



# ISO of Us

איכות מבוססת עוצמות

מכללת מסד | 05.05.26



גליה אלמליח-הרמן  
יועצת ארגונית-אסטרטגית  
נוגט אסטרטגיות

הרצאה זו מבוססת על המאמר: ISO of Us איכות מבוססת עוצמות



# נעים להכיר ☺ - גליה אלמליח-הרמן



✓ יועצת ארגונית-אסטרטגית.

✓ מומחית להטמעת תרבות של יזמות, חדשנות, מצוינות תהליכית ומנהיגות.

✓ מחברת הספר "תורת הארגונים" (2023).

✓ תואר שני (בהצטיינות) בייעוץ ופיתוח ארגוני עם התמחות בפיתוח אסטרטגי.

✓ מגוון תפקידים טכניים, טכנולוגיים וניהוליים.

✓ פעילה גם בתחום האיכות – מאמרים, הרצאות וכנסים, ליווי ארגונים.



תורת  
הארגונים

גליה אלמליח-הרמן | ד"ר אורנה



# רקע: במיוחד עכשיו - איכות מבוססת עוצמות



במציאות מורכבת – הבחירה לחזק את ה"יש"  
לא רק כדי לשרוד אלא גם להתחזק ולהשתפר

# מה אחוז פעילויות האיכות המתמקדים בקידום ומינוף הצלחות?

חריגות,  
תקלות,  
פערים,  
אי התאמות

כמה מהמדדים שלנו מתמקדים בהצלחות?

הצלחות,  
חוזקות,  
חדשנות,  
יוזמות



# נקודת הנחה #1: עוצמות כנכס ארגוני

• **עוצמות הארגון - מאפיינים ארגוניים שתרמו**

**להצלחתנו עד כה.**

• **עוצמות אלה נכון למפותם ולחזקם באופן**

**אקטיבי כמשאב חיוני להמשך ההצלחה.**

המשכיות תפעולית גם בעת חירום	שביעות רצון לקוחות	תהליכים מסודרים - מי עושה מה ולמה	איכות התוצרים	מקצועיות העובדים
מחויבות ומוטיבציה	גמישות ביכולת ייצור	שגרות עבודה	שגרות ניהול, תכנון ובקרה	חדשנות תפעולית-טכנולוגית
	<b>דוגמאות נוספות?</b>	עבודה מבוססת יעדים מדידים	מבנה ארגוני מיטבי והגדרות תפקיד	



# נקודת הנחה #א2: תחום האיכות – נדל"ן ארגוני

- פונקציית האיכות בארגון - רוחבית ומשמעותית, מעבר להבטחת תאימות לתקנים ורגולציה.
- למנהלי איכות יש ידע, כישורים, כלים, מומחיות וראייה רוחבית לתרום לחוסנו ולהצלחתו של הארגון - עסקית ומהותית.



# נקודת הנחה #ב2: גישה מסורתית לאיכות - נדל"ן ארגוני לא מספיק מומש

גישת האיכות המסורתית:

## לא מספיק ממוקדת

- מיפוי וחיזוק  
עוצמות
- שכפול הצלחות
- ביצועים עסקיים

## לרוב ממוקדת

- תאימות לתקן
- זיהוי כשלים
- תיקון חריגות
- ניתוח כשלים

# נקודת הנחה #3: "מדידה מעצבת התנהגות" (ליאת מילוא)

**"אנשים פועלים לפי איך שמודדים אותם"**

מדידה לא רק מתארת מציאות – היא מעצבת אותה

מה שנמדד, מקבל פוקוס, מאפשר שיפור

והתפתחות.

מכאן ש –

**אם נמדוד הצלחות, נקבל יותר הצלחות**

# סיכום: נקודות הנחה בבסיס המודל



#3: "מדידה מעצבת  
התנהגות"



#2: גישה מסורתית  
לאיכות - נדל"ן ארגוני  
שלא מספיק ממומש



#1: עוצמות כנכס  
ארגוני

# מה אנחנו עושים כשמשהו עובד טוב בארגון?

צוות הצליח להפחית פניות חוזרות מלקוחות

גישה מסורתית: הבעיה נפתרה, לא נדרשת פעולה אקטיבית. ממשיכים למדוד פניות חוזרות כחלק מגרף שיפור.

גישת מבוססת עוצמות:

★ לעצור באופן יזום ולהבין מה גרם לשיפור // אילו פעולות יצרו שינוי

★ להגדיר פעולות אקטיביות שסייעו לשימור הנ"ל

★ להרחיב אותם לכלל הארגון כסטנדרט עבודה

ISO OF US = גישה מסורתית + גישה מבוססת עוצמות

ירידה בכמות פסילות בייצור

גישה מסורתית: הבעיה נפתרה, לא נדרשת פעולה אקטיבית. ממשיכים למדוד פסילות ועלויות אי איכות.

גישת מבוססת עוצמות:

★ לעצור באופן יזום ולהבין מה גרם לשיפור // אילו פעולות יצרו שינוי

★ להגדיר פעולות אקטיביות שסייעו לשימור הנ"ל

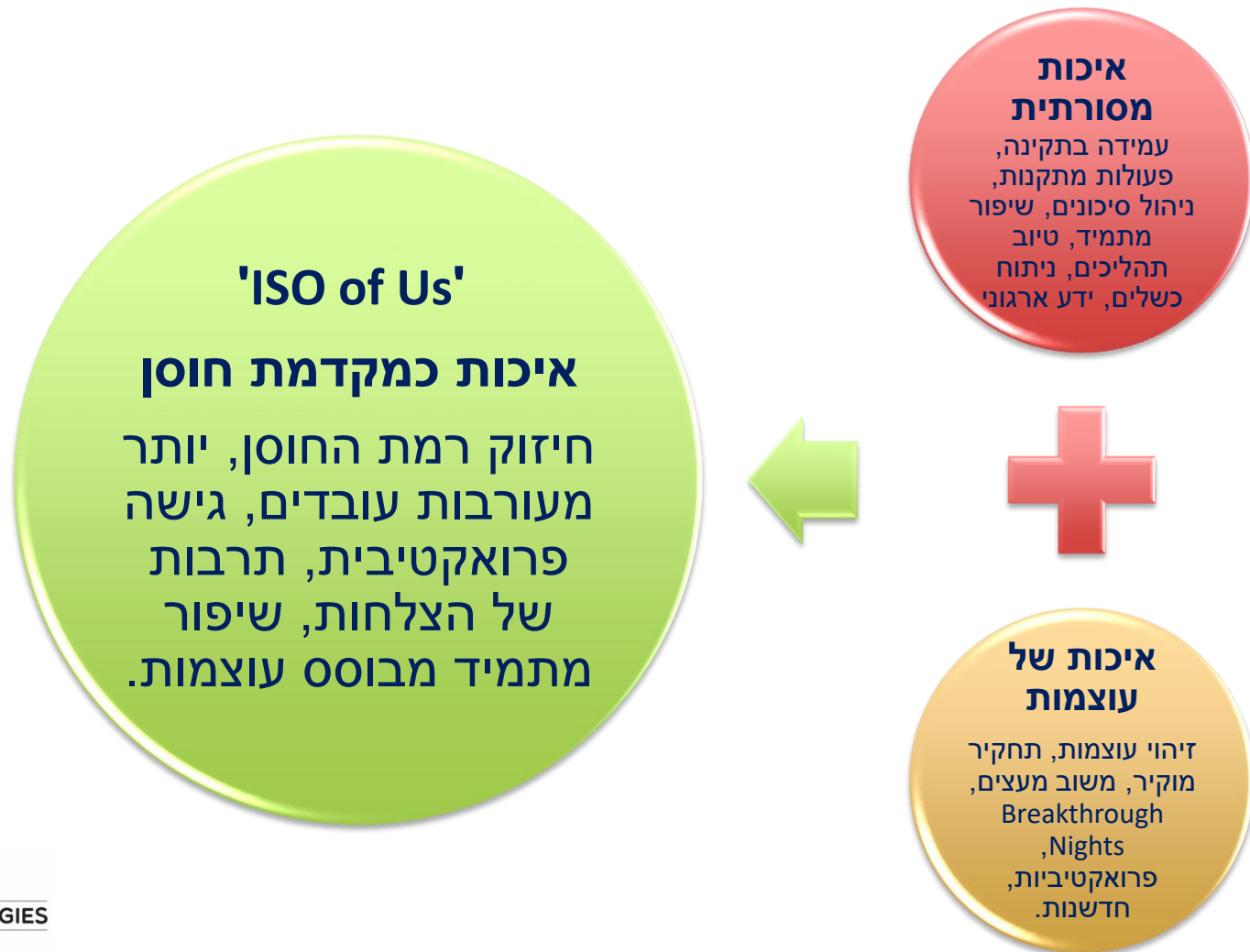
★ להרחיב אותם לכלל הארגון כסטנדרט עבודה

ISO OF US = גישה מסורתית + גישה מבוססת עוצמות

כשיש כשל - ברור לנו מה עושים.

אבל כשיש שיפור / הצלחה - מה עושים?

# מודל איכות מבוססת עוצמות – ISO of US – שינוי תפיסה



# Same But Different - 'ISO of Us'

## איכות מבוססת עוצמות (פריזמת ה-"יש")

- לזהות גם מה שעובד בארגון - כישורים, יכולות ומשאבים כבסיס יציב ומוכח לפוטנציאל וצמיחה מושכלת.
- גישה משלימה: לא רק פערים, אלא גם יתרונות ויכולות שמקדמות יציבות, המשכיות ומצוינות בארגון.

## גישה מסורתית לאיכות (פריזמת הפערים ה-"אין")

- פעולות הנדרשות על מנת לעמוד בתקנים וברגולציה, מדגיש הפערים, כגון: מבדקים, אישור ספקים, ניהול סיכונים, טיוב תהליכים והפקת לקחים
- חשוב לשמר את המסגרת הקיימת, היא בסיס יציב וחשוב.

# 'ISO of Us' - שינוי תפיסה

## ISO of US

### איכות מבוססת עוצמות

לא רק מתקנת כשלים - היא בונה עוצמה

שילוב חיבור צמיחה.

#### איכות מסורתית

תאימות לחקיקים



#### עוצמות ארגוניות

זיהוי ומניף חולקות



אי של יציבות  
בתוך מציאות של אי יציבות



ISO of Us - פריזמה המשלבת בין עוצמות גישה האיכות המסורתית לבין עוצמות הארגון - גישה פרואקטיבית לחיזוק הצלחה קיימת כבסיס וכנכס לעיצוב העתיד הרצוי.

מהות השינוי: פעילות האיכות לא רק כמנגנון תאימות ובקרה ("איכות מסורתית") אלא גם כמנוע צמיחה ("איכות של עוצמות"). מיקוד לא רק במה חסר אלא גם במה שעובד מצוין ואיך מגדילים אותו.

בכוחו של תחום האיכות להיות כלי לחיזוק חוסן, משמעות ומצינות - אישית, ארגונית ולאומית, נקודה מהותית בעת הזו של משברים ואי יציבות

# מרכיבי המודל ISO of Us

המודל מאפשר מינוף תשתית מערכת  
האיכות למנוע אסטרטגי, המשלב בין  
תקנים ורגולציה לפוטנציאל אנושי וארגוני.



# רובד #1: מיפוי עוצמות ארגוניות

## ממד חדש במבדקים הפנימיים ובישיבות סקרי הנהלה

- מפו הצלחות או הישגים משמעותיים של הארגון בתקופה האחרונה?
- במה אנו גאים?
- ממה מרוצים הלקוחות? מה המאפיינים בארגון שתורמים להצלחות הנ"ל?
- ממה מרוצים העובדים? מה תורם לכך?
- מה היתרון היחסי שלנו?
- מה הייחודיות?



חדשנות תפעולית-טכנולוגית	המשכיות תפעולית גם בעת חירום	קשרים ושביעות רצון לקוחות	תהליכים מסודרים – מי עושה מה ולמה	איכות התוצרים	מקצועיות העובדים
עבודה מבוססת יעדים מדידים	מבנה ארגוני מסודר והגדרת תפקיד	מחויבות ומוטיבציה	גמישות ביכולת ייצור	שגרות עבודה	שגרות ניהול, תכנון ובקרה

## רובד #1: מיפוי עוצמות ארגוניות דוגמא

### ניסוח המקור: 4.2: צרכים וציפיות של מחזיקי עניין

בהתאם להשפעתם או להשפעה הפוטנציאלית של מחזיקי העניין על יכולתו של הארגון לספק בעקביות מוצרים ושירותים העומדים בדרישות הלקוח ובדרישות-על-פי-דין הישימות, הארגון יקבע את:

א. מחזיקי העניין הרלוונטיים למערכת ניהול האיכות;

ב. הדרישות של מחזיקי עניין אלה הרלוונטיות למערכת ניהול האיכות.

הארגון ינטר ויסקור מידע על אודות מחזיקי עניין אלה ועל דרישותיהם הרלוונטיות

### הצעה להרחבת פריזמת הסעיף:



- מיהם בעלי העניין המחזקים את חוסן הארגון?
- מה תרומתם?
- ממה הם מרוצים?
- איך ניתן לשמר את הגורמים לשביעות רצונם? איך ניתן להגדיל אותו?
- מיהם בעלי העניין המחלישים את חוסן הארגון? מה הצעדים הנדרשים כדי למזער / לבטל השפעתם?

# רובד #1: מיפוי עוצמות ארגוניות דוגמא

## ניסוח המקור: 10.1 שיפור

הארגון יקבע ויבחר הזדמנויות לשיפור ויישם כל פעולה הכרחית כדי לעמוד בדרישות הלקוח את שביעות רצון הלקוח. פעולות אלה יכללו:

- א. שיפור מוצרים ושירותים כדי לעמוד בדרישות וכן כדי להתייחס לצרכים ולציפיות עתידיים;
- ב. תיקון, מניעה או הפחתה של השפעות שליליות;
- ג. שיפור הביצועים והאפקטיביות של מערכת ניהול האיכות.

## הצעה להרחבת פריזמת הסעיף:

- מהם גורמי הצמיחה המרכזיים של הארגון?
- איך האיכות יכולה לתרום למינופם?
- מה סייע לנו להצליח השנה?
- איך לשכפל הצלחות באופן מערכתי (לא רק נקודתי)?
- מה כוללות פעולות השיפור המתמיד? באיזה אופן הן משפיעות על הארגון?
- האם ישנה מתודה לעידוד, בחינה ומדידה לעידוד יוזמה אישית וחדשנות?

מיפוי עוצמות  
ארגוניות

(זיהוי מה כבר  
מצליח)

תהליכים  
תומכים

(למשל תחקיר  
מוקיר)

מדדים עסקיים  
(חיבור לתוצאות  
מדידות  
ומשמעותיות)

## רובד #1: מיפוי עוצמות ארגוניות תרגיל

חשבו על סעיף בתקן ותארו:

• איך הוא בא לידי ביטוי בארגון שלכם?

• איכות של עוצמות: איך ניתן למנף את

הסעיף ולחזק אותו ברוח מודל ISO of US ?

מיפוי עוצמות  
ארגוניות  
(זיהוי מה כבר  
מצליח)

מדדים עסקיים  
(חיבור לתוצאות  
מדידות  
ומשמעותיות)

תהליכים  
תומכים  
(למשל תחקיר  
מוקיר)

## רובד #2: תהליכים תומכים דוגמאות

דוגמאות לפעולות ותהליכים ארגוניים שיטתיים המתמקדים

בבחינת סיפורי הצלחה ובשאלות כגון:

- מה עבד טוב?
- מה הגורמים לכך - למה זה הצליח?
- איך משמרים ההצלחה?
- מה היעד הבא שלנו?
- לאלו עוד תחומים בארגון אפשר לשכפל אותה?
- איך נכון לשכפל // האם ואלו התאמות נדרשות?



מיני-האקטונים

Breakthrough Nights

תחקיר מוקיר

משוב של עוצמות

## רובד #3: מדדים הצלחה עסקיים דוגמאות

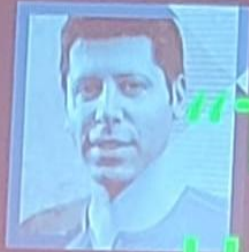
שם המדד	מה מודדים	איך מחשבים	הפוקוס
שיעור שכפול הצלחות	<ul style="list-style-type: none"> <li>כמה הצלחות זוהו והוטמעו בארגון</li> <li>כמה צוותים אימצו פרקטיקה מוצלחת שזוהתה</li> </ul>	מספר יישומים של Best Practice / מספר הזדמנויות ליישום	איכות משכפלת הצלחות
יחס הצלחות מול כשלים	מספר ההצלחות ה מתוחקרות לעומת אי-התאמות	מספר תחקירים מוקירים / מספר חריגות	מאזן את הפוקוס: לא רק כשלים מקבלים תשומת לב
השפעה עסקית של יוזמות איכות	תרומה בפועל של פעולות איכות (חיסכון, שיפור זמן, שביעות רצון וכו')	<ul style="list-style-type: none"> <li>קיצור זמני תהליך ירידה בעלויות</li> <li>עלייה בשביעות רצון לקוח/עובד</li> </ul>	חיבור איכות לביזנס
מחוברות לאיכות	מעורבות עובדים ביוזמות ובהיבטים של עוצמות	מספר עובדים שמשתתפים או יוזמים תחקירי הצלחה	מצביע על שינוי התרבות הארגונית



# השוואה בין איכות מסורתית, איכות של עוצמות והסינרגיה מהשילוב 'ISO of Us' איכות כמקדמת חוסן

מאפיין	איכות מסורתית	איכות של עוצמות	תוצאות השילוב - 'ISO of Us'
מיקוד	זיהוי וצמצום פערים מול דרישות התקן	זיהוי ומינוף חוזקות והצלחות	שיפור הוליסטי מבוסס הן על חוזקות, הן על צמצום פערים
גישה	תגובתית, שאיפה לעמוד בדרישות התקנים	פרואקטיבית, שאיפה לבנות יכולות ולטפח צמיחה	שיפור בר קיימא, הגברת יכולת ההסתגלות והחדשנות
מיינדסט (תפיסה)	מה לוקה? מה נדרש לשפר?	מה עובד טוב? איך נוכל להרחיב זאת ולמנף?	פרספקטיבה מאוזנת, טיפוח תרבות חיובית וממוקדת שיפור
פעילויות מרכזיות	מבדקים המתמקדים באי-התאמות, פעולות מתקנות	מיפוי מבוסס עוצמות, תחקיר מוקיר, הכרה בהצלחות	מיפוי איכותי המזהה הן חוזקות והן תחומי שיפור, מינוף הצלחות לפיתוח פתרונות
השפעה על עובדים	התמקדות בפערים	התמקדות בתרומה, העצמה ומוטיבציה	הגברת מעורבות, תחושת ערך ותרומה, חוסן משופר
מטרה	תאימות, יעילות תפעולית	חוסן ארגוני, חדשנות ומשמעות	שיפור ביצועים ארגוניים, תרבות חזקה והצלחה מתמשכת

# זו העת להרחיב את השפעת האיכות דרך ISO OF US

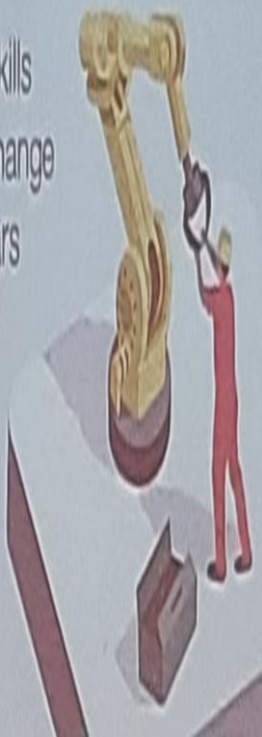


“The main skill I think to learn is **HOW to learn**, how to learn fast, how to learn new things, how to give it a sense for what’s coming, how to be adaptable, how to be resilient... taste how to figure out what other people are going to want, how you can be useful..”

Sam Altman, CEO, OpenAI  
June 2023

44%

of workers' core skills  
are expected to change  
in the next five years



## ISO OF US – הרחבת תפקיד האיכות בעידן

### הנוכחי - רלוונטיות לעולם העבודה החדש

• ISO OF US מרחיבה את תפקיד האיכות ומוסיפה לו

**נדבך של ערך** והשפעה עסקית בארגון.

• המודל נותן **מענה למציאות המשתנה** בעולם העבודה -

ברמה אישית-מקצועית (כישורים ומינוף הערך) ברמה

הארגון (יתרון תחרותי, חוסן, יציבות ומצוינות).

• במיוחד בעידן של בינה מלאכותית, לאיכות יש תפקיד

**קריטי גם בגבולות וגם בהזדמנויות.**

# ISO OF US – הרחבת תפקיד האיכות

## בעידן הנוכחי - תפקיד האיכות בעידן AI

הטמעת בינה מלאכותית תוך יישום שילוב ממדי ISO OF Us:

- **איכות מסורתית:** מנגנוני בקרה ותאימות (מדיניות, ניהול סיכונים, תיעוד ידע מהבינה ולמידה וכו').
- **איכות של עוצמות:** זיהוי הזדמנויות לייעול ומינוף יכולות הבינה, שמירה על שיקול דעת אנושי, שכפול מושכל של שימושים מיטביים.

למנהלי איכות יש ידע, כישורים, כלים, מומחיות, מיקום ארגוני וראייה רוחבית ולכן בכוחם, עוד יותר לתרום לחוסנה

**צלחתה של החברה - עסקית ומהותית.**

'If the rate of change on the outside exceeds the rate of change on the inside, the end is near.'

- Jack Welch



# מודל ISO OF US – סיכום: למנף את הקיים ולהביא עוד ערך

- ארגונים שמודדים ומפתחים הצלחות – מגבירים מחויבות, חדשנות ותוצאות טובות יותר.
- ISO of Us מציע שינוי תפיסה בניהול האיכות לא רק בקרה על פערים ואי התאמות, אלא גם שכפול הצלחות כבסיס נוסף לשיפור ביצועים, **SAME BUT DIFFERENT**.



## • **TAKEAWAY:**

- שלבו מדידה מאוזנת של הצלחות, לא רק חריגות ופערים.
- התייחסו לעוצמות לא כמובן מאליו אלא כמשאב ונכס ניהולי
- הנדלן של האיכות מאפשר למי שירצה להוביל ולשכפל הצלחות בתוך הארגון

- **מה עושים מחר בבוקר?** הוסיפו מדד הצלחה נוסף ל-BI // בצעו תחקיר מוקיר // זהו הצלחה אחת

לשכפול // עדכנו את טופס המבדק הפנימי // הוסיפו שקף לדין בסקר הנהלה // בחנו את השימוש

ב-AI בארגון // ....

איכות שמפתחת עוצמות היא נכס אסטרטגי.  
השאלה היא כבר לא רק איך מצמצמים פערים.  
אלא גם איך מגדילים הצלחות.

 תודה רבה

גליה אלמליח-הרמן  
יועצת ארגונית



[www.nugat-strategies.co.il](http://www.nugat-strategies.co.il)

[galia@nugat-strategies.co.il](mailto:galia@nugat-strategies.co.il)

052-4008646

ORGANIZATIONAL  
CONSULTING

