים ומצטיינים?
- האם משתתפים ברידי תעסוקה?
- האם נעשה שימוש שיטתי בגישת "חבר מביא חבר"?
- מהו התהליך השיטתי של קליטת עובדים בארגון ובעבודה? באיזו מידה הוא מיושם?
- האם מופעל תהליך חונכות? מהם מרכיביו? מיהם החונכים?
- באיילו דרכים ומדדים מעריכים את אפקטיביות מערך הגיוס והקליטה? כיצד הערכה זו משמשת לעדכון תהליכי הגיוס והקליטה?

5.2 תכנון וביצוע הדרכה והכשרה בכל הדרגים

פרשנות

- 5.2.1 קיום תהליך שוטף של ניתוח צרכי ההדרכה וההכשרה.
- 5.2.2 קיום מסגרת הדרכה שיטתית וקיום תכניות הדרכה להכשרת עובדים במגזרים השונים.
- 5.2.3 קיום מסגרות הדרכה לאיכות: הדרכת העקרונות, שיטות לשיפור תהליכים והקניית כלים.
- 5.2.4 קיום תהליך המסייע למימוש הידע בעבודה השוטפת.
- 5.2.5 קיום תהליך מדידה של אפקטיביות ההדרכה ותוצאותיה.

שאלות עזר

- כיצד נקבעים צרכי ההדרכה של עובדי הארגון? (נגזרת מן האסטרטגיה והפעילויות העתידיות... ביצוע סקר צרכים אצל העובדים, דיוני הנהלה...).



- מהי מסגרת ההדרכה? תשתית משאבים ואמצעי עזר, מסגרת אדמיניסטרטיבית, מסגרת פיתוח קורסים והעברתם...
 - האם נעשה שימוש בטכנולוגיות הדרכה מתקדמות (כמו: לימוד מרחוק, ערכות הדרכה אינטראקטיביות...)?
 - מה היקר ההשקעה בהדרכה? % מהמכירות? % משעות העובד (רצוי 2% – 4%); מספר שעות מינימום לעובד.
 - הדרכה ייעודית לאיכות: אילו קורסים ניתנים? (ערכים / תרבות; עבודה בצוות...), כיצד מיושמת מדיניות האיכות בקורסים?
- מעקב ותמיכה לאחר ההדרכה הפרונטלית – כיצד מלווה הארגון את העובד בשלב היישום (חונכות, ON THE JOB TRAINING...)?
- מדידת תהליך ההדרכה (היקף ההשקעה, רמת נוכחות, אפקטיביות הקורסים, שביעות רצון המודרכים) – מהן תוצאות מדידה זו? מה עושים בממצאים?
- כיצד מתבצעת בחינה תקופתית של תכניות ההדרכה כמענה לצרכים האסטרטגיים של הארגון? כיצד מותווים כוונים לשינוי תכניות ההדרכה?

5.3 עידוד והנעה למיצוי הפוטנציאל המלא של העובדים

פרשנות

- 5.3.1 קיום תהליך איתור הפוטנציאל הטמון בכל עובד ומנהל.
- 5.3.2 קיום תהליך תכנון התפתחות העובדים והמנהלים (תכנון קריירה).
- 5.3.3 אבחון נקודות תורפה מערכתיות ותהליכיות המונעות מיצוי הפוטנציאל של העובדים.
- 5.3.4 יצירת סביבה מצאתגרת ותפקידים בעלי עניין.

שאלות עזר

- כיצד ובאיזו תדירות מבוצע תהליך איתור פוטנציאל הטמון בעובדים ובמנהלים? כיצד מעורבים ומשולבים המנהלים בתהליך זה?
- כיצד מתבצע תהליך תכנון ההתפתחות של העובדים והמנהלים? כיצד מתבצע תיאום בין צרכי הארגון ופוטנציאל העובדים?
- כיצד הארגון נוהג ליישם את העובדים אודות הדדמנויות שיש לעובדים להתקדם?
- אילו תכניות קיימות לפיתוח עובדים ומנהלים (מסלולי קריירה, עידוד רוטציית תפקידים, התווית מסגרת הדרכה לתמיכה בצרכים עתידיים).
- כיצד יוצרים למנהלים ולעובדים סביבה מצאתגרת?
- כיצד בונים ומעצבים תפקידים בעלי עניין למנהלים ועובדים?

5.4 מערכות תגמול והכרה אפקטיביות

פרשנות

- 5.4.1 קיום תהליכי הערכת עובדים.
- 5.4.2 קיום מסגרות התומכות בקידום יעדי הארגון באמצעות ההכרה והתגמול.
- 5.4.3 בחינה מתמדת של יעילות ההכרה והתגמול.
- 5.4.4 קיום מערכת תגמול גם לצוותים.

שאלות עזר

- כיצד ובאיזו תדירות מבוצעת הערכת העובדים?
- האם העובד מקבל את ממצאי ההערכה?
- כיצד מתבטאת המדיניות יעדי הארגון במסגרת ההכרה והתגמול?
- איזו מסגרת ייעודית קיימת להכרה ותגמול על הישגים בשיפור ותרומה לתהליכים / מערכות?
- כיצד מעודדים ומתגמלים צוותים על הצטיינותם?
- כיצד מעודדת מדיניות התגמול וההכרה את שיפור האיכות? כיצד מעורבים העובדים, בפיתוח המדדים להשוואה ולהכרה בהישגים?

- כיצד מרוכזים ההישגים וההכרה בהם?
- כיצד מודגש תגמול על שיפורים במערכת, בתהליכים ופעולות מניעה כנגד הישגים בטווח הקצר ו"כיבו שריפות"?
- כיצד מודד הארגון את יעילות ההערכה, ההכרה והתגמול? מהו מנגנון הפקת הלקחים?

5.5 מדידת שביעות רצון עובדים וקבלת החלטות בהתאם

פרשנות

- 5.5.1 קיום תהליך מתמיד של מדידת שביעות רצון עובדים.
- 5.5.2 שימוש בממצאי שביעות רצון עובדים להפקת לקחים ברמת התהליכים והארגון.

שאלות עזר

- כיצד מתבצעת מדידת שביעות רצון עובדים? באיזה היקף? באיזו תדירות? מהם הפרמטרים הנבחרים? דוגמאות לשאלונים / סקרים.
- כיצד מעורבים המנהלים בעיצוב סקר שביעות רצון עובדים ובביצועו?
- כיצד נעשה שימוש בממצאי שביעות רצון עובדים לקבלת החלטות ויזום פעילויות מתקנות ומונעות ברמת התהליכים והארגון? הדגם.
- כיצד ממצאי סקר שביעות רצון עובדים משמשים לעדכון / שינוי יעדים ופעילויות בתחום המשאב האנושי? הדגם.

5.6 תקשורת פנים ארגונית המאפשרת העברת מסרים, משוב וחילופי מידע

פרשנות

- 5.6.1 קיום מערכת ותהליכים אפקטיביים לתקשורת פנים ארגונית. תקשורת פנים ארגונית כוללת לפחות – העברת מסרים ומידע מההנהלה לעובדים, קבלת משוב מהעובדים, חילופי מידע ודעות בין מחלקות ועובדים.
- 5.6.2 קיום תהליך קבוע ומתמיד של הערכת אפקטיביות התקשורת הפנים ארגונית.
- 5.6.3 שימוש במדידות מודרניות (מחשוב, תקשוב) לשיפור והרחבת התקשורת הפנים ארגונית.

שאלות עזר

- איזה מערכת ותהליכים ההנהלה משתמשת להעברת מסרים לעובדים (מידעון, עלון, מפגשים, אינטרנט – נט...)?
- כיצד מעורבים המנהלים בדרגים השונים בהעברת מסרי ההנהלה?
- כיצד נאסף המשוב מהעובדים (סקרים, מפגשים...)?
- מהם התהליכים לשיתוף במידע בין יחידות ועובדים? (אינטרנט – נט, מפגשים...).
- איזה תהליך מתקיים למדידת אפקטיביות ויעילות התקשורת הפנים ארגונית? כיצד משמשים ממצאי היעילות לעדכון / שיפור התקשורת הפנים ארגונית.
- כיצד מאותרות נקודות תורפה בתקשורת הפנים ארגונית? כיצד מטפלים בנקודות התורפה?

5.7 עידוד לעבודת צוות ומדידת אפקטיביות של מעורבות עובדים

פרשנות

- 5.7.1 קיום אווירה המעודדת מעורבות עובדים בעבודת צוותים.
- 5.7.2 יוזמה של הארגון להאצלת סמכויות לצוותים.
- 5.7.3 קיום מדדים למעקב אחר היקף המעורבות של העובדים בצוותי שיפור.
- 5.7.4 עידוד עבודת צוות ע"י הכרה ומתן תגמול לצוותים ולתרומת יחידים לעבודת צוות.
- 5.7.5 קיום הדרכה להנחיה לעבודת צוות.

- 5.7.6 קיום מסגרת ומתודולוגיה של הפעלת חוגי האיכות ו/או צוותי השיפור.
- 5.7.7 יישום בפועל של המלצות השיפור שנבעו מעבודת צוותי השיפור ו/או חוגי האיכות.

שאלות עזר

- האם המנהלים הבכירים משתתפים בצוותי השיפור? תן דוגמאות לפרוייקטי שיפור שבוצעו בהשתתפות מנהלים.
- איזו תשתית קיימת של עבודה בצוותים? כמה צוותים קיימים ומאיזה סוגים?
- איזו הדרכה ניתנת לאנשי הצוות ולמובילי צוותים, על עבודת צוות יעילה, ניהול אפקטיבי של ישיבות...?
- איזה מנגנונים קיימים לטיפול ותגמול עבודה בצוותים?
- מהם המדדים לעילות עבודת הצוות (תוצאות שיפור של יזמות הצוות, תחקור המשתתפים, לגבי יעילות הצוות).
- כיצד מפורסמות הצלחות? (תוך דגש על האלמנט של עבודת הצוות).
- האם קיימים חוגי איכות? לאילו אזכוסיות? מה יעילותם?
- מה מידת היישום בפועל של המלצות שיפור מצוותי שיפור ומחוגי האיכות?
- האם קיים מנגנון למדידת השתתפות בצוותים והאפקטיביות של התוצאות ולשיפור מתמיד של המערכת?

5.8 עידוד וניצול תרומות עובדים לשיפור ולחדשנות

פרשנות

- 5.8.1 קיום אווירה המעודדת "ראש גדול" ויזמות לשיפור ולחדשנות.
- 5.8.2 קיום שיטות להעלאת יזמות לשיפור והצעת חידושים.
- 5.8.3 מתן משוב מהיר לעובדים המעלים הצעות שיפור וחידושים.
- 5.8.4 מדיניות הכרה ותגמול לעובדים או קבוצות שתרמו לשיפורים ולחידושים.
- 5.8.5 האצלת סמכויות לייזום שיפור ומימוש.

שאלות עזר

- איזה מסר מועבר מהנהלה לעובדים, המעודד מעורבות ויזמות לשיפור בכל הדרגים? (עידוד "ראש גדול", פרסום חידושים, תגמול ותגמול של יזמות ושיפורים...).
- איזו מסגרת קיימת המעודדת מעורבות עובדים?
 - תכנית "הצעות שיפור" הכוללת תגמול ויישום.
 - חשיפה להנהלה ולעמיתים של "סיפורי הצלחה".
- איזה מדדים קיימים להיקף מעורבות העובדים? איזה ממצאים מתגלים ממדדים אלו?
- תן דוגמאות דרבון העובדים "להרים דגל" במקרה של פשרה על איכות – בכדי להבטיח תיקון המעוות בתהליך?
- איזו מסגרת קיימת ליוזמות "מהפכניות" – דיון בהצעות מהעובדים ותקצוב יישום ליוזמות נבחרות?
- איזו תמיכה ניהולית ניתנת למעורבות עובדים? כולל "טיפול" בבעיות הנוצרות (בעיקר ב"דרג הביניים", שעלול להרגיש אובדן שליטה, עקב עידוד הדרג מתחתיו לייזום).
- תוך כמה זמן מגיבים לעובדים על יזמות שיפור?
- האם המנהלים מקדישים מזמנם לעידוד שיפורים וחידושים?
- כיצד מתוגמלים העובדים והצוותים על יזמות שיפור המיושמות בפועל?
- כיצד הנהלה מספקת תנאים מתאימים והולמים לעובדים יצירתיים וחדשניים?
- כיצד הנהלה מעודדת לקיחת סיכונים מחושבים ויזמות יצירתיות?

5.9 כיתוח איכות סביבת העבודה

פרשנות

- 5.9.1 איכות סביבת העבודה מורכבת מהסביבה הפיזית, מהיחסים הבין אישיים, ממורל העובדים, מהטיפול בבעיות הפרט ורווחתו.
- 5.9.2 קיום מערכת קבועה לשיפור הסביבה הפיזית – חדרי העבודה, מעבדות, שטחים ציבוריים, חדרי אוכל וכיו"ב.
- 5.9.3 קיום מערכת קבועה לטיפול ופתרון בעיות אישיות של כל העובדים.
- 5.9.4 קיום מערכת קבועה לשיפור רווחת הפרט.
- 5.9.5 קיום מערכת למדידת איכות סביבת העבודה באמצעות פרמטרים כמו: מורל עובדים, שביעות רצון עובדים מהטיפול בנושאי רווחה, שביעות רצון עובדים מהטיפול בבעיות אישיות, שיעור היעדרויות, שיעור עדיבה. קיום הפקת לקחים בעקבות ממצאי פרמטרים אלו.

שאלות עזר

- כיצד נושאים של איכות סביבת העבודה משולבים במדיניות ובתכנית להתמקדות במשאב האנושי? תאר תכנית רב שנתית בנדון ופעילויות שבוצעו לאחרונה ובשנים האחרונות.
- האם קיימים סקרים למדידת מורל העובדים? באיזו תכיפות? כיצד מנתחים את התוצאות ומפיקים לקחים.
- מהי רמת המורל הכללית בפועל? כיצד השתנתה בשנים האחרונות? האם ניתן לקשר התמורות לפעילות יזומה של הארגון?
- האם יש מסגרת מובנית לקבלת משוב מן העובדים ("דלת פתוחה", ראיונות, פורומים להצפת בעיות...)? – מה המכניזם לטיפול בבעיות שעולות, למשוב לעובדים?
- האם זוכים העובדים לשירותים מיוחדים כגון ייעוץ בעת בעיה, יזמות לפעילות חברתית, "מתנות" והטבות – שמטרתן – הרגשת "בית" ומשפחה בארגון?
- האם המערכת מתייחסת לעובד כ"לקוח" לכל דבר ביישום ובחינה של מערכות ותהליכי התמיכה בו?
- מה רמת ההיעדרות מעבודה? מה רמת העדיבה השנתית?
- כיצד ממצאי ההיעדרויות והעדיבה משמשים לנקיטת יזמות בתחום הפרט והארגון?

6. ניהול המידע והידע

עיקרים

- המידע בארגון הינו מקור חיוני לתהליכי ניהול איכותי ואפקטיבי.
- מערכי המידע צריכים לתמוך בתהליכי מפתח של הארגון.
- בארגון "מסתובבת" כמות אדירה של אינפורמציה. האתגר הוא לסנן ולמצות מידע רלוונטי לשירות המנהלים והעובדים.
- תהליכי ניהול איכותי מצטיינים בשימוש בנתונים ובמידע לקבלת החלטות ניהוליות.
- תהליכי שיפור מסתמכים על נתונים ועובדות – לא על דעות, הרגשות וביחושים.
- הקפדה על תיעוד נאות ואכסון יעיל של המידע המאפשר שליפה מהירה ושיחזור זמין של עיקרי המידע והעובדות.
- על בסיס המידע שנצבר בארגון מתבצע ניהול ידע ושימוש בידע וביסיון קודמים.
- הארגון לומד מכל פרויקט או אירוע, ע"י תהליך מובנה של תחקיר והפקת לקחים, תוך הטמעת שיטות מצליחות בתהליכי החברה.
- בסיס המידע צריך להתעדכן ולהשתפר באופן תדיר ומתמיד בהתאם לשינויים בארגון ובסביבה.

6.1 מערכות מידע ונתונים כמענה לתהליכי המפתח בארגון

פרשנות

- 6.1.1 פיתוח ויישום מערכות מידע ונתונים התומכים בתהליכי מפתח בארגון (מידע ונתונים פיננסי ולא פיננסי). מדדים המשקפים ביצועים, איכות, יעילות ותוצרים בכל תהליכי המפתח.
- 6.1.2 פירוט הנתונים והמידע ותדירות עדכונים נקבעים על בסיס הצרכים בתהליכי המפתח.
- 6.1.3 נבנה בסיס מידע ונתונים תשתיתי וגם מידע ונתונים המתעדכן בזמן אמת.
- 6.1.4 בחינה מתמדת של צרכי משתמשים מבחינת מערכות מידע והנתונים.
- 6.1.5 סיוע למשתמשים ביישום אפקטיבי של מערכות המידע.

שאלות עזר

- תאר את מערכות המידע והנתונים בארגון התומכים בתהליכי מפתח.
- כיצד ובאיזה תדירות מתעדכנים מערכות המידע הנתונים?
- מהם המקורות (הפנימיים והחיצוניים) לעדכון מערכות המידע? כיצד נבחנת אמינות המקורות?
- איזה מערכות מידע ואיזה נתונים משמשים את תהליכי התכנון לטווח ארוך? (למשל: מידע על השוק, מידע על לקוחות, מידע על מתחרים).
- איזה מערכות מיחשוב ותקשוב משמשות כפלטפורמה למערכות המידע והנתונים?
- כיצד נבחנות מערכות המידע להתאמתן לצרכים העיקריים של הארגון?
- באיזה תהליך משדרגים את מערכות המידע בארגון?
- איזה תהליכים מתבצעים בארגון לאבחון צרכי המשתמשים במערכות מידע ונתונים (סקרים, תשאולים, ניתוחי תפקוד...).
- באיזו תדירות וכיצד מתעדכנים לגבי צרכי המשתמשים?
- כיצד מטמיעים את מערכות המידע אצל המשתמשים? (הדרכות, הנחיה, On the job training...).
- כיצד נוסף משוב על השימוש במערכות המידע? הוכח, הדגם.

6.2 קיים שימוש אפקטיבי במידע ברחבי הארגון (נתוני ביצוע)

פרשנות

- 6.2.1 מנהלים ועובדים משתמשים במידע במהלך עבודתם.
- 6.2.2 המידע והנתונים כוללים נתוני ביצוע של יחידים, יחידות והארגון.

- תאר כיצד מנהלים ועובדים משתמשים במידע במהלך עבודתם.
- תן דוגמאות לפרמטרי מידע ו/או נתונים המשמשים במהלך עבודתם של מנהלים ועובדים.
- איזה נתונים ופרמטרים של ביצוע מופצים בארגון ומשמשים את היחידים, היחידות והמנהלים.
- תאר ותן דוגמאות כיצד המידע והנתונים משפרים את עבודתם של המנהלים והעובדים.

6.3 קיים שימוש בנתונים ובמידע לקבלת החלטות ניהוליות וכבסיס ליוזמות שיפור

פרשנות

- 6.3.1 מנהלים מקבלים החלטות על פי נתונים, מדדים ומידע על ביצועים בתחומים הבאים:
 - ביצועים תפעוליים.
 - ביצועים כספיים.
 - ביצועים הקשורים ללקוחות.
 - ביצועים הקשורים לספקים.
 - ביצועים הקשורים לשוק (כולל מתחרים).
- 6.3.2 הנתונים והמידע מוזרם למנהלים בצורה, בתדירות, ברמת עדכון ופירוט הנדרשים לקבלת החלטות ניהוליות וזיכאותיות ובתזמון הנכון.
- 6.3.3 הנהלת החברה עוקבת אחר מדדי הזיכות והביצוע, באופן קבוע (חדשי?) ומשתמשת בהם לקבלת החלטות עסקיות ואופרטיביות.
- 6.3.4 נתונים ומידע מאפשרים איתור נקודות תורפה המחייבות פעילויות שיפור.
- 6.3.5 נתונים ומידע השוואתי (בתוך הארגון ומחוצה לו) משמש בסיס ליוזמות שיפור.

שאלות עזר

- תאר איזה נתוני ביצוע ומדדים נאספים בתחומים הבאים:
 - ביצועים תפעוליים.
 - ביצועים כספיים.
 - ביצועים הקשורים ללקוחות.
 - ביצועים הקשורים לספקים.
 - ביצועים הקשורים לשוק (כולל מתחרים).
- תאר והדגם כיצד המנהלים מקבלים החלטות על פי פרמטרי הביצוע.
- תן דוגמאות לקבלת החלטות על בסיס פרמטרי ביצוע במהלך השוטף של העבודה (כולל במהלך דיונים ומפגשים).
- תן דוגמאות לקבלת החלטות לטווח ארוך (החלטות אסטרטגיות) על בסיס פרמטרי ביצוע.
- כיצד נתוני הביצוע משמשים לקבלת החלטות לגבי סדרי עדיפות בהקצאת משאבים.
- תאר את המערך המיחשובי והפורמטים המציגים בפני המנהלים את נתוני הביצוע.
- תאר את תדירות עדכון נתוני הביצוע. האם תדירות זו מספקת את מקבלי ההחלטות?
- תאר את פירוט נתוני הביצוע. האם הפירוט מספק את מקבלי ההחלטות?
- תאר כיצד נתונים ומידע מאפשרים זיהוי נקודות תורפה בארגון.
- האם הנתונים והמידע בארגון מאפשרים איתור צווארי בקבוק בארגון? האם קיים תהליך סדור ומתמיד לאיתור צווארי בקבוק?
- כיצד משתמשים בנתונים ובמידע על נקודות תורפה וצווארי בקבוק לייזום פעילויות שיפור? תן דוגמאות קונקרטיות.
- תאר כיצד צוותי השיפור משתמשים בנתונים ובמידע במהלך תהליך השיפור שהם מקיימים.
- תאר מהו המידע ההשוואתי הנאסף? (בתוך הארגון ומחוצה לו).
- כיצד ואיזה מידע השוואתי מועבר לכל המשתמשים הפוטנציאלים?
- כיצד נבחר המידע ההשוואתי הנחוץ בארגון ליוזמות שיפור?

האם מבוצע בארגון תהליך **Benchmarking** עם ארגונים אחרים? מהם ממצאי התהליך?
כיכד השתמשו בממצאי ה- **Benchmarking** לידמות שונות בארגון.

6.4 המידע שמור, מאובטח, אמין ודמין לשימוש

פרשנות

- 6.4.1 קיימים מאגרי מידע (בעיקרם – ארכיונים חלקטרוניים, אך גם ארכיוני תיעוד) מסודרים המאפשרים אחסון בכון של המידע.
- 6.4.2 מאגרי המידע מאפשרים שליפת מסמכים עדכניים ותקפים בצורה קלה, אמינה ומבוקרת.
- 6.4.3 מאגר המידע מאפשר ביצוע יעיל ומבוקר של עדכונים במסמכים.
- 6.4.4 מאגרי המידע מאובטחים וחסנים ומונעים זליגת מידע ומסמכים חסויים לידי גורמים לא מוסמכים (ואף עויבים).
- 6.4.5 קיים גיבוי מתאים והולם למסמכים במאגרי המידע של הארגון.

שאלות עזר

- כיכד מאורגנים מאגרי המידע בארגון מבחינת אחסון המידע?
- איזה תהליכים ובהלים בארגון מכתיבים את תהליכי אחסון המידע? עדכון מסמכים? בקרת תצורה?
- מהו משך הזמן מבקשת המידע / מסמך ועד שליפתו?
- כיכד מאובטחת חסיונות ו/או סודיות המידע כפי שנקבעה ע"י ההנהלה?
- תאר את תהליכי הגיבוי של מידע ומסמכים.

6.5 קיום תהליך של ניהול ידע ושימוש בידע נצבר (Reuse)

פרשנות

- 6.5.1 שימוש בידע הצבור באנשי הארגון הוא אחד מתפקידיהם של המנהלים.
- 6.5.2 טיפוח שאיבה ממקורות ידע חיצוניים והעשרת הידע הארגוני.
- 6.5.3 שימוש מובנה בידע קודם, בניסיון שהצטבר, במוצר שפותח בעבר או בחלק ממנו.

שאלות עזר

- האם קיימת תכנית מובנית לניהול ידע בארגון? מהם מרכיביה של תכנית זו? כיכד נבחרו מרכיביה? מי מנהל תכנית זו? כיכד מעורבים המנהלים ביישום התכנית?
- כיכד מעודדים שיתוף בידע בין יחידים, יחידות ומחלקות? מהם המנגנונים לשיתוף בידע?
- כיכד עוקב הארגון אחר התפתחות הידע בעולם (אינטרנט, אקדמיה, כנסים, ספרות) וכיכד הוא מעשיר את הידע הפנימי ע"י מקורות חוץ?
- האם נוצרות באופן מובנה "אזבני בניין" לשימוש חוזר (Reuse)?
- איזה מדדים מצביעים על רמת השימוש החוזר בארגון? מהם ממצאי מדדים אלו?
- האם וכיכד מתנהל תהליך הפקת לקחים? לאילו אירועים נערכת הפקת לקחים? כיכד מופצים הלקחים? תן דוגמאות.
- באיזה דרך מזוהות נקודות תורפה (או צווארי בקבוק) בידע של הארגון? מהם הצעדים הננקטים לגבי נקודות אלו?

6.6 קיום תהליך לכמידה ארגונית והפקת לקחים מהצלחות וכישלונות

פרשנות

- 6.6.1 קיימת תרבות תחקיר המחייבת תהליך הפקת לקחים בסיום כל פרויקט, כמו גם לאחר הצלחה או כשלוך בפעילות.
- 6.6.2 קיים תהליך יישום הלקחים לשיפור תהליכים ותהליך מעקב אחר יישום הממצאים.

שאלות עזר

- האם קיים נוהל המחייב קיום תחקיר בסיום כל פרויקט?
- מהו הדרג המשתתף בתחקיר? האם קיימת מחויבות ההנהלה הבכירה לבצע למידה ארגונית וליישם את הממצאים?
- האם קיימת שיטה להפקת לקחים מהצלחות וכישלונות והשלכתם על שיפור תהליכים?
- האם קיים מעקב מסודר אחר יישום הממצאים?
- האם יש נסיון להשוות ביצועים לאורך זמן כדי לוודא שהלמידה הארגונית מתבטאת בשיפור בביצועים?

6.7 קיום תהליך אפקטיבי לשיפור בסיס המידע וניתוחו לשימוש יעיל בו

פרשנות

- 6.7.1 בסיס המידע מעודכן באופן שוטף בהתאם לצרכים של הארגון והשינויים בסביבה.
- 6.7.2 תהליך השימוש במידע עובר בחינה מתמדת כך שנקודות תורפה יסופלו בזמן אמת.

שאלות עזר

- כיצד הצרכים המשתנים של הארגון משפיעים על בסיס המידע?
- כיצד השינויים בסביבה משפיעים על בסיס המידע?
- כיצד ומי שותף לעדכון השוטף של בסיס המידע? באיזו תדירות מתבצע העדכון?
- כיצד וע"י מי מזוהות נקודות התורפה בשימוש במידע?
- כיצד שותפים המשתמשים באבחון נקודות תורפה בתהליכי השימוש במידע?
- באיזה קצב מטופלות נקודות התורפה בתהליכי השימוש במידע? תן דוגמאות קונקרטיות.

7. תוצאות בפועל לאורך זמן

עיקרים

- ביחול איכותי צריך להביא ולתרום לתוצאות בפועל לאורך זמן בפרמטרי ההצלחה של הארגון:
 - שביעות רצון לקוחות.
 - איכות התוצרים והשירותים.
 - התייעלות ופרייון.
 - הפחתת עלויות.
 - פרמטרים בתחומי איכות סביבה, בטיחות וגהות.
 - פרמטרים בתחומי המשאב האנושי.
 - ביצועי ספקים / שותפים.
 - פרמטרים עסקיים.
- הציפייה היזם להישגים בטווח הארוך, לאורך זמן, ולצד דווקא להצלחות מהירות וחד פעמיות.
- הישגים והתוצאות מושגות מתקופה לתקופה (רבעון, שנה...) ולנתוני הביצוע בשוק בו נמצא הארגון.
- הישגים מאפשרים רתימת ההנהלה הבכירה לניהול האיכותי ע"י הגברת ההשקעה שלה בתשומות של הניהול האיכותי. תשומות אלו יביאו להישגים נוספים.
- קשיים בהגעה להישגים ו/או כישלונות בחלק מפרמטרי ההצלחה של הארגון מחייבים גם בחינת צורת יישום הניהול האיכותי בארגון.

7.1 תוצאות שיפור בפועל של שביעות רצון לקוחות

פרשנות

- 7.1.1 תוצאות בפועל של מדדי שביעות רצון לקוחות כפי שמתבטאים במדידה וסקרים אובייקטיביים.
- 7.1.2 מדדים של פרמטרים הקשורים בשביעות רצון לקוחות, כגון:
 - קצב הצטרפות לקוחות חדשים.
 - קצב עזיבת לקוחות קיימים.
 - תלונות לקוחות – היקף וחומרה.
 - תביעות לקוחות במסגרת אחריות מוצרים ושירותים – היקף וחומרה.
- 7.1.3 הערכת לקוחות את תדמית הארגון ומוצרו ביחס למתחרים, כפי שמתבטאת בסקרים, החלטות לקוחות במכרזים ועוד.
- 7.1.4 הערכות, פרסים והכרות הניתנות לארגון ע"י לקוחות ו/או ארגונים בלתי תלויים.
- 7.1.5 תוצאות שביעות רצון לקוחות יכולות להינתן בהתאם למגזרים שונים של לקוחות ושל השוק (סיגנטיזציה).

שאלות עזר

- איזה תהליכי מדידה וסקירה של שביעות רצון לקוחות מתבצעים ע"י הארגון? מי אחראי לביצועם? באיזו תדירות הסקרים מתבצעים? מה היקף הסקרים ועומקם?
- מה ממצאי הסקרים והמדידות בשנים האחרונות? מגמות כלליות? מגמות במגזרי לקוחות ושוק שונים? כיצד ממצאים אלו ביחס לנתונים אצל מתחרים?
- מהם ממצאי מדידות של פרמטרים הקשורים לשביעות רצון לקוחות?
 - קצב הצטרפות לקוחות חדשים.
 - קצב עזיבת לקוחות קיימים.
 - ממצאי תלונות לקוחות.
 - תביעות אחריות מצד לקוחות ומשתמשים.

- כיצד ממצאים אלו עולים בקנה אחד עם ממצאי שביעות רצון לקוחות?
- מהם ממצאי סקרי תדמית הארגון בענין לקוחות? האם תדמית הארגון משפיעה במהלך יזמות שיווקית? האם תדמית הארגון מסייעת לקבלת מכרדים?
- יזמה פרסים, תעודות הערכה והכרה קיבל הארגון מלקוחות וארגונים בלתי תלויים.

7.2 תוצאות בפועל של פרמטרי איכות התוצר או השירות

פרשנות

- 7.2.1 ביצועי האיכות של המוצר והשירות נמדדים בארגון.
- 7.2.2 ביצועי האיכות והאמינות של המוצרים והשירותים אצל הלקוחות נמדדים בפרמטרים ובמדדים של הלקוחות.
- 7.2.3 ביצועי האיכות והאמינות מושוים מתקופה לתקופה וביחס למתחרים.

שאלות עזר

- מה ביצועי האיכות והאמינות של המוצרים והשירותים המסופקים ללקוחות? ביצאה מהמפעל? אצל לקוחות? אצל לקוחות לאורך זמן?
- מהם הממדים המעביינים את הלקוחות בנושאי איכות מוצר ושירות (אמינות, אורך חיים, התאמה לתקנים, זמינות...)?
- יזמה מגמות מתגלות בביצועי האיכות של מוצרי הארגון? מתקופה לתקופה? ביחס למתחרים?
- באיזו דרך ולמי מופצים נתוני האיכות? כיצד נתוני האיכות משמשים לקבלת החלטות?
- האם מתגלות נקודות תורפה בנתוני האיכות, כיצד נבקטות יזמות שיפור ופעילויות מתקבות?

7.3 שיפור בפועל של התייעלות, עלויות ופריין

פרשנות

- 7.3.1 מתקיימת פעילות יזומה וניתן לראות תוצאות הפחתתה בפועל של עלויות מוצר / שירות / תהליכים.
- 7.3.2 שיפור בפועל של עלויות איכות.
- 7.3.3 מדדים בדוקים ומדווחים של שיפור בפועל של הפריין ברמת הארגון, היחידות והתהליכים.
- 7.3.4 השוואת מדדי פריין מבוצעת מתקופה לתקופה וביחס למתחרים בשוק ולמובילים בשוק.

שאלות עזר

- באילו מדדים (ארגונים, קבוצתיים, תהליכים אישיים) להערכת עלויות ופריין משתמשים בארגון?
- מהן התוצאות בפועל של מדדי הפריין לאורך זמן?
- הצג השוואה של מדדי הפריין בפועל ביחס ל –
 - עדים שנקבעו ע"י ההנהלה.
 - שינויים תקופתיים (רבעוניים, שנתיים).
 - מתחרים.
 - למובילים בתחומם.
- מהן הפעילויות הנבקטות בפועל לסגירת הפערים בין המדדים והיעדים?
- כיצד מאזבחים בנקודות תורפה (תהליכות, נקודותיות...) בנושאי פריין, וכיצד מטפלים בנקודות אלו?
- האם קיימות תוצאות של הפחתת עלויות בכל התהליכים (מוצרים, שירותים, תהליכי ליבה, רכש...)?
- מהם מדדי עלויות איכות לאורך השנים ברמת הארגון, היחידה, התהליך?
- האם חל שיפור בעלויות האיכות, ממה הוא נובע?
- מהן תוצאות הוזלה בעקבות יזמות שימוש חוזר (Reuse)?



7.4 שיפור בפועל של איכות הסביבה, בטיחות וגהות

פרשנות

- 7.4.1 קיימים הישגים בפועל של שיפור איכות הסביבה בתוך הארגון, לחברה, ובמוצרים והשירותים המסופקים ללקוחות.
- 7.4.2 קיימים הישגים בפועל בשיפור הבטיחות והגהות של עובדים, לקוחות וספקים.

שאלות עזר

- מהם ההישגים הבלטים בשיפור איכות הסביבה בתוך הארגון?
- מהם ההישגים הבלטים בשיפור איכות הסביבה לחברה ולקהילה?
- כיצד הישגים אלו נשמרים לאורך זמן?
- כיצד הישגים אלו מתוקשרים לציבור?
- כיצד המוצרים והשירותים המסופקים ללקוחות ולשוק נעשים יותר ידידותיים לסביבה?
- מהם ההישגים בפועל בתחומי בטיחות וגהות עובדים, לקוחות וספקים?
- איזה יוזמות שבנקטו לאחרונה תרמו מהותית לשיפור הבטיחות והגהות?
- האם מופעלת גישת ניהול איכות הסביבה בארגון וכיצד היא תורמת לשיפורים? האם המפעל הוסמך לתקן ניהול איכות סביבה?
- האם מופעלת גישת ניהול בטיחות וגהות בארגון וכיצד היא תורמת לשיפורים? האם המפעל הוסמך לתקן ניהול בטיחות וגהות?
- כיצד רמת הבטיחות והגהות בארגון ביחס למגזר? לטובים במגזר?

7.5 תוצאות בפועל בתחום המשאב האנושי

פרשנות

- 7.5.1 הישגים בפועל של הפרמטרים המת"יחסיים למשאב האנושי, כמו:
 - רווחת העובדים.
 - שביעות רצון עובדים.
 - מוטיבציה.
 - מורל.
 - הדרכות והכשרות.
 - בטיחות וגהות.
 - העדרות.
 - תחלופה.
 - מעורבות עובדים בתהליכי שיפור.
 - פיתוח מנהלים ומוזבילים.

- 7.5.2 התוצאות בפועל מושוות מתקופה לתקופה, ביחס למתחרים, וביחס למוזבילים בתחום.

שאלות עזר

- איזה פרמטרים / מדדים המת"יחסיים למשאב האנושי נהוגים בשימוש בארגון?
- מהם ממצאי פרמטרים אלו? ביחס ליעדים? ביחס למתחרים? ביחס למוזבילים בתחום?
- איזה צעדים ננקטים על בסיס זיהוי נקודות תורפה במדדי משאבי אנוש?

7.6 שיפור בפועל בביצועי ספקים / שותפים

פרשנות

7.6.1 הישגים בפועל בפרמטרים ומדדים המושפעים ע"י ספקים ו/או שותפים, כמו:

- שיפור זיכות מוצרים ושירותים.
- הפחתת עלויות כוללות.
- קיצור זמני מחזור וזמני תגובה.

7.6.2 המדדים מושווים מתקופה לתקופה, בין הספקים, בין השותפים וביחס לספקים ושותפים פוטנציאליים.

שאלות עזר

- באיזה מדדים נמדדים ביצועי הספקים והשותפים?
- מהם ממצאי מדדים אלו? לאורך זמן? לאורך זמן? בהשוואה בין ספקים? בהשוואה בין שותפים? ביחס לספקים או שותפים פוטנציאליים.
- כיצד שיפור בביצועי ספקים ושותפים משפיע על שיפור בביצועי הארגון?
- כיצד מזוהות נקודות תורפה בביצועי ספקים ושותפים, וכיצד הארגון מסייע בפתרון נקודות תורפה אלו?

7.7 תוצאות בפועל של פרמטרים עסקיים ספציפיים

פרשנות

7.7.1 ביצועים עסקיים רלוונטיים כמו:

- היקף מכירות.
- נתח שוק.
- רווחיות.
- החזר על השקעה.

■ מכירות לעובד, ערך מוסף לעובד.

■ צמיחה עסקית, חדירה לשווקים חדשים, מגמות בביצועים העסקיים מתקופה לתקופה (רבעונים שנים).

7.7.2 השוואה של הביצועים העסקיים ביחס למתחרים או המובילים בענף.

שאלות עזר

- מהם המדדים העסקיים המצביעים על הצלחת הארגון?
- הצג נתונים על המדדים העסקיים, מגמות, השוואות למתחרים, השוואות למובילים בענף. האם קיים שיפור לאורך זמן?
- האם קיימות נקודות תורפה בביצועים העסקיים, ומהם הצעדים הננקטים להתגבר עליהן?

