

גוף היד למנהל איכות מוסמך

ICMQ - Israeli Certified Manager of Quality

כללי

ההסמכה כמנהל איכות מהווה הכרה בידע וביכולת המקצועית בנושאי האיכות המפורטים במסמך זה. מנעד נושאים זה משקף את צרכי התעשייה והשירותים המודרניים ואת הבסיס להישרדותם והצלחתם העסקית של הארגונים במגוון מגזרים. גוף הידע של האיגוד הישראלי לאיכות מבוסס על מקבילו האמריקאי וכולל מספר תוספות שועדת ההסמכה של האיגוד מצאה כראויים להיכלל בצקלון הידע של מנהל איכות ישראלי. בכל אחד מסעיפי גוף הידע מצוינת הרמה הקוגניטיבית ומכאן מידת העומק וטיב המיומנות הנדרשים לגביו. הסבר לגבי מהות הרמות הקוגניטיביות בסולם הטקסונומיה של בלום מופיע בסוף מסמך זה. המבחן יכלול 60 שאלות רב ברירתיות. ו- 2 שאלות פתוחות. בהתבסס על תיאור מקרה שיינתן. המבחן יתבצע עם חומר פתוח, יחד עם זאת, חל איסור להשתמש במכשיר שיש בו יכולת של גלישה אינטרנטית.

א. מנהיגות

א. מבנים ארגונים

הגדר ותאר סוגי מבנים ארגונים (כגון מבנה שטוח, מטריציוני, מקביל ואת האפקט שיש למבנה ניהולי הייררכי על הארגון (ישום).

ב. אתגרי המנהיגות

1. תפקידי ואחריות מנהיגים

תאר תפקידים אופיניים, תחומי אחריות ויכולות של מנהיגים וכיצד תכונות אלו משפיעות על דרכו של הארגון ומטרותיו (ניתוח).

2. תפקידי ואחריות מנהלים

תאר תפקידים אופיניים, תחומי אחריות ומיומנויות של מנהלים וכיצד תכונות אלו תורמות להצלחתו של הארגון (ניתוח).

3. ניהול שינויים

השתמש באסטרטגיות שונות להתגבר על קשיים בישום שינויים ארגונים, להעריך ולבחון את השפעות של שינויים גלובליים, להשיג את היקף ועומק השינויים הרצויים ולסקור את מידת האפקטיביות שלהם. הגדר ותאר את הגורמים התורמים ומשפיעים על התרבות הארגונית (הערכה).

4. טכניקות של מנהיגות

פתח ויישם טכניקת להנעת עובדים ולמנף את התלהבותם. השתמש בטכניקות של משא ומתן לאפשר לקבוצות שונות המיצגות גישות שונות לראות את האינטרס והיעדים המשותפים ורתימתם לעבוד ביחד להשגתם. קבע מתי וכיצד להשתמש ביכולת ההשפעה, בטכניקות חשיבה ובשאלות סוקרטיות כדי לפתור בעיות ולקדם מיזמים ותכניות (יישום).

5. העצמה

יישם טכניקות שונות להעצים יחידים וקבוצות, זהה מכשולים טיפוסיים העומדים בפני יוזמות ההעצמה והגישות הראויות להתגבר עליהם. תאר והבחן בין המושגים העשרת תפקיד, הרחבת התפקיד, תכן (עיצוב) התפקיד ומטלות התפקיד (ניתוח).

ג. צוותים וניהול צוותים

6. סוגי צוותים

זהו ותאר סוגים שונים של צוותי עבודה ושיפור ובכלל זה צוותים אוטונומיים, צוותים חד פעמיים, צוותים וירטואליים, או משימתיים (הבנה).

7. שלבי התפתחות צוות

תאר את השלבים במחזור חייו של צוות טיפוס (התהוות, סערה, נורמליזציה תפקוד וסגירה) וכיצד מותאם ומושפע סגנון המנהיגות הנדרש בכל שלב (יישום).

8. טכניקות בבניית צוותים

יישם טכניקות בסיסיות בבניית צוות ו"שבירת הקרח" ע"מ לתמוך בהשתלבות חברי הצוות והסתגלותם לעבוד בצוותא, פיתוח ראייה משותפת, הסכמה על מטרות הצוות והקצאת אחריות לביצוע מטלות ותפקידים במסגרת שגרת עבודת הצוות (יישום).

9. אחריות ותפקידים בניהול הצוות

הגדר ותאר תפקידים טיפוסיים הקשורים בפעילות הצוות ותמיכה בו כגון ראש הצוות, מנחה, מאמן, מעניק החסות, והיועץ המקצועי. תאר את תפקידי ראש הצוות וחברי הצוות בהקשר לדינמיקה הקבוצתית ובכלל זה הקפדה על ביצוע מטלות, זיהוי אג'נדות נסתרות, טפול במתחים, התפרצויות וקונפליקטים (ניתוח).

10. הערכת ביצועי הצוות

זהו וישם שיטות ומדדים להערכת ביצועי הצוות מול יעדים ומטרות. קבע מהן הדרכים הראויות להבעת הערכה ותגמול חברי הצוות על הצלחתם (הערכה).

ד. קוד האתיקה של האיגוד הישראלי לאיכות

זהו ויישם נורמות, התנהגויות ופעילויות התואמות את קוד האתיקה של האיגוד הישראלי לאיכות (ישום).

II. פיתוח אסטרטגיה ופריסתה

א. מודלים לתכנון אסטרטגי

הגדר תאר והשתמש במרכיבים הבסיסיים של מודלים לתכנון אסטרטגי ובכלל זה כיצד עקרונות החזון היעוד והערכים של ארגון משתלבים בתכניות אלו (ישום).

ב. ניתח סביבה עסקית

1. ניהול סיכונים

נתח את חוזקות וחולשות הארגון מול הזדמנויות איומים וסיכונים. השתמש בכלים כגון SWOT. זהו ונתח גורמי סיכון היכולים להשפיע על תכניות אסטרטגיות (ניתוח).

2. כוחות השוק

הגדר ותאר את מכלול הגורמים והכוחות המניעים אסטרטגיה כגון תחרות, כניסת שחקנים חדשים לשוק, יריבות בין מתחרים, תחליפים טכנולוגיים, כח המיקוח של לקוחות, כח המיקוח של ספקים, מצב הכלכלה המקומית והגלובלית, וכיצד ממוצב הארגון מול אתגרי הצמיחה והצפייות המשתנות של הלקוחות (ישום).

3. ניתוח מחזיקי עניין

זהו והבדל בין נקודות המבט, הצרכים והמטרות של מחזיקי העניין הפנימיים והחיצוניים בארגון. הבטח שהמטרות האסטרטגיות של הארגון תואמות את אלו של מחזיקי העניין (ניתוח).

4. טכנולוגיה

תאר כיצד תמורות טכנולוגיה יכולות להשפיע בטווח הקרוב והרחוק על התכנון האסטרטגי. זהה טכנולוגיות חדשות או צפויות שיכולות להשפיע על האסטרטגיה העסקית ועל ניהול האיכות בארגון. התיחס לאוטומציה, שילוב אדם מכונה בתהליכי קבלת החלטות, למכלול החידושים הכרוך במושג "המהפכה התעשייתית הרביעית", מחשוב מבוסס ענן ולמידת מכונה (הבנה).

5. ניתוח כשירות ויכולות פנימיות

זהה ותאר את האפקטים המשפיעים על היכולות הפנימיות של הארגון ובכלל זה המשאב האנושי, קיבולות תשתיות ויכולות תפעוליות. נתח גורמים אלו בהקשר לגיבוש אסטרטגית הארגון (ניתוח).

6. גורמי חוק ורגולציה

הגדר ותאר כיצד גורמי חוק ורגולציה יכולים להשפיע על התכניות האסטרטגיות של הארגון (הבנה).

ג. פריסת התכנית האסטרטגית

1. תכניות טקטיות

זהה מאפיינים בסיסים של יעדים טקטים – ספציפים, ברי מדידה, ברי השגה, רלוונטים ותחומים בזמן (הערכה).

2. הקצאת משאבים ופריסתם

וודא זמינות משאבים קיימים הנדרשים על מנת לתמוך בהשגת היעדים האסטרטגיים. זהה והסר מחסומים אדמיניסטרטיביים הניצבים בפני תכניות חדשות. וודא שכל מחזיקי הענין הפנימיים מבינים את התכנית האסטרטגית ויש להם את המיומנויות והמשאבים לבצע את חובתם בתחומי אחריותם (הערכה).

3. מדידת ביצועים ארגוניים

פתח מדדים וודא שהם בהלימה נאותה ליעדים האסטרטגיים. השתמש במדדים אלו כדי לבחון את מידת הצלחת הארגון בהשגת היעדים האסטרטגיים (הערכה).

4. איכות בפריסת האסטרטגיה

כמקצוען איכות דע כיצד לתמוך בפריסת האסטרטגיה על-ידי ישום מומנטום של שיפור מתמיד וכלי ניהול איכות אחרים כדי לסייע בשיפור ביצועי הארגון (יצירה).

||| יסודות ושיטות הניהול

א. יכולות ומיומנויות ניהול

1. עקרונות הניהול

הערך והשתמש בעקרונות ניהול בסיסיים כגון תכנון, הובלה, האצלה, בקרה, ארגון וציוות והקצאת משאבים (הערכה).

2. סגנונות ותיאוריות ניהוליות

הגדר ותאר תיאוריות ניהוליות כגון הניהול המדעי, לימוד התנהגותי, חשיבה מערכתית ומורכבות מצבית. הגדר ותאר סגנונות ניהוליים כגון הגישה האוטוקרטית, הסגנון השתפני, הניהול הכמותי, הניהול הפרטני הצמוד (טכנולוגי), הניהול מוטה חזון (טרנספורמטיבי), ניהול מבוסס עובדות, ניהול חונך ומאמן, וגישת התלות. תאר כיצד סגנונות ניהול מושפעים מגודלו של הארגון, מהשיוך למגזר תעשייתי או ארגוני, לתרבות הארגונית ולמתחרים (יישום).

3. יחסי גומלין בין תחומים פונקציונליים

תאר את התלות ההדדית בין המחלקות בארגון – משאבי אנוש, הנדסה, מכירות, שיווק, כספים, פיתוח, רכש, מערכות מידע, לוגיסטיקה, יצור ושירות. הסבר כיצד התלויות והמימשקים בין גופים אלו משפיעים על התהליכים בארגון ותפוקותיו (הבנה).

4. משאבי אנוש

זהה את מרכיבי הטיפול במשאב האנושי המיועדים לתמוך בפיתוח המקצועיות הנדרשת למערכת האיכות ובכלל זה יעדים ומטרות אישיות, הערכות ביצועים תקופתיות, תכניות תגמול ועידוד מסוללי קידום היכן שראוי (ישום).

5. ניהול פיננסי

קרא פרש והשתמש במגוון כלים פיננסיים ובכלל זה דוחות רווח והפסד, מאזנים וחישובי עלויות ותמחור של מוצרים ושירותים. נהל תקציבים והשתמש במונחי עלות ורווח לתקשר להנהלה. השתמש במדדי החזר השקעה (ROI), החזר על נכסים (ROA), ערך נוכחי נקי (NPV), שיעור תשואה פנימי (IRR) וניתוח כדאיות מיזמים ומוצרים על בסיס תועלתם, היתכנותם והסיכונים הכרוכים בהם (ניתוח).

6. ניהול סיכונים

זהה את סוגי הסיכונים היכולים להשפיע על הארגון בתהליכים העיקריים של תפקודו ובכלל זה סיכונים הנוגעים לתפעול ויצור, שינוע, טיפול בחומר, ניהול פיננסי, תפקוד עובדים, סוגיות בטיחות בתהליך ובמוצר ותאימות לרגולציה (ישום).

7. ניהול ידע

השתמש בטכניקות של ניהול ידע לזהות יכולות ליבה היוצרות תרבות ותשתית לאיסוף ושיתוף ידע גלוי וסמוי הנמצא בידי מחזיקי הענין בארגון ובכלל זה עובדים, לקוחות, ספקים ומתחרים. ישם הפקת לקחים לטובת אימוץ השיטות ודפוסי הקניית הידע המתאימים ביותר לארגון. זהה חסמים עיקריים בשיתוף ידע וכיצד לטפל בהם (ישום).

ב. מיומנויות ויכולות תקשורת

1. טכניקות תקשורת

הגדר וישם אופני תקשורת אופייניים לארגונים ובכלל זה מסרים מפורשים, פורמלים וא-פורמלים, בכתב ובע"פ. זהה גורמים היכולים לשבש תקשורת וכיצד להתמודד עמם (ישום).

2. מיומנויות תקשורת אישיות

זהה את תפקידם של מאפייני סגנון כגון אמפטיה, טקט והפגנת אוביקטיביות. השתמש בגישה לא שיפוטית ופתוחה בתקשורת בין אישית. זהה את חשיבות ההתבטאות הבהירה בכתב ובע"פ, הקשבה אקטיבית, תשאל וטכניקות דיאלוג כדי ליצר תקשורת אפקטיבית (ישום).

3. תקשורת בסביבה גלובלית

זהה את האתגרים העיקריים בתקשורת מול אזורי זמן שונים, תרבויות, שפות וניואנסים טרמינולוגים והדרכים להתמודד עמם (ישום).

4. תקשורת וטכנולוגיה

זהה את השפעת הטכנולוגיה על התקשורת ובכלל זה זמינות מידע, תקשורת בין-אישית וכללי התנהגות בתקשורת אלקטרונית. הכר וישם שיטות תקשורת בעבודה מול צוותים וירטואלים (ישום).

ג. ניהול פרויקטים

1. יסודות ניהול הפרויקט

הכר מושגי יסוד ואת מתודולוגית ניהול הפרויקט. וודא כי הפרויקט משרת את המטרות האסטרטגיות של הארגון. תכנן את שלבי הפרויקט: ייזום, תכנון, ביצוע, מעקב ובקרה וסיום הכולל הפקת לקחים. וודא שהפרויקט מתנהל במסגרות הזמן והתקציב שאושרו לו. זהה מתודולוגיות ניהול פרויקטים חליפיות (ליניארית, אבולוציונית/הדרגתית או חזרתית) ככל שהן ישימות לגבי הפרויקט (הערכה).

2. כלי הערכה ותכנון פרויקטים

הכר והשתמש בשיטות וכלים לתכנון הפרויקט והערכת עלויותיו ובכלל זה טבלת ניהול סיכונים, ניתוח עלות תועלת, מבנה תכולת העבודה (WBS), רשתות CPM ו-PERT, תרשים גאנט, זיהוי הנתב הקריטי, והערכת עלויות מול חלופות זמן (ישום).

3. מדידה וניטור פרויקט

השתמש בכלים כמו ניתוח שונות העלות (CV), ניתוח שונות התזמון (SV) השוואת ביצוע לתכנון (BCWP, BCWS) כדי לעקוב אחר התקדמות הפרויקט מול התכנית (הערכה).

4. תיעוד הפרויקט

הכר והשתמש בנהלים וסיכומי פרויקטים קודמים כדי לתעד את עיקרי הפרויקט (ישום).

ד. מערכת האיכות

1. יעוד מערכת האיכות ומדיניותה

הגדר את יעוד ומדיניות מערכת האיכות, ישם ונטר כיצד מערכת האיכות מתנהלת בהתאם ליעודה ולמדיניות זו וכיצד יעודה של מערכת האיכות משתלב ביעוד הארגון (יצירה).

2. תכנון לאיכות, פריסת האיכות ותיעוד האיכות

פתח וישם את תכנית האיכות. וודא שהיא מתועדת ונגישה לכל מחזיקי הענין בארגון (יצירה).

3. אפקטיביות מערכת האיכות

הערך את אפקטיביות מערך האיכות בעזרת כלים מתאימים ובכלל זה סרגל הישגים מאוזן (Balanced Score Card), מבדקים פנימיים, משוב ממחזיקי ענין פנימיים וחיצוניים ובכלל זה תלונות לקוחות, החזרות מוצרים בתקופת אחריות, החזרות מוצרים יזומות (Recalls), וביצועי תהליכים המוצגים בסקרי הנהלה (הערכה).

ה. תיאוריות ומודלים לאיכות

1. תקינה בניהול איכות

תאר וישם את הדרישות והעקרונות הבסיסיים של סדרת תקני ISO-9000 ככלי התומך במערכות ניהול איכות (ישום)

2. מודלים למצינות ביצועית

הגדר ותאר יסודות משותפים וקריטריונים המשמשים במודלים למצינות ביצועית ובכלל זה המודל האירופי EFQM, המודל הקנדי, תחרות עבודת הצוות הבינלאומית ה-ITEA של האיגוד האמריקאי לאיכות (ASQ), פרס האיכות הלאומי של ארה"ב ע"ש מלקולם בולדריג' (MBNQA) ופרס האיכות והמצינות הישראלי ע"ש יצחק רבין (הבנה).

3. מתודולוגיות איכות נוספות

תאר והבחן בין גישות אחרות כגון ניהול איכות כולל (TQM) שיפור מתמיד ולמידה השוואתית (Benchmarking) (ישום).

4. פילוסופיות איכות

תאר וישם את עיקרי המתודולוגיות והתיאוריות שהוצגו ע"י מניחי היסודות לתורת האיכות המודרנית כולטר שוהרט, אדוארד דמינג, ג'וזף ג'וראן, פיליפ קרוסבי, ארמנד פיינגבאום וקאורו אישיקאוה (ישום).

IV. כלים לניהול איכות

א. כלי פתרון בעיות

1. שבעת כלי האיכות הבסיסיים

בחר פרש והערך את יכולת השימוש בכלים אלו – ניתוח פרטו, דיאגרמת סיבה תוצאה, תרשימי זרימה, תרשימי בקרה, רשימות תיוג, תרשימי פיזור והיסטוגרמות (הערכה).

2. שבעת כלי התכנון והניהול

בחר פרש והערך את יכולת השימוש בכלים אלו – דיאגרמת זיקה, דיאגרמת עץ, תרשים תכנית תהליך (PDPC), דיאגרמות מטריצה, מטריצות תיעודף, מארג יחסי גומלין (Interrelationship Digraph), ודיאגרמת פעילות רשת (הערכה).

3. כלי שיפור תהליך

בחר פרש והערך כלים לשיפור תהליך ובכלל זה טכניקות לזיהוי סיבות שורש, גישת קפנר טרגו, מעגל תכנן-עשה-בדוק-פעל (PDCA), מתודולוגית שש סיגמה (DMAIC) וניתוח אופני ואפקטי כשל (FMEA) (הערכה).

4. כלי חדשנות ויצירתיות

השתמש בטכניקות וכלים מעודדי יצירתיות בפתרון בעיות ובכלל זה סיעור מוחות, מיפוי מחשבות, חשיבה רוחבית, חשיבת ביקורתית, חמשת שאלות ה"למה", ותכן לשש סיגמה (DFSS) (יישם).

5. עלויות איכות

הגדר והבחן בין סוגי מחוללי עלויות איכות – מניעה, בקרה, כשל פנים וכשל חוץ. הערך את ההשלכות של שינוי בקטגוריה אחת על אחרות (הערכה).

ב. ניהול תהליכים

1. יעדי התהליך

תאר כיצד נקבעים מדדים ומהם נגזרים יעדי התהליך, כיצד מנוהל המעקב אחר השגתם והשפעת העמידה ביעדים אלו על איכות המוצר והשירות (הערכה).

2. ניתוח התהליך

יישם כלים שונים לניתוח התהליך והערכת האפקטיביות שלו על בסיס נהלים, הוראות עבודה ותיעוד אחר. זהה בתהליך וטפל בצווארי בקבוק כדי לעמוד ביעדי התפוקה, צמצום זמן מחזור ובזבז לצורותיו (הערכה).

3. ניהול רזה

זהה והשתמש בכלי ניהול רזה כגון S5, עמידה בזמנים (JIT) קנבן, מבדקי זרימת ערך (VSM), כיוון מהיר (SMED), מניעת טעויות אנוש (Poka Yoke), קייזן, סטנדרטיזציה של הוראות עבודה, ניהול תחזוקה כולל (TPM) ומדידת אפקטיביות הציוד (OEE) (ישום).

4. תיאורית האילוצים

הגדר את עיקרי תפיסת תיאורית האילוצים, פירוק המערכת למרכיביה והתמקדות בחוליה החלשה, אופטימיזציה מקומית מול כוללת, אילוצים אמיתיים ומדומים, ואפקטים לא רצויים מול בעיות ליבה. סווג את האילוצים במונחי משאבים, מלאי והוצאות תפעוליות (הבנה).

ג. מדידות - הערכות ומדדים

1. ישומים סטטיסטיים בסיסיים

השתמש בטכניקות סטטיסטיות מדוע מתי וכיצד למדוד פרויקטים ותהליכים. תאר את ההשפעה ההדדית בין מדדים ושיטות איסוף נתונים מחד ומשאבים מאידך (ישום).

2. דגימה

הגדר ותאר טכניקות דגימה בסיסיות כדגימה אקראית, דגימה מאוכלוסיות מפולחות, זהה מתי ומדוע טכניקות דגימה ראויות לשימוש (הבנה).

3. ניתוח סטטיסטי

הכר מושגי יסוד בניתוח סטטיסטי, מדדי מרכז (ממוצע שכיח וחציון) ופיזור (טווח שונות וסטית תקן). הכר התפלגויות עיקריות (בינומית פואסונית נורמלית ואקספוננציאלית) בקרת תהליכים סטטיסטית (SPC), תרשימי ריצה ותרשימי בקרה המאפשרים קבלת החלטות על בסיס כמותי ועובדתי (הערכה).

4. ניתוח מערכת מדידות

הבן מושגי יסוד בתורת המדידות ובכלל זה דיוק ודייק, הטיה, ליניאריות, כושר הפרדה ורגישות. הבן את ההבדלים בין מרכיבי הדייק – חזרתיות ושחזוריות (GR&R) (הבנה).

5. ניתוח מגמות ותבניות

נתח ופרש גרפים עיתיים כדי לזהות מגמות ותבניות מחזוריות או עונתיות והשפעת גורמי סביבה. זהה תבניות בהתנהגות תהליך וסימנים המעידים על סטיה או היווצרות מגמה לא מכוונת. (הערכה).

6. שונות בתהליך

נתח נתונים כדי להבחין בין גורמים רגילים לשינוי וגורמים מיוחדים (ניתוח).

7. כושר תהליך

זהו וחשב את מדדי כושר התהליך (CP CPK) ואינדקסי ביצוע (PP PPK) (הבנה).

8. מושגי יסוד באמינות

הגדר ותאר מושגי יסוד באמינות ובכלל זה "מחלות ילדות", בליה, עקום האמבטיה, זמן ממוצע בין תקלות (MTBF), זמן ממוצע לתיקונים (MTTR) וזמינות. הבן את חשיבותה של אמינות המוצר בעמידה בדרישות המפרט. (הבנה).

הערה – הבחינה לא תכלול חישובי אמינות

V. ארגונים מכווני לקוח

א. זיהוי ופילוח לקוחות

1. לקוחות פנימיים

הגדר מיהם הלקוחות הפנימיים, והשפעה של התיחסות הארגון ללקוחות הפנימיים על הלקוחות החיצוניים. הערך את השיטות להשפעה על לקוחות פנים לתרום לשיפור מוצרים שירותים ותהליכים וכיצד ניתן למדוד הצלחת מאמץ זה (הערכה).

2. לקוחות חיצוניים

זהה את הלקוחות החיצוניים והשפעתם על מוצרים ושירותים. הערך גישות ואסטרטגית לעבוד מולם וכיצד לתרגם את דרישותיהם ציפיותיהם לשיפורי מוצרים שירותים ותהליכים. (הערכה).

3. פילוח לקוחות

תאר ובחן את תהליך פילוח הלקוחות והשפעתו על התאמת שירות ואספקות ע"מ לספק את צרכי הלקוח (הערכה)

4. הערכה איכותנית

5. זהה מידע סוביקטיבי כגון מסרים מילוליים, תצפיות, רשמי ביקורים ופגישות ותובנות העולות בפגישות של קבוצות מיקוד. תאר כיצד מידע סוביקטיבי נבדל ממדדים אוביקטיבים וקבע כיצד נתונים יכולים להאסף בחלוקה לקטיגוריות כתחליף למדידות מדויקות ותוצאות נומריות (ניתוח).

ב. ניהול יחסי לקוח

1. צרכי לקוח

השתמש בכלי פריסת תפקודי האיכות (QFD) כדי לבטא את קולו של הלקוח, ובחן את צרכי הלקוח ביחס למוצרים ושירותים המוצעים לו. נתח את התוצאות ותרגם אותן לתיעודן פיתוח עתידי הצופה את הצרכים המשתנים של הלקוחות (ניתוח).

2. שביעות רצון ונאמנות לקוח

פתח שיטות לזהוי משוב חיובי או ושלילי של חווית לקוח בעזרת כלים כגון קו פתוח לבקשות ותמיכה, טיפול ממוקד בתלונות, ושירות בדגש על מוצרים באחריות, סקרי שביעות רצון, וראיונות עם אנשי מפתח. נתח את חשיבות הלקוח וההשלכות הכספיות שתיתכנה בהנתן שההתקשרות עמו תופסק. פתח פעילות יזומה ומגיבה לשיפור שביעות רצון הלקוח, לתחזוקת נאמנותו ושימורו (יצור).

3. עקרונות שירות לקוחות

הדגם אסטרטגיות התומכות בעקרונות שירות הלקוחות – אדיבות, אוירה נינוחה ומחויבת, תשומת לב לפרטים, האזנה אקטיבית, אמפטיה, מהירות תגובה וגישה נוחה למידע מועיל וקבלת השירות (ישום)

4. ניהול בסיס לקוחות גדול ומגוון

בנה ויישם מתן עדיפויות בטיפול בדרישות לקוחות הסותרות זו את זו. פתח שיטות ויכולות לניהול המשאבים הנדרשים לטיפול במגוון גדול של לקוחות. תאר את ההשלכות שיש לקהל לקוחות נרחב ומגוון על מכלול ההיבטים של פיתוח מוצר, שירותים ויכולות אספקה. (הערכה)

VI. ניהול שרשרת האספקה

א. בחירת ואישור ספקים

הגדר ופרט קריטריונים לבחירה אישור וסיווג ספקים ובכלל זה תכניות לסיווג ספקים והסתמכות על תכניות הסמכה חיצוניות (ניתוח).

ב. ניהול סיכוני לקוח

בחן ונהל סיכונים הנוגעים לספקים וההשלכת שיש לסיכונים אלו על תהליכים פנימיים בארגון (הערכה).

ג. תקשורת עם ספקים

הכן וישם שיטות תקשורת עם ספקים ובכלל זה פגישות תקופתיות, דפוסי דיווח שגרתיים ודחופים. הפנה תקשר והבהר מהן הציפיות מהספק כך שיהיה מודע לכל הדרישות הנוגעות לאיכות המוצר ואספקתו (ישום).

ד. ביצועי הספק

הגדר בחן ונטר את ביצועי הספק במונחי איכות, עלות, אספקות, ורמת שירות. פתח מטריקות למדידת שיעור אי ההתאמות, אמינות המוצר, ביצועים פונקציונליים, עמידה בזמני אספקה, מהירות וטיב התגובות וזמינות של אנשי השירות (הערכה).

ה. שיפור ביצועי ספקים

הגדר דרישות וערוך מבדקי התאמה להערכת איכות מערכת הניהול של הספק. הערך את אפקטיביות הפעילות המונעת והמתקנת שהספק מפגין. העבר משוב, סייע ועקוב אחר מאמצי השיפור מצד הספק. (הערכה).

ו. הסמכת ספקים שותפיות ובריתות

הגדר וישם תכניות הסמכה לספקים הכוללות סקרי תהליכים והערכת ביצועים תקופתית. פרט אסטרטגיות לפיתוח שיתופי פעולה ובריתות עסקיות לטווח רחוק (הערכה).

ז. בקרת חומר וניהול לוגיסטי

תאר את ההשלכות של איכות חומר ושירותים נרכשים על איכות המוצר המוגמר או חבילת השירות הכוללת המסופקת ללקוחות הארגון ובכלל זה סטנדרטים של אספקה למלאי (Ship To Stock) ועמידה בזמנים (Just In Time). תאר את תהליך בקורת הקבלה (הבנה).

VII. הדרכה ופיתוח מקצוענות

א. תכניות הדרכה

פתח וישם תכניות הדרכה התואמות את התכנית האסטרטגית של הארגון וצרכים עסקיים/תפעוליים שוטפים ובכלל זה הדרכה למנהיגות והדרכות המותאמות אישית לצרכי עובדים ומנהלים (יצירה).

ב. ניתוח צרכי הדרכה

השתמש במגוון כלים כדי לזהות ולתעדף את צרכי ההדרכה ובכלל זה סקרים, בחינת ביצועים, הסתמכות על דרישות רגולטוריות ואיתור פערים בין רמות מיומנויות קימות ודרושות (הערכה).

ג. פיתוח והנגשת חומרי הדרכה

השתמש במגוון כלים משאבים ומתודולוגיות לפיתוח חמרי לימוד ותכנית לימודים המתאימה לדפוסי הלמידה של מבוגרים בסביבה אנושית מגוונת. תאר מספר שיטות של הדרכה כגון חדרי הרצאות קלאסיים, שימוש בסימולטורים, לומדות, חניכה ולימוד עצמי. היכן שרלוונטי השתמש במאמנים אישיים להשבחה מקצועית (ישום).

ד. הערכת אפקטיביות ההדרכה

הערך את אפקטיביות ההדרכה וזוהה הזדמנויות לשיפור בהתבסס על משוב מחניכים, שאלוני שביעת רצון, מהשוואת תפקוד החניכים לפני ואחרי ההדרכה והערכות הממונים על החניכים (הערכה).

סולם רמות יכולת החשיבה

(מבוסס על טקסונומית בלום מהדורת 2001)

בנוסף לפירוט המופיע בכל אחד ממרכיבי גוף הידע מצוינת גם רמת יכולת החשיבה (קוגניציה) שהתלמיד מצופה להשיג. ההגדרות לרמות יכולת החשיבה מבוססות על סולם הטקסונומיה של בלום מהדורה 2001

והן מוצגות להלן בסדר עולה של מידת ההעמקה מהרמה הפשוטה ועד למורכבת ביותר

- **זכירה** – ידיעה והיכרות עם המונחים, הגדרות, עובדות, רעיונות, חמרים, תבניות, שיטות ועקרונות
- **הבנה** – יכולת בסיסית לקרוא להבין ולתרגם את הידע הנלמד לכדי משמעות ובכלל זה תיאורים מילוליים, דוחות, טבלאות, תרשימים והכוונות שונות.
- **יישום** – הידיעה מתי וכיצד יש להשתמש ברעיונות, שיטות, פרוצדורות, נוסחאות, תיאוריות וכד'
- **ניתוח** – חלוקת המידע לקטיגוריות בעלות משמעות, זיהוי היחסים בין ישויות וכיצד הן מאורגנות. זיהוי חלוקות משנה של קטיגוריות או אוכלוסיות והצפת מידע משמעותי מתוך אוסף נתונים נרחב ומורכב.
- **הערכה** – היכולת לקיים שיפוט ולבחון את מידת נכונותן של טענות או ישימותם של רעיונות ופתרונות על ידי קביעת קריטריונים או יכולת השוואת לחלופות מוכרות או תקנים
- **יצירה** – יצירת יצירה שלמה על ידי צירופים של רעיונות ממקורות שונים. התוצר צריך להיות דגם, מבנה, או פתרון מקורי שלא היה קיים בעבר

בקרו באתר האיגוד <https://isq.org.il/>