

עודכן 17.4.2012

**פרויקט "ארגוני מופת" כגורם משפיע ברמה הלאומית.**

גיורא שלגי – מנכ"ל רפאל לשעבר ועמית מחקר בכיר במוסד שמואל נאמן

**1. מטרה**

לגבש קבוצת ארגונים שיהוו דגם לחיקוי (ROLE MODEL) שמטרתם לעודד צמיחה של תעשייה ישראלית משגשגת, בסביבה תומכת ואיכותית, כמרכיב במימוש חזון "ישראל 2028" שמטרתו להביא את מדינת ישראל להימנות בין 15 המדינות המובילות בעולם במונחי תמ"ג לנפש, תוך שיתוף כלל מגזרי האוכלוסייה בעשייה וברוחחה\*.

הביטוי "מופת" אינו מכוון לארגונים מושלמים; אלא לאלה שהשיגו רמה הראויה לשמש מקור לימוד, כאשר הם עצמם חותרים למצוינות, מבלי לנוח על זרי דפנה, מונעים ע"י ערכים של מנהיגות, רף שאיפות גבוה, עבודה קשה וצניעות.

**2. רקע**

- א. בצד יצירתיות ותעוזה המאפיינת אותנו, חסרה לנו תרבות רחבה ומקיפה של איכות ברמה הלאומית וערכים של מצוינות ברמת החינוך האישי.
- ב. יצחק רבין בניסיונו להילחם בתרבות ה"סמוך" ניסה להנהיג תפנית שכזו, שנקטעה בטרם הכתה שורש.
- ג. היוזמה של רבין אומנם נקטעה, אבל במקביל התפתחו חברות שהוכיחו במעשה לאן ניתן להגיע, כשמשלבים כישרון יצירתי, עם יעילות ביצוע הנשענת על איכות ומצוינות.
- ד. רוב החברות הישראליות שהגיעו לרמה הראויה לשמש דוגמה לסביבתם, עשו זאת בסיוע של גורמים חיצוניים, באמצעות: benchmark מול ארגוני ייחוס; תקני איכות קפדניים; בעלות של חברה בינלאומית; לקוחות קפדניים או שותף אסטרטגי (דוגמת "בית הספר" שעשתה LOCKHEED MARTIN לרפאל שתמציתו בנספח מצורף).
- ה. השילוב של חדשנות הנשענת על איכות ומצוינות (בתעשייה ובארגונים ציבוריים כאחת) מהווים תנאי לעמידה בחזון השאפתני של ישראל 2028.

**3. הרעיון**

- א. את מה שלמדו החברות הישראליות בסיוע חיצוני, ניתן לפי דעתנו לשכפל, ע"י גיבוש "מסה קריטית" של "ארגוני מופת" שיניעו תהליך של שאיפה למצוינות ויהוו **גורם בעל השפעה היקפית הכוללת:**
  - (1) התנעת תהליכי שיפור איכות ויעילות של קבלני המשנה שלהם. חלקם הגדול משתייך למגזר התעשיות הקלאסיות/מסורתיות, אותן ניתן להסב ממצב של שחיקה המסכנת את קיומן לצמיחה של חברות מצליחות מסוגן.
  - (2) מודל חיקוי שיעודד צמיחה של חברות ישראליות חדשות או ביוזמות שיביאו לכאן חברות בינלאומיות מובילות דוגמת INTEL.

\* <http://www.neaman.org.il/NeamanHeb/UploadFiles/DGallery/4201584659.pdf>



(3) השפעה על איכותו ויעילותו של השירות הציבורי  
מתוך ההנחה שבניית מצוינות תעשייתית, קשורה למהלכים דומים בשירות  
הציבורי, כולל החברות הממשלתיות הרלוונטיות.

ב. פרויקט עם כוונות דומות הותנע באירופה לפני כ 20 שנה עם הקמת ה EFQM (European Foundation for Quality Management) על ידי התאגדות מנכ"לים של חברות מובילות דוגמת: Nestle, Philips, Dassault Aviation, Renault, Volkswagen, KLM, British Tel. במטרה לשפר את כושר התחרות הגלובאלי של התעשייה האירופית. ה EFQM שהחל את דרכו בתעשייה האירופית, הפך למותג וכלי לבניית מצוינות ארגונית גם בגופים ציבוריים, דוגמת עיריות ומוסדות אקדמיים וכולל בתוכו אלפי ארגונים מעשרות מדינות (גם מחוץ לאירופה)

#### ג. קריטריוני ההשתתפות בקבוצה

- (1) נוכחות לאומית וראויות להוות ROLE MODEL
- (2) נכונות לתרום מוניטין וניסיון לתהליכים בפרק הקודם.
- (3) נכונות לשמש benchmark לארגונים החותרים לשפר את הביצועים שלהם במגבלות מדיניות חשיפת IP הקיימת בכל ארגון.

ההצטרפות לקבוצה אינה כרוכה במחויבות כספית כלשהי, אלא רק ברצון הטוב של חברה, לסייע לארגונים המחפשים את הדרך לשפר את ביצועיהם למען קידומה של מדינת ישראל.

#### 4. סטאטוס

א. "מוסד שמואל נאמן למחקרי מדיניות לאומית" שליד הטכניון, העניק את חסותו להקמת הפרויקט במסגרת ה"מרכז למצוינות תעשייתית" של המוסד שמטרתה; קידום מדיניות פרואקטיבית, להשגת מצוינות תעשייתית, בסביבה גלובאלית, כמרכיב בחזון "ישראל 2028" על יעדיו הכלכליים והחברתיים.

ב. ארגונים שהצטרפו לקבוצה (עלפי סדר הצטרפותם הכרונולוגי)

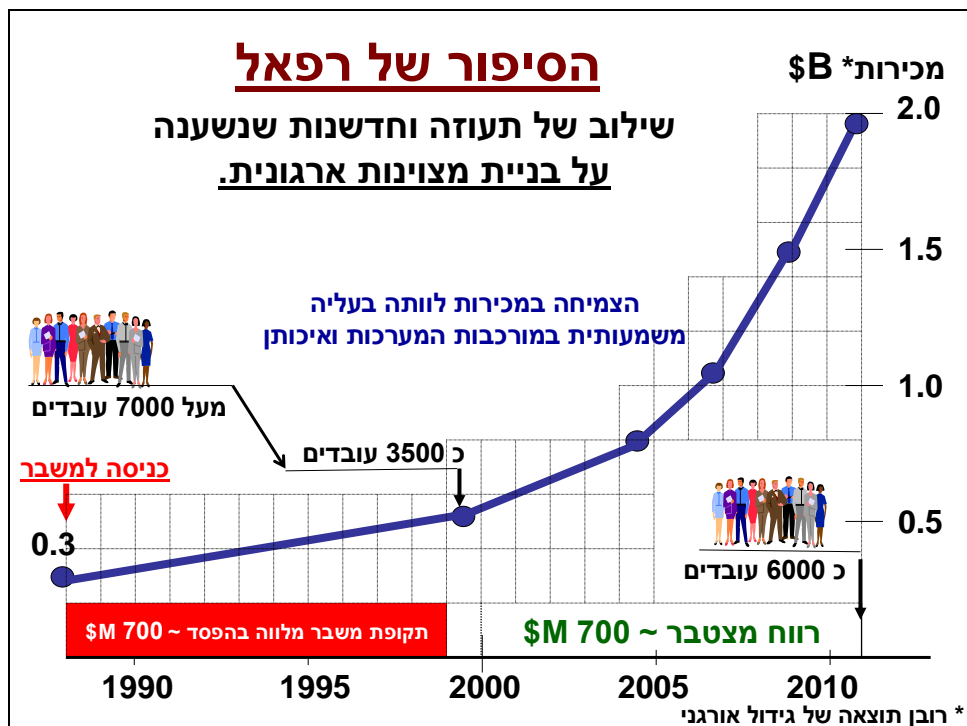
רפאל - אלביט מערכות - קבוצת שטראוס - Philips Healthcare - INTEL  
כימיקלים לישראל - תעשייה אווירית - Applied Materials - קבוצת רד בינת  
IBM - ORACLE - KLA Tencor - HP Indigo - MOTOROLA - ORBOTECH  
אבן קיסר - SAP - אסם - רשת אורט - טבע נאות - AVGOL - Stanley Black&Decker  
שירותי בריאות כללית - מכתשים אגן - Phoenicia America Israel - מפעל מתכת חניתה,  
המרכז למחקר גרעיני שורק (ממ"ג).

#### ג. EFQM - European Foundation for Quality Management

- (1) נחתם הסכם המקנה לתעשייה הישראלית, זכות שימוש במתודה לבניית מצוינות ונגישות למאגר נתוני הבנצ'מרק הקיים בידיהם.
- (2) הסתיים קורס הכשרה שהעמיד עשרה מובילים מורשים להסמכת מעריכים מפעליים.
- (3) תוכנית הטמעה נמצאת בתהליכי גיבוש.

ד. מתקיים דיווח תקופתי לקבוצת אנשי הקשר המיצגים את הארגונים המשתתפים, בצד גורמי עניין נוספים

הדיווח משתף את חברי רשת הקשר בנושאים רלוונטיים למטרת ההתארגנות ומשאיר לשיקול דעתם באיזו דרך לתרום ולהשפיע על סדר היום.



### הסיפור שמאחורי התרשים

**1989** – רפאל, בעיצומו של משבר קשה (כתוצאה מקיצוץ תקציב הביטחון), עמדה בפני ההזדמנות, למכור מערכת נשק לחיל האוויר האמריקאי, בתנאי שיתקיימו שני התנאים הבאים:

- מציאת שותף אמריקאי שיפעל מול המזמין כקבלן ראשי (נבחרה Martin Marieta שלימים הפכה ל Lockheed Martin)
- עמידה בתקן איכות MIL Q 9858 שנדרש ע"י הלקוח כתנאי סף קשיח.

**התוצאה** - השילוב של פוטנציאל החדשנות שהיה קיים ברפאל בשפע, עם הדרישה לעמוד בתקני איכות קפדניים וההזדמנות לזכות בבנצ'מרק לניהול יעיל ואיכותי של רצפת הייצור, הפכו את רפאל ל World Class Defense Company