



**משאבי אנוש ישראל** ע"ר  
לדעת · להוביל · לחדש

**חוברת מסכמת  
בונים קריירה  
מפגש למידה - פברואר 2020**

## בונים קריירה

בשנים האחרונות אנו רואים שינוי בהתייחסות לנושא הקריירה. הקריירה הופכת פרוטאית (ע"ש האל פרוטאוס, המשנה צורתו כל הזמן). היא משתנה, דינמית וכוללת מעברים ותנועה. עובדים בארגון רוצים קריירה, אופק, פיתוח...

לפי ממצאי מחקרים, היעדר הזדמנויות קריירה מהווה גורם מספר אחר לעזיבה פיזית, וגרוע מכך, לעזיבה אמוציונלית.

בעבר המושג קריירה היה שמור למנהלים בכירים או פרופסיות נבחרות. כיום, הקריירה היא בידי כל אחד. למעשה, זהו הסיפור המקצועי שלנו, המקום המקצועי שאנו נעים ומתפתחים בו.

אני למדתי ממסע הקריירה של פרופ' רות בן ישראל שאמרה, "כשאני יוצרת אני מאושרת". את מוטו הקריירה של פרופ' בן ישראל תוכלו לראות כאן:

<https://www.youtube.com/watch?v=AeCjDXpew6k>

בחוברת זו אנו מגישים לכם סיכומים של התנסויות יישומיות של ארגונים בנושא זה. החוברת מבוססת על סיכומי ההרצאות ממפגש למידה של משאבי אנוש ישראל, אשר נערך בחודש פברואר 2020. לפניכם מגוון של מתודות, מודלים וגישות שונות לבניית קריירה בארגונים שונים.

תודות לכל מי שעזרו לנו לקיים את המפגש: רונית קרפול, דירקטורית בכירה במשאבי אנוש ומשנה למנכ"ל, Western Digital, שאירחו אותנו בנדיבות רבה ובאווירה נעימה, ושיתפו אותנו במודל פיתוח הקריירה שלהם אשר מדגיש התנסויות יישומיות, אותו הציגה גל סגל, מנהלת פיתוח ארגוני והדרכה EMEA Western Digital. חוה צוקר רוזנראוך, מנהלת תהליכי משאבי אנוש ותקשורת פנים וגלי עטר, מנהלת תחום קריירה, מכבי שירותי בריאות, שחלקו איתנו מניסיונם בפיתוח קריירה של אנשי מנהל ורופאים, מאיה גמפל, מנהלת משאבי אנוש, Facebook ישראל, שחיברה את הקריירה לתרבות ונתנה לנו השראה בינלאומית, דר' אביטל סלע דותן ואפרת יסעור, מנהלות משאבי אנוש בחטיבת הפיתוח וההנדסה, רפאל, שנתנו לנו פרספקטיבה על פיתוח קריירה למהנדסים בתוך התפקיד שלהם, נעמה גלעדי, סמנכ"לית קשרי חוץ, ודור לי-אור, סמנכ"לית משאבי אנוש, פרקטר אנד גמבל ישראל, שסיפרו לנו איך אפשר ליצור בארגון אוירה של פונטנבלו בצרפת באביב, ע"י מתן משמעות לעובדים, ומיכל ברוש, דירקטורית בכירה במשאבי אנוש Kenshoo שהסבירה לנו מהו מודל כוכב, וכיצד אפשר לבנות קריירה גם ע"י קהילות פנים ארגוניות.

שלכם, ד"ר שלומית קמינקא

משאבי אנוש ישראל (ע"ר)

**תוכן העניינים**

4-5	<b>בונים קריירה לרופאים ואנשי מנהל - יישום מגוון מתודולוגיות</b> חווה צוקר רוזנראוך, מנהלת תהליכי משאבי אנוש ותקשורת פנים, גלי עטר, מנהלת תחום קריירה, מכבי שירותי בריאות
6-9	<b>על קריירה, תרבות ומה שביניהם</b> מאיה גמפל, מנהלת משאבי אנוש, Facebook ישראל
10-12	<b>המנהל כמפתח עובדים - מתיאוריה למעשה</b> דר' אביטל סלע דותן, אפרת יסעור, מנהלות משאבי אנוש בחטיבת הפיתוח וההנדסה, רפאל
13-15	<b>פיתוח קריירה - מודל יישומי</b> גל סגל, מנהלת פיתוח ארגוני והדרכה EMEA, Western Digital
16-17	<b>להתחבר לתשוקות העובדים בדרך יצירתית וליצור ערך חברתי ועסקי</b> נעמה גלעדי, סמנכ"לית קשרי חוץ, ודור לי-אור, סמנכ"לית משאבי אנוש, פרוקטר אנד גמבל ישראל
18-20	<b>יישומי קריירה מגוונים, על פי מודל כוכב</b> מיכל ברוש, דירקטורית בכירה במשאבי אנוש Kenshoo

## **בונים קריירה לרופאים ואנשי מנהל - יישום מגוון מתודולוגיות**

חיה צוקר רוזנראוך, מנהלת תהליכי משאבי אנוש ותקשורת פנים, גלי עטר, מנהלת תחום קריירה, מכבי שירותי בריאות

מכבי שירותי בריאות הנה ארגון חדשני, דינאמי, עם מחסור במשאבים. הארגון מונה אלפי עובדים. מצבת העובדים רב דורית והיא כוללת מגוון גדול של תפקידים.

### **חזון חווית הקריירה במכבי:**

בכל יום אתה לומדת משהו חדש כדי להיות א(י)ש.ת מקצוע מצוינת ולממש את הפוטנציאל שלך. השיטה שנבחרה להגשמת המטרות: מרוץ למרחקים ארוכים, בפולסים קצרים. המתודולוגיה לעבודה כללה את השלבים: בניית חזון ותפישה, הקמת תשתית טכנולוגית תומכת, עיצוב תהליכי עבודה ומדידה והטמעה.

מחלקת מש"א ותקשורת פנים ארגונית יצאה למסע, או למעשה לשני מסעות מקבילים ☺

### **בניית קריירה לרופאי מכבי:**

במכבי אלפי רופאים ראשוניים ושניוניים, מהם אחוז גבוה מאוד עצמאיים. השאלה הראשונה שנשאלת – האם רופאים, שיש להם פרופסיה כל כך מוערכת, זקוקים לתכנית קריירה? ואכן, הצורך הורגש והתעצם. הרופא נמצא במרפאתו, שייך לרשת מקצועית מרוחקת מהמרפאה, סובל מעומס ושחיקה. מכאן, נובעות השאלות: איך מגברים מחוברות? כיצד יוצרים חווית למידה? כיצד רותמים את הרופא לציפייה של הפציינטים ממנו, להיות יותר אמפתי, קשוב, מעודכן. במכבי פיתחו מודל חדשני לפיתוח מקצועי ואישי לרופאים, הכולל מספר מסלולים וביניהם: מסלול יזמות, מסלול מנהיגות רפואית ומסלול מחקר. הרופא יכול לשלב ולבחור בין המסלולים בהתאם לחזונו האישי. הצלחת המסלולים לא אחרה לבוא... בשנת 2018, תחילת פעילות המודל, הסתמנה שביעות רצון גבוהה לצד אחוזי השתתפות גבוהים (מאוד) של רופאים עצמאיים. בשנת 2019 הוצגו כ- 15 מחקרים בכנס בן מאיר למחקר רפואי, מסלול מחקר הוצג בכנס "מדיניות בריאות", מסלול מנהיגות יצא לדרך וגם במסלול יזמות הוצגו יזמות יצירתיות כתוצר של הפיתוח במסלול זה.

## **בניית קריירה לעובדי/ות מנהל:**

עובדי.ות מינהל הם אחת מאוכלוסיות העובדים הגדולות ביותר במכבי שירותי בריאות. אחת המטרות של מחלקת מש"א ותקשורת ארגונית במכבי הייתה לממש את חזונה – "בכל יום את.ה לומד.ת משהו חדש, כדי להיות א(י).ש.ת מקצוע מצוי.נ.ת ולממש את הפוטנציאל שבך" - גם בקרב אוכלוסייה זו.

כדי לאפשר התפתחות בתוך התפקיד, פיתחו במכבי 27 מומחיות ועוד אפשרויות חשיפה לתפקידי מינהל שונים, היוצרים הזדמנות להתפתחות אישית עד לתפקיד ניהולי ראשון. כך נוצר אופק התפתחותי, תוך לקיחת אחריות אישית של העובד על הקריירה שלו.

כדי לאפשר שקיפות ואפשרויות בחירה, פותחה סביבה דיגיטלית, עם דמות מלווה בשם ליב"י שיוצרת סיפור ומלווה את תהליך חשיפת מסלולי הקריירה באמצעים דיגיטליים.

כך מתאפשרת בניית קריירה מכל מקום ובכל זמן, באמצעות הטלפון הנייד. ליב"י חושפת מגוון אפשרויות, נותנת מענה לשאלות ויוצרת רצף למידה והתפתחות מתמשכת.

מהלך זה הניב שיח נרחב בנושא קריירה – אלפי עובדים נכנסו למערכת ומספר גבוה מאוד של שיחות בנושא קריירה יצאו לדרך.

## **תובנות שהפיקו במכבי מן התהליך:**

הסיפור חשוב – יש צורך בתהליך מסודר ובמותג תקשורת ומקיף

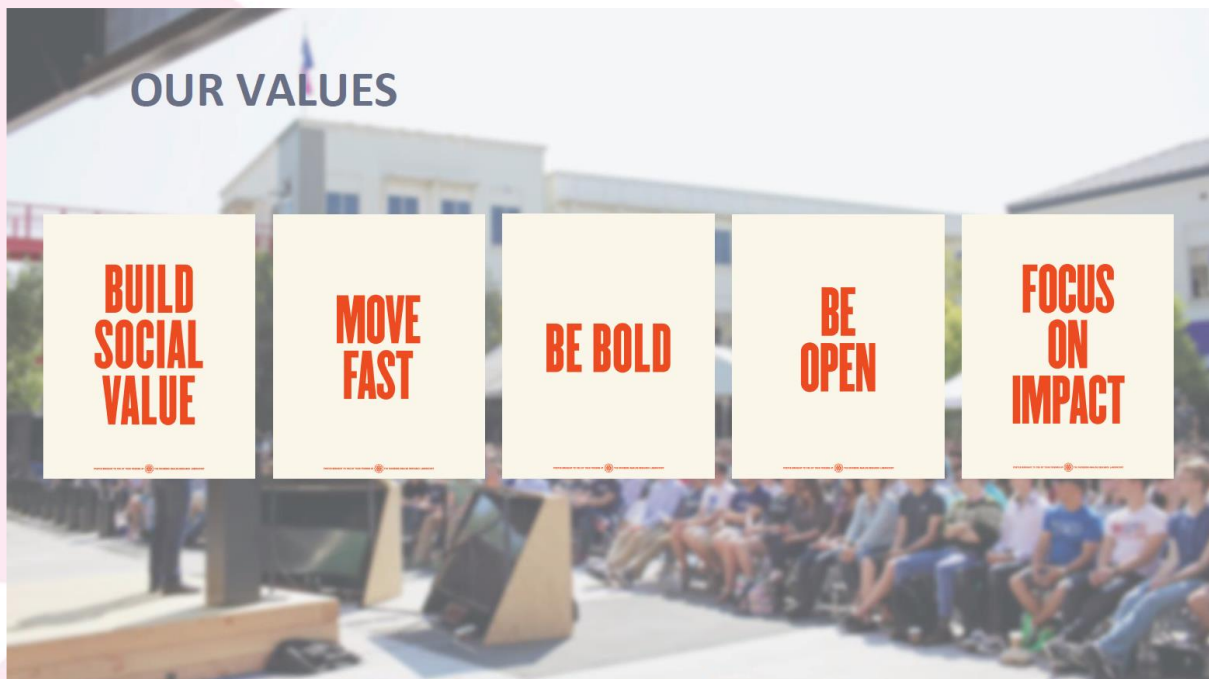
פיתוח קריירה לאורך כל חיי העובד חשוב ל – Engagement שלו

**על קריירה, תרבות ומה שביניהם**

מאיה גמפל, מנהלת משאבי אנוש, Facebook ישראל

**פייסבוק: תרבות ייחודית שמאפשרת צמיחה והתפתחות - פרקטיקות, כלים ותפקיד המנהל**

אחד הכלים המרכזיים של פייסבוק הוא ערכי החברה. ערכים אלו מתקשרים את התרבות הארגונית כך שהיא מוטמעת בקרב העובדים.



"נשאי" התרבות הארגונית (Culture Carriers) הם המנהלים והעובדים עצמם, וזה לא ענין רק של משאבי אנוש: כלי התקשורת להעברת התרבות נבנים באופן פנימי, בפלטפורמת הפייסבוק הפנימית של החברה אנשים מתקשרים בחופשיות, ישנו חופש ביטוי ובחירה משמעותית.

זו תרבות של Bottom up – עובדים בוחרים על מה לעבוד. התקשורת היא מולטי כיוונית ולא Top Down ואפילו האסטרטגיה נקבעת הרבה פעמים על ידי Individual Contributors.

התרבות מושרשת מאוד חזק ובאה לידי ביטוי באופן בו עובדים, בתהליכים הארגוניים ובמידה. ישנו חידוד מסרים לגבי התרבות בכל פורום וקבלת ההחלטות גם היא מתקשרת לערכים ולתרבות.

מעודדים את העובדים להיות "אמיצים", זה בא לידי ביטוי בכך שבחברה מעריכים לקיחת סיכונים, Smart risks. גם כחברה, פייסבוק לוקחת סיכונים והנהלה שקופה לגביהם.

בנוסף, העובדים חופשיים להיכשל - ישנו ביטוי בפייסבוק שנקרא Fail fast – תכשל, תקום מהר ותמשיך לנסות.

החברה מאפשרת למהנדסים לבחור במה הם רוצים לעבוד ובאילו פרויקטים. לעיתים, ירצו לעבוד על פרויקטים שאינם בסדרי העדיפויות של הארגון והמנהל יתמוך בזה. יתכן וזו תהייה הצלחה גדולה ויתכן שכישלון. ה"רשות להכשל" מובילה את העובדים ל – Engagement עם החברה.

Impact הנה אחת מן המילים השגורות בחברה – העובדים מתרכזים במציאת הבעיות הכי גדולות שצריך לעבוד עליהן, ומתוך כך, יחליטו על מה לעבוד ועל מה לא. איפה הם יביאו הכי הרבה ערך ועל כן הם נדרשים ל- Ruthless prioritization.

#### שאלות מרכזיות בתהליך הערכת עובדים:

1. איזה Impact נעשה על ידי האדם במהלך החציון?

2. כיצד יביא עוד Impact בחצי הבא?

האתגר הגדול של עובדים זה למצוא מהם אותם דברים שיביאו ערך רב. המנהל נותן כיוון אבל לא מכתוב משימות.

פייסבוק מחפשת אנשים שאוהבים לבנות דברים ו To hack. והיא מטפחת את קריאת התיגר על הסטאטוס קוו.

בנוסף לכך, בחברה משמרים שגרות שהיו נהוגות עם הקמתה, כמו האקטונים כדי לעודד את היזמות והחדשנות של העובדים.

#### כיצד מתייחסים לחוזקות ומקומות לשיפור

פייסבוק הנה חברה מבוססת חוזקות, שעובדת עם המודל של מרקוס באקינגהם.

בחברה מאמינים שחוזקות הן מה שאדם אוהב לעשות, שואב ממנו אנרגיה ובד"כ טוב בו. לכן, מעודדים אנשים לבנות את התפקידים שלהם מאשר להכניס אותם לתבניות.

חוזקות נבדקות בסקר שביעות הרצון באמצעות שתי שאלות:

Work you enjoy, Work you do best

על מנת שהדברים יבואו לידי ביטוי, גם העובד וגם המנהל נקראים לקחת אחריות. המנהלים מוכשרים לבצע את שיחות הקריירה, לאתר יחד עם העובד מהם החוזקות ותחומי העניין ולאפשר הרבה עצמאות ובחירה.

### השיחה מבוססת על שני ממדים:

1. Work that matters for you, that you enjoy and fulfilling

2. Work that matters for FB

### הסתכלות על קריירה – לאן צומחים?

1. צמיחה באותו תפקיד ע"י הרחבת Scope, Complexity. החברה מעוניינת שאנשים יצברו Experiences ולא Positions.

2. מעבר לצוות אחר או לדיסיפלינה אחרת.

3. מעברים בין תפקידים ניהוליים לבין תפקידים שאינם ניהוליים, כתנועה דו צדדית.

בפייסבוק מדגישים כי ניהול איננו קידום אלא מעבר רוחבי. אדם נשאר באותה דרגה ומנהל אנשים, לעיתים ב - Level גבוה ממנו.

### דוגמאות קונקרטיות על האופן בו באה התרבות הארגונית לידי ביטוי בבניית קריירה:

- בחירת צוות: אנשים בוחרים באיזה צוות לעבוד כשהם נכנסים לחברה. דבר זה קורה במשרות הפיתוח והתוכנה שמהוות את המסה הקריטית בחברה. עובד שנכנס לחברה יכול לעבור בין צוותים שונים ולהתנסות במשימות שונות שבמהלכן הוא מחליט לאיזה צוות להצטרף.
- Hackamonth – הזדמנות להתנסות בעבודה בצוות אחר למשך חודש, שאחריה העובד מחליט אם מתאים לו לעבור והמנהל המקבל מחליט אם הוא מתאים. נדיר שמנהלים חוסמים עובדים מלעבור צוות או להתנסות כזו. יש הבנה ברורה שאם זה משרת את העובד ואת הפיתוח שלו, המנהל יתמוך.
- הזדמנויות לרילוקיישן פתוחות לכל אחד מתפקיד אדמיניסטרטיבי ועד משרות בכירות בכל הפונקציות.



### תפקיד המנהל:

- בציר שבין ניהול האנשים לניהול המשימה, תפקיד המנהל בפייסבוק נוטה מאוד לניהול אנשים. משימת המנהל היא להוביל צוות בריא ומנצח והוא נמדד על כך. בצוותים לרוב יש Tech lead ואילו המנהל נדרש להוביל את הפרויקט אך יתרה מכך, גם את הצוות תוך דאגה לפיתוח, גדילה ושימור העובדים.

## המנהל כמפתח עובדים - מתיאוריה למעשה

**דר' אביטל סלע דותן, אפרת יסעור, מנהלות משאבי אנוש בחטיבת הפיתוח וההנדסה, רפאל**

### רפאל – בניית מסלול מקצועי להתפתחות בתוך התפקיד

רפאל עוסקת בשנים האחרונות באופן ממוקד בגיבוש תפישת התפתחות, מתן כלים ומיומנויות למנהלים לניהול תהליכי התפתחות ויצירת מעטפת ארגונית תומכת.

המוטיבציות המרכזיות של רפאל לעיסוק בנושא:

- ארגון מונחה פתרונות בקצה הטכנולוגיה שנמצא בתחרות על הטאלנטים
- ארגון יציב לאורך שנים – From hire to retire, יש צורך לייצר הזדמנויות צמיחה מגוונות לאורך קריירה ארוכת שנים
- בית מערכות מולטי דיסיפלנרי - דורש מהנדסים "עגולים" אשר מתפתחים גם לעומק וגם לרוחב דרך התנסויות וחשיפה לדיסיפלינות שונות
- ארגון רב דורי בחילופי דורות – האצת תהליכי למידה לארגון הצעת ערך ייחודית בנושא ההתפתחות - ארגון גדול, מולטיסיפלינארי, יציב, פיזור גאוגרפי, חדשני וטכנולוגי.

הנושא זוהה כמיקוד מרכזי באסטרטגיית משאבי אנוש של הארגון.

### **מסגרת התפתחות שלמה - הוספת מסלול מקצועי!**

זוהו צורך לבהירות ומיקוד אופק ההתפתחות והקידום עבור עובדים בעיסוקים טכנולוגיים הנמצאים בליבת העשייה הפרוייקטלית. לאור זאת, לצד מסלולי ההתפתחות הקיימים וכמשלים להם, נבנה מסלול מקצועי.

כיום ברפאל מסלול התפתחות במבנה Y בעל שני צירים מרכזיים - ציר של ניהול האנשים וניהול הפרוייקטים וציר טכנולוגי הכולל את המסלול המקצועי החדש ומסלול מחקרי שנועד לחוקרים ולמדענים ברפאל.

תהליך בניית המסלול כלל הגדרה של רמות ההתפתחות במסלול (מוביל מקצועי, מומחה מקצועי, מומחה מקצועי בכיר), מערך הציפיות, הקריטריונים והביטוי הפרקטי שלהם בכל אחת מרמות המסלול.

## פרופיל העובדים במסלול המקצועי:

<ul style="list-style-type: none"> <li>מוכר כמומחה בתחום המקצועי שלו, מוביל/ מתמודד עם משימות, בעיות ייחודיות/ מורכבות הדורשות יכולות עיבוד וניתוח גבוהות, אינטגרציה ביו מידעים.</li> <li>מפגין יכולת שיפוט מקצועי וראייה מערכתית.</li> </ul>	מומחיות טכנולוגית
<ul style="list-style-type: none"> <li>נמצא בחזית הידע הטכנולוגי בתחומו, לומד ומתעדכן באופן תדיר, ומיישם ידע קיים לתהליכים חדשים.</li> <li>עוסק באופן פרו-אקטיבי בהעברת ובשיתוף בידע (חונך, יועץ, מנטור, מרצה, מוביל/ שותף לפורום מקצועי).</li> <li>בעל מיומנויות הצגה טובות (הצגת נושא, כתיבת מסמכים, דוחות), משתתף באופן פעיל בכנסים.</li> </ul>	למידה וידע
<ul style="list-style-type: none"> <li>מייצר ערך נוסף והשפעה דרך יצירת קשרים ושותפויות ארוכות טווח עם גורמים פנימיים וחיצוניים ברמות הארגוניות השונות, משמש כמשאב מקצועי בתוך הצוות ובפרויקטים.</li> </ul>	שותפות
<ul style="list-style-type: none"> <li>מרכז, מתכנן, מגדיר ומתאם את תוכנית העבודה והדרישות לפרויקט. יכול לתאם בין פעילויות מהנדסים, גם בקבוצות שונות.</li> <li>מביא תהליכים ויוזמות לידי מימוש- ממוקד, מתכנן ומבקר.</li> <li>עצמאי בקביעת סדרי העדיפויות, מערב אחרים ומעדכן לפי צורך.</li> </ul>	ניהול תהליכים
<ul style="list-style-type: none"> <li>מקדם חדשנות בתחום הטכנולוגי על ידי פיתוח תהליכים חדשים, רעיונות ומושגים, הכנסת כלים וטכנולוגיות חדשות, שיפור מוצרים קיימים.</li> <li>מעודד אחרים ליוזם ולחדש.</li> </ul>	חדשנות

## תשתיות ותהליכים ארגוניים

בהתאם, נושא ההתפתחות קיבל ביטוי ומיקוד במספר תהליכים ארגוניים על מנת לייצר מעטפת תומכת לשיח ולתהליכי ההתפתחות בארגון:

- תהליך המשוב - שילוב שיח מובנה ובהיר בנושא התפתחות בשיחות המשוב, הכולל קביעת יעדי פיתוח לכל עובד ומיקוד כיווני ההתפתחות בתפקיד ו/או מחוץ לו.
- מודל המנהיגות הרפאלי
- תהליכי הצטיינות - הוקרה של מנהלים מצטיינים העוסקים בפיתוח אנשיהם
- תהליכי ניווד - מתן לגיטימציה למעברים דרך פרסום בדחיפה של תפקידים ומעברים של עובדים
- תכנית התפתחות ארגונית מובנית לתפקידי הנדסת מערכת מולטידיסציפלינריים

## המנהל המפתח - ומיומנויות למנהלים:

לצד הוספת המסלול המקצועי למסגרת ההתפתחות הארגונית ומיקוד תהליכים ותשתיות ארגוניות, נעשה תהליך הכשרה רחב של מנהלים בדרגי הביניים בשיתוף עם חברת אפקטיב.

ההכשרה עסקה בשינוי התפישתי (מקידום להתפתחות) ובאתגרים שבפיתוח עובדים הכרוכים במעבר מחשיבה לטווח קצר – לחשיבה לטווח ארוך, מראייה לוקאלית – לראייה רחבה ומתגובתיות – לפרואקטיביות ניהולית.

במסגרת ההכשרה שכללה מספר מפגשים במסגרות הטרוגניות וביחידות אורגניות, קיבלו המנהלים סט של כלים לניהול שיחות פיתוח ולהגדרת יעדי ותכניות התפתחות יחד עם העובדים.

#### בין הכלים

- מודל 10%, 20%, 70%
- סל פתרונות למידה ומחווניים להתפתחות בתפקידים שונים
- מודל המנהיגות המצבית
- הגדרה של יעד פיתוח לעומת יעד ביצוע
- מעגל החניכה

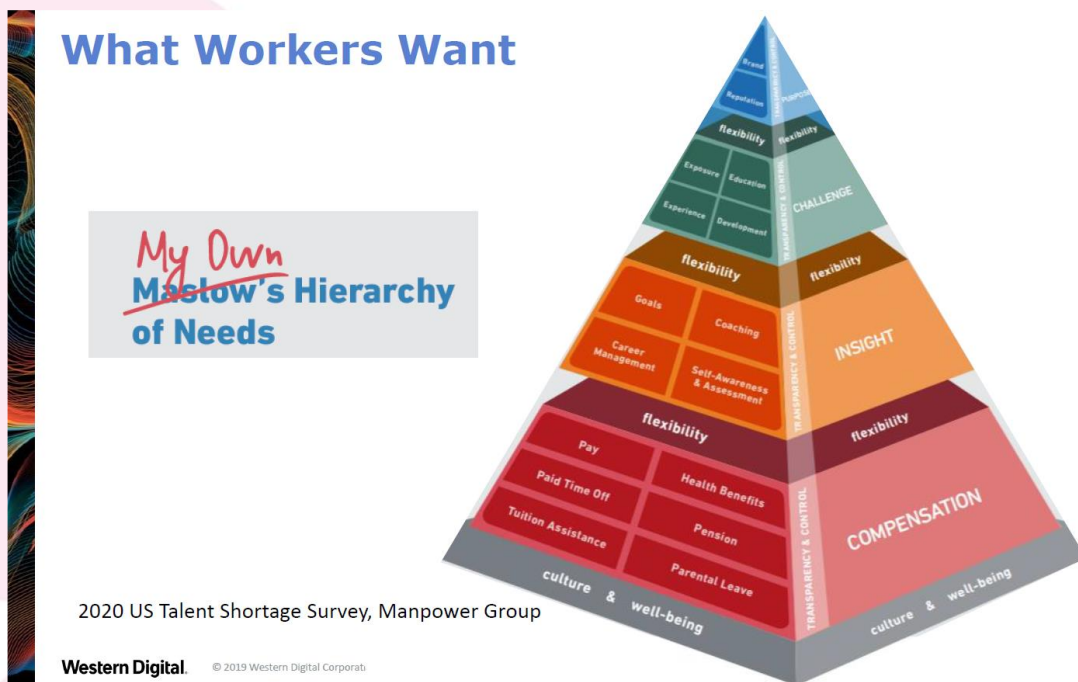
הכלים רוכזו לערכה דיגיטלית הזמינה לכל מנהל.

בנוסף, התוכנית לוותה במפגשי למידת עמיתים בהובלת מנהלות משאבי אנוש ביחידות.

פיתוח קריירה - מודל יישומי

גל סגל, מנהלת פיתוח ארגוני והדרכה, Western Digital , EMEA

נקודת המוצא של Western Digital



אחד מן הצרכים המרכזיים של עובדים כיום הוא צמיחה. לכן, החברה בחרה בפילוסופיה ארגונית המדגישה את התפתחות הקריירה דרך גמישות, תנועה והתנסויות. Western Digital פיתחו מודל יישומי לניהול הקריירה של העובדים. המודל, AIM, כולל 3 מרכיבים עיקריים:

- Assess & Align – בחינת העוצמות והחוזקות של העובד ואיזורי הפיתוח האישי, בניית תוכנית פיתוח אישית בשיתוף המנהל
- Implement – יישום דרך מודל ה-70-20-10: על ידי מגוון התנסויות, מעברים בין תפקידים, יוזמות, קבלת מנטורינג ומשוב, ולמידה פורמלית (קורסים והכשרות)
- Monitor – בחינה תקופתית של התפתחות הקריירה, בשיחות המשוב הרבעוניות

## Career Planning Model - AIM



Western Digital. © 2019 Western Digital Corporation or its affiliates. All rights reserved. | WESTERN DIGITAL CONFIDENTIAL

2/20/2020 11

### כיצד מתפתחים בתוך התפקיד?

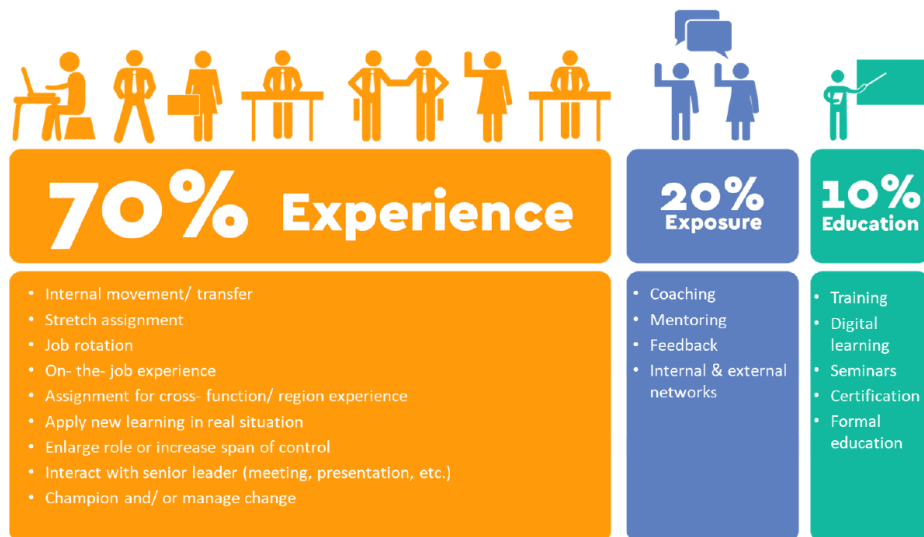
על פי הפילוסופיה הארגונית בחברה, לכל אחד יש תפקיד ברור :

העובד – צריך להכיר את עצמו ולדעת מה השאיפות שלו בטווח הקצר והארוך להגדיר יעדים, ליזום שיחות קריירה להתמקד בבניית התנסויות חדשות.

המנהל – צריך לאפשר תרבות של תנועה, תרבות של שיח, להיות "מגדל" טאלנטים, מגנט עבורם. כך, הוא יכול "לשחרר" בקלות ו"לקבל" בקלות.

הארגון – יהווה מערכת פתוחה, הוגנת ושקופה, בה העובדים יכולים לראות הזדמנויות, והכלים לצמיחה נוחים וזמינים לכולם.

## How Do People Develop



### כלים לפיתוח קריירה – איך זה עובד בפועל?

מהלך תכנון הקריירה הוא מהלך יומיומי שכולל מאמץ מרוכז:

- כלים זמינים לפיתוח קריירה בפורטל הארגוני, לעובדים ומנהלים.
- שקיפות מלאה למשרות הפתוחות בפורטל הארגוני ואפשרות להגשת מועמדות בקלות, כדי לקדם תרבות של תנועה פנימית
- מהלך תכנון קריירה – עבודת שטח יומיומית של המנהלים ושל העובדים.
- יצירת שפה ניהולית משותפת אשר נלמדת בתוכניות פיתוח המנהלים, ומוטמעת בכל ערוצי העבודה מול המנהלים- פורומים ניהוליים, ליווי יומיומי של ה HRBP, תהליכי ליווי 1:1. מודלים מרכזיים בשפה המשותפת הם מודל ה DISC, Situational Leadership – מודלים אשר בוחנים את הסגנון הניהולי, את שלבי התפתחות העובד ומדגישים את הצורך בגמישות והתאמה לצרכי העובד
- המנהל הופך למאמן בפועל – המנהלים מקבלים הכשרה על מנת שיוכלו לתת משוב מצמיח, יועצים נוכחים בשיחות ה 1:1 על מנת לתת משוב .On the job

## להתחבר לתשוקות העובדים בדרך יצירתית וליצור ערך חברתי ועסקי

**נעמה גלעדי, סמנכ"לית קשרי חוץ, ודור לי-אור, סמנכ"לית משאבי אנוש, פרוקטר אנד גמבל ישראל**

הפרויקט של P&G שואב השראה מפרופ' סומנטרה גושאל (Prof Sumantra Ghoshal). פרופ' גושאל מדבר על כך שבמרבית המקרים האקלים הארגוני מזכיר את זה שנמצא בכלכתא, הודו. אקלים חם, לח שיוצר עובדים עייפים, חסרי אנרגיה. לדעתנו, על מנת ליצור תשוקה וחיבור, כדאי ליצור אווירה של פונטנבלו באביב בצרפת – אקלים נעים, ריחני, של פריחה. אקלים זה ייצור תשוקה, משמעות, קריירה\*<sup>1</sup>.

יישום הרעיון של פרופ' גושאל בחברה הנו פרויקט חדשני לפיתוח עובדים תוך כדי יצירת ערך חברתי ועסקי לארגון. מדובר בהזדמנות שמאפשרת פרוקטר לעובדיה להוביל, בנוסף לתפקידם תוכנית חברתית או של אחריות תאגידיית שמתחברת לכישוריהם האישיים ולתשוקות שלהם. בין התוכניות שמובלות על ידי עובדים: הבית הישראלי לחדשנות, שמטרתו יצירת שיתופי פעולה בין סטארטאפים ישראליים לבין החברה הגלובלית, פרויקט גיוון והכלה, תרומת פאה לנשים חולות סרטן ועוד.

העקרונות של פרופ' גושאל מבוססים בחברה באמצעות המאפיינים הבאים:

- הפרויקט מהווה כובע שני – אינו העבודה העיקרית
- דרישה למשמעת עצמית – עובדים ממונים למנכ"לים, דירקטורים, יזמים במיזמים אלו, בנוסף לתפקידם וללא פיקוח
- המטרה היא הגשמה עצמית וחיבור לתשוקות – כל עובד יכול למצוא פרויקט משמעותי ולקחת בו חלק

<sup>1</sup> Prof Sumantra Ghoshal : <https://www.youtube.com/watch?v=EvWL1HcDYSQ>



### פרויקט זה כולל בתוכו אתגרים רבים ולמידה רבה:

- קיים צורך לפנות לזה זמן פרטי, בנוסף למטלות היום יום בחברה – אבל זה מחזיר אנרגיה יותר ממה שזה לוקח
- לא נמדדים על זה – העובד משקיע בעצמו, למען החברה.
- איך הופכים פרויקט של אדם לפרויקט של קבוצה? העובדים נדרשים לרתום עובדים אחרים לתפקידים בתוך ה"חברה בתוך חברה" שלהם.
- איך מגייסים את המנהלים לרתום את האנשים שלהם? הרבה פעמים הפרויקטים יוצאים מתוך הביזנס ומגדילים בצורה משמעותית את התוצאות העסקיות
- איך משמרים התלהבות ארגונית סביב הפרויקט? חוגגים הצלחות כל הזמן, מספרים לעובדים, חיים את הפרויקטים האלה לא פחות מאשר את ה"לחם והחמאה" של הביזנס

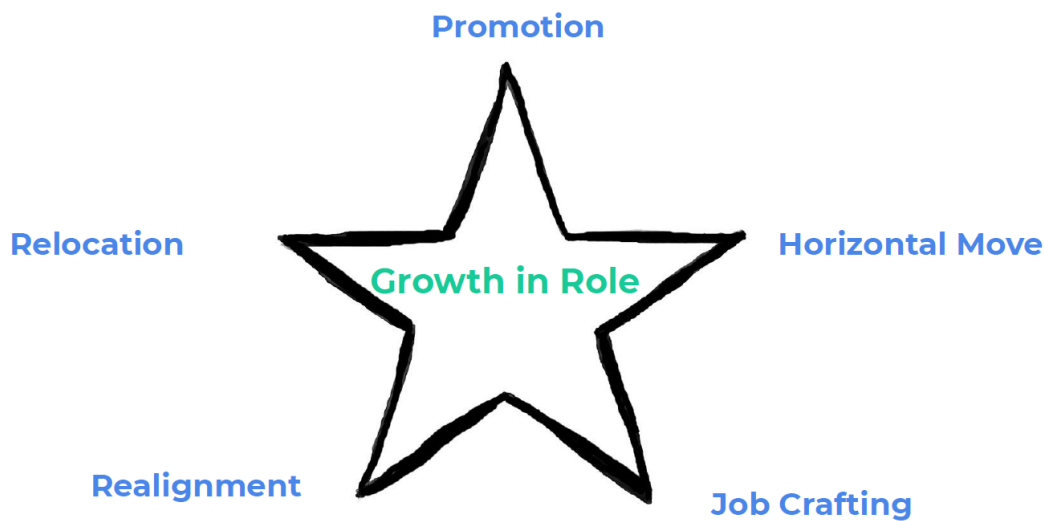
## יישומי קריירה מגוונים, על פי מודל כוכב

### מיכל ברוש, דירקטורית בכירה במשאבי אנוש Kenshoo

מיכל ברוש, דירקטורית בכירה ב Kenshoo התמודדה עם אחוזי עזיבה גבוהים, ולקחה על עצמה להקטין את שיעור העזיבה, ע"י מתן אופק מקצועי ואישי לעובדים והגברת המשמעות בעבודה. כל אלה מובילים לחיזוק ה- Engagement של העובדים והקטנת שיעור התחלופה. כל זה נעשה בדרכים יצירתיות וללא עלות. הם פיתחו מודל כוכב הכולל הזדמנויות התפתחות שונות ביניהן: קידום מקצועי, מעבר תפקיד רחבי, יצירת תפקיד חדש המתאים לעובד ולארגון, מעבר בין סייטים/צוותים/מחלקות ועוד.

מודל זה מציע כיוון התפתחותי שונה לכל אדם.

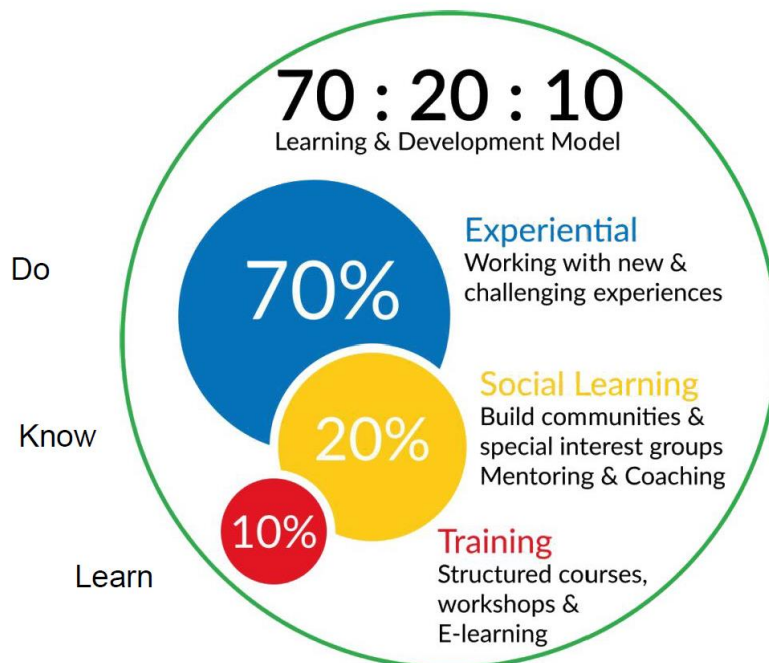
### Career growth types



## השאלה המלווה את התפתחות הקריירה: מה, נכון להיום, התפקיד הבא שלך?

השאלות המנחות שמלוות את התוכנית המעשית ל"מיפוי" הדרך לתפקיד הבא הן:

- את מי אני צריכה לפגוש על מנת להבין ולדעת יותר על התפקיד הזה?
- איך אני יכולה להשיג ניסיון רלוונטי?
- איך אוכל לשפר את הכישורים שלי בהתאם?
- מי יכול להיות המנטור שלי?



## איך זה קורה בפועל והאם זה עובד?

העובדים בחברה מעודדים ליצור קהילות המאחדות תחת נושאים שונים – מוסיקה, ספורט, אמהות, ועוד. מובילי הקהילות זוכים לפיתוח אישי ולמעמד של "מיני סלב" בחברה.

בנוסף, בחברה יצרו שבוע פיתוח קריירה במסגרתו מתקיים אירוע קריירה בכל ערב, היכרות עם אפשרויות שונות בארגון, פאנלים ועוד.

תהליכים אלו נמדדים באמצעות מספר kpi's:

- מספר מעברי קריירה
- אחוז נטישת טאלנטים
- כמות היוזמות ה"אישיות" להובלת קהילה ארגונית

בכל המדדים ניכר שינוי חיובי בחברה.