



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

תקנון התחרות במגזר הצייבורי לשנת 2009



נציבות שירות המדינה



מכון התקנים הישראלי



האיגוד הישראלי לאיכות
[ISRAEL SOCIETY FOR QUALITY (ISQ)]



משרד ראש הממשלה

ראשי פרקים

עמוד	
3	א. מבוא:
3	רקע
3	מטרות התחרות והענקת הפרס
3	הזכאות להשתתף בתחרות
4	עקרונות הפרס
5	ב. הקריטריונים וקריטריוני המשנה:
5	מנהיגות
5	מדיניות ואסטרטגיה
5	עובדים
6	שותפויות ומשאבים
6	תהליכים
6	תוצאות ללקוחות
6	תוצאות לעובדים
7	תוצאות לחברה/לקהילה
7	תוצאות ביצוע עיקריות
7	ג. השיטה:
7	הפרס, הציונים לשבח ותעודות ההוקרה
8	ההערכה והשיפוט
8	הניקוד
8	השימוש בסמלי הזכייה
9	התחייבות
9	מפגש הסברה
9	לוח הזמנים
9	הגשת מועמדות לתחרות
9	דמי השתתפות
10	נספח א: טופס מידע והרשמה למפגש ההסברה
11	נספח ב: לוגיקת RADAR





הפעילות לקידום האיכות והמצוינות במגזר הציבורי מבוצעת ברוח החלטות הממשלה בנושא והמלצות הוועדה הציבורית לבחינה כוללת של שירות המדינה וגופים הנתמכים מתקציב המדינה - ועדת קוברסקי.

תחרות הפרס הלאומי לאיכות ומצוינות ע"ש ראש הממשלה יצחק רבין ז"ל נערכת בשותפות של משרד ראש הממשלה, מכון התקנים הישראלי, נציבות שירות המדינה, לשכת התיאום של הארגונים הכלכליים והאיגוד הישראלי לאיכות.

התחרות במגזר הציבורי מנוהלת על ידי האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה, אשר בנציבות שירות המדינה.

מטרות התחרות והענקת הפרס

- התוית עקרונות להשגת איכות ומצוינות על פי קריטריוני הפרס.
- עידוד ארגונים להנהיג ולמסד מהלכים של שיפור מתמיד.
- הקניית כלי תדמיתי ושיווקי לזוכים, המהווה גם הכרה בלתי תלויה בהישגיהם.
- פיתוח מודעות לחשיבות האיכות והמצוינות בקרב נותני השירות ובקרב הציבור הרחב.

הזכאות להשתתף בתחרות

התחרות פתוחה לארגונים ויחידות בשירות הציבורי בעלות מאפייני פעולה עצמאיים, ממגוון תחומי העשייה, אשר מועסקים בהם יותר מעשרה עובדים.

במסגרת זאת רשאים להגיש מועמדות לתחרות ארגונים ויחידות בארגונים כגון:

משרדי ממשלה, יחידות סמך ממשלתיות, רשויות פנים ממשלתיות, חברות ממשלתיות, תאגידים סטטוטוריים, צה"ל (למעט מפעלים בעלי אופי תעשייתי), משטרת ישראל, המוסדות הלאומיים, רשויות מקומיות (עיריות, מועצות מקומיות ואזוריות), עמותות ציבוריות, (מוסדות ללא כוונת רווח) מוסדות בריאות ציבוריים לרבות בתי חולים, מוסדות חינוך לרבות מוסדות להשכלה גבוהה, ארגונים חברתיים, מוסדות קהילתיים וכו'.

אינם זכאים להשתתף בתחרות:

- ארגונים/יחידות אשר במהלך השנתיים הקלנדריות האחרונות שקדמו לשנת הגשת המועמדות, בוקרו ע"י גורמי ביקורת מוסמכים ולא תיקנו את הליקויים כנדרש.
- ארגונים/יחידות אשר זכו בפרס הלאומי במהלך השנתיים הקלנדריות האחרונות שקדמו לשנת הגשת המועמדות (רלוונטי לשנים הבאות).

עקרונות הפרס

עקרונות הפרס מבוססים על מערכת המצוינות הארגונית של ה- EFQM (European Foundation for Quality Management) המהווה את מתודולוגיית הפרס האירופי היוקרתי למצוינות ארגונית. המערכת למצוינות ארגונית מייצגת תפיסה ניהולית אסטרטגית ומהווה מנוף רב עוצמה לקידום האיכות והמצוינות בארגון.

המערכת משמשת ארגונים רבים בעולם לביצוע הערכה ארגונית עצמית תקופתית (מבדק עצמי) (Self Assessment).

הערכה ארגונית עצמית זאת מהווה עבור הארגונים תשתית לאיתור מערכתי ואינטגרטיבי של תחומי החוזק הארגוניים ושל התחומים הטעונים שיפור. בהתאם לכך בונים ארגונים אלה תכניות שיפור שנתיות ורב שנתיות בהתאמה. המערכת מאפשרת שילובם והטמעתם של מהלכים מאוזנים לפיתוח ארגוני הן במימד ההתנהגותי והן במימד הארגוני - משימתי.



המערכת בנויה משני חלקים אשר כל אחד מהם כולל מספר מרכיבי ניהול: החלק האחד כולל את חמשת מרכיבי התשומות שכל ארגון השואף למצוינות חייב להשקיע בהם ואף למדוד לפיהם את השקעותיו, אלה הם המרכיבים "המאפשרים" (Enablers) המתייחסים ל: **מנהיגות, מדיניות ואסטרטגיה; עובדים; שותפויות ומשאבים; תהליכים.**

החלק השני כולל את ארבעת מרכיבי "התוצאות" (Results) אשר כל ארגון השואף למצוינות נדרש למדוד על פיהם את הישגיו, והם: **תוצאות לעובדים; תוצאות ללקוחות; תוצאות לחברה/לקהילה; תוצאות ביצוע עיקריות.**

שילובם של תשעת המרכיבים הניהוליים כאמור יוצר תשתית להבניית מערכת האיכות בארגון ולהפעלה שיטתית ומבוקרת של מהלכי השיפור המתמיד. מהלכים אלה מבוצעים תוך הסתייעות במתודולוגיות, כלים ושיטות התערבותיות, בהתאם לתמונת המצב הארגונית והנהגת יוזמות של חדשנות ותהליכי למידה ארגונית כנדרש.

המערכת למצוינות ארגונית מופעלת באירופה משנת 1991 בארגוני המגזר העסקי ולאור הצלחתה הותאמה בשנת 1995 גם לארגוני המגזר הציבורי. מאז מיושמת המערכת בארגונים במגזרים העסקיים והציבוריים במדינות רבות, ובישראל בארגונים במגזר הציבורי.





ב. הקריטריונים וקריטריוני המשנה

מאפשרים:

מנהיגות (10%)

מנהיגים מצוינים מפתחים ומקדמים את השגת הייעוד והחזון. הם מפתחים ערכים ומנגנונים ארגוניים החיוניים להצלחה מתמשכת, מיישמים אותם, ונוהגים על פיהם. במהלך תקופות של שינוי הם מבטיחים דבקות במטרה, וכשנדרש, ביכולתם לשנות כיוון ולהעניק השראה לאחרים ללכת בעקבותיהם, זאת כדלקמן:

א. מנהיגים מפתחים יעוד, חזון, ערכים ואתיקה ומהווים מודל לחיקוי בתרבות של מצוינות.
ב. מנהיגים מעורבים אישית בהבטחת פיתוחה של מערכת הניהול של הארגון, ביישומה ובשיפורה המתמשך.

ג. מנהיגים מקיימים תקשורת רציפה עם לקוחות, שותפים ונציגי החברה/הקהילה.

ד. מנהיגים מחזקים, יחד עם עובדי הארגון, את תרבות המצוינות.

ה. מנהיגים מאתרים הזדמנויות לשינויים ומובילים להטמעתם.

מדיניות ואסטרטגיה (8%)

ארגונים מצוינים מיישמים את היעוד והחזון שלהם על ידי פיתוח אסטרטגיה הממוקדת בבעלי העניין אשר בעת גיבושה נלקחו בחשבון תנאי המשק והמגזר בהם היא מופעלת. הם מוציאים לפועל את האסטרטגיה באמצעות פיתוח מדיניות, תכניות, יעדים ותהליכים, המונחלים בכל הארגון זאת כדלקמן:

א. מדיניות ואסטרטגיה מבוססות על הצרכים והציפיות, בהווה ובעתיד, של בעלי העניין.
ב. מדיניות ואסטרטגיה מבוססות על מידע המתקבל ממדידות של ביצועים, מחקרים, למידה והתרחשויות חיצוניות רלבנטיות.

ג. מדיניות ואסטרטגיה מתפתחות, נבדקות ומתעדכנות.

ד. מדיניות ואסטרטגיה מוסברות ומוטמעות באמצעות תהליכי מפתח.

עובדים (9%)

ארגונים מצוינים מנהלים, מפתחים ומפיקים מעובדיהם את מלוא הפוטנציאל ברמה האישית, הצוותית והארגונית, הם מקדמים הגינות, שוויון, מעורבות והעצמה של העובדים. הם דואגים לעובדים, מקיימים עימם תקשורת רציפה, מכירים בתרומתם ומתגמלים אותם באופן שמגביר אצלם את המוטיבציה ובונה את מחויבותם לממש את הידע והמיומנויות לתועלת הארגון, זאת כדלקמן:

א. משאבי אנוש מתוכננים, מנוהלים ומשופרים.

ב. ידע ומיומנויות של עובדים מזהים, מפותחים ומשומרים.

ג. עובדים מעורבים ומועצמים.

ד. מתקיים דיאלוג בין העובדים לארגון.

ה. עובדים זוכים לתגמול, להכרה ולטיפול נאות.

שותפויות ומשאבים (9%)

ארגונים מצוינים מתכננים ומנהלים שותפויות חיצוניות, קשר עם ספקים ומשאבים פנימיים באופן שתומך במדיניות, באסטרטגיה וביישום מועיל של תהליכים. בעת התכנון ובמהלך ניהול השותפויות והמשאבים, הם פועלים לאיזון בין צרכי הארגון בהווה ובעתיד, צרכי הקהילה והסביבה, זאת כדלקמן:

א. השותפויות החיצוניות מנוהלות כראוי.

ב. הכספים מנוהלים כראוי.

ג. המבנים, הציוד והחומרים מנוהלים כראוי.

ד. הטכנולוגיה מנוהלת כראוי.

ה. המידע והידע מנוהלים כראוי.

תהליכים (14%)

ארגונים מצוינים מעצבים, מנהלים ומשפרים תהליכים כדי לתת מענה מלא לצורכיהם של הלקוחות ובעלי העניין האחרים וליצור למענם ערך גדל והולך, זאת כדלקמן:

א. תהליכים מתוכננים ומנוהלים באופן שיטתי.

ב. תהליכים משתפרים בהתאם לצורך, תוך שימוש בחדשנות, כדי לספק לקוחות ובעלי עניין אחרים וכדי ליצור עבורם ערך גדל והולך.

ג. מוצרים ושירותים מתוכננים ומפותחים בהתבסס על צרכי הלקוח וציפיותיו.

ד. מוצרים ושירותים מופקים ומוענקים כיאות.

ה. יחסי ספק לקוח מנוהלים ומשופרים כיאות.

תוצאות:

תוצאות ללקוחות (20%)

ארגונים מצוינים מודדים באופן מקיף את התוצאות שלהם ביחס ללקוחות ומגיעים להישגים מעולים, זאת תוך התייחסות להיבטים הבאים:

א. מדדי תפיסה.

ב. מצייני ביצוע.

תוצאות לעובדים (9%)

ארגונים מצוינים מודדים באופן מקיף את התוצאות שלהם ביחס לעובדים ומגיעים להישגים מעולים, זאת תוך התייחסות להיבטים הבאים:

א. מדדי תפיסה.

ב. מצייני ביצוע.





תוצאות לחברה/לקהילה (6%)

ארגונים מצוינים מודדים באופן מקיף את התוצאות שלהם ביחס לחברה ולקהילה ומגיעים להישגים מעולים, זאת תוך התייחסות להיבטים הבאים:

- מדדי תפיסה.
- מציני ביצוע.

תוצאות ביצוע עיקריות (15%)

ארגונים מצוינים מודדים באופן מקיף את התוצאות שלהם ביחס לגורמי מפתח במדיניות ובאסטרטגיה ומגיעים להישגים מעולים, זאת תוך התייחסות להיבטים הבאים:

- תוצרי ביצוע עיקריים.
- מציני ביצוע עיקריים.

ג. השיטה

הפרס, הציונים לשבח ותעודות ההוקרה

בהתאם למספר הארגונים/היחידות המשתתפים ומגוון תחומי פעילותם, תשקול ועדת הפרס לחלק את המגזר הציבורי לארבעה מגזרי משנה: ממשלה, שלטון מקומי, בריאות, חינוך/קהילה.

בנסיבות אלה, יינתן פרס ראשי אחד ועד שני ציונים לשבח בכל מגזר משנה, זאת בהתאם להמלצת ועדת הפרס ולהחלטת ועדת השיפוט העליונה.

בהתאם להמלצת ועדת הפרס, רשאית ועדת השיפוט העליונה להעניק תעודת הוקרה לארגון/יחידה בגין הצטיינות בקריטריון אחד, אם הארגון/היחידה עלה לשלב הגמר ולא זכה בפרס או בציון לשבח.

ההערכה והשיפוט

א. גורמי ההערכה והשיפוט

- צוותי הערכה
- ועדת הפרס
- ועדת שיפוט עליונה

ב. שלבי ההערכה והשיפוט

שלב א'

ועדת הפרס תסקור את מסמך הגשת המועמדות של הארגון/היחידה ובהתאם לתוצאות הסקירה תקבע את העלייה לשלב ב'.

שלב ב'

צוות הערכה יבקר בארגון/ביחידה וימסור את ממצאיו והמלצותיו לוועדת הפרס.

שלב ג'

ועדת הפרס תמייין, תסווג ותדרג את המתחרים, בהתאם לממצאים ולהמלצות של צוותי ההערכה. ועדת הפרס מוסמכת להחליט על ביצוע סבב הערכה נוסף או השלמת מידע נדרש.

שלב ד'

ועדת הפרס תעביר את ממצאיה והמלצותיה לאישור ועדת השיפוט העליונה. ועדת הפרס רשאית משיקוליה להמליץ שלא להעניק אחד או יותר מהפרסים, הציונים לשבח או תעודות ההוקרה.

הניקוד

הניקוד בתחרות יתבצע בהתאם לעקרונות הניקוד של המערכת למצוינות ארגונית ה-EFQM וכן על פי המשקלים היחסיים אשר פורטו ליד כל אחד מהקריטריונים לעיל. באישור ועדת הפרס יוכל ארגון/יחידה לזכות בתוספת ניקוד של עד 50 נקודות עבור כל מחזור שלם* של מבדק עצמי למצוינות ארגונית עפ"י ה-EFQM אשר בוצע במהלך שלוש השנים הקלנדריות שקדמו לשנת הגשת המועמדות.

*מחזור שנתי שלם בתהליך ההטמעה הרב-שנתי של המערכת למצוינות ארגונית, כולל את השלבים הבאים:

1. היערכות משרדית/יחידתית לכלל המהלך ולמבדק העצמי למצוינות ארגונית.
2. עריכת מבדק ארגוני עצמי למצוינות ארגונית והצגת ממצאיו להנהלה.
3. תעדוף, הצבת יעדי שיפור וגיבוש תכנית להשגתם.
4. יישום תכנית השיפור והיערכות לקיום מבדק עצמי נוסף למצוינות ארגונית.

השימוש בסמלי הזכייה

רשימת הזוכים בתחרות תפורסם ברבים.

הזוכים בתחרות יהיו רשאים לעשות שימוש בסמל הפרס או באיזכור הציון לשבח או ההוקרה, ע"ג ניירות המכתבים שלהם או חומר פרסומי אחר שיפיקו, כל זאת מיום הזכייה ובמהלך שלוש שנים קלנדריות לרבות שנת הזכייה. אם יזכו בפרס או בציון לשבח או בהוקרה שוב בתוך שלוש שנים, יוכלו הזוכים לחזור ולאזכרם יחד עם הזכייה האחרונה.





התחייבות

המועמדים יתחייבו לאפשר לצוותי ההערכה לשוחח עם כל גורם בארגון/ביחידה בנושאים המוערכים ולקבל חומר כתוב נוסף בהתאם לנדרש.

מפגש הסברה

נציג/ה של ארגון/יחידה השוקל/ת להגיש מועמדות לתחרות, נדרש/ת להשתתף במפגש הסברה שיערך על ידי האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה. במפגש ההסברה יימסר מידע נוסף על התחרות, המתודולוגיה, שיטת הניקוד ומסמך הגשת המועמדות. ההרשמה למפגש ההסברה תיעשה באמצעות הטופס שבנספח א'.

לוח הזמנים

הרשמה למפגש ההסברה עד ה- 14.8.2008

מפגש ההסברה 4.9.2008

הגשת מועמדות עד ה- 10.11.2008

טקס הענקת הפרסים מאי 2009

הגשת מועמדות לתחרות

טופס הגשת מועמדות לתחרות יחולק למשתתפים במפגש ההסברה ויופיע באתר האינטרנט של נציבות שירות המדינה/איכות ומצוינות:

<http://www.civil-Service.gov.il/eichut/main.htm>

דמי השתתפות

דמי ההשתתפות בתחרות הינם כדלקמן:

ארגון - ₪ 1000

יחידה - ₪ 500

המחאה כספית על אחד מהסכומים הנ"ל בהתאמה, תצורף למסמך הגשת המועמדות.

הפרס הלאומי לאיכות ומצוינות במגזר הציבורי

ע"ש יצחק רבין ז"ל

טופס מידע והרשמה למפגש ההסברה

חלק א: פרטי הארגון/היחידה המועמד/ת להתמודדות בתחרות

המועמד להתמודד בתחרות הינו: ארגון _____ יחידה _____ סמך/י X במקום המתאים.

שם הארגון: _____

שם היחידה: (אם הדבר רלוונטי) _____

מען: _____ טלפון: _____ פקס: _____

תחומי הפעילות של הארגון/היחידה: _____

מספר העובדים בארגון: _____ וביחידה: (אם הדבר רלוונטי) _____

שם מנהל/ת הארגון/היחידה (המועמד/ת): _____

חלק ב': ביקורות חיצוניות בשנתיים האחרונות

הארגון/היחידה בוקר/ה ע"י גורמים מוסמכים בשנתיים הקלנדריות האחרונות שקדמו לשנת הגשת

המועמדות _____ כן _____ לא, אם כן, ציין/י את סוג הביקורת _____ פנימית _____ חיצונית פרטי/

האם הממצאים תוקנו כנדרש? _____ כן _____ לא.

הערות:

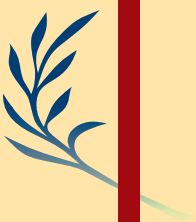
חלק ג': מינוי נציג/ה לקשר עם מנהל הפרס ולהשתתפות במפגש ההסברה

שם: _____

תפקיד: _____

טלפון: _____ טלפון נייד: _____

פקס: _____ דוא"ל: _____



לוגיקת RADAR

ההערכה במסגרת התחרות תתבצע לאורה של לוגיקת ה-RADAR המונחלת במסגרת המערכת למצוינות ארגונית של ה-EFQM.

ראשי התיבות של RADAR מתייחסים למושגים הבאים:

Results תוצאות

Approach גישה

Deployment הטמעה

Assessment & Review (הערכה והפקת לקחים)

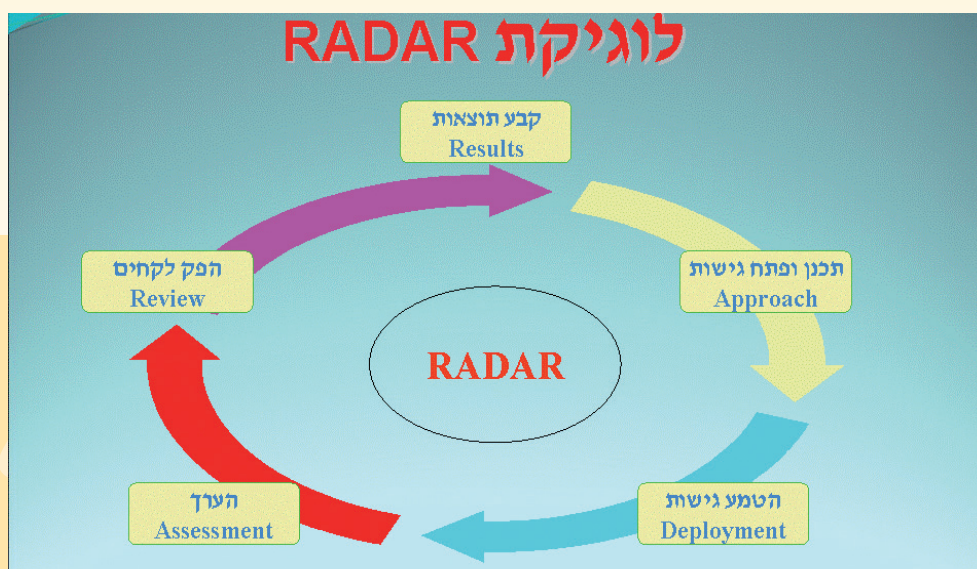
ארגון או יחידה החותרים להעלאת רמת המצוינות הארגונית שלהם נדרשים לפעול בהתאם למתווה שלהלן:

לקבוע את התוצאות (R) שאליהן הם מכוונים כחלק מתהליך ביצוע המדיניות והאסטרטגיה שלהם. תוצאות אלה כוללות את ביצועיהם, הן מבחינה כספית והן מבחינה אופרטיבית, וכן את תפיסות בעלי העניין שלהם.

לתכנן ולפתח מערך משולב ושקול של גישות (A) כדי לספק את התוצאות הדרושות, הן בהווה והן בעתיד.

להטמיע (D) את הגישות באופן שיטתי על מנת להבטיח את ישומן המלא.

להעריך (A) את הגישות ולהפיק מהן לקחים תוך התבססות על ניטור וניתוח התוצאות (R) שהושגו ופעילויות לימוד מתמשכות. על בסיס זה, לזהות, לקבוע עדיפויות, לתכנן וליישם שיפורים, היכן שהם נדרשים.



שאלות ופרטים:

מנהל הפרס - מר יצחק שלף, נייד: 054 - 5575560

מרכז הפרס - מר יצחק לזובסקי, נייד: 054 - 6648564

