ניהול האיכות והמצויינות העסקית

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

הנחיות לסיוע הקמת מערך ניהול מצטיין וקריטריונים לפרס הלאומי לאיכות ומצוינות ע"ש יצחק רבין ז"ל

מתי
מכון התקנים הישראלי

האיגוד הישראלי לאיכות
Israel Society For Quality (ISQ)

ניהול האיכות והמצויינות העסקית

הנחיות לסיוע הקמת מערך ניהול מצטיין וקריטריונים לפרס הלאומי לאיכות ומצויינות ע"ש יצחק רבין ז"ל

תוכן עניינים:

הקדמה למהדורת 2023 _____ 3

הקדמה כללית _____ 4

עקרונות הניהול האיכותי _____ 5

קריטריונים _____ 6

פירוט הקטגוריות: _____ 7

1. מנהיגות לאיכות _____ 9

2. תכנון אסטרטגי _____ 13

3. התמקדות בלקוחות ובשוק _____ 15

4. ניהול תהליכים _____ 18

5. התמקדות במשאב האנושי _____ 26

6. ניהול המידע והידע _____ 30

7. תוצאות בפועל לאורך זמן _____ 34

הקדמה למהדורת 2023

קריטריוני הפרס בשנת 2023, ממשיכים את העקרונות אשר הותוו 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 ועדת הפרס לעדכן את הקריטריונים (אשר שימשו בעבר להערכת המתמודדים) על מנת להתאימם לרף המצויינות שהוצב היום בקהילה העסקית הבינלאומית. כן אותר הצורך בהתאמת הקריטריונים למגזר השירות.

המרכיבים העיקריים של העדכון:

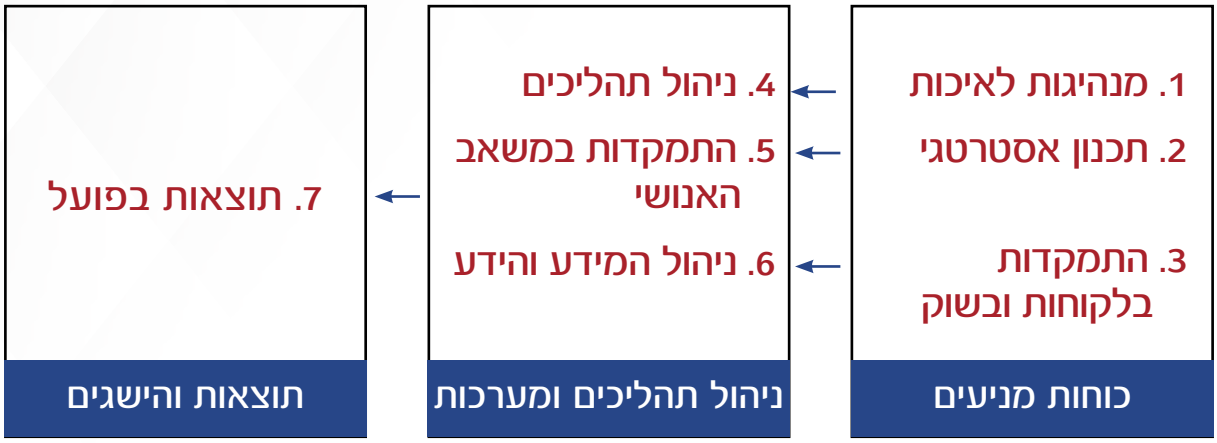
- דגש רב יותר על אחריות החברתית ותחום איכות הסביבה
- מקום רחב יותר לנושא התכנון האסטרטגי
- דגש על תהליכים משולבים
- דגש על שימוש בטכנולוגיות חדשניות לשיפור הניהול והאיכות
- דגש על תהליכים פשוטים, מהירים וגמישים
- דגש על שיפורים וחדשנות
- דגש רב יותר על ניהול הידע והמידע (כולל למידה אישית וארגונית)
-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

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

הקריטריונים המעודכנים מתחלקים לשבע קטיגוריות:

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

מתוך שבע קטגוריות - שלוש קטגוריות (מנהיגות לאיכות, תכנון 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 כתהליך 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 ניסיוננו שתי המטרות של חוברת זו:

- לסייע לארגונים בהקמת מערך ניהול איכותי ע"י שימוש בקריטריונים ובהנחיות
- להנחות ארגונים בהכנה לתחרות הפרס הלאומי לאיכות

<u>לכן כדי לקיים שתי מטרות אלו, על הנהלות הארגונים לפעול לפי השלבים הבאים:</u>

- הכר והבן את הקריטריונים על פי הפרשנות
- בנה מערך ניהולי העונה לקריטריונים
- שאל והשב (אתה וגורמים נוספים בארגון) לשאלות העזר
- בחן מידת ההטמעה של כל סעיף בקטיגוריות השונות ע"י סיקור, תחקור, בחינת תיעוד רלוונטי. הערכת מידת ההטמעה יכולה להתבצע גם על פי שאלון הערכה עצמית שיופץ במסגרת חוברת נפרדת - על פי הגישה המוצגת, מידת **היישום** בשטח ועל רמת **התוצאות** בפועל
- בחן נושאים הדרושים שיפור מהותי ודרבן לביצוע השיפור/השינוי המתבקש

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

למה להתאמץ ולהשתתף בתחרות?

תהליך הגלובליזציה בו שרוי המשק העולמי ותהליך הליברליזציה בסחר הבינלאומי הופכים את עולמנו ל "כפר קטן" בו מתחרים הכל בכול. מציאות זאת מציבה את המשק הישראלי בפני תחרות הולכת וגוברת הן בתוך ישראל והן בשווקי העולם. תחרות זו בין החברות השונות אינה מוגבלת אך ורק למחיר. הלקוח בימים אלו מתוחכם יותר מעבר 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, היענות לציפיות הלקוח, שיפור מתמיד בתהליכי ניהול, בתהליכי מימוש המוצר ובמאפייני השירות, והשקעה במשאב העיקרי שיש לנו - המשאב האנושי.

בניית מערכות ניהול איכותי במפעל תביא להצלחה במישור זה. הקריטריונים של הפרס הלאומי לאיכות מהווים מסגרת טובה ומפת דרכים ברורה למערכות ניהול איכותי. השתתפות 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'- ונמצא שבממוצע מצב המניות של הזוכות בפרס טוב פי 2.7 לעומת 500 החברות הטובות בשוק.

עקרונות הניהול האיכותי

ניהול איכותי מתבסס על מספר עקרונות בסיסיים:

- מנהיגות ודוגמא אישית של הנהלה 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 נקודת תורפה ותהליכי הליבה
- השקעה בעובדים ובמנהלים 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)

קריטריונים - הפרס הלאומי לאיכות ומצוינות

הקטגוריות הראשיות:

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

קריטריונים - הפרס הלאומי לאיכות ומצוינות
פירוט הקטגוריות

1. מנהיגות לאיכות (150)

1.1 מחויבות ומעורבות אישית של המנכ"ל וההנהלה הבכירה לאיכות, לחדשנות ולמצוינות (25)
1.2 מדיניות ברורה ומחייבת ויצירת 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 עניין (Stakeholders) (20).
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 מערכת אפקטיבית לשירות ותמיכה בלקוחות (20)
3.3 מערכת מדידת שביעות רצון לקוחות (20)
3.4 שימוש אפקטיבי ויעיל בתלונות ובאמצעי שביעות רצון הלקוחות (20)
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 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)
4.8 תהליכי פיתוח שותפים עסקיים (15)
4.9 שיטות לשיפור ומיסוד השיפור של תהליכים (20)
4.10 קיום תהליך ניהול איכות 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 והנאה למיצוי הפוטנציאל המלא של העובדים (10)
5.4 מערכות תגמול והכרה אפקטיביות (10)

5.5 מדידת שביעות רצון העובדים וקבלת החלטות בהתאם (20)
5.6 תקשורת פנים ארגונית המאפשרת העברת מסרים, משוב וחילופי מידע (10)
5.7 עידוד לעבודת צוות ומדידת אפקטיביות של מעורבות עובדים (10)
5.8 עידוד וניצול תרומות עובדים לשיפור ולחדשנות (10)
5.9 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 אורגנית 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 של 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)

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 עשייה הארגונית - היא קריטית ובלעדיה אין אפשרות שהארגון יגיע לאיכות, לחדשנות ולמצוינות.
- סיסמאות מן הפה לחוץ - אינן משכנעות ולא מפעילות. רק מעורבות אישית של המנהלים ומתן דוגמא בשטח - הן המפעילות את הארגון.
- ההנהלה קובעת מדיניות ברורה ומחייבת לאיכות, לחדשנות ולמצוינות, מגבשת את ערכיו 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 מנהיגים, מנהלים ומבצעים את כל הפעילות העסקית באופן שוטף.

1.1 מחויבות ומעורבות אישית של המנכ"ל וההנהלה הבכירה בקידום האיכות, החדשנות והמצוינות

פרשנות:

1.1.1 מחויבות אישית של המנכ"ל וחברי ההנהלה הבכירה בקידום האיכות, החדשנות והמצויינות

1.1.2 הדרג הבכיר קובע יעדי איכות בסיסים 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 בנושא איכות?
- האם ההנהלה הבכירה, נותנת דוגמא אישית - ע"י עיסוק בפעילויות שיפור בתחומי העיסוק שלה ובהשלכה בפועל של העקרונות והיעדים, על האופן שבו מתקבלות החלטות וסולם הקדימויות?
(לדוגמא- ויתור על רווחים מיידים והזדמנות הבאים על חשבון הדבקות באיכות: משלוח מוצרים שלא עומדים בסטנדרט איכות: ויתור על השקעה בתשתיות או בעובדים בכו').
- איך ההנהלה הבכירה משתמשת בנתוני הביצוע ובמשובים מהלקוחות והעובדים לשיפור המנהיגות והניהול בארגון?
- תן דוגמאות להשקעת המנהלים הבכירים בתקשורת בתוך הארגון בנושאי איכות, בהדרכה והנחיה של צוותים בעקרונות האיכות והכלים לקידומה.

- האם ההנהלה מעריכה את העובדים על תרומתם הייחודית לשיפור האיכות? תן דוגמאות
- כיצד ההנהלה מעודדת יזמים?
- כיצד המנהלים הבכירים מקדמים צעירים לעמדות הניהול?

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 במונחים של ביצועים, למידה, האצלה, יצירתיות, חדשנות

1.2.2 קיום תהליך מתוכנן ומבוקר של החדרת ערכים 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 אגפי 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 בחיי היום יום? כיצד מדגימה ההנהגה הבכירה 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 הפנימיות

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 ספק נבחר אצל 90% מהלקוחות".
- "שיפור פי 10 בצמצום ליקויים במוצרים או שירותים או תהליך אדמיניסטרטיבי".
- "שילוב N% מאוכלוסיית הארגון בפעולות השיפור".
- האם קיים תהליך של גזירת היעדים בפעילויות השונות ברחבי הארגון? האם קיימות תכניות 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 המשוב לפיו נבחנים היעדים מבחינת יעילותם והשפעתם על ההצלחה העסקית ומבחינת הריאליות של השגתם בטווח הזמן שהוקצב?
- איזה תהליכי פעילות מתקנת מתקיימים היכן שמתחייב?

1.4 שימוש בנתוני איכות בשיקולי החלטות הנהלה

פרשנות:

1.4.1 נתוני איכות משמשים בסיס לאיתור נקודת תורפה וחוזק של הארגון

1.4.2 בהתאם לנקודות תורפה והחוזק ההנהלה קובעת סדרי עדיפות בהשקעה בשיפור תהליכים, מתקנים, עובדים/מנהלים

שאלות עזר:

- איזה נתוני איכות מוצגים להנהלה? באיזה תדירות? באיזה רזולוציה והיקף?
- כיצד 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 הספקות, 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 נרתמת 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 נמדדת 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 יצירת ערך הלקוח?
- האם יש עידוד מצד ההנהלה ללימוד מתמיד במטרה לשפר את הערך ללקוח ולשאר בעלי העניין?
- כיצד הלקוחות ובעלי העניין רואים את הארגון מבחינת יצירת ערך להם?

1.6 הכרת מדיניות האיכות על ידי כל רבדי הארגון

פרשנות:

1.6.1 מדיניות האיכות, יעדי האיכות וערכי הארגון מוסברים ונלמדים ע"י הארגון כולו

1.6.2 קיום תהליך להערכת רמת ההכרה של המדיניות ויעדי איכות

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, "ריענון" בישיבות/ 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 וכיצד יבוא הדבר לידי ביטוי בתת הארגונים?
- כיצד תומכת תוכנית תת הארגון, בהשגת היעדים של הארגון כולו?
- האם קיים מערך הדרכה המנחיל את היעדים ותרבות הארגון, לרבדים הרחבים? תן פירוט.
- כיצד מתקיים מעקב אחר אפקטיביות חלחול הערכים והיעדים בארגון? (סקרים, ראיונות, מדדים).
- האם מתקיימות ישיבות מעקב בהן נסקרות ההתקדמות לקראת הגשמת היעדים באגפי הארגון השונים?

1.7 ניהול אחריות חברתית של הארגון

פרשנות:

1.7.1 לאירגון אסטרטגיה ומדיניות לאחריות חברתית

1.7.2 פעילות יזומה של הארגון בטיפוח 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 ותרומה של כספים לעידוד התנדבות

1.7.7 הקמת מערכת לניהול איכות הסביבה בטיחות וגיהות

1.7.8 האירגון יוזם 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 וחיסכון באנרגיה, סילוק חומרים מסוכנים, פינוי פסולת מיחזור)
- האם יש לארגון מדיניות פיתוח בר קיימא? כיצד מיושמת המדיניות?
- האם המפעל שותף בפעילות מסויימת לשיפור האקולוגיה?
- האם קיימת סביבת עבודה אסתטית ונאה בתוך המפעל ומחוצה לו?

- איזו פעילויות מתבצעות על-ידי המפעל להסברת חשיבות איכות הסביבה לעובדים או לקהילה?
- האם מתבצע מעקב אחר החקיקה והתקינה הבינלאומית בנושא ומתבצעת פעילות להתמודדות עם הדרישות?
- האם יש לארגון קוד אתי?
- כיצד מתמודדים עם דילמות אתיות בארגון? דוגמאות?
- האם הקוד האתי מוטמע באמצעות תוכנית האתיקה?
- האם המפעל מעורב ושותף בפעילויות יזומות לטיפוח אתיקה ציבורית ונורמות התנהגות חיוביות?
- האם המפעל הקים מערכת לניהול איכות סביבה? לניהול בטיחות וגיהות? האם המערכות הניהוליות משולבות?
- האם המערכות עברו הסמכה?
- כיצד הארגון ועובדיו תורמים ומשקיעים בקהילה ובחברה?
- מה הן יוזמות הארגון ליישום אחריות חברתית אצל ספקים ושותפים (בשרשרת האספקה)?
- כיצד הארגון מעודד את עובדיו להשתתף באופן פעיל באיגודים מקצועיים, בהוראה באקדמיה ובגוף התקינה?

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 (חוזקות וחולשות) וגורמים חיצוניים (הזדמנות ואיומים).
- תהליך תכנון אסטרטגי יביא להחלטות אסטרטגיות פנימיות וחיצוניות
- יישום 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 העוצמות, החולשות, ההזדמנויות והאיומים (SWOT)

2.1.3 תהליך פיתוח אסטרטגיה רובוסטי לתרחישים שונים שצפויים בעתיד

2.1.4 תהליך פיתוח אסטרטגיה מעודכן בהתאם להתפתחויות בשוק ובארגון

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?
- לאיזו טווח זמן מבוצע הפתוח האסטרטגי?
- כיצד נאספים נתוני אמת על העוצמות והחולשות בחברה?
- כיצד נאספים נתונים רלוונטיים על האיומים וההזדמנויות החיצוניות?
- כיצד מוודאים שהפיתוח האסטרטגי מתייחס לתרחישים השונים כמו: שינוים בשוק, התפתחויות רגולטוריות, שינוים טכנולוגיים?

- כיצד הפיתוח האסטרטגי תורם להבטחת חברה ברת קיימא (Sustainability) והבטחת המשכיות(Continuity) במקרי חרום?

2.2 גיבוש יעדים אסטרטגים

פרשנות:

2.2.1 ההנהלה מגבשת יעדים אסטרטגים ואתגריים

2.2.2 היעדים האסטרטגים מטפלים בכווני המפתח של הארגון

שאלות עזר:

- מהם היעדים האסטרטגים של החברה?
- מהו לוח הזמנים ליישום יעדים אלו?
- כיצד היעדים האסטרטגים מכסים את כווני המפתח של החברה?
- כיצד היעדים האסטרטגים עונים לצרכיהם של בעלי העניין בחברה?
- כיצד מוודאים שהיעדים האסטרטגים הם אתגריים ביחס לצרכים ולמציאות בשוק?
- כיצד משלבים ומאזנים ביעדים האסטרטגים - 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)

2.3.3 מתקיימת בקרה של ההנהלה הבכירה על יישום ההחלטות האסטרטגיות

2.3.4 מבוצעת השוואה בין הישגי הארגון והיעדים האסטרטגים שנקבעו, וננקטים צעדי תיקון בהתאם

2.3.5 היישום בפועל מתאים עצמו להתפתחויות בשוק ובארגון

2.3.6 התנגדויות לשינוים אסטרטגים מטופלות בצורה אפקטיבית

שאלות עזר:

- מהן ההחלטות האסטרטגיות שהתקבלו באחרונה?
- כיצד ההחלטות האסטרטגיות הפכו לתכנית פעולה קונקרטית?
- 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 שינוים אסטרטגיים בוצעו בחברה לאחרונה? (בתהליכים, במוצרים, בשירותים, בהתארגנות).
- כיצד מנוהלים השינויים האסטרטגים?
- כיצד מטפלים בהתנגדויות לשינויים?
- איזה מדדים יש לחברה כדי לבחון את הצלחת ההחלטות האסטרטגיות?
- מהן התחזיות על המדדים האסטרטגים של החברה?
- איזה צעדים ננקטים בעקבות ניתוח סטטוס יישום הצעדים האסטרטגים בחברה?

3. התמקדות בלקוחות ובשוק

עיקרים:

- הבנת השוק, צרכיו והכוחות הפועלים בו (כמו מתחרים) היא תנאי אסטרטגי להצלחת הארגון.
- שביעות רצון הלקוחות היא היעד של פעילות כל גורם בארגון.
- שביעות רצון הלקוחות תתקיים רק באם הארגון מספק מוצרים ושירותים בעלי איכות כוללת וערך מוסף ללקוחות.
- שמירת נאמנות הלקוח לאורך זמן היא משימה מספר אחת של כל גורם בארגון.
- מערכת היחסים עם הלקוח צריכה להיות כזו שהוא ירגיש רצוי ומעונין לספק את ציפיותיו. בארגון צריכה להיות אוירה של התמקדות בלקוח ובציפיותיו.
- מערך השירות והתמיכה בלקוחות צריכה להיות תפורה לצרכי הלקוחות ונדרש להיות רובוסטי לתנאי השטח המשתנים.

3.1 קיום תהליך לאפיון הצרכים וציפיות הלקוחות

פרשנות:

3.1.1 זיהוי ותיאור שווקי יעד ומגזרי 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 ופיתוח

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 המתחרים)

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) - ניהול ערך הלקוח?
- באיזו שיטות מבוצע תרגום הצרכים לתכנות 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 השיווק?

3.2 קיום מערכות אפקטיבית לשירות ותמיכת לקוחות

פרשנות:

3.2.1 זיהוי צרכי וציפיות לקוחות מבחינת שירות ותמיכה בהיבטים שונים, כמו תכולת השירות, הדרכת לקוחות ומשתמשים, מקצוענות מתן השירות, נגישות, 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 וציפיות לקוחות בנושאי שירות ותמיכה?
- כיצד מגובשים מפרטי השירות והתמיכה?
- כיצד הארגון מתכנן את המערך 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 ותקשוב) במתן שירות ותמיכה ללקוחות? כיצד רותמים את הטכנולוגיה לשיפור איכות השירות ואיכות 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? ובשיפור 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 ועיבודים
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, ניתוח ותוצאתו (או דוגמא לכלי אחר להערכת שביעות רצון)?
- באיזו תדירות מתוכנן ומתבצע סקר שביעות רצון לקוחות?
- מהם הגורמים המשתתפים בהכנת הסקר ובביצועו?
- 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 וניתוח מגמות של תלונה חוזרת?
- האם וכיצד מפרסמים בארגון את ממצאי תלונות לקוחות והצעדים שננקטו 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 הלקוחות?
- כיצד העובדים נחשפים למגע עם הלקוחות?
- כיצד ממצאי תלונות של לקוחות והפעילויות הננקטות בעקבותיהם נמסרים כמשוב ללקוחות?
- כיצד ממצאי סקר שביעות רצון של לקוחות והפעילות הננקטת בעקבותיהם נמסרים כמשוב ללקוחות?
- כיצד הלקוחות מעודכנים לגבי שינויים וחידושים בארגון, מוצריו ושירותיו?
- האם נעשה שימוש בטכנולוגיות מתקדמות לקשר ותקשורת עם לקוחות? דוגמאות.

3.6 קיום תהליך שווק משתפר

פרשנות:

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

שאלות עזר:

- כיצד מותאם המבנה הארגוני של השוק ותהליכי השיווק למצב השוק?
- איזה שינויים וחידושים בוצעו בתהליכי השווק בתקופה האחרונה?
- כיצד מבצעים שיפורים וחידושים בתהליכי השווק?

- האם מתבצע מודיעין עסקי שיטתי? פרט את תהליכי האיתור והניתוח של ממצאי המודיעין העסקי?
- הראה תהליך משתפר למיתוג החברה או המוצר.
- כיצד מבוצעת בחירת מסר מנצח?

4.0 ניהול תהליכים

עיקרים:

- בכדי שהארגון יהיה תחרותי, עליו לנהל את תהליכיו.
- ניהול תהליכים כולל תכנון, בקרה ושיפור.
- כל התהליכים בארגון (הפנימיים והחיצוניים) צריכים להיות מנוהלים - תהליכי הליבה ויוצרי הערך (תיכון, יצור ושיווק), אך גם תהליכי התמיכה (כספים, משאבי אנוש, אבטחת איכות ומשק...).
- ניהול התהליכים מבוצע במתודולוגיה מובנית, בה שותפים המנהלים והעובדים, וכן ספקים ושותפים עסקיים.
- ניהול התהליכים כולל מרכיב חיוני של "שיפור מתמיד" שהינו "צו השעה" בשוק מודרני. יעדי השיפור נקבעים על פי תנאי השוק, ויוזמות 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 מודרני.

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 פיתוח וייצור מוצרים, תהליכי שירות, תהליכים עסקיים)?
- כיצד תהליכים אלו תורמים להצלחה ולרווחית של הארגון?
- כיצד מעצבים ומטמיעים תהליכים אלו כדי שיהיו פשוטים, יעילים, אפקטיביים, זריזים ורזים?
- כיצד משפרים את תהליכי המפתח באמצעות, טכנולוגיה, ניסיון וידע אירגוני, הפקת לקחים ומדידה?
- כיצד נמדדים תהליכי המפתח מבחינת זמן מחזור, זמני תגובה, יעילות, עלויות ואיכות? כיצד מדדים אלו מתניעים 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 לייצוריות, להבטחת מעבר חלק לייצור, ללקוח ולשוק
4.2.5 תהליכי התיכון עוברים שיפורים באופן מתמיד

שאלות עזר:

- כיצד צרכי השוק, הלקוחות והסביבה מתורגמים לפרטי התיכון?
- כיצד מהנדסי התכן משולבים בהבנת צרכי הלקוחות, השוק והסביבה?
- האם נעשה שימוש בשיטת QFD (או שיטות מובנות אחרות) להגדרה ואפיון של דרישות הלקוחות, השוק והסביבה ממוצרים ושירותים?
- באם צרכי הלקוחות משתנים, כיצד התיכון מושפע משנויים אלו?
- כיצד משולב הלקוח או נציגו בתהליך התיכון? האם הוא משתתף בסקרי תיכון?
- האם מיושמת "הנדסה משולבת" בתהליך התיכון? האם שותפים גם אנשי הייצור, שווק, השירות והתחזוקה?
- מהו תהליך האימות של מוצרי התיכון לעמידה בדרישות לקוחות והסביבה? בחינות במעבדה? בדיקות אצל הלקוח?
- כיצד ממצאי הבחינות משפיעים על התיכון?
- האם תהליכי התיכון נבחנים מעת לעת, כדי לשפרם מבחינת משך התהליך (זמן לשוק TTM) מבחינת עלות המוצרים (תיכון לעלויות DTC) ואיכות המוצר (DTQ) וידידות לסביבה? האם תהליכי התיכון נבחנים 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 לאיכות
DTM - Design to Manufacturing - תיכון לייצוריות
DTA - Designed to Assembly - תיכון להרכבתיות

4.3 תהליכי הייצור והשירות יעילים, מבוקרים ומשתפרים

פרשנות:

4.3.1 היצור והשירות מבוצעים בתהליכים יעילים מבוקרים
4.3.2 הבקרה מבוצעת על התשומות, על התהליך ועל תפוקות התהליך
4.3.3 מוצרים מסופקים ללא תקלות מקו הייצור ובמועד
4.3.4 השירות ממוקד בלקוחות וניתן ביעילות, 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?
- כאשר תהליך היצור יוצא מבקרה - כיצד מאתרים את גורם השורש ומבצעים פעילות מתקנת ופעילות מונעת?
- כיצד ממצאי הפעילות המתקנת מיושמים לרוחב התהליכים בארגון?
- כיצד מבוצעת בקרה על האיכות חומרים ורכיבים המשמשים בתהליך?
- כיצד נמדדת ונבחנת תנובת (YIELD) התהליך? כיצד ממצאי התנובה משמשים לייזום תהליכי שיפור?
- כיצד עובדי היצור והשירות מבצעים את תהליכי הבקרה?
- האם תהליכי היצור והשירות נבחנים מעת לעת לעומת הטובים בשוק? (Benchmarking).
- האם הייצור מקבל משוב ומדידה מאיכות האספקות? מעמידה במועדי האספקות?
- כיצד מבטיחים השקה ואספקה של מוצרים ללא תקלות בזמן?

מקרא:

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

4.4 ניהול תהליכי ספק-לקוח פנימיים יעילים ומבוקרים

פרשנות:

4.4.1 זיהוי תהליכי ספק לקוח בתוך הארגון

4.4.2 הגדרת מערכת היחסים בין הספקים והלקוחות הפנימיים

4.4.3 מעקב ובקרה אחר הביצועים של ספקים פנימיים במדדים השונים- איכות, לוח זמנים ועלויות

4.4.4 שיפור מתמיד של תהליכי ספק - לקוחות פנימיים מבחינת איכות, 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 ועל-ידי 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 ואיכות ההרכשה

שאלות עזר:

- מהם תהליכי הרכש וההרכשה בארגון (לכל סוגי הרכש)?
- כיצד מוודאים ומבטיחים שתהליכים אלו הם יעילים, אפקטיבים ומבוקרים? כיצד מקצרים את תהליכי הרכש?

- כיצד יוזמים ומיישמים שיפורים מתמידים בתהליכי ההרכשה?
- איזה מדדים משמשים להערכת יעילות ואפקטיביות ההרכשה?
- כיצד רותמים את הטכנולוגיה והידע הארגוני לשיפור מהותי בתהליכי ההרכשה?
- כיצד מודדים 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 בציוד ובינוי).

4.6.2 הארגון מקצה משאבים לתפעול פעילותו הנוכחית ומשקיע משאבים לפיתוח עסקיו

4.6.3 הארגון מבטיח את פעילותו גם במקרה של חרום ואסון

שאלות עזר:

- כיצד האירגון מגדיר את תהליכי התפעול הנחוצים לו לניהול יעיל ומצטיין?
- מהם תהליכי התפעול העיקריים בארגון?
- כיצד הארגון מבטיח את יעילות תהליכי התפעול? כיצד תהליך התפעול מבוקרים?
- כיצד הארגון מקצה את המשאבים הנחוצים לתפעולו השוטף? לתפעולו הרב-שנתי?
- כיצד הארגון מזהה ומקצה משאבים להשקעות בציוד ובבינוי כדי לפתח את העסק או לשפר את תפקודו?
- כיצד מזהים סיכונים בתפעול הארגון וכיצד סיכונים אלו מטופלים?
- כיצד הארגון מבטיח את פעילותו במקרים של חרום ואסון? האם קיימת תוכניות התאוששות מאסון (DRP) Disaster Recovery Plan

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

פרשנות:

4.7.1 תהליכי התמיכה מאותרים ומזוהים

4.7.2 תהליכי התמיכה בארגון מבוקרים ברמות האיכות והיעילות הנדרשת ע"י לקוחות פנימיים וחיצוניים

4.7.3 תהליכי התמיכה יהיו מבוקרים בשלבי התכנון היישום והביצוע

4.7.4 תהליכי תמיכה ביעילות נמוכה ובלתי מבוקרים יעברו פעילות מתקנת של התייעלות ובקרה

שאלות עזר:

- כיצד תהליכי התמיכה והשירות מאותרים?
- כיצד תהליכי התמיכה מעוצבים ליעילות ובקרה?
- איזה תהליכי תמיכה ושירות באירגון נמצאים תחת התייעלות ובקרה? פרט.
- כיצד תהליכי התמיכה השונים (כמו כספים, מחשוב, מכירות, אבטחת איכות, שיווק, יחסי ציבור, כוח אדם, ביטחון, מערכות מידע, משק אדמיניסטרציה) נמצאים תחת התייעלות ובקרה? (בשלבי התכנון היישום והביצוע).
- כאשר תהליך הצמיחה מידרדר כיצד מבוצעת פעילות מתקנת?
- כיצד מאתרים 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 לאבחן ליעילים ואפקטיביים יותר?
- איזה מדדים מנוהלים על תהליכי התמיכה וכיצד מדדים אלו מתניעים את תהליכי התייעלות?

4.8 תהליכי פיתוח שותפים עסקיים

פרשנות:

4.8.1 הארגון בונה ומפתח שותפים כדי לשפר את יכולת העמידה ביעדי הארגון

4.8.2 בחירת שותפים מתבצעת על בסיס אסטרטגיית הארגון
(מכפילי כח וידע, הגברת הגמישות, שיפור איכות פיתוח שווקים)

4.8.3 מושקעים מאמצים ומשאבים ליצירת הסינרגיה עם שותפים ("שותפות להצלחה")

4.8.4 יזום שיתוף השותפים בישום האחריות החברתית של הארגון

שאלות עזר:

- כיצד מאתרים שותפים מתאימים?
- כיצד מאבחנים את יכולות השותפים?
- כיצד מגבשים עם השותפים תהליכי התאמה לצרכי הלקוחות והשוק?
- כיצד פועלים עם השותפים במקרה וקיימות חריגות מהדרישות?
- כיצד מגבשים יחד עם השותפים תהליכי שיפור משותפים?
- כיצד יוצרים תהליכי לימוד הדדי עם השותפים?
- מה הן הפעילויות הקונקרטיות המבוצעות ליצירת הסינרגיה עם השותפים?
- איזה נושאים קונקרטיים בקשר לאחריות החברתית של הארגון, ניזומים ומבוצעים עם השותפים?

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 ויישום מעקב...)?
- 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 השיפור לתהליכים השונים? דוגמאות.
- כיצד מובטחת הטמעת תהליכי השיפור בתרבות המפעל? מה ההדרכה הניתנת? מה המעקב אחרי שימוש במתודולוגיה? כיצד מביעה ההנהלה את מחויבותה לתהליך (תקציב יוזמות השיפור ומעורבות במעקב...)?
- כיצד מתוגמלים העובדים על יוזמות שיפור המיושמות בפועל?
- כיצד רותמים את הטכנולוגיה והידע הארגוני לשיפור התהליכים?
- תן דוגמאות שיפור מתמיד כ"אורח חיים" בכל רבדי הארגון ובכל קשת הפעילויות שבהן העובד מעורב.
- כיצד פעילות מתקנת ופעילות מונעת הופכות חלק משיפור התהליכים?
- אילו 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 בטכניקת ניהול איכותית ומתקדמת

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 הסביבה

שאלות עזר:

- האם קיים תהליך ניהול איכות מאושר לפי תקנים בין-לאומיים המתאימים לארגון כמו ISO 9000, QS 9000, AS 9100, TL 9000
- האם הארגון מגבש ומפעיל אסטרטגית איכות העונה לצרכיו ולצרכי הלקוחות בשוק?
- האם קיים סגל מקצועי בהרכב המתאים בנושאי איכות המשובץ 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 והנדסה?
- האם נעשה שימוש בטכניקות איכות מתקדמות?
- באיזה טכניקות משתמשים וכיצד (VE, DFM, DTC, SPC, QFD ועוד)?
- מהי מתכונת הסיקור והמבדק הפנימי המבוצעת בארגון? מי מבצע את המבדקים? מה עושים עם ממצאי המבדקים?
- על אילו תהליכים מבצעים מבדקים? (פיתוח? ייצור? תהליכי תמיכה? ותהליכים ניהוליים?), האם מנהלים מבדקים? האם מבצעים גם מבדקים משולבים לנושא איכות, בטיחות ואיכות הסביבה?
- האם קיים מערך יעיל ומוסמך לכיול הציוד במעבדות, בקווי היצור ובעמדות הבדיקה והבחינה?
- האם קיים מערך עלויות איכות או מערך עלויות אי איכות בארגון וכיצד ממצאיו משמשים לשיפור?
- כיצד נבחנת תקופתית אפקטיביות מערך האיכות הייעודי? אלו 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 הסביבה? האם מתקיים שילוב של נושאים נוספים (כמו אבטחת מידע, ביטחון)? כיצד מערך משולב זה תורם להצלחת הארגון?

מקרא:

ISO9000 - ניהול איכות

IATF 16949 - תקן לניהול איכות בתעשיית הרכב

TL9000 - תקן לניהול איכות בתעשיית התקשורת

AS9100 - תקן לניהול איכות התעופה

ASQ - American Society for Quality - האיגוד האמריקאי לאיכות

CQE - Certified Quality Engineer - מהנדס איכות מוסמך

CQT - Certified Quality Technician - 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 להרכבה

Design To Manufacturing - DFM - תיכון לייצוריות

Value Engineer - 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 התכנון, הייצור והשירות

4.11.3 שילוב התחומים מבוצע באמצעות תהליכים מתאימים, עבודת צוותים ובאמצעות טכנולוגיית מידע, מחשוב ותקשוב

שאלות עזר:

- כיצד ההנהלה מנהיגה תרבות של שיתוף פעולה ושילוב בין התחומים המקצועיים?
- איזה השקעות בוצעו (במחשוב, טכנולוגית מידע, בתקשוב, בבינוי) כדי לעודד ולהקל על השילוב?
- האם בוצעה העברה פיזית של עבודה (Relocation) כדי להגביר את השילוב ושיתוף הפעולה?
- באיזה כלים ושיטות משתמשים באירגון 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 או בשימוש 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 בזיהוי הבעיות וביוזמה לפתרונן.
- עבודת צוות, היא תנאי להצלחה.
- על המערכת התומכת, להבטיח משוב לעובדים על תרומתם לאיכות ולחדשנות ע"י הכרה ותגמול נאותים.
- אווירה "בית" ו"משפחה", שבה העובדים מזדהים עם הארגון, תפיק פריון 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"י כך דרבונם להישגים.

5.1 קיום מערכות גיוס וקליטה אפקטיבית

פרשנות:

5.1.1 מערכת אפקטיביות לאיתור צרכי גיוס וקליטה של עובדים ומנהלים
5.1.2 מערכת מתמדת לאיתור מקורות לגיוס עובדים ומנהלים
5.1.3 הפעלת גישות חדשניות לגיוס עובדים
5.1.4 הפעלת תהליכים שיטתיים לקליטת העובדים בארגון ובעבודה
5.1.5 מדידת אפקטביות 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?
- אילו דרכים מופעלים לגיוס עובדים?
- אילו דרכים וגישות מופעלות לאיתור מועמדים מתאימים ומצטיינים?
- האם משתתפים בירידי תעסוקה?
- האם נעשה שימוש שיטתי בגישת "חבר מביא חבר"?
- מהו התהליך השיטתי של קליטת עובדים בארגון ובעבודה? באיזה מידה הוא מיושם?
- האם מופעל תהליך חונכות? מהם מרכיביו? מיהם החונכים?
- באילו 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 שונים
5.2.3 קיום מסגרת 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 ודיוני ההנהלה...).
- מהי מסגרת ההדרכה? תשתית משאבים ואמצעי עזר, מסגרת אדמיניסרטיבית, מסגרת פיתוח קורסים והעברתם...
- האם נעשה שימוש בטכנולוגיות הדרכה מתקדמות (כמו: לימוד מרחוק, ערכות הדרכה אינטראקטיביות...)?
- מה היקף ההשקעה בהדרכה? % מהמכירות? % משעות העובד הרצוי (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 ושביעות רצון המודרכים) - מהן תוצאות מדידה זו? מה עושים בממצאים?
- כיצד מתבצעת בחינה תקופתית של תכניות ההדרכה כמענה לצרכים האסטרטגים 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 מאתגרת 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 ליידע את העובדים אודות הזדמניות שיש לעובדים להתקדם?
- אילו תכניות קיימות לפיתוח עובדים ומנהלים (מסלולי קריירה, עידוד רוטציית תפקיד, והתווית מסגרת הדרכה לתמיכה בצרכים עתידיים)?
- כיצד יוצרים למנהלים ולעובדים סביבה מאתגרת?
- כיצד בונים ומעצבים תפקידים בעלי עניין למנהלים ולעובדים?

5.4 מערכות תגמול והכרה אפקטיבית

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 מערכות תגמול גם לצוותים

שאלות עזר:

- כיצד ובאיזו תדירות מבוצעת הערכת עובדים?
- האם העובד מקבל את ממצאי הערכה?
- כיצד מתבטאת המדיניות ויעדי 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 ובפעולות מניעה כנגד הישגים בטווח הקצר ל"כיבוי שריפות"?
- כיצד מודד הארגון את יעילות ההערכה, ההכרה והתגמול? מה הוא מנגנון הפקת הלקחים?

5.5 מדידת שביעות רצון עובדים וקבלת החלטות בהתאם

פרשנות:

5.5.1 קיום תהליך מתמיד של מדידת שביעות רצון העובדים

5.5.2 שימוש בממצעי שביעות רצון עובדים להפקת לקחים ברמת התהליכים והארגון

שאלות עזר:

- כיצד מתבצעת מדידת שביעות רצון העובדים? באיזה היקף? באיזו תדירות? מה הם הפרמטרים הנבחנים? דוגמאות לשאלונים / סקרים.
- כיצד מעורבים המנהלים בעיצוב סקר שביעות רצון העובדים ובביצועו?
- כיצד נעשה שימוש בממצאי שביעות רצון העובדים לקבלת החלטות ויישום 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 אפקטיבים 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 במדיות מודרניות (מחשוב, תקשוב) לשיפור והרחבת התקשורת הפנים ארגונית

שאלות עזר:

- איזה מערכת ותהליכים ההנהלה משתמשת להעברת מסרים לעובדים (מידעון, עלון, מפגשים, אינטרנט)
- כיצד מעורבים המנהלים בדרגים השונים בהעברת מסרי ההנהלה?
- כיצד נאסף המשוב מהעובדים (סקרים, מפגשים)?

- מהם התהליכים לשיתוף במידע בין יחידות ועובדים? (אינטרה-נט, מפגשים)
- איזה תהליך מתקיים למדידת אפקטיביות ויעילות התקשורת הפנים ארגונית?
  כיצד משמשים הממצאים לעדכון / שימור התקשורת הפנים ארגונית?
- כיצד מאותרות בנקודות התורפה? 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 האירגון 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 ו/או צוותי השיפור
5.7.7 יישום בפועל במעגל 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 או למובילי צוותים על עבודות צוות יעילה, ניהול אפקטיבי של ישיבות?
- איזה מנגנונים קיימים לטיפוח ותגמול עבודה בצוותים?
- מהם המדדים ליעילות עבודת הצוות (תוצאות שיפור של יזמות הצוות, תחקור המשתתפים לגבי יעילות הצוות)?
- כיצד מפורסמות הצלחות? (תוך דגש על האלמנט של עבודות הצוות)
- האם קיימים חוגי איכות? לאילו אוכלוסיות? מה יעילותה?
- מה מידת היישום בפועל של המלצות שיפור מצוותי שיפור ומחוגי האיכות?
- האם קיים מנגנון למדידת השתתפות בצוותים ואפקטיביות 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 לעובדים המעלים הצעות לשיפור וחידושים
5.8.4 מדיניות הכרה ותגמול לעובדים או קבוצות שתרמו לשיפורים ולחידושים
5.8.5 האצלת סמכויות לייזום שיפור ומימושו

שאלות עזר:

- איזה מסר מועבר מההנהלה לעובדים המעודד מעורבות ויוזמות לשיפור בכל הדרגים? (עידוד "ראש גדול", פרסום ותגמול של יזמות ושיפורים...)
- איזו מסגרת קיימת המעודדת מעורבות עובדים?
  - תוכנית "הצעות לשיפור" 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?
- איזה מסגרת קיימת ליוזמות "מהפכניות" - דיון בהצעות מהעובדים ותקצוב יישום להצעות נבחרות?
- איזו תמיכה ניהולית ניתנת למעורבות העובדים? כולל "טיפול" בבעיות הנוצרות (בעיקר ב"דרג הביניים" שעלול להרגיש אובדן שליטה, עקב עידוד הדרג מתחתיו ליוזמה)
- תוך כמה זמן מגיבים לעובדים על יזמות שיפור?
- האם המנהלים מקדישים מזמנם לעידוד שיפורים וחידושים?
- כיצד מתוגמלים העובדים והצוותים על יוזמות שיפור המיושמות בפועל?
- כיצד ההנהלה מספקת תנאים מתאימים והולמים לעובדים יצירתיים וחדשניים?
- כיצד ההנהלה מעודדת לקיחת סיכונים מחושבים ויזמות יצירתית?

5.9 פיתוח איכות סביבת העבודה

פרשנות:

5.9.1 איכות סביבת העבודה מורכבת מהסביבה הפיזית, היחסים הבינאישיים, ממורל העובדים והטיפול בבעיות הפרט ורווחתו

5.9.2 קיום מערכת קבועה לשיפור הסביבה הפיזית- חדרי העבודה, מעבדות שטחים ציבורים, 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 הסביבה לעבודה באמצעות פרמטרים כמו מורל עובדים. שביעות רצון עובדים מהטיפול בנושאי רווחה שביעות רצון עובדים מהטיפול בבעיות אישיות, שיעור העדרויות, שיעור עזיבה 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? באיזה תכיפות? כיצד מנתחים את התוצאות ומפיקים לקחים
- מהי רמת המורל הכללית בפועל? כיצד השתנתה בשנים האחרונות? האם ניתן לקשר את התמורות לפעילות יזומה של הארגון?
- האם יש מסגרת מובנית לקבלת משוב מהעובדים ("דלת פתוחה"), רעיונות, פורומים להצפת בעיות שעולות? - 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 ההעדרויות מהעבודה? מה רמת העזיבה השנתית?
- כיצד ממצאי ההעדרויות והעזיבה משמשים לנקיטת יזמות בתחום הפרט והארגון?

6.0 ניהול המידע והידע

עיקרים:

- המידע בארגון הינו מקור חיוני לתהליך ניהול איכותי ואפקטיבי
- מערכי המידע צריכים לתמוך בתהליכי מפתח של הארגון
- בארגון "מסתובבת" כמות אדירה של אינפורמציה, האתגר הוא לסנן ולמצות מידע רלוונטי לשרות המנהלים והעובדים
- תהליכי ניהול איכותי מצטיינים בשימוש בנתונים ובמידה לקבלת החלטות ניהוליות
- תהליכי שיפור מסתמכים על נתונים ועובדות לא על דעות, רגשות וניחושים
- הקפדה על תעוד נאות ואכסון יעיל של המידע המאפשר שליפה מהירה ושחזור אמין של עיקרי המידע והעובדות. על בסיס המידע שנצבר באירגון מתבצע ניהול ידע ושימוש בידע וניסיון קודמים
- הארגון לומד מכל פרוייקט או אירוע, על ידי 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 דירוג 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 באירגון התומכים בתהליכי המפתח.
- כיצד ובאיזה תדירות מתעדכנים מערכות המידע הנתונים?
- מהן המקורות (הפנימיים והחיצוניים) לעידכון מערכות המידע?
- כיצד נבחנת אמינות המקורות?
- איזה מערכות מידע ואיזה נתונים משמשים את הליכי התכנון לטווח ארוך? (למשל מידע על השוק, מידע על לקוחות, מידע על מתחרים).
- איזה מערכות מחשוב 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 באירגון לאבחון צרכי המשתמשים במערכות מידע ונתונים? (סקרים, תשאולים ניתוחי תפקוד...)
- באיזו תדירות וכיצד מתעדכנים לגבי צרכי המשתמשים?
- כיצד מטמיעים את מערכות המידע אצל המשתמשים? (הדרכה, הנחייה on the job training)
- כיצד נאסף 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

שאלות עזר:

- תאר כיצד מנהלים ועובדים משתמשים במידע במהלך עבודתם.
- תן דוגמאות לפרמטרים של מידע ו/או נתונים המשמשים במהלך עבודתם של מנהלים ועובדים.
- איזה נתונים ופרמטרים של ביצוע מופצים באירגון 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 איכותיות ובתזמון הנכון

6.3.3 הנהלת החברה עוקבת אחר מדדי האיכות והביצוע, באופן קבוע (חדשי?) ומשתמשת בהם לקבלת החלטות עסקיות ואפקטיביות

6.3.4 נתונים ומידע מאפשרים איתור נקודות תורפה המחייבות פעילויות שיפור

6.3.5 נתונים ומידע השוואתי (בתוך הארגון ומחוצה לו) משמש בסיס ליזמות שיפור

שאלות עזר:

- תאר איזה 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 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
- כיצד ואיזה מידע השוואתי הנאסף? (בתוך הארגון ומחוצה לו)
- כיצד ואיזה מידע השוואתי מועבר לכל המשתמשים הפוטנציאלים?
- כיצד נבחר המידע ההשוואתי הנחוץ בארגון ליזמות שיפור?
- האם מבוצע בארגון תהליך Benchmarking עם ארגונים אחרים? מהם ממצאי התהליך?
- כיצד תשתמשו בממצאי ה- Benchmarking כיזמות שונות בארגון

6.4 המידע שמור, מאובטח, אמין וזמין לשימוש

פרשנות:

6.4.1 קיימים מאגרי מידע (בעיקרם - ארכיונים אלקטרונים, אך גם ארכיוני תיעוד) מסודרים המאפשרים אחסון נכון של המידע:

6.4.2 מאגרי המידע מאפשרים שליפת מסמכים עדכניים ותקפים בצורה קלה, אמינה ומבוקרת

6.4.3 מאגרי המידע מאפשרים ביצוע יעיל ומבוקר של עדכונים במסמכים

6.4.4 מאגרי המידע מאובטחים וחסינים ומונעים זליגת מידע ומסמכים חסויים לידי גורמים לא מוסמכים ואף עוינים

6.4.5 קיים גיבוי מתאים והולם למסמכים במאגרי המידע של הארגון

שאלות עזר:

- כיצד מאורגנים מאגרי המידע בארגון מבחינת אחסון המידע?
- איזה תהליכים ונוהלים בארגון מכתיבים את תהליכי אחסון המידע? עדכון מסמכים? בקרת תצורה?
- מהו משך הזמן מבקשת המידע / מסמך ועד שליפתו?
- כיצד מאובטחת חסינות 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 בנסיון שבצטבר במוצר שפותח בעבר או בחלק ממנו

שאלות עזר:

- האם קיימת תכנית מובנית לניהול ידע בארגון? מהם מרכיביה של תכנית זו? כיצד נבחרו מרכיביה?

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

6.6 קיום תהליך ללמידה ארגונית והפקת לקחים מהצלחות וכישלונות

פרשנות:

6.6.1 קיימת תרבות תחקיר המחייבת תהליך הפקת לקחים בסיום כל פרוייקט, כמו גם לאחר הצלחה או כשלון 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 פרוייקט?
- 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 ניסיון 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 יטופלו 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? באיזה תדירות מתבצע העדכון? כיצד ועם 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.

7.0 תוצאות בפועל לאורך זמן

עיקרים:

- ניהול איכותי צריך להביא ולתרום לתוצאות בפועל לאורך זמן בפרמטרי ההצלחה של הארגון:
  - שביעות רצון לקוחות
  - איכות התוצרים והשרותים
  - התייעלות ופריון
  - הפחתת עלויות
  - פרמטרים בתחומי איכות סביבה, בטיחות וגהות
  - פרמטרים בתחומי המשאב האנושי
  - ביצועי ספקים/שותפים
  - פרמטרים עסקיים
- הציפייה היא להישגים בטווח הארוך, לאורך זמן, ולאוו דווקא להצלחות מהירותו חד-פעמיות.
- ההישגים והתוצאות מושוות מתקופה לתקופה (רבעון, שנה..) לנתוני הביצוע בשוק בו נמצא האירגון.
- ההישגים מאפשרים רתימת ההנהלה הבכירה הניהול האיכותי על ידי 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 הלקוחות

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 ומוצריו ביחס למתחרים, כפי שמתבטאת בסקרים, החלטות לקוחות במכרזים ועוד..

7.1.4 הערכות, פרסים והכרות הניתנות לארגון על-ידי לקוחות ו/או ארגונים בלתי תלויים

7.1.5 תוצאות שביעות רצון לקוחות יכולות להינתן בהתאם למגזרים שונים של לקוחות ושל השוק (סיגמנטציה)

שאלות עזר:

- איזה תהליכי מדידה וסקירה של שביעות רצון לקוחות מתבצעים על ידי 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 המתחרים?
- 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 בעיני לקוחות? האם תדמית הארגון משפיעה במהלך יוזמות שיווקיות? האם תדמית הארגון מסייעת לקבלת מכרזים?
- איזה פרסים ותעודות, הערכה והכרה קיבל האירגון 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 איכות ואמינות מושווים מתקופה לתקופה וביחס למתחרים

שאלות עזר:

- מה ביצועי האיכות והאמינות של המוצרים והשירותים המסופקים ללקוחות? ביציאה מהמפעל? אצל לקוחות? אצל לקוחות לאורך זמן?
- מה הממדים המעניינים את הלקוחות בנושאי איכות מוצר ושירות (אמינות, אורך חיים, התאמה לתקנים, זמינות...)?
- איזה 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 ננקטות יזמות שיפור ופעילויות מתקנות?

7.3 שיפור בפועל של התייעלות, עלויות ופריון

פרשנות:

7.3.1 מתקיימת פעילות יזומה וניתן לראות תוצאות הפחתה בפועל של עלויות מוצר / שירות / תהליכים

7.3.2 שיפור בפועל של עלויות איכות

7.3.3 מדדים בדוקים ומדווחים של שיפור בפועל של הפריון ברמת הארגון, היחידות והתהליכים

7.3.4 השוואת מדדי פריון מבוצע מתקופה לתקופה או ביחס למתחרים בשוק ולמובילים בשוק

שאלות עזר:

- באילו מדדים (ארגוניים, קבוצתיים תהליכים אישיים) להערכת יעילות ופיריון משתמשים בארגון?
- מה הן התוצאות בפועל של מדדי הפריון לאורך זמן?
- הצג השוואה של מדדי הפיריון בפועל ביחס ל-
  - יעדים שנקבעו על ידי ההנהלה
  - שינויים תקופתיים (רבעונים שנתיים)
  - מתחרים
  - למובילים בתחומם
- מהן הפעילויות הננקטות בפועל לסגירת הפערים בין המדדים והיעדים?
- כיצד מאבחנים בנקודות תורפה (תהליכיות, נקודתיות...) בנושא פריון וכיצד מטפלים בנקודות אלו?
- האם קיימות תוצאות של הפחתת עלויות בכל התהליכים (מוצרים, שרותים, תהליכי ליבה, רכש...)?
- מהם מדדי עלויות איכות לאורך השנים ברמת הארגון, היחידה התהליך?
- האם חל שיפור בעלויות איכות? 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 הבולטים בשיפור איכות הסביבה בתוך הארגון?
- מהם ההישגים הבולטים 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 שננקטו לאחרונה תרמו מהותית לשיפור הבטיחות והגהות?
- האם מופעלת גישת ניהול איכות הסביבה בארגון וכיצד היא תורמת לשיפורים? האם המפעל הוסמך לתקן ניהול איכות הסביבה?
- האם מופעלת גישת ניהול בטיחות וגהות בארגון וכיצד היא תורמת לשיפורים? האם המפעל הוסמך לתקן ניהול בטיחות וגהות?
- כיצד רמות הבטיחות והגהות בארגון ביחס למגזר? לטובים במגזר?

7.5 תוצאות בפועל בתחום המשאב האנושי

פרשנות:

7.5.1 הישגים בפועל של הפרמטרים המתייחסים למשאב האנושי כמו:

- רווחת עובדים
- שביעות רצון העובדים
- מוטיבציה
- מורל
- הדרכות והכשרות
- בטיחות וגהות
- העדרות
- תחלופה
- מעורבות עובדים בתהליכי שיפור
- פיתוח מנהלים ומובילים

7.5.2 התוצאות בפועל מושוות מתקופה לתקופה, ביחס למתחרים וביחס למובילים בתחומם

שאלות עזר:

- איזה פרמטרים / מדדים המתייחסים למשאב האנושי נהוגים בשימוש בארגון?
- מהם ממצאי פרמטרים אלו? ביחס ליעדים? ביחס למתחרים? ביחס למובילים בתחומם?
- 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 איכות מוצרים ושרותים
- הפחתת עלויות כוללות
- קיצור זמני מחזור וזמני תגובה

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

שאלות עזר:

- באיזה מדדים נמדדים ביצועי הספקים והשותפים?
- מהם ממצאי מדדים אלו? לאורך זמן? בהשוואה בין ספקים? בהשוואה בין שותפים? ביחס לספקים או שותפים פוטנציאלים.
- כיצד שיפור בביצועי ספקים 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 רלוונטים 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?

אתר מכון התקנים הישראלי:

www.sii.org.il

לפרטים נוספים, מנהלי הפרס:

שרון אנקר, 050-6244203
sharon.anker03@gmail.com

אביטל וינברג, 052-2562718
avital_w@sii.org.il

ProDesign pr 956, 04/22