

תקנון התוכנית למצינות תעשייתיות בצפון ע"ש דני רוזוליו ז"ל¹ (מעודכן יוני 2019)

מטרת התוכנית והמשתתפים בה

1. התוכנית ממוקדת בשיפור כושר תחרות מוכוון צמיחה של מפעלי תעשייה בצפון הארץ.
2. התוכנית מותאמת לארגונים יצרניים קטנים ובינוניים וגם עמותות המטפלות באנשים עם צרכים מיוחדים, מתוך הכרה בערכיותם ובפוטנציאל הצמיחה הטמון בהם.

הרעיון המסדר שמאחורי התוכנית

3. חתירה למצינות ארגונית, מלווה בחדשנות והתחדשות, יוצרת יתרונות עסקיים, עובדים מסורים וקהילה תומכת ומהווה יעד לכל ארגון השואף להצליח לאורך זמן, במסע שאינו מסתיים לעולם.
4. כדי לתת ביטוי לתפיסה זו ולעודד ארגונים להצטרף לתוכנית ולהתמיד בה, מתאפשר לכל אחד מהמשתתפים להתקדם בקצב המתאים לו, תוך עלייה הדרגתית לרמת המצינות אליה הוא שואף.
5. רמת המצינות אליה הגיעו משתתפי התוכנית, נבחנת אחת לשנה ומתבטאת במדרג של אחד עד חמישה "כוכבי מצינות".

כללי הרשמה והשתתפות

6. כל ארגון המעוניין להצטרף לתוכנית, יכול להירשם אליה בכל רגע נתון - בצרוף דמי ההרשמה השנתיים הבאים:

מפעלים:

- 500 ₪ למפעל המונה עד 50 עובדים.
- 1,000 ₪ למפעל המונה בין 51 ל 100 עובדים.
- 2,000 ₪ למפעל המונה מעל 100 עובדים
- עמותות מייצרות התומכות באנשים עם מוגבלויות – 500 ₪
- התשלום כולל מע"מ ומתבצע בהמחאה/העברה בנקאית ל"אגודת בית התעשייתיים, חיפה", לחשבון 31797/70 בנק לאומי -10, סניף נשר- 887 כתובת האגודה למשלוח דואר : רח' בעלי מלאכה 18, ת"ד 25234, חיפה 31336

7. עם ההצטרפות לתוכנית, התכנית תפעל לספק חניכה מקצועית, שתאפשר לארגון לבנות איכות ומצינות בקצב המתאים לו.
8. ארגון שהחליט להתמודד ולעמוד בהערכת ה"כוכבים" השנתית, יידרש להודיע על כך עד התאריך של הראשון למרץ כדי להותיר את מרווח הזמן הנדרש להערכה חיצונית ולהתארגנות המכוונת לטקס השנתי המתקיים במשולב עם כנס שנתי המאורגן ע"י המכללה האקדמית אורט בראודה, כרמיאל.

¹ התוכנית מוקדשת לזיכרו של ד"ר דני רוזוליו שייצג מצינונות בתפקידים הציבוריים שמילא.

ארגון התוכנית

9. התוכנית יצאה לדרך בשנת 2005 ביוזמה של ד"ר דוד בן טולילה ממכללת הגליל המערבי, בשיתוף עם משרד התמ"ת, רפאל מערכות לחימה מתקדמות, האיגוד הישראלי לאיכות, הרשות לפיתוח הגליל והתאחדות תעשייתיים - מרחב צפון. עד למחצית 2014, נתנה הרשות לפיתוח הגליל את חסותה לתוכנית ואף סייעה רבות במימונה. החל מאוקטובר 2014, התאחדות התעשייתיים - מרחב צפון מאמצת את התוכנית ונותנת לה את חסותה.
10. התוכנית מנוהלת כיום ע"י הגופים הבאים:
- התאחדות התעשייתיים - מרחב צפון, האיגוד הישראלי לאיכות, המכללה האקדמית אורט בראודה כרמיאל ומוסד שמואל נאמן שליד הטכניון.
 - "חברות מופת" ובראשן רפאל, כחברה מיסדת, המהווה את מרכז הכובד של התוכנית.
11. נציגי הגופים לעיל מהווים ועדת היגוי לתוכנית בראשותה של מנהלת התוכנית הגב' חוה שר.
12. לצד ועדת ההיגוי, פועלת ועדה ציבורית הכוללת בכירי אנשי תעשייה בצפון הנותנת את חסותה הציבורית לתוכנית.
13. האיגוד הישראלי לאיכות מלווה מקצועית את התוכנית.

"חברות מופת"

ל"חברות מופת" תפקיד מרכזי בתוכנית בזכות צרוף הקריטריונים הבאים:

- מהוות דוגמה מייצגת וראויה לחיקוי של מנהיגות לאיכות ומצוינות.
- בעלות נוכחות ברמה הלאומית.
- מפעילות מדיניות החותרת לטפח מצוינות בשרשרת האספקה שלהן.
- מוכנות להעמיד חונכים מתנדבים, שיסייעו למשתתפי התוכנית.

חברה המוגדרת כ"חברת מופת" זוכה להופעת הלוגו שלה על מסמכי התוכנית²

קריטריונים לאיכות ומצוינות

15. התוכנית מבוססת על קריטריוני הפרס הלאומי לאיכות (קישוריות מצורפת) עם דגש על תהליכי הערכה פנימיים, המתבצעים על ידי אנשי הארגון בסיוע חונכים, והערכה חיצונית הנעשית על ידי מעריכים מוסמכים של האיגוד הישראלי לאיכות.

http://www.qualityaward.co.il/images/stories/Mati_kriteryonim_2012.pdf

16. כדי לאפשר לכל ארגון להתקדם בקצב המתאים לו, עומדת בפניו האפשרות להיבחן על מלוא הקריטריונים, או על חלקם, על פי הכללים בסעיף הבא ולהודיע על החלטתו למנהלת התוכנית כחודש לפני מועד ההערכה.

17. כללים למשתתף הבוחר להיבחן על חלק מהקריטריונים

- א. הפרק הראשון, של מנהיגות לאיכות, מהווה פרק חובה אליו יש להתייחס במלואו.
- ב. מעבר לפרק הראשון, יכול כל משתתף להתייחס לקבוצת קריטריונים על פי שיקול דעתו, גם אם אינם מכסים פרקים שלמים.

² חברות מופת המשתתפות בתוכנית (בסדר הכרונולוגי של הצטרפותן) רפאל וחברת מקורות.

חברת הערכה עצמית

18. ארגון שהחליט להשתתף בהערכה השנתית, יכין חוברת הערכה עצמית שתציג את התייחסותו לקריטריונים עליהם החליט להיבחן בהתאם לסעיף 16 לעיל. החוברת תהיה תמציתית ולא תעלה על 50 עמודים (בפונט (Arial 12).

19. התייחסות לקריטריונים

- א. הניסוח של קריטריוני איכות ומצוינות בסעיף 15 נשען על שפה של מפעלי תעשייה גדולים שהיו החלוצים בכתיבתו ועלול להרתיע חלק מהארגונים אליהם אנחנו רוצים להגיע.
- ב. מכיוון שבהירות הקריטריונים, הבנתם וההזדהות איתם מהוות תנאי בסיסי במימוש מצוינות ארגונית, מאפשרת התוכנית, לכל משתתף, להתאים את הניסוח לשפה מובנת התואמת את ארגונו.
- ג. הניסוח המעודכן יופיע בחוברת ההערכה העצמית תוך ציון העובדה שהנוסח הותאם לארגון.
- ד. במקרים בהם נמצא קריטריון שאינו רלוונטי לארגון, ניתן לא להתייחס אליו ולציין זאת בחוברת ההערכה העצמית.
- ה. כמות הקריטריונים בסעיפים ב' + ד' לא תעלה על 25% מרשימת הקריטריונים המלאה.

20. המעוניינים, יוכלו להסתייע בחונכים מתנדבים, שיגיעו מ"חברות מופת" ומארגונים נוספים המוכנים להעמיד את ניסיונם בבניית איכות ומצוינות, כחלק מתרומתם לקהילה.

21. ארגון הממשיך בתוכנית שנה נוספת, יכול לעשות שימוש בחוברת ההערכה העצמית המקורית ולציין בנספח נפרד רק את צעדי השיפור אותם ביצע.

22. החוברת תישלח למעריכים כשבוע לפני מועד ההערכה.

שלב ההערכה החיצונית

23. כל ארגון יוערך על ידי שני מעריכים, שבחירתם תבטיח הערכה מקצועית, אובייקטיבית ונטולת ניגודי עניינים.

24. המעריכים יבחרו מתוך מאגר שופטי הפרס הלאומי לאיכות בתעשייה, על ידי יו"ר ועדת ההיגוי, חוה שר, יושבת הראש לשעבר של האיגוד הישראלי לאיכות.

25. המעריכים מחויבים לשמור על סודיות עסקית ולא יתירו בידיהם חומר שהארגון יגדיר כרגיש (זכותו של הארגון לא לכלול נתונים רגישים בחוברת ההערכה העצמית הנשלחת לשופטים, תוך ציון שאלה יוצגו במהלך יום השיפוט).

26. כל ארגון ידע מראש מי יהיו המעריכים שלו, כדי שיוכל להגיש את הסתייגותו על רקע של ניגוד עניינים אפשרי.

27. המעריכים יקדישו להערכה יום עבודה מלא, במועד שיקבע ביניהם לבין הארגון (ניתן לקצר את משך ההערכה בארגון שניגש להערכה רק על חלק מהקריטריונים).

28. תקופת ההערכה השנתית, מתקיימת כחודשיים לפני טקס חלוקת התעודות.

29. ההערכה תתבסס על טופס הערכת הציונים של הפרס הלאומי לאיכות, כאשר הניקוד בכל אחד מהקריטריונים ניתן על פי החלוקה המשקלית הבאה:

נושא	משקל	מה מצפים השופטים לראות כדי לתת את מלוא הציון?
גישה	30%	האם הרלוונטיות של הקריטריון ודרך השתלבותו בארגון, ברורה לכל הדרגים הרלוונטיים בארגון
הטמעה	30%	האם קיימת תוכנית הטמעה של הקריטריון ואם כן, מה מידת העומק אליו הגיעה ההטמעה ברבדים הרלוונטיים בארגון
תוצאות	40%	האם האפקטיביות של הקריטריון נבחנת בפועל ומהווה מקור לצעדי תיקון התורמים לביצועי הארגון לאורך זמן

30. למעריכים ניתן שיקול הדעת להוסיף את הערכתם הכמותית גם לקריטריונים שהארגון בחר שלא להציג בחוברת ההערכה העצמית.

31. בסיום יום ההערכה, יפגשו המעריכים עם הנהלת הארגון ויציגו את הערכתם. ההערכה תתמקד בנקודות החוזק וההזדמנויות לשיפור שזוהו במהלך הביקור. ההערכה תסוכם לאחר מכן בכתב, במסמך שיישלח ישירות על ידי צוות ההערכה למנהל הארגון, עם עותק ליו"ר ועדת ההיגוי.

"כוכבי מצוינות"

32. ממצאי המעריכים יועברו לוועדת שיפוט שתעניק "תעודות כוכבי מצוינות" (דוגמה מצורפת בנספח), בהתאם לניקוד שקיבלו הארגונים על פי הטבלה הבאה:

ניקוד	מס' כוכבים	* הערה:
עד 200	1	קבלת 5 כוכבי מצוינות מותנית בהתמודדות על מלוא הקריטריונים של התכנית, כאשר מי ששיג יותר מ 800 מבלי להתחרות על מלוא הקריטריונים יזכה ב 4 "כוכבי מצוינות" בלבד.
200 – 400	2	
400 – 600	3	
600 – 800	4	
800 – 1000	5 *	

תוצאות

33. עם השלמת ריכוז הממצאים, יקבל כל משתתף נתוני בנצ'מרק הכוללים את מיקומו היחסי בציון הסופי ובכל אחד מפרקי הקריטריונים, כפי שמוצג בדוגמה המצורפת:

דוגמה לתוצאות בנצ'מרק שמקבל כל משתתף

פרק	ניקוד מלא	הערכים בטבלה מחולקים למרווחים של 10% מהציון המלא										מספר משתתפי סבפרק	
		0-10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80	81-90	91-100		
מנהיגות לאיכות	150					1			2	3	1	7	
תכנון אסטרטגי	70	לא השתתף										5	
התמקדות בלקוחות ובשוק	150								4		2	6	
ניהול תהליכים	200					1	2		2	2	1	8	
התמקדות במשאב האנושי	100						3	1	1	1	2	8	
ניהול המידע והידע	80							1	2	1	2	6	
תוצאות בפועל לאורך זמן	250								2	2	1	6	
סיכום	1000			1	1			1		1	1	1	8
		כוכב		2 כוכבים		3 כוכבים		4 כוכבים		5 כוכבים			

2

המשתתף שבדוגמה לעיל:

- היה אחד מתוך שני משתתפים שזכו להימצא בעשירון השמיני בפרק המנהיגות והציון שקיבל נע בין 71% ל 80% מתוך 150 נקודות אפשריות
- החליט שלא להיבחן על הפרק האסטרטגי
- קיבל ציון סופי בין 600 ל 800 נקודות וזכה ב 4 "כוכבי איכות"

34. מנהלי הארגונים שזכו בחמישה "כוכבי איכות", יצטרפו לוועדה הציבורית כחברים לשנתיים, מתוך כוונה להפוך שותפים לעיצוב מתכונת התוכנית וכדי לשמור על קשר בלתי אמצעי של הוועדה הציבורית, עם קהל היעד אותו היא אמורה לשרת.

מלגות לימודים והשתלמויות מפעליות

35. כפועל יוצא מהרצון שלנו לתרום לאיכות ומצינות, נעודד גופים ציבוריים, להעניק מלגות לימודים, או השתלמויות מפעליות. כללי הענקת המלגות יקבעו בנוהל נפרד, בתאום עם מעניקי המלגות.
36. תודתנו למכללה האקדמית הגליל המערבי, למכללה האקדמית להנדסה אורט בראודה ולהתאחדות התעשייתיים- על תרומתם.

לקחים

37. מאז יצאה התוכנית לדרך בשנת 2005 טיפלה התכנית ב-324 הרשמות, נערכו 164 הערכות חיצוניות ל-90 ארגונים שונים. 55 ארגונים סיימו עם 4 ו-5 כוכבי איכות ומצוינות.
38. בסיום כל מחזור נעשה תהליך של הפקת לקחים, הנשען על משוב המתקבל מהחונכים, המעריכים והארגונים המשתתפים (דוגמה בנספח מצורף) - במידת הצורך נעשה עדכון תקנון באישור ועדת ההיגוי.
39. המפגש עם מגוון רחב של ארגונים (מ 5 עד 400 עובדים) ושל תחומי עיסוק מגוונים (תעשיות מתכת, פלסטיק, כימיה, אלקטרוניקה ומזון, שירותים, מסחר ועמותות) יוצר סינרגיה המעשירה את כלל המשתתפים בתוכנית ומעצימה את תרומתה לקידום הפריפריה הצפונית של מדינת ישראל.

מצורפים:

- נספח א' – דוגמה לסיכום משובי משתתפים
- נספח ב' - תרשים תהליך מחניכה לכוכבי מצוינות

נספח א'

ריכוז רב שנתי של משובי משתתפים בתוכנית לאיכות ומצוינות בגליל לשנת 2016

2016	ציונים ממוצעים בחתך רב - שנתי									
	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2006	
9	15	24	23	21	17	15	7	8	5	מספר משתתפים
4.6	4.7	4.5	4.6	4.6	4.7	4.8	4.7	4.2	4.2	תרומה - מנכ"ל
4.7	5	4.6	4.6	4.7	4.8	4.6	4.7	4.4	4.8	תרומה - מ. איכות
4.4	4.7	4.5	4.4	4.4	4.5	4.5	4.5	4.0	לא נשאל	איכות ההערכה
4.4	4.7	4.2	4.3	4.6	4.6	4.3	4.3			איכות החניכה
4.0	3.7	3.8	4.2	4.5	4.4	4.2	4.5		לא נשאל	המשך השתתפות

מדגם של ציטוטים מתוך הערות מילוליות שהתקבלו ממנהלי הארגונים שהשתתפו בתוכנית

- א. בזכות התוכנית פיתחנו כלים שעוזרים לנו רבות בעבודה היום יומית.
- ב. ההשתתפות בתוכנית תרמה לכלל הארגון, שיפרה מוטיבציה של מנהלים להתחדש להשתפר ולהצטיין, ושיפרה תהליכי עבודה ומדידה.
- ג. תחרות זו הייתה חשובה מאוד עבורנו מאחר ונתנה לנו לעבור ב 360 מעלות על כל תהליכי הארגון השייכים לכל המחלקות ובכך גרמה לנו לזהות מקומות אשר אנו לא מתפעלים בצורה מושלמת.
- ד. המנחה שליווה אותי בתהליך היה מקצועי ונתן לי משוברים משמעותיים להמשך התהליך.
- ה. פלטפורמה פשוטה, מפורטת וחכמה לפיתוח עסקי של הארגון, שהובילה להגברת המוטיבציה של צוות העובדים לעמידה באתגרים החדשים, זיהוי נקודות חולשה בחברה, שטופלו בהצלחה ותוצאות חלקיות מכך כבר ניכרות בפועל, פיתוח ושיפור תהליכים שהביאו להתייעלות בעבודה ועיסוק בתכנון האסטרטגי, שהוביל למס' טובנות מעניינות ולהסטת הכיוון אליו אנו משקיעים כיום את משאבי החברה.
- ו. הכנת החוברת לתחרות הייתה בעצם מיפוי ותיאור של כל התהליכים והפעילויות בארגון, ובכך היוותה ערך מוסף בפני עצמו.
- ז. העשרנו את הידע שלנו, למדנו לגבי תהליכים מצליחים חוצי ארגון ובהתאם שינינו כיווני חשיבה ותהליכי עבודה אותם אני פועל להטמיע.
- ח. התרומה של התוכנית גרמה לנו לגעת בנקודות שלא נלקחו בחשבון בהתנהלות השוטפת של הארגון.

נספח ב'

תרשים תהליך מחניכה לכוכבי מצוינות

התהליך - מחניכה לכוכבי איכות

