



משאבי אנוש ישראל ע"ד  
לדעת • להוביל • לחדש

יוזמות וכלים  
בנורמלי החדש

מפגשי למידה  
וירטואלים 2

מפגש למידה - אוקטובר 2020

שמחות לשתף את הקהילה ביוזמות וכלים חדשניים שנוצרו בעידן הקורונה וממשיכים לסייע בעשייה היומיומית בעידן הנוכחי.

18 הארגונים שפעילותם מסוכמת בחוברת זו, התמודדו בתחרות המצוינות של העמותה, תחת הקטגוריה – יוזמות בעידן קורונה. בעמותה הצטבר מאגר ידע יצירתי וחדשני, והמטרה של שני המפגשים האלה לשתף ידע זה עם הקהילה, לחבר בין אנשים ובין ארגונים ולהעצים את הלמידה של כולנו.

המפגשים האלה מוצגים לפי קטגוריות תוכן, כאשר כל ארגון מציג את ה"מיוחדים" שלו, והסה"כ עולה על המציאות הספציפית של כל ארגון.

### **בעידן הזה, מעסיקה אותנו במיוחד השאלה – מדוע הפך משאבי אנוש להיות שחקן ראשי בתקופה זו?**

סיבה אחת לתופעה זו נעוצה בעצם היותנו "מנהלי משאבי אנוש של הלב". תמיד היינו כאלה, אך בתקופה זו יש צורך מוגבר באמפתיה, יצירת חוויה ומתן מענה פרסונלי וריגשי

הסיבה השנייה – נגזרת מתפקידנו הטבעי כ"אינטגרטור". בתקופה של טרנספורמציה כל כך משמעותית, יש צורך מיוחד בגורם מרכזי שייצור אינטגרציה בין כל הגורמים. זה התפקיד שלנו, אנחנו במרכז.

בסיכומים המופיעים בחוברת זו תמצאו את השילוב שבין אסטרטגיה לבין לב. זו הזכות שלנו!! מקוות שהתכנים יעוררו אתכם לעשייה יצירתית ומשמעותית, במיוחד בתקופה זו.

תודה למשתתפים במפגש,

ד"ר שלומית קמינקא, מנכ"לית  
מירב אפיריון, סמנכ"לית צמיחה וחדשנות  
משאבי אנוש ישראל (ע"ר)

## תוכן העניינים:

### יוזמות בעידן קורונה- חלק א'

| עמודים | תוכן  |
|--------|---|
| 5-6    | Intel Israel HR as a Strategic Change Accelerator In COVID-19 days<br>אלונה אייל-פריד   HR Senior Director Israel   |
| 7-8    | אנחנו כאן: הסיפור של תנובה   ריקי בקפיין   מנהלת פיתוח ארגוני, הדרכה וגיוס  |
| 9-10   | "לגעת בעובד": מחוברות רגשית   שירלי הדס-גליק   מנהלת אגף משאבים ומנהל   חוצה ישראל  |
| 11     | יוזמות בעידן קורונה   דקסל פארמה   תמי טבת שטיירמן   מנהלת פיתוח ארגוני   דקסל פארמה  |
| 12-13  | BONDING MATTERS   אילת אורין-גודארד   סמנכ"לית משאבי אנוש   קורנית דיגיטל   |
| 14-15  | Agile HR והשפעתו על צה"ל במהלך עידן הקורונה   תמי תורג'מן   ראש ענף חירום, חדשנות ודיגיטל בצה"ל   |
| 16-18  | הפלייבוק   מפגש למידה יוזמות וחדשנות בעידן החדש   טרנספורמציה בתרבות ובתהליכים אגיליים<br>אורלי אדם- מנהלת פיתוח ארגוני ולמידה   רויטל ברגשטיין- מנהלת מחלקת אסטרטגיות אנשים ותרבות |
| 19-20  | מחוסן אישי לחוסן ארגוני   אלונה מגור שוהם   סמנכ"ל משאבי אנוש   שטראוס ישראל  |
| 21-22  | בניית חוסן ארגוני ואישי בתקופת משבר הקורונה   יהודה בכר   ראש מינהל תעסוקה, רווחה ופרישה   תעשייה אווירית   |

## יוזמות בעידן קורונה- חלק ב'

| עמודים | תוכן  |
|--------|---|
| 23-24  | כולנו ביחד גם כשכל אחד לחוד: מנהיגות ומחברות בתקופת אי ודאות<br>ירון חריטן   משנה למנכ"ל ומנהל אגף משאבי אנוש   אוניברסיטת אריאל  |
| 25-27  | משאבי אנוש בעידן קורונה ZOOM   מיכל הדס   מנהלת מערך תגמול, הטבות ויחסי<br>עבודה   מכבי   |
| 28-29  | CORE ON: מדורת השבט הדיגיטלית שיצרנו ב Sanofi   רוני וינוגרד   HRBP, Sanofi<br>LD & Leading TA  |
| 30-32  | מחויית עובד למסע עובד   ענבל סינמן   סמנכ"לית משאבי אנוש   אלעד מערכות<br>אלעד מערכות   |
| 33-34  | למידה, פיתוח וקריירה בנורמלי החדש   גלית רגב   HRBP   Chegg   |
| 35-36  | כלים ליצירת מחברות עובדים וצמיחה ארגונית בתקופת הקורונה   ליבי אנגל קזס  <br>סמנכ"לית משאבי אנוש   לוריאל ישראל<br>דניאלה פרוסקי שיאון   סמנכ"לית תקשורת וקיימות   לוריאל ישראל |
| 37-38  | ליווי ופיתוח מנהלים: New Normal   אופירה גולדווסר   מנהלת פיתוח ארגוני<br>דבורית פינקלשטיין   ראש תחום הדרכה   אסם - נסטלה  |
| 39-41  | מיכל לוין, מנהלת תקשורת פנים. חוה כלב, מנהלת רווחה   אסותא מרכזים רפואיים   |

## Intel Israel HR as a Strategic Change Accelerator In COVID-19 days

### אלונה אייל-פריד | HR Senior Director Israel

#### אינטל

- כ-13,000 עובדים + 3 חברות בנות
- בישראל קיימים 4 אתרים של אינטל
- ממרץ הועברו כ-90 אחוז מהעובדים לעבוד מהבית. מאז עובדים במתכונת הזו

#### מה קורה ב-HR מאז הקורונה?

מעבר להיותנו שחקן בשולחן. מקום של מנווט ועוזר להנהלה ללכת קדימה.

3 רמות:

אופרטיבית וטקטית, אסטרטגית וטרנספורמטיבית-  
כל אלה מייצרות הזדמנות לקחת את הארגון קדימה.  
בתקופה הזו צריך לייצר בחירות, שילוו אותנו לטווח הרחוק.

אנו בוחנים זאת ב-4 רמות:

**עובדים-** עבודה מהבית VS מהמשרד, סדרי חיים משתנים  
**מנהלים-** תפקידים השתנה, הם המוקד של המשולש שבין עובד-צוות-ארגון, נדרשות מהם מיומנויות אחרות  
**מנהיגות-** בעולם מורכב, אי אפשר לתפקד לבד, יש צורך בשת"פ ברמת המנהיגות, שמירה על חוסן  
**ארגון-** בחינה מחדש של תהליכים ארגוניים, לא לקחת שום תהליך כמובן מאליה- הכל דורש חשיבה ועיצוב מחדש

מודל שנעזרנו בו, מודל של Deloitte מסתכל על תהליכים ב-3 טווחים של זמן:

**הווה: וויסות-** להשטיח את העקומה. לנקוט בצעדים חריפים יותר  
**עתידי: אקורדיון-** לחזור לנורמלי  
**עתידי רחוק: הנורמלי החדש**

הבנו שהשלבים האלה מתקיימים בו זמנית. אנחנו כבר בנורמלי החדש ובו זמנית זקוקים לדאוג לאקורדיון ולווסת. יש המון קדימה ואחורה וחשיבה לטווח רחוק.

בשלב הראשון יצרנו צוותי משימה שאנו בכל פעם יוצרים מחדש לפי הצורך באופן ממוקד.

#### מה קורה בעולם הניהול?

המנהל הפך להיות סופר-על. העובדים מצפים ממנו, הארגון מצפה ממנו. ועליו לא להתרסק. יש לעזור למנהלים ברמות שונות כדי שיוכלו לתפקיד בעת הזו. ארבע צרכים מרכזיים:

**רציונלי-** הצורך באינפורמציה. ציפיה של עובד שהמנהל יתן את כל הידע שזקוק לו.  
**פונקציונלי-** גם לפני הקורונה ידענו למדוד לפי תפוקות ולא לפי שעות. השוני כעת הוא מיקוד המשימות של כל עובד.

**חברתי-** תפקיד מאוד חשוב למנהל לוודא שהחיבורים נשמרים **אמוציונלי-** לוודא שמנהל מטפל בעובדים, מזהה תופעות של לחץ, חרדה, בלבול, דיכאון ויודע לבקש עזרה אנו בונים בימים אלו שבוע שלם של תכנים למנהלים בהם נציע כלים להתמודדות עם הנורמלי החדש.

### הנושא של Engagement השתנה לחלוטין.

זה כבר מעבר לרווחה. זה להבין מהי מחוברות עובדים כיום.

מודל שעוזר לנו בהקשר למחוברות מורכב מפירמידת הצרכים של מסלואו שעברה התאמה ומחולק ל-3 רבדים:

1. שגרה מבורכת- לוודא שביומיום של העובד יש חיבורים חיוביים לארגון (למנהל, שכר והטבות, ממשקים)
2. אהבה ודאגה- ההרגשה של עובד שאכפת לארגון ממנו, פעולות שמחזקות שייכות לארגון
3. משמעות- לא מספיק לייצר חיבור רגשי אלא יש לייצר תחושת משמעות, חיבור לחזון וכן התנדבות- אנו מציעים המון אפשרויות של תרומה לקהילה, תרומה למדינת ישראל, מוחות שתורמים ידע לבתי חולים בחיזוי פרואקטיבי בהקשר לקבלת החלטות לגבי המשך טיפול רפואי בחולי קורונה, עובדים שבנו מכשיר שמאפשר לקשישים ובני משפחותיהם לדבר בשיחות וידאו בקליק אחד על מנת להקל על החסם הטכנולוגי- זה מייצר משמעות!

### המלצות:

- יש כיום למחלקות משאבי אנוש מקום לעזור מעבר לארגון הספציפי, מקום לעזור ברמה מדינית-לאומית, באמצעות מיזעור סיכונים ומעבר לווירטואלי
- חשוב לוודא ש HR תופס את המקום שלו בקבלת החלטות אסטרטגיות לטווח הרחוק
- המנהלים הם המפתח: חשוב לעזור להם לשמור על חוסן ולתת להם את כל הכלים הדרושים

**"מעולם לא ניסיתי לעשות את זה, אז אני חושבת שללא ספק אצליח"**

בילבי

## אנחנו כאן: הסיפור של תנובה | ריקי בקפיין | מנהלת פיתוח ארגוני, הדרכה וגיוס

**תחילת הקורונה:** הסתערות הצרכנים על הרשתות

**תפקיד מפתח:** תנובה כגורם האחראי על אספקת מוצרי מזון, גורם ממתן ומרגע

- כל עובדי החברה נקראים אל הדגל
- בעוד שבמשק הישראלי יש הורדת הילוך משמעותית, בתנובה עצימות העבודה הולכת וגוברת
- מוקם חמ"ל HR בתנובה

**HR מגדיר 2 מטרות-על:**

1. שמירה על בריאות העובדים
2. שמירה על רציפות עסקית

**על מנת לייצר זאת, נעזרנו במודל 3 הזירות:**

**משמעות –** כשלאדם יש תחושת משמעות וגאוות יחידה החוסן האישי שלו עולה, ויש לכך משמעות עצומה על המשכיות עסקית.

**מעטפת ארגונית –** דאגה לכל צורכי העובד בעת המשבר

**מנהיגות –** בנייה וניהול של שגרות שוטפות, מותאמות לתקופה, יצירת ודאות והגברת רגישות ניהולית מה בפועל עשינו?

**בזירת המשמעות: קמפיין "שומרים על הבית: משאירים את הקורונה מחוץ לתנובה"**

- יצירת סלוגן ייעודי וחיבור למשימה הגדולה של הגעת מזון לשולחן האוכל של המשפחות בישראל
- מעורבות עובדים בהפקה של סרטוני הסברה במהלך הקמפיין מחזקת את השייכות
- אפליקצייה פנים ארגונית - "מחברים לבית" הייתה לא פופולרית, וכעת נוצרה הזדמנות להטמיע אותה
- "זמן משפחה" - יצרנו מאגר של המון פעילויות משפחתיות כדי לחזק את החיבור
- אחריות חברתית והתנדבות מחזקת את תחושת משמעות ומגבירה חוסן

**בזירת המעטפת הארגונית: שינוי כל דפוסי העבודה שלנו**

- נמנעים מחל"ת! עושים הסבה לתפקידים אחרים
- שמירה על שגרות ארגונית, כולל בונסים
- פורטל חדש עם כלים, מידע וטיפים להתנהלות בתקופה הקורונה
- תזונת המשפחה – דיאטניות של תנובה מייצרות לעובדים ובני משפחותיהם תפריטים מותאמים לתקופת הסגר
- תמיכה ומעטפת פסיכולוגית לשמירה על הרווחה הנפשית
- כולל יום הדרכה לעובדים ובני משפחותיהם שעסק בבריאות הפיזית והנפשית
- טיפול במבודדים וחולים: משלוחי "תשומת לב" הביתה
- סדרת סרטונים עם תשובות המנכ"ל על שאלות מרכזיות של עובדים
- ברומטר שבוחן את האפקטיביות של המהלכים שבוצעו

### בזירת המנהיגות:

- בניית שגרות ניהוליות מותאמות לתקופה
- לא עוצרים, ממשיכים קדימה
- ליווי המנהלים
- קולג' למנהלים עם וובינרים בנושאים שמעסיקים מנהלים כגון התמודדות עם שחיקה
- בנייה והעברה של תוכנית פיתוח מנהלים
- אחת לחודש וחצי: כנס מנהלים עם המנכ"ל (במקום אחת לרבעון)

**התוצאה:** תוצאות מצוינות ומשמחות בסקר עמדות עובדים - ציון 4.6 והערות כתובות שריגשו אותנו מאוד ועזרו לנו להבין עד כמה חשוב תפקיד HR כעוגן במציאות כאוטית

### תובנות מהתקופה:

- ממשאית כבדה לחיפושית זריזה: מעבר לעבודה אג'ילית
- מודל הזירות: משמעות, מעטפת ארגונית, מנהיגות
- הובלה אסטרטגית של המשבר על ידי משאבי אנוש



## "לגעת בעובד": מחוברות רגשית | שירלי הדס-גליק | מנהלת אגף משאבים ומנהל |

### חוצה ישראל

#### חוצה ישראל

חברת תשתיות, חברה ממשלתית

- קיימת 27 שנים
- הקימה את כביש 6
- ב-3 שנים האחרונות: מהפיכה- באספקטים אסטרטגיים, צמיחה פי 3 בכוח האדם, מחברת פרוייקט מרכזי לחברה שעוסקת במגוון פרוייקטים מורכבים תשתיתיים
- כתוצאה מהשינוי, הקמת אגף משאבי אנוש, שיווק ומנהל
- משאבי אנוש כמוביל תהליכים אסטרטגיים, מיתוג, מיצוב ושינוי מדיניות ארגונית
- חוצה ישראל בתקופת הקורונה מוגדר כארגון חיוני

#### עקרונות עבודה בתקופת הקורונה

שמירה על בריאות העובדים: מרמת אלכוהול, חיטוי וכו' לטיפול במבודדים

ניהול ושמירה על רציפות תפקודית

מכיוון שזהו ארגון חיוני, הארגון לא מורגל בעבודה מהבית, בתחילת הדרך לקח זמן למשרדי הממשלה להתיר עבודה מהבית ולשלם על זה

#### מחברות עובדים בתקופת הקורונה- איך עושים את זה?

#### יזמה של אחת העובדות בצוות הHR: סטיקרים!

סטיקרים ייחודיים לעובדי חוצה ישראל, סביב הקורונה. מגוון סטיקרים הומוריסטיים שיצרו שפה פנימית ותחושת לכידות.

#### מחברות עובדים- עקרונות עבודה:

פעילויות והפתעות קטנות מתוך הבנה של הצרכים והאתגרים של עובדים בזמן הזה

- מעורבות עובדים ביתר שאת ברעיונות
- חשיבה על המשפחה- תשומת לב למשפחה וחברים ושיתוף שלהם בנעשה בארגון
- השקעה כספית "חכמה"
- מיתוג מעסיק
- "אחרי"- שיתוף העובדים בחוויות

#### שגרות ניהוליות חדשות

- עבודה מהבית לא שגרתית בארגון כמו חוצה ישראל. זוהי מהפיכה תרבותית משמעותית
- שמירה על קשר רציף של מנהל עם עובדים
- שמירה על קשר רציף של HR עם עובדים ומנהלים
- זמן תגובה קצר

### הפתעות קטנות- מחוברות

- הגדה של פסח שיצרנו עם מסרים של החברה
- משחק "תוכי תוכי" שחילקנו סביב יום המשפחה- עובדים שלחו תמונות ושיתפו במשפחה משחקת במשחק
- PIZZA TIME: כל עובד קיבל שובר לפיצה משפחתית. התגובות היו מדהימות. עובדים שיתפו בתמונות של המשפחות אוכלות פיצה, יש חשיפה של המשפחה, תחושת חיבור הולכת וגדלה
- עובדים משתפים מתכונים בשבועות תמונות ומתכונים
- בריאות העובדים- מיתגנו מסיכות

### מבחן התוצאה: סקר עמדות

הערכה גדולה מאוד בסקר, הן בהיבט רגישות החברה כלפי העובדים בתקופה הקורונה והן בהיבט עמידת החברה באתגרים הניצבים בפניה בתקופה זו.

### תובנות

- משאבי אנוש נדרשים ב"נורמלי החדש" להיות גם וגם וגם- גם בשוטף, גם ברמה האישית וגם באסטרטגיה
- שמרו על קשר אישי
- יצירתיות ויוזמות חכמות, לאו דוקא גרנדיוזיות ובהרבה כסף
- שיתוף בידע ולמידה מחברות וארגונים נוספים

## יזמות בעידן קורונה | דקסל פארמה | תמי טבת שטיירמן | מנהלת פיתוח ארגוני |

### דקסל פארמה

- חברת תרופות בבעלות פרטית
- נוסדה לפני 52 שנה
- אתרים בארץ ובחו"ל
- +1000 עובדים
- חברה שמרנית, צנועה ומופנמת
- צוות HR קטן ומקצועי ונחושי!

### הסיפור שלנו הוא סיפור של צוות הHR

- משבר הקורונה אפשר לנו להטמיע תהליכים שלא יכולנו קודם לכן. היו המון מחסומים, קושי גדול להעביר החלטות, חברה מאוד שמרנית
- **התחלנו בקטן**. כדי לא לאיים. ארגון מסורתי כאמור
- בהתחלה: בלבול ופחד. נוהל חירום.
- צוות הHR התגייס בהתחלה להנגשה של מידע חיוני בנושאי "עשה ואל תעשה" באמצעות אפליקציה, מיפנו אתרים, מיפנו עובדים חיוניים, הפרדנו בין משמרות ייצור במעבדות, הקפדנו על הסברה, הרגלי חיסוי- עסקנו בתפעול ולוגיסטיקה
- נוצרה תחושת פרואקטיביות וחוסן שבנתה הרבה אמון מצד העובדים
- **מכאן עברנו לדברים אחרים** כגון, מעבר לפינת קפה וירטואלית, שיתוף מלאים מביכים שאנשים הצטיידו בהם בסגר, שיתוף בן משפחה שירד מהפסים- הכנסנו הומור, FUN וצחוק מעבר לעבודה ומידע חיוני
- **התקדמנו צעד נוסף**: סקרים. עד לאותו רגע סקרים נתפסו כמהלך רגיש
- הזמנו עובדים ומנהלים לפרגן לעשייה של עובדים וצוותים בארגון
- הנורמלי החדש, הביחד החדש! כל המחסומים נפרצו בבת אחת
- לפני הקורונה עובדים לא נהגו להצטלם ולצלם, להעלות תמונות. פתאום זו נהייתה דרך תקשורת נוצרו חיבורים חדשים בארגון המופנם שלנו
- למידה מרחוק- משהו שלא הצלחנו להטמיע קודם וכעת התאפשרה, נעשתה קפיצת דרך משמעותית
- פעלנו במישור העסקי וגם בWELL BEING של כל עובד
- פעלנו בכל המעגלים והמישורים - עובדים ומנהלים קיבלו הכשרות חיוניות במתכונת דיגיטלית, סייענו לשמור על שגרות עבודה של צוותים, והצענו גם תוכניות והפעלות משפחתיות
- הגענו לכל עובד ועובד עד הבית, והעברנו להם כל מה שנדרש, מתרופות ועד הפתעות ופינוקים
- שיתפנו במאמצים מאחורי הקלעים, והשיתוף יצר גאוות יחידה בכך שהארגון דואג לעובדים ותומך בעסקים קטנים
- השיא היה בהרמת כוסית לקראת ערב פסח. למרות שהערב כלל הופעה ושיחה אינטימית עם עידן רייכל, גולת הכותרת הייתה סרטון שהפקנו עם צוות ההנהלה, לראשונה, המבטא הערכה לעובדים. זה היה רגע מכונן בן ההנהלה נרתמה מתוך הבנת חשיבותה ומשמעותה של תקשורת והוקרה
- מעובדים לשגרירים: עובדים החלו לשתף את המעגלים שלהם, וכן מעדכנים ברשתות החברתיות ומשתפים בטוב הארגוני שהם חווים

### איפה אנו כ- HR נמצאים כיום?

- שותפים של ההנהלה, שותפי אמת
- המון הערכה מצד עובדים
- אנחנו בארגון אחר, והרבה בזכותנו!

## BONDING MATTERS | אילת אורין-גודארד | סמנכ"לית משאבי אנוש | קורנית דיגיטל

- נוסדה ב-2002
- מייצרת פתרונות דיגיטליים להדפסת טקסטיל - מדפסות תעשייתיות, דיו (פטנט רשום) ופתרונות תוכנה
- נסחרת בנאסד"ק משנת 2015
- חברה גלובלית - משרדים ומפעל בישראל, גרמניה, ארה"ב, שנגחאי והונג קונג
- מעסיקים קרוב ל-650 עובדים במעל ל-20 מדינות שונות

### כמו שהדיו מתחבר לטקסטיל...

- ארגון גלובלי בצמיחה מהירה ומתמדת
- ארגון מולטידיסציפלינרי
- אוכלוסיות עובדים מגוונות
- פעילות עסקית אשר דורשת אינטראקציה פרונטלית עם לקוחות
- תרבות ארגונית ייחודית - BONDING MATTERS

### משבר כהזדמנות

- החברה דיווחה למשקיעים על אי עמידה בתחזיות לרבעון הראשון
- צוות ה-HR יחד עם ההנהלה החליטו לראות במשבר הזדמנות ולהנחיל את הרוח הזו בקרב העובדים
- בשורה התחתונה ראינו: (1) עלייה של 172% בערך המניה (אפריל - ספטמבר '20); (2) עלייה של 27% ברמת המחבורות הארגונית של העובדים (בהשוואה למאי '19)
- נתונים אלה הם תוצאה ישירה של העשייה בתקופת הקורונה

### מחבורות ארגונית

- עבודה סביב שלושה צירים מרכזיים - עסקים, אנשים וארגון, קהילה
- הובלה ועשייה על פי הערכים והחזון של החברה
- בחינת מכלול צרכי העובד כמכלול (משפחה, בית, עבודה)
- בחינת צרכי הקהילות המקומיות בהן אנו פועלים
- עשייה חדשנית, רלוונטית, מדויקת ועצמאית.
- החלטה עקרונית - הימנעות מפגיעה בתנאי ההעסקה של העובדים
- **ברמה העסקית:**
- חתירה לצמיחה ואיתור הזדמנויות עסקיות
- צוות ה-HR הקים 3 צוותי משימה חוצי ארגון, שטיפלו בהיבטים שונים של הביזנס והארגון. יוזמות הצוותים תרמו להתאוששות מהירה של הביזנס ולשינוי הלך הרוח הארגוני לפרואקטיבי ואופטימי.
- חגיגה של הצלחות עסקיות יחד - רכישת חברה, פעילות עם לקוחות אסטרטגיים וכד'
- **ברמה הארגונית:**
- הקמת מערך תקשורת פנים ארגונית לשעת חירום - שגרות תקשורת ופורומים ניהוליים, פגישות מנכ"ל - שיח מקרב ופתוח, הקמת צוות משימה ייעודי, שיתוף ברצינות.
- אירועי תרבות ורווחה מותאמים לתנאי הקורונה - יצירת חוויה גלובלית/מקומית משותפת. דגש על חוויות ערכיות לצד אירועי הפגה.
- הדרכה ולמידה ארגונית - הקמת פורטל ארגוני לתמיכה בעבודה מהבית, יצירת קיטים למנהלים, מעבר ללמידה מקוונת בדגש על תכנים רלוונטיים.
- הטמעת עבודה מרחוק וחלוקת קיט ציוד לעבודה מהבית

### ברמה המשפחתית:

- בחינת מכלול צרכי העובד
- שיתוף המשפחות בהרמות כוסית עסקיות גלובליות
- הקמת קו חם לתמיכה במשפחה
- קיט מסכות DIY למשפחה בשילוב עם תוצרי הטכנולוגיה של קורנית
- תוכנית הרצאות וסדנאות לתמיכה במעגלי החיים השונים של העובד
- אירועי רווחה למשפחה - קייטנת קיץ מרחוק לילדים, מתנות למשפחה

### תרומה לקהילה

- הקמת מערך התנדבות גלובלי דווקא בתקופת הקורונה.
- הצעת אפשרות בחירה לעובדים שהיקף העשייה שלהם הצטמצם בתקופת הקורונה - להקדיש את שעות העבודה שהתפנו לתרומה לקהילה. יצר ספין ענקי בארגון.
- שילוב התנדבות בפעילויות גיבוש צוותיות
- תמיכה מרחוק בלקוחות - תרומת דיו לייצור ציוד מגן ע"י לקוחות, סיוע עסקי משלוח ציוד מגן לאסיה
- פרויקט התנדבות של צוות ה-HR - תמיכה וייעוץ למעגלים הקרובים של העובד (ייעוץ קריירה, כתיבת קו"ח וכו')
- הקמת מאגר עסקים קטנים
- 

### על השינוי בתפקיד צוותי ה-HR

- תפיסת הביצוע שלנו השתנתה: פתרונות מהירים, אדפטיביות, פרסונליזציה, קידום דיגיטליזציה, הכנה לעולם תעסוקתי חדש וגמיש יותר
- תמיכה רגשית בעובדים, CARE, עבודה עם מנהלים על MINDSET CHANGE במגוון תחומים,
- דגש משמעותי על מחוברת ארגונית, ניהול מחדש של מושג המשמעות, חיזוק מנהיגות והובלה על פי ערכים

## ודיגיטל בצה"ל

### Agile HR בצה"ל: כך זה נראה

1. מסע קצר
2. מחיר הטעות קטן
3. גמיש ומסתגל

### 3 מאמצים מרכזיים:

#### טיפול באנשים:

- כיצד משפיעים בלוחות זמנים קצרים ומותאמים למציאות המשתנה במהלך הקורונה? צוות קטן ומקצועי עם תקציבים וסמכויות - בעל יכולת השפעה מיידית על השינוי.
- התייחסות דיפרנציאלית לשירות חובה ולשירות בקבע. התייחסות פרטנית מאוד לאוכ החיילים הבודדים לדוגמה, שזקוקים לתמיכה שלנו בפן הבינאישי ובסיוע כלכלי. ויתור על תיקוף מסמכים כדי לחסוך זמן בטיפול מידי בצורך.
- מענה ייחודי לקראת החגים - בניית מערך המתבסס על אנשי הקבע באכ"א הכולל חלוקה לוגיסטית של סל סיוע לחיילים - מארזי מזון ועוד.
- הקמת מרכז ייחודי למפקד הלוחם ומשפחתו - תיווך זכויות ומענה ייחודי הכולל יצירת קשר יזום עם בן/בת הזוג.
- פתרונות לבני זוג בעלי תפקידים חיוניים - שינוי תרבותי דרמטי - מתן אלטרנטיבות (עבודה מבסיסים גיאוגרפיים קרובים, יום עבודה מלא אך גמיש בהיבט שעת ההגעה למשרד, הגבלת משתתפים בדיונים ושימוש הולך ועולה בזום/ויסי, ועוד...) שיחות רבות עם מפקדים על מנת להטמיע את השינוי.
- גיוס מרץ - הרחבת נקודות הגיוס על מנת לצמצם התקהלות ולמנוע הדבקה גם בלשכות הגיוס וגם בבסיסי הקליטה ביחידות הלוחמות. תהליך מורכב הדורש התאמות.
- מיונים - בצה"ל מגוון רחב של מיוני הקריטיים לתהליכי הפיתוח - מיונים לקצונה, מיונים ליחידות מיוחדות, ועוד... כלל המיונים המשיכו ועברו למיון מרחוק. בוצעו התאמות מול הפלטפורמות בחברות האזרחיות ובוצעה הטמעה ביחידות צה"ל.

#### שליטה בכוח אדם - מבודדים וחולים:

- הקורונה הביאה עימה דרישות חדשות - משמעויות על כשירות יחידות, השפעות על ימי חופשה, ימי מחלה ועוד. לפיכך, הותאמו המערכות ליצירת תמונת מצב מיידי בתוך יומי המאפשרת קבלת החלטות באמצעות כלים דיגיטליים מתקדמים. אירוע משמעותי ובעל השפעה עד רמת המטה הכללי בצה"ל.

#### הסיוע לעורף:

- הכשרה מחדש ותיווך המשימה - חלק מן האתגר כלל הסבה של חיילים שהגיעו לתפקיד מסוים, לתפקיד אחר שונה לחלוטין. הדבר דורש לעיתים סיום הכשרות טרם סיומן והשלמה במועד אחר - מדובר באירוע משמעותי. נוסף על כך, כיצד מתקשרים כזה דבר? מאתגר. עלינו ליצוק משמעות למשימה דבר היוצר תחושת שליחות לחיילים.
- פיתוח ותכנון - משימות מתפרצות המתבצעות לאורך זמן שאינן חלק מהשגרה של צה"ל מחייבות תכנון לטווח הרחוק למציאת מענה לפערים מקצועיים שעלולים להיווצר בשטח.
- איתור כ"א מתאים למשימה - משימת צה"ל העיקרית היא שמירה על ביטחון המדינה. הסיוע לעורף היה רחב היקף וכלל דרישות שונות - "מגן אבות ואימהות" לדוגמה - סיוע בבית אבות, מסגרות לילדי



**משאבי אנוש ישראל**  
לדעת · להוביל · לחדש

עובדים חיוניים בבתי חולים, ועוד. האתגר הוא לאתר את החיילים המתאימים למשימה מבלי לפגוע במשימת העל של צה"ל תוך חלוקת נטל על תומכי הלחימה או על הכשרות שונות ביחידות ההדרכה.

### **במקום שבו אין ציפיה -**

בהרבה מקרים ניתן היה לבצע את המינימום - המצב מורכב, אין ביקורת ואין שיפוטיות.

מצד שני, אנו מחוייבים מאוד למקצוע שלנו, מחוייבים להבאת יוזמות חדשות שישפרו את הטיפול באדם בצה"ל במהלך האירועים המורכבים בעת הזו.

### **דוגמא ליוזמה כזו: סוגיית הטיפול במשפחות השכולות.**

במהלך הסגר לא הייתה חובה להגיע לבתי העלמין - אך מתוך הדאגה למשפחות והאחריות הלאומית, דאגנו שבכל בית עלמין תהיה נוכחות של צה"ל ותאפשר מניין גם בעת בלתי צפויה. הנוכחות של חיילים במדים - הכוללת חלוקת פרח על כל קבר - עוררה המון התרגשות בקרב המשפחות והוכיחה שיש דברים שאין לוותר עליהם כי הם מגדירים אותנו כצבא וכעם.

**הפלייבוק | מפגש למידה יוזמות וחדשנות בעידן החדש | טרנספורמציה בתרבות ובתהליכים אגיליים**  
**אורלי אדם- מנהלת פיתוח ארגוני ולמידה | רויטל ברגשטיין- מנהלת מחלקת אסטרטגיות אנשים ותרבות**  
**חטיבת הטכנולוגיה, בנק הפועלים**

**חטיבת הטכנולוגיות של בנק הפועלים**

- אחד מגופי הפיתוח הגדולים במשק
- 1600 עובדים
- מגוון רחב מאד של טכנולוגיות שנועדו על מנת להאיץ את טרנספורמצית הבנק
- מחלקת אסטרטגיית אנשים ותרבות הוקמה בחטיבת הטכנולוגיה על מנת להאיץ את הטרנספורמציה בתרבות הארגונית של החטיבה ובתהליכי העבודה כך שיותאמו לארגוני הייטק מובילים בשוק.

**טרום משבר הקורונה**

- החתמת כניסה ויציאה בכרטיס נוכחות בטווח שעות מותר
- היעדר תשתית לעבודה מרחוק
- ריבוי דיונים
- חוסר במיקוד בעבודה
- סחבת, היררכיה, נוקשות, חשיבה תבניתית (בנק הפועלים בן 99 שנים...!)

**בנק אינו חברת הזנק של 100-200 איש... ועל כן השינויים שיצרנו הם בלתי מובנים מאליהם**

- הזדמנות לשנות ב-180 מעלות תרבות ארגונית
- 3 צוותי פיתוח תוך מספר ימים יצרו תשתיות לעבודה מרחוק- עד לאותו זמן לא התאפשרה עבודה מרחוק!
- האתגרים של העבודה מרחוק:
- תהליכי עבודה חדשים ואוטונומיה של עובדים
- נדרש מאיתנו לעבוד בצוותים קטנים, לקצר תהליכי קבלת החלטות, להאציל ולבזר סמכויות
- נדרשנו למצוא פתרונות לעובדים כדי לאפשר להם גמישות ולשמור על תחושת המחברות שלהם
- מנהלים נדרשו למיינדסט חדש, לאומץ ניהולי ולחוסן. מיינדסט ממוקד תפוקות

**עקרונות מנחים**

**MVP**

- לקוח מעולם האגילי: Minimum Viable Product
- הבנו שעלינו לתת מענים ופתרונות ושיפור המענה שלנו תוך כדי תנועה

**HR AS A PRODUCT**

- הבנה שעליו כאנשי HR לספק כמה שיותר מוצרים, שאפשר לצרוך אותם עם מינימום תמיכה ועזרה של משאבי אנוש. מנהלים הם מחוללי השינוי וכדי שיחוללו את השינוי יש לייצר עבורם מוצרים מותאמים.



## מה עשינו בפועל?

- מצגת למנהלים ולעובדים עם פרקטיקות עבודה מרחוק, שמירת איזון בית-עבודה, טיפים להורדת מתח
- מענה למנהלים: מדריך לניהול מרחוק
- אפשרות לגמישות תעסוקתית בכל שעות היום
- הנגשת למידה: פלטפורמות כמו Udemey, LinkedIn
- גיבשו תוכנית תקשורת: התקשורת הינה קריטית על מנת לשמור על המחבורות. התייחסו לאוכלוסיות שונות, כולל עובדים שגייסו ועוד לא התחילו לעבוד בבנק, לשמור כל הזמן על קשר, כמובן שמירה על קשר עם עובדים שיצאו לחל"ת

## ייעול תהליכי עבודה:

- בוקר אפקטיבי- בוקר שלא מקיימים פגישות עד 10:00 בבוקר
- 3 פעמים בשבוע קיימו חצי שעה של "הסרת חסמים": חצי שעה בה הנהלת הבנק פנויה לגמרי לשיחה עם כל עובד שרוצה להציע תהליכי ייעול ושיפור
- פגישות צומצמו לזמנים של חצי שעה, כמות המשתתפים צומצמה למינימום ההכרחי לקבלת החלטות
- אין מצגות, ONE PAGER עם עיקרי הדברים, שנשלח מינימום 24 שעות לפני הפגישה

## תוכנית הכשרה ייחודית

- הסבנו את כל ההדרכות לקפסולות למידה עצמאיות ול ZOOM בתוך שבוע!
- בנינו פלטפורמה ייחודית לעובדי הבנק ולמשפחות "פועלים Zoom In": הרצאות, פעילויות לילדים, חוגים, שיעורים חינוכיים

## מנהלים

- קיימו קבוצות למידה למנהלים על ניהול בעידן הדחיפות וכן וובינרים על שינוי מיינדסט שעוסק במדידה לפי תפוקות, הכנסנו צ'ק אין צוותי ואישי שבודק לא רק משימות אלא גם מצב רוח ואלמנטים רכים

## כלי קולבורציה

- אין יותר שיחות מסדרון, הבנו שאנו זקוקים למערכות שיסייעו לנו לשמירה על קולבורציה בתוך הארגון והטמענו שימוש ב-2 מערכות: Confluence | MatterMost

## שמירה על שגרת אירועים בחטיבה

- יום השואה, יום הזכרון, יום הגאווה, מסיבה שעשינו בקיץ עם צ'ייסרים, קייטנה טכנולוגית לילדי עובדי הבנק- לא ויתרנו על קייטנה השנה! כולל בשפה הערבית, כחלק ממדיניות הדייברסיטי שלנו.

## זמן מדידות- מה עובדים חושבים?

- מעל 50 אחוז מענה. מילוי מוחלט של השאלות הפתוחות- אינדיקציה לרצון להשמיע ולהשפיע!
- 83% ציינו שהאופן בו המשבר נוהל העצים את הפרודוקטיביות, נוצרו יותר הזדמנויות ויתרונות
- עובדים ציינו שמרגישים שהבנק סומך עליהם, שהממשקים השתפרו, הבירוקרטיית הצטמצמו, הרעב ללמידה גדל



**משאבי אנוש ישראל**  
לדעת · להוביל · לחדש

## התוצר: פלייבוק לעבודה מרחוק (ע"פ התפיסה המוצרית)

### מה חדש בכל זה?

- Agile4All : עבודה במתודולוגיית אג'ייל וביצוע תהליכי רטרוספקטיבה ושיפור מתמיד
- מיקוד- קשר מתמיד עם המנהלים והתאמה מענה לצרכים שלהם
- שינוי של תרבות ארגונית בתהליכי בזק באמצעות מתודולוגיה אג'ילית
- עידוד אוטונומיה, מיקרו מנג'מנט לא עובד. מדידה לפי תפוקות
- חשיבה על היום שאחרי: איך ניתן לשנות את הDNA החטיבתי שלנו ולהטמיע את התרבות
- דאטה- השתמשנו בPeople Analytics כדי להמליץ למנהלים שלנו על דרכי פעולה טובות יותר
- תפיסה מוצרית כאסטרטגיית הטמעה!
  - Shlukable - ממים, טיפים יומיים, גיפים, בחן את עצמך ומגוון פורמטי רשת שמהווים פיסת למידה לצד טיזר מדליק! דגש על פרסונליזציה, יצירת חוויה וצריכת תוכן איכותי.
  - Readable - חומרי קריאה קצרים, כתבות, מצגות
  - Listenable - פודקאסטים מעניינים
  - Watchable - סרטונים קצרים של 2 דק' וובינרים
  - Talkable-דנאות למידה מעמיקות יותר

## מחוסן אישי לחוסן ארגוני | אלונה מגור שוהם | סמנכ"ל משאבי אנוש | שטראוס ישראל

### שטראוס ישראל

- כ-5,000 עובדים
- ארגון מגוון
- כ-76% עובדים במפעלים
- 49% נשים, 51% גברים
- חברת מזון כחול לבן

### Resilience | ה יכולת להתמודד באופן חיובי ובונה עם מצבי דחק ומשבר

גורמי החוסן: ודאות, יציבות, סדר, מערכות יחסים בפועל קיימות: עמימות, שינויים תכופים, כאוס, בידוד חברתי

### מחוסן אישי לחוסן ארגוני

התמונה במצגת היא של הורה ששם את מסיכת החמצן בטיסה לעצמו ואח"כ לילד. בדיוק כך, הבנו שעל מנת לשמור על החוסן הארגוני שלנו אנחנו חייבים לסייע לכל אחד מעובדים שלנו לצלוח את המשבר על השלכותיו השונות

### הגדרנו את המשימה מרכזית שלנו: לעשות טוב!

1. לייצר מוצרים מצויינים, איכותיים ובטוחים בזמן ביקושי שיא למזון
2. לשמור על העובדים שלנו ועל הבריאות שלהם
3. להשפיע על האקוסיסטם בחברה הישראלית

### עבדנו לאור אבני היסוד שלנו

#### מנהיגות

המשימה הניהולית שלנו היתה לדאוג להוביל את כל אחד מהעובדים שלנו לצלוח את המשבר איך עשינו את זה?

- המנהיגים שלנו בחזית- ובקשר מתמיד עם העובדים
- מנהיגות היא עוגן במיוחד בתקופה של אי ודאות ולכן שמנו דגש על האספקטים השונים: ניהול העסק והתאמת הצרכים למצב הנוכחי, דוגמא אישית של מנהלים לשמור על כללי היגיינה ובכך לשמור על בריאות העובדים
- הגברנו פורומים ניהוליים, סדנאות ניהוליות וליויי למנהלים כדי לתת להם כלים וחוסן על מנת לסייע לעובדים
- כל מה שמנהלים עושים בעת הזו נעשה עם המון אמפתיה, הקשבה וחיבור למשימה משותפת! וקצרנו את הפירות- המנהלים שלנו תמיד בלב ההשקעה הארגונית שלנו. בתוך המשבר ראינו את היכולות שטיפחנו כל השנים באות לידי ביטוי

#### ביטחון

- תקשורת פנים ארגונית הפכה להיות חלק ממשאבי אנוש, כי הבנו את המשמעות שלה בתוך התקופה הזו שמלאה באי ודאות
- תקשרנו מסרים ברורים ופשוטים ברמה יומית- בתוך המצב המדיני של ההנחיות הלא ברורות, העובדים שלנו אמרו שסייענו להם לשמור על כללי הבריאות גם בבית, בקרב בני המשפחה.



- הקמנו מיני סייט עם המון מידע וכלים לעובדים ושיתפנו בו את כולם (גם החוצה)
- לא פיטרנו ויצרנו חלופות תעסוקתיות לעובדים שתפקידם צומצם או השתנה
- בטחון כלכלי: הלוואות, פידיין הבראה, מענק חגי תשרי (לעובדי הקו הראשון) מענק לעובדים מרחוק (800 ש"ח לרכישת ציוד לעבודה מהבית)

## משמעות

- עשרות סרטונים שצולמו על ידי עובדים לחיזוק גאוות היחידה ועידוד המורל
- העמקנו את המעורבות בקהילה: תרומות בסך מיליוני שקלים בכסף ובמוצרים: סיוע לחקלאים, תמיכה בגיל השלישי, תרומה של ארוחות לנזקקים, עזרה פיננסית לספקים, תרומה לצוותים רפואיים ועוד
- שיתוף פעולה עם ארגון לתת- תרומה של מוצרי מזון למשפחות נזקקות. עובדי שטראוס ארזו את החבילות
- יחד עושים טוב: תוכנית פעולה חוצת ארגון לליווי עובדים ובני משפחותיהם: תמיכה כלכלית, תמיכה בעבודה מהבית, תמיכה במשפחות, בני זוג, גמלאים ועוד דרך התרומה לקהילה חיזקנו את תחושת השייכות והגאווה של העובדים שלנו

## תוצאות

- ירידת ההעדרויות ב-12%
- ירידה בתאונות עובדים ב-30%
- 26.5 מיליון ש"ח חסכון בעקבות התייעלות בתהליכים

## שביעות רצון

- 92 אחוזים מעידים על אמון בהנהלה ובאופן קבלת ההחלטות
- 92 אחוזים מעידים על תחושת ביטחון ויציבות תעסוקתית
- 83 אחוזים העידו על מוטיבציה גדולה יותר בתקופה הקורונה

## מה מכאן?

- חיזוק החוסן המקצועי והאישי של מנהלות משאבי אנוש כפרופסיה מובילה בניהול השגרה החדשה
- בנייה מחודשת של תפקיד המנהל בעידן הדיגיטלי ומתן כלים ומיומנויות לניהול מסוג חדש ומרחוק
- בניית כלים להגברת החוסן של כלל עובדי החברה, כולל אוכלוסיות שאינן מחוברות טכנולוגית

## בניית חוסן ארגוני ואישי בתקופת משבר הקורונה | יהודה בכר | ראש מינהל תעסוקה, רווחה

### ופרישה | תעשייה אווירית

- חברה ממשלתית
- 14,500 עובדים
- 1,500 עובדי קבלן
- 6 קמפוסים מרמת הגולן ועד באר שבע

### חוסן ארגוני ואישי

"היכולת להתנהג בדרך חדשה כאשר הדרך בה התנהגת תמיד לא זמינה לך" ~ענבל וגנר~

הערכים שהנחו אותנו:

**שמירה על בריאות העובדים:** הקפדה על מדידת חום, דיווח על תסמינים באפליקציה, אופרציה לא

פשוטה כשמדובר בכמות עובדים וקבלני משנה כל כך גדולה.

**תמיכה בחוסן האישי והמשפחתי:** הבנו שיש כמות גדולה מאוד של עובדים שעובדים מהבית,

משפחות זקוקות לסייע

**מקסימום עובדים פעילים:** לא הוצאנו לחל"ת. התחלנו תהליכי עבודה מרחוק- מהפיכה. מעולם לא

התקיים בתעשייה אווירית. שמירה על קשר עם עובדים שעובדים מהבית

**עידוד חדשנות:** היכן אנו יכולים לפתח מוצרים בצורה מהירה שיצליחו לתרום להתמודדות עם המצב

### אפליקציה פנים ארגונית

- חיבור משמעותי בין החברה לעובדים. דרך מעולה להעביר מסרים ומידע
- 13,623 עובדים בממוצע נכנסים מידי יום לאפליקציה
- תקשורי קורונה יומיים
- העברנו דרכה שידורי לייב של ההנהלה ושל ארגון העובדים
- אולפן חי: הופעות של אמנים לרווחת עובדים ובני משפחותיהם
- הפתעות, מתנות ומשחקים לטובת עובדים ובני משפחותיהם

### מה עשינו?

- טיפול בעובדים שחלו ובעובדים מבודדים

- שלחנו משלוחים ומארזים מפנקים
- הקמנו קו חם לעובד- חמ"ל קורונה שקיבל שיחות אך גם הוציא שיחות לשמירה על קשר עם חולים ומבודדים. שיחות עם מאות עובדים מידי יום. 2 עובדות סוציאליות בצוות
- המשכנו לציין חגים ואירועים כמו שרק אנחנו יודעים, גם מרחוק: (
  - הוקרות שבועיות לעובדים מצטיינים שעשו מעל ומעבר
  - משלוחים לשליחים- שליחים של תעשייה אווירית במדינות שונות. חלקם חזרו לארץ בעקבות המצב וקיבלו טיפול צמוד ואישי
  - מינוף תהליכי מיתוג מעסיק- כל אירוע הוא הזדמנות למיתוג
  - קיימנו 3 קורסים למנהלים בנושא ניהול קריירה
  - מעורבות ותרומה לקהילה: הכנו מסיכות מיוחדות למורות בחינוך מיוחד שיתאפשר לראות את תנועות הפנים שלהן מבעד למסיכה
  - פיתחנו פס ייצור פעיל למכונות הנשמה, מתקן בדיקת חום מרחוק, מטהר קורונה רובוטי מבוסס קרני UV
  - תמיכה במשפחה של תמר פרץ לוי ז"ל, עובדת של תעשייה אווירית שנפטרה בתחילת הקורונה ובתאומים שלה שנשארו יתומים
- **הלימונדה שיצאה מהקורונה**
  - כשיש אתגר ומשמעות אפשר להעפיל הכי גבוה שאפשר- זה גם הסלוגן שלנו במיתוג מעסיק
  - אפשר לשנות הרגלים, גם בחברה ממשלתית!
  - אפשר לבצע מהפיכות בלוחות זמנים צפופים ובהתאמה לאירועים
  - אפשר לייצר עבודה משותפת מלאה בין ארגון העובדים להנהלה
  - תקשורת פנים ארגונית שוטפת היא כלי להגברת החוסן האישי והמשפחתי
  - תמיכה בפרט ובמשפחה בזמן משבר היא קריטית
  - מעבר לתמיכה עלינו לייצר אופטימיות, מוטיבציה ותקווה!

## כולנו ביחד גם כשכל אחד לחוד: מנהיגות ומחברות בתקופת אי ודאות

### ירון חריטן | משנה למנכ"ל ומנהל אגף משאבי אנוש | אוניברסיטת אריאל

#### אוניברסיטת אריאל:

- <- הוקמה ב-82 כמכללה
- <- ב-2012 הוכרה כאוניברסיטה
- <- 5 פקולטות
- <- 2 בתי ספר
- <- 16,000 סטודנטים
- <- 1,300 מרצים
- מתוכם כ-500 חברי סגל בכיר
- <- כ-1,000 עובדי סגל מנהלי, כולם בהעסקה ישירה

#### האתגר:

- לשמר את מחברות עובדי האוניברסיטה, גם במצב בו 80% מהעובדים יצאו לחופשה/חל"ת ונשאר במצב של חוסר ודאות לגבי חזרתם.
- בנוסף, ההנחיות בהתחלה אסרו על עבודה מהבית.

#### הדילמות:

- כיצד נייצר תחושת בטחון במצב של חוסר ודאות?
- כיצד נשמר את תחושת הקרבה במצב של ריחוק פיזי?
- כיצד נבטיח את פרנסת העובדים בזמן בו לא מאושרת עבודה מהבית מרחוק על פי הרגולטור?
- כיצד נסייע למשפחות בתקופה המאתגרת הזו?
- כיצד נתקשר בצורה טובה עם העובדים?

#### הפתרון: כולנו ביחד גם כשכל אחד לחוד

- צמצום חוסר הוודאות על ידי בניית תוכנית לעובדים של חודש וחצי קדימה
- עובדים הם חלק מהפתרון: שותפים בחשיבה, בשיקול הדעת ובחורים בין אפשרויות.
- אירגנו קרן לתרומת ימי חופשה לעובדים הזקוקים לכך.
- שלחנו ערכת משחקים לכל העובדים. עובדים שנשארו בעבודה הביאו את המשלוח ולא חברת שליחויות חיצונית, מה שיצר תחושה של חום וקרבה
- אפשרנו לשלוח דגל ביום העצמאות למישהו שאוהבים דבר שעורר הרבה רגש בקרב העובדים
- נבנתה תוכנית לעובדים שכללה אפשרות לקרן סיוע, קרן עזרה הדדית ומשלוח מחשבים לעובדים
- העברנו באופן שוטף מסרים באפליקציה הארגונית

#### חדשנות:

- למרות היותנו גוף ציבורי פעלנו מהר לקבלת החלטות ושינוי
- חשיבה מנקודת המבט של העובד- איך אפשר לעזור לו
- משאבי אנוש יוזם ומוביל מדיניות.
- חיבור לעובדים גם ברמה המשפחתית
- שימוש ביכולות העובדים- הרצאות שעובדים העבירו לעובדים
- שינוע מחשבים לבתי עובדים

- תקשורת רציפה ושקופה עם עובדים, כולל באפליקציה, רשתות חברתיות, ווטסאפ, שיחות טלפוניות

### מידה והערכה: ד"ר גלית קליין, מומחית בהתנהגות ארגונית

- מרבית העובדים חשים כי תהליך קבלת ההחלטה לגבי אופן המשך התעסוקה היה הוגן, כמו גם התחושה בנוגע לתהליך העברת המידע שנעשה באופן שקוף והוגן
- תחושת המחויבות לארגון גבוהה ורוב העובדים אינם חווים חוסר בטחון תעסוקתי
- עובדים חשים שמנהלים קשובים לעובדים. מרביתם הרגיש שהארגון "ראה אותם" בתקופה הקורונה (60%)
- החזרה לעבודה הובילה לתחושות של רצון לקבל תחומי אחריות נוספים
- הפעילויות הכספיות שנעשו לטובת העובדים, כולל הקמת קרן תרומה של ימי חופש לעובדים שלא צברו מספיק ימים והקמת קרן תרומה כספים, סייעו במידה הרבה ביותר לתחושת העובדים
- אפשרות הבחירה בין שימוש בימי חופשה צבורים ויציאה לחל"ת העלתה את תחושת המורל בקרב עובדים. מרביתם (59%) הרגישו כי ניתנה להם אפשרות לבחור

### איך ממשיכים מכאן?

- אנחנו בנורמלי החדש ופועלים בתוכו בדרכים חדשות
- ראינו שאפשר ליצור מחויבות ולהיות נוכח בחיי העובד גם מרחוק
- פיתחנו מודל עבודה היברידי שניתן לשינוי כל הזמן
- משבר הוא הזדמנות וחשוב לנצל אותה
- תקופת אי הודאות יצרה למשאבי אנוש אפשרות להוביל הארגון לחוף מבטחים



## משאבי אנוש בעידן קורונה ZOOM | מיכל הדס | מנהלת מערך תגמול, הטבות ויחסי עבודה |

### מכבי

- 98% מחולי הקורונה מטופלים בקהילה ולא בבתי החולים.
- זה אירוע של קהילה
- כ-75,000 חולים מבוטחי מכבי מתחילת הקורונה
- יעד: 12,000 בדיקות ביום, חצינו את ה-15,000

זוהי הזדמנות להיות אסטרטגיים, משמעותיים, רלוונטיים ולהכתיב מציאות ארגונית. להיות או לחדול!

המורכבות במכבי:

- אתגר כפול:
- 2.6 מבוטחים
- 9,000 עובדים
- ארגון ציבורי
- רגולציה
- הנחיות חדשות וסותרות מידי יום, מצריך תגובה ורסטילית
- ארגון בפריסה ארצית- מקרית שמונה ועד אילת
- מורכבות נוספת: קורונה לצד שפעת חורף

### אתגרי משאבי אנוש במכבי:

להיות אג'יליים, להתגמש, להסתכל קדימה, להמציא את עצמנו מחדש, להטמיע שינויים וכלים חדשניים

לנצל הזדמנויות, להוביל מהפיכות, למנף שינויים

### ההתחלה:

הגבנו לאירועים. פעלנו מהבטן. זגזגנו. הופתענו.

### ואז הבנו:

זה לטווח רחוק. דרושה פרספקטיבה, הופכים להיות פרו אקטיביים.

יצרנו מודל מארגן שנוגע ב-3 מעגלים:

1. העובד
2. המשפחה
3. החברה

דרך 2 צירים: 1. ציר הפעולה 2. ציר החוויה

### מעגל ראשון: העובד

- יצירת בטחון אישי, תעסוקתי ובריאותי

- שיח מתמיד לצורך פיזור עמימות
- תקשורת תמידית: צ'ט עם עובדים, שימוש ברשתות החברתיות, שולחנות עגולים עם המנכ"ל
- עבודה מרחוק
- לא הוצאנו לחל"ת
- אין כזה דבר "עובד חיוני" - כולם חיוניים
- הסטנו עובדים למשימות קורונה כדי לא לפטר ולא להוציא לחל"ת

### מעגל שני: המשפחה

- מענה הוליסטי למשפחה - בני/ות זוג, ילדים, הורים מבוגרים
- הקדמנו שכר לפני פסח וראש השנה כדי שעובדים יוכלו להיערך קודם
- יצרנו קרן לעובדים במצוקה - שילשנו את התקציב
- שובר נופש משפחתי במקום גיבוש חברה, כשהחברה סופגת את יום החופש כמו ביום גיבוש ממש
- שלחנו ערכות לעובדים מבודדים "עידוד לבידוד"
- הענקנו תמיכה של עו"ס ופסיכולוגים קליניים לעובדי החברה ובני משפחותיהם
- התאמנו ערכות אבל לעידן הקורונה - יצרנו המרה לשובר שעובד יוכל לקנות בו בצורה מושכלת

### מעגל שלישי: החברה

- אחריות חברתית ותרומה לקהילה, בפרט בעידן זה
- מיזם "חברתי בריא" בשיתוף ג'וינט - צוותי מכבי סייעו ל-8 עמותות חברתיות בהתמודדות עם משבר הקורונה
- השיא שמשלב את 3 המעגלית היה -
- פיתוח עולמי בזכות רעיון של עובד מכבי שזכה להכרה בינלאומית.
- עמדת בידוק קורונה: תא שנמצא ברחובות שמגן על העובד ועל המטופל בעת דגימת קורונה.
- "אתם תחלמו, אנחנו נבצע"

תובנות:

- תקשורת מתמשכת - נכון תמיד ועכשיו בפרט
- יחס אישי ותשומת לב הם המפתח
- להרים את הראש - הפרספקטיבה חשובה



**משאבי אנוש ישראל**  
לדעת · להוביל · לחדש

- לבחון הכל בעיניים חדשות- לא כל דבר נדרש להמציא מחדש
- אג'יליות- לפעול מהר תוך כדי תנועה
- אומץ ניהולי- לעשות את הדבר הנכון
- **והכי חשוב – לזהות את שלל הזדמנויות שנוצרו במציאות קורונה החדשה ולהוביל מהפיכות בשותפות אסטרטגית עם הארגון ומטרתיו.**

## **Sanofi: מדורת השבת הדיגיטלית שיצרנו ב Sanofi**

**רוני וינוגרד | LD & Sanofi HRBP, Leading TA**

### **Sanofi**

חברת תרופות צרפתית

כ-100,000 עובדים בעולם

200 עובדים בישראל

חברה מובילה בתחום החיסונים

### **CoreOn**

מיזם חוצה גבולות, פלטפורמה להדרכות ZOOM בו כל עובד יכול להיות מרצה ליום אחד ב-0 תקציב!

### **המטרות**

- שמירה על המחברות
- השריית תחושות אופטימיות
- האצה של המהפיכה הדיגיטלית
- שיתוף ברעיונות ויוזמות
- ניצול זמן
- פיתוח עובדים
- הגדלת ממשקים וחיבורים בין עובדים
- התעדכנות בתעשייה
- הרחבת אופקים

### **האמת? הופתענו!**

הופתענו מרמת ההיענות הגבוהה של עובדים, הרצון לתרום, ועושר הנושאים בהם העבירו הרצאות

ההדרכות היו מקצועיות בחלקן ועסקו ב:

1. הדרכות מקצועיות שמקדמות את העבודה בסאנופי (כמו: מערכת הבריאות בישראל, הסיפור של סאנופי, אקסל, ZOOM ועוד)
2. סדנאות העשרה (לימודי סינית, תזונה נכונה, כלבנות טיפולית ועוד)
3. נושאים מדעיים (המדע שמאחורי האהבה, המוח המופלא של בני האדם ועוד)

### **שנדבר במספרים?**

- על פני תקופה של חודש וחצי התקיימו 32 הרצאות (!) כלומר: יום ללא הרצאה? כמעט שלא היה כזה
- בין 150-30 משתתפים בהרצאה
- 1,280 משתתפים סה"כ!

### ועוד קצת מספרים מדברים: סקר שביעות רצון בהקשר לפעילות

- 4.52 מתוך 5- שביעות רצון כללית
- 4.65 מתוך 5- שביעות הרצון של המדריכים
- 91% מהעובדים הרגישו שנחשפו לתכנים חדשים
- 76% מהמדריכים העידו על שיפור בתחושת המשמעות
- 94% מהעובדים הביעו רצון להמשכיות הפרוייקט
- תפוקת העבודה השוטפת לא נפגמה

### קבלו את הדור הבא: CoreOn 2.0

- המיזם ממשיך בגרסה משופרת: נפתח לבני משפחה שרוצים להעביר הרצאות
- הוא נפתח ל-14 מדינות!
- הפרוייקט עזר לנו בהטמעת הטרנספורמציה הדיגיטלית ומהפוביות הדיגיטליות על ידי רכישת מיומנויות חדשות
- כ-HR למדנו להכיר עובדים ברמות חדשות שלא הכרנו קודם! השפענו על מחוברות ארגונית והגדלנו את תחושת המשמעות של עובדים בזמן הזה

## מחווית עובד למסע עובד | ענבל סינמן | סמנכ"לית משאבי אנוש | אלעד מערכות

### אלעד מערכות

- חברה בבעלות משפחתית
- מיקור חוץ
- הוקמה לפני 37 שנים
- צביון מסורתי
- הקימה את יחידת הפיתוח הפנימית שלה לפני עשור

### הקונפליקט:

מצד אחד- צביון מסורתי, מיקור חוץ, מצד שני- קבוצת פיתוח שמייצגת חדשנות

### למה יצאנו לדרך?

- מדד מחוברות נמוך
- קושי בגיוס עובדים לקבוצת הפיתוח
- אחוזי עזיבה גבוהים בקבוצת הפיתוח
- פערי שיח בין העובדים והנהלה לדור החדש

### המטרות:

- מיצוב אלעד כמעסיק מועדף בקרב עובדים ומועמדים, בפרט בקבוצת הפיתוח
- בניית אסטרטגיית חווית עובד ייעודית לעובדי קבוצת הפיתוח שתיצור מחוברות עובדים

### עברנו תהליך משמעותי במהלכו:

- למדנו את הDNA הארגוני
- למדנו וניתחנו את תפיסת המותג ELAD מערכות בעיני עובדים ומועמדים
- מצאנו את הבידול שלנו כמעסיק על פני מתחרים

### הבנו ש:

- הטרוגניות זה הסיפור שלנו! -> נדרשת פרסונליזציה!
- חווית העובדים שונה מאוד מחווית המועמדים
- גם בתוך החברה יש שוני מהותי בין חווית עובדי אלעד לעובדי קבוצת הפיתוח של אלעד
- הבנו שעובדים רואים בשונות כוח ויתרון
- אין צורך לייצר מכנה משותף, אלא לייצר פרסונליזציה בחווית העובד

### הפיצוח:

העבודה באלעד היא סוג של מסע אותו כל עובד עובר באופן שונה ואינדיבידואלי  
מסע = חוויה

הסלוגן למיתוג החדש: Enjoy Your Journey

## ארבעת המסעות שלנו באלעד:

- מסע עובדים באתרי לקוח
- מסע של העובדות החרדיות
- מסע של אנשי המשפחות- אנשי הפיתוח הותיקים של אלעד
- המסע של דור ה-Y

הגדרנו כל אוכלוסיה כנ"ל כמסע ויצרנו פרסונליזציה בהתייחס לחווית העובד שלה

## המסע של דור ה-Y: האתגר המיוחד שלנו

- יחד עם מעצבת בנינו סביבת עבודה חדשנית כדי לייצר לעובדי Netcraft הרגשה של "בבית"
- אפשרנו עבודה מהבית הרבה לפני הקורונה
- קידום יוזמות פנימיות- לצורך יצירת משמעות
- תהליך הערכת עובדים: Design your Journey- תהליך שהפך להיות ממוקד וסובב האיזור
- חיזוק החוזקות של העובד
- רווחה עם משמעות: שיפוץ מועדוניות, תמיכה בחיבור הגיל ה-3 ל-ZOOM ועוד
- קהילות וטכנולוגיה: נעזרנו בתרבות הקהילתית של Netcraft לייצר מיטאפים מגניבים, TED פנימי שלנו בשם NOW YOU KNOW

## המסע של אנשי המשפחות

- אוכלוסיה שחשוב לה להתפתח ולשמור על המשפחה: WLB
- חוגגים ציוני דרך משמעותיים ומייצרים חוויה של הנאה שמגיעה הביתה: אלבומים משפחתיים ששלחנו לעובדים למשל בתקופת הקורונה

## המסע של העובדים החיצוניים

- שימור הקשר האישי עם עובדים שנמצאים באתרי לקוח: יצרנו תוכנית ביקורים סדורה
- בנינו תוכנית רווחה ייחודית עבורם: מניפת פעילויות גיבוש לבחירתנו של העובד
- הרחבנו את סל המתנות

## המסע של העובדות החרדיות

- יצרנו הכשרות ייעודיות עבורן
- תנאי העסקה סינרגטיים מותאמים לאורח החיים החרדי
- סביבת עבודה מותאמת: כשרות וחדר הנקה מותאם
- מציינים ראש חודש וחגים בירושלים
- שינוע מחשבים ונט סטיקים עם תחילת הקורונה לכל העובדות החרדיות
- 

## ומה בתקופת הקורונה:

- השקנו אפליקציה ארגונית שמחברת את כולנו ושומרת אותנו פעילים ומעודכנים
- פיצות מחברות את כולם!
- הרצאות העשרה ב-ZOOM
- תוכנית WELL BEING: תוכנית ספורט ומשחקים שעירבו את המשפחות

- טיפים לאורח חיים בריא

### אינדיקציות לכך שאנו בכיוון

- עלייה ב-17% בעובדים שהגיעו דרך "חבר מביא חבר"
- צמצום עזיבות עובדים ב-15% ב-2020 בקבוצת הפיתוח
- TIME TO HIRE התקצר ב-50%
- עלייה של 8% במדד המחבורות בין 2018-2019
- סקר מנהלים בתקופה הקורונה משקף עלייה במדד החוסן והביטחון

### באופן איכותני:

- התהליך שעשינו הוא אבן דרך מרכזית בהסטוריה של אלעד
- שיפרנו את מיצוב חברת הפיתוח
- עובדים מספרים על "אלעד אחרת", חברה בצמיחה שרצה קדימה



## למידה, פיתוח וקריירה בנורמלי החדש | גלית רגב | HRBP | Chegg

### Chegg

- חברת הייטק גלובלית
- 1600 עובדים
- מרכז פיתוח בארץ: 100 עובדים
- חברת ED TECH
- Chegg & Chicken - מה בא לפני מה? העבודה או ההשכלה?
- CHEGG מסייעת לסטודנטים לצלוח את התואר בקולג' ולהגיע לשלב העבודה בצורה קלה יותר

### 3 אבני יסוד שהביאו אותנו עד הלום:

#### אמון

- תפיסה "הורית": אנו מובילים את העובד יד ביד לגרסה הכי טובה שלו. כמנהלים וכחברה זו המשימה שלנו
- יחסים פתוחים- מודל עבודה ליברלי: האפשרות לעבוד מהבית יום או יותר בשבוע היתה קיימת עוד לפני הקורונה, כמוה מודל שעות ליברלי, המותאם לחייו של העובד. עדיין- רוב העובדים בחרו להגיע יום יום למשרד בשל האווירה והוייב המיוחדים.
- החל מתחילת הקורונה אנו עובדים מרחוק והמשרדים סגורים.
- קיימת גמישות בשעות- ההתייחסות היא לתפוקות ומשימות, ללא שעון נוכחות.
- גם לפני הקורונה לעובד היה מרחב להחליט מתי נכון לו לעבודה בשילוב עם שאר משימות חייו
- ימי חופשה לא מוגבלים- אנו סומכים על העובד שיקח חופש כשצריך, ושיש צוות שיגבה אותו
- הכל קשור באמון

#### חוזקות

- אנו מאמינים בפסיכולוגיה חיובית, בחיזוק החוזקות. אנו לא מנסים "לתקן" את העובדים אלא בוחרים להתמקד בחוזקות שלהם.
- לדוגמה: עובד מסודר יותר יקבל משימות שמביאות זאת לידי ביטוי
- "כל אחד הוא גאון אבל אם תשפוט דג על היכולת שלו לטפס על עץ, הוא יחשוב שהוא טיפס" (אלברט איינשטיין).
- כל אחד צריך להביא את החוזקות הייחודיות שלו לידי ביטוי
- זה מייצר מוטיבציה וחוויית הצלחה משמעותית לעובד

#### TALK2

- כל תהליך הגיוס שלנו מורכב משיחה בין שניים, מהדדיות, משיתוף שלנו את המועמדים ומשקיפות.
- חווית המועמד בתהליך הגיוס חשובה לנו מאוד!
- תהליך הגיוס שלנו מדומה לתהליך התאהבות: מעבר להתאמה, אנו מחפשים את הX FACTOR, את המועמד שיגיע ויתאהב, ויגיע כדי להישאר.

3 אבני היסוד הנ"ל תרמו להמשך שמירה על התרבות הייחודית שלנו גם עם פרוץ הקורונה וסייעו לנו לשמור על הישגים הבאים:

ENGAGEMENT 92%

54% נשים בעמדות ניהול

מקום 33 ברשימת מקומות העבודה שהכי טוב לעבוד בהם בארץ (עלייה ממקום 41 בשנה הקודמת)

איך?

### 3 מעגלים בהם טיפלונו:

המעגל האופרטיבי- התנאים הפיזיים: עובדים לקחו את הציוד הביתה, סיפקו ציוד אקסטרה למי שצריך לטובת פינת עבודה נוחה בבית

המעגל הקהילתי- חשוב לנו לתמוך בעסקים קטנים ומקומיים שנפגעו ממשבר הקורונה

המעגל הרגשי- קשר אישי, זוגי ומשפחתי של העובד

#### המעגל הרגשי:

- רשימת עובדים: שיחת טלפון עם כלל העובדים פעם בשבוע, אף אחד לא נשאר לבד. עובדים מחכים לשיחה הזו, אנו קשובים לצרכים ומקבלים המון אינפורמציה בשיחות.
- ביטחון פסיכולוגי: לא מפטרים. לא הוצאנו לחל"ת כהחלטה גורפת כחברה, בארץ ובחו"ל.
- GROUP HUG: מיזם מקסים של יובל שרף יחד עם שחקנים שמצאו עצמם ללא עבודה בקורונה, שיחד עם פסיכולוגים ואנשי טיפול הם מציעים טיפולים אישיים, רגשיים, ייעוץ זוגי, משפחתי ועוד.
- באדי חברתי: מי שמשלים את הVIBE שחסר בהיעדר משרד, לעובדים חדשים עם קליטתם לחברה
- הדממה יזומה: חופשה מרוכזת לכלל החברה, כדי לאפשר לעובדים זמן עם המשפחה ולמנוע שחיקה

#### קשר משפחתי:

- תמיכה של צוות הגיוס שלנו בבני משפחה של עובדים שמצאו את עצמם ללא עבודה
- משלוחים להורים של עובדי החברה לקראת פסח
- חבילות למבודדים
- הרצאות מותאמות למצב המשפחתי- לרווקים, זוגות, משפחות

#### קשר אישי, תוכנית פיתוח אישית וחגיגת הצלחות:

- מענק חד פעמי לפיתוח אישי
- הרצאות העשרה בנושא תרבויות
- חגיגת נצחונות בפורמט וירטואלי
- פיתוח שכבת מנהלי הביניים- סדנת ניהול בזום, התמודדות עם עבודה מרחוק ומשוב בזום

במשך 4 (!) ימים נסע צוות משאבי אנוש עם מנכ"ל החברה ברחבי הארץ. הם חילקו לעובדים ולבני משפחותיהם גלידות וארטיקים.

כל עובד קיבל את החולצה השנתית, כשהחוזקה המרכזית שלו מודפסת עליה. עובדים ובני משפחותיהם הגיבו בהתרגשות גדולה! וגם אנחנו. התגעגענו אז באנו!

**כלים ליצירת מחברות עובדים וצמיחה ארגונית בתקופת הקורונה | ליבי אנגל קזס, סמנכ"לית**

**משאבי אנוש ודניאלה פרוסקי שיאון, סמנכ"לית תקשורת וקיימות | לוריאל ישראל**

## לוריאל

- הוקמה ב-1909 ע"י כימאי
- חברת ה-BEAUTY הגדולה בעולם
- 150 מדינות
- 7 ביליון מוצרים
- 87,974 עובדים
- חברה ששמה את הדיגיטל במרכז, על אף היותה חברה תעשייתית
- ב-5 עשורים האחרונים שמה דגש על תחום הקיימות
- בלוריאל ישראל 1000 עובדים בהעסקה ישירה ובמיקור חוץ
- 3 אתרים בארץ
- 45% נשים בהנהלה בכירה

## SIMPLICITY CULTURE

תרבות לוריאל מכילה 8 רבדים שעוסקים בין השאר ב:

- צוותים במרכז
- שיתופי פעולה
- הלקוח במרכז
- לקיחת אחריות אישית
- פתרון בעיות
- מותר לנסות ולטעות TEST AND LEARN

המשבר פגש אותנו בפתחו של תהליך הטמעה של SIMPLICITY CULTURE 2020

חברת הדרכה היתה אמורה להגיע לארץ להעביר סדנאות להנהלה- הכל בוטל ונעצר, אין טיסות...

- החלטנו שאנו לא מוותרים ועוברים ללמידה אונליין
- נעזרנו בצוות מדריכים שלנו חוצה ארגון מכלל החטיבות, שעבר הדרכה מרחוק על SIMPLICITY
- עם המשבר אנו עדיין שומרים על בטחון מקצועי וכלכלי, על תכניות רווחה ועל למידה והתפתחות מקצועית

## הלמידה אינה נעצרת אף פעם: learning never stops

יצרנו המון סדנאות ופלטפורמות למידה בנושאים שונים ומגוונים:  
• כלים מקצועיים, וולבינג רגשי, פיזי ומנטלי (הורות, בית-עבודה, חוסן ועוד)

- לומדות חובה ובטיחות, ניהול משברים, העשרה על ידי עובדים
- שעות הלמידה המקוונת קפצו פי 2
- 94% מהעובדים לומדים במערכות המקוונות כיום, כולל אנשי שטח
- יצרנו תחרות למידה גלובלית שיצרה BUZZ של עשייה, למידה ומוטיבציה

## FEEDBACK TOOL

כלי מדהים שנמצא תחת פרופיל אישי לכל עובד במערכת ניהול העובד שמכיל את קורות החיים שלו, כל ההדרכות שעבר, ואפשרות שלו לבקש משוב ולקבל משוב מכל אחד בחברה המקומית והעולמית

## הנהלה ופיתוח מנהלים

- אנו עובדים על תוכנית פיתוח מנהלים שתועבר בארץ מכיוון שאין אפשרות להטיס מנהלים
- 97% ביצוע בשיחות REVIEW MID YEAR- הישג מדהים, מעיד על החיבור של
- ההנהלה והעובדים ועל השותפות של כולם בקידום תהליכים של משאבי אנוש ואנשים
- פיתוח KEY TALENTS במסגרת תהליך פתוח גלובלי
- TEAM SHIFT כלי לפיתוח ההנהלה, כל מנהל יכול לייצר אבחון עם הצוות
- לא עצרנו, האצנו!
- פיתוח צוות- הדרכה של שעה וחצי לכל המנהלים בארגון, עם כלים פשוטים להפעלה
- לחיזוק מערכות היחסים והקשרים עם הצוות

חיזקנו את התשתיות הניהוליות דווקא בתקופה הזו!

על מיתוג מעסיק:

## FREEDOM TO DO BEYOND, THAT'S THE BEAUTY OF LOREAL

- BRANDSTORM: שיתוף פעולה עם 3 אוניברסיטאות מובילות שבהן הסטודנטים למנה"ע עוברים קורס שמטרתו למצוא מענה לCASE שלוריאל העולמית מציבה לנו, לדוגמה עולם ללא פלסטיק או חווית לקוח דיגיטלית.
- פיתחנו מודל חדש לאנשי המכירות שלנו בעקבות המשבר שלא יפגע בשכר שלהם. כיום הם חזרו מחוזקים והשכר שלהם והעמידה ביעדי המכירות והשכר שלהם עלו בהתאם
- תקשורת פנים ארגונית חזקה מאוד בלוריאל, חזקה עוד יותר בתקופת הקורונה
- סולידריות- תרומה לקהילה, תרומות לעמותות, מנטורינג למנהלי עמותות על ידי עובדי לוריאל, תרומת ערכות אלכוג'ל ועוד
- לוריאל ישראל זוכה במקום 3 בתחרות האיזורית על פעילויות בתקופת הקורונה! צוות משאבי אנוש ותקשורת הובילו במקומות הראשונים לאורך כל התחרות, 1/3 מהמדליות שייכות בהישג זה לצוות המשולב אשר שתף פעולה בצורה חזקה מאוד לאורך כל התקופה המתאגרת הזו.

## ליווי ופיתוח מנהלים: New Normal | אופירה גולדווסר | מנהלת פיתוח ארגוני

### דבורית פינקלשטיין | ראש תחום הדרכה | אסם - נסטלה

#### אסם

- נוסדה ב-1942
- חברה פרטית בבעלות הקונצרן נסטלה
- חברת מזון מובילה בישראל בתחום המזון היבש, הקפוא והמצונן

#### נסטלה

- מחזור מכירות של מעל 92 מיליארד דולר בשנה
- 308,000 עובדים
- 413 מפעלים ב-85 מדינות
- בכל יום נמכרים כמיליארד מוצרי נסטלה בעולם
- פעילות ב-190 מדינות, מוצרים זמינים בכל מדינות העולם

#### אסם- נסטלה

- משפרים את איכות החיים ויוצרים עתיד טוב יותר
- ערך הכבוד הוא ערך מרכזי:
- כבוד לעתיד- כבוד לגיוון- כבוד לאחרים- כבוד לעצמנו
- 4,150 עובדים
- 3,000 + מתוכם עובדים וגרים בפריפריה
- 25% מהעובדים בעלי ותק של +15 שנים
- 43% נשים
- חברה מגוונת שמייצגת את קשת החברה הישראלית
- פריסה ארצית

#### מה עשינו?

איחדנו 3 צוותי HR (מש"א, תקשורת פנים ארגונית והדרכה ופיתוח ארגוני) ויצרנו צוות אחד רחב ושטוח- "סיירת" שעובדת לפי צו השעה, בקצב מסחרר על מנת לספק מענה לצרכי הארגון המשתנים במהירות

#### הגדרנו נרטיב מותאם תקופה:

- בטחון תעסוקתי ובריאותי לעובדי החברה
- יצירת יציבות ורציפות עסקית
- כולנו תורמים לקהילה- חזקים ביחד
- יצירתיות בכל מציאות

#### תחת הנרטיב יצרנו מיפוי צרכים ארגוני מול מנהלים ומשאבי אנוש בארגון והבנו מה דרוש לנו:

- תקשורת ארגונית רציפה ושקופה
- כלים למנהלים במציאות משתנה: ניהול מרחוק, מעגל רגשי, העברת מסרים ועוד
- מהלכים לחיזוק תחושת המחברות, הוודאות והרציפות

התחלנו לעבוד ויצרנו המון פעילויות ותקשורת פנים שוטפת.

סקר עובדים שהוצאנו במאי הראה לנו שאנחנו עושות את הדברים הנכונים.

כלי משמעותי מאוד שיצרנו בזמן הזה נועד למנהלים שלנו:

**ניהול עובדים במציאות משתנה: ערכה למנהלים בימי קורונה**

#### 4 עקרונות:

- דיוק- להתמקד בנושאים החשובים ביותר למנהלים בימים אלו
- הזדמנות- להטמיע שפה ארגונית ומודלי עבודה ארגוניים
- DOING & BEING - לא רק כלים
- לייצר ערך עבור מנהלים בארגון

#### 4 פרקים לערכה:

- **אני כמנהל**- איך אני ממלא את עצמי באנרגיה
- **העצמת עובדים**- איך שומרים על מקצועיות בתקופה זו? חוזקות הצוות ויצירת משמעות
- **העצמת צוותים**- ניהול מרחוק ויצירת מוטיבציה בצוות
- **השראה**- איך מעוררים השראה, ניהול מתחים באמצעות שיח אימוני ככלי ניהולי

#### תתי פרקים לדוגמא שהערכה עוסקת בהם:

- הזמן שלי עם הקפה: שאלות שיש לי לשאול את עצמי כשיש לי זמן להעמיק ולהבין מה מתרחש
- פעולות שיכולות לקדם את הצוות מקצועית, אישית, טכנית, כגון: חניכת עובדים חדשים ויצירת באדיס יותר מדרך כלל, ניהול פרויקט שיתן מענה לתקופה והצגתו מול ההנהלה ועוד
- כלים לניהול מתחים- מתוך מקום של "לטפל במטפלים"

## מדורת השבט הדיגיטלית שלנו | מיכל לוין, מנהלת תקשורת פנים ארגונית וחווה קלב, מנהלת

### רווחה | אסותא מרכזים רפואיים

הזמן תחילת הקורונה. בשטח יש בלבול גדול וחוסר אונים, שנובע בין השאר מהנחיות סותרות ועמימות. אנו מקום עבודה חיוני שמבין שעליו לשמור על רצף טיפולי ובמקביל, בתהיות איך להגן על עובדינו מפני חשיפה פוטנציאלית לקורונה

במקביל עובדת התגלתה כחיונית לקורונה ובעקבות כך נכנסו 40 עובדים לבידוד.

הבנו שיש 2 צירים שעלינו לקחת בחשבון בהתמודדות:

ציר מקצועי וציר אישי

#### קצת על אסותא:

- 8 מרכזים בפריסה ארצית
- 3,000 עובדים שכירים
- 1,500 עובדים שאינם שכירים
- מגוון סקטורים
- בית חולים חיוני
- אתגר מחוברות עוד טרום קורונה

עם הקורונה, חלק מהעובדים החלו לעבוד מהבית- דבר שמעולם לא נעשה קודם לכן.

חדר האוכל נסגר, הישיבות הופסקו, הבדידות החברתית נוצרה והחלה לגדול.

היה עלינו להוציא הנחיות מידי יום, מספר פעמים ביום.

ערוצי התקשורת שלנו עוד טרום הקורונה אינם מספקים: הפורטל זמין רק מאסותא, לא כל העובדים מחוברים

למיילים בנייד, לא כל העובדים עבדו מהמשרדים בתקופת הקורונה. בתקופת הקורונה האתגר הוכפל- חלק

מהעובדים עבדו רגיל, חלק מהבית וחלק הוצאו לחל"ת.

#### ראינו לנגד עינינו 3 יעדים:

- מחוברות
- חוסן ארגוני
- אופטימיות בתוך חוסר ודאות

הבנו שעלינו לפעול במהירות כדי לייצר מענה ל-3,000 עובדים שנמצאים בכאוס:

- רצינו לתת מענה ולנהל את התקווה הארגונית
- לספק תכנים איכותיים שיתנו מענה להתמודדות האמיתי של עובדים בבית
- לחבר את כולם מרחוק מתוך ראיית הצרכים האישיים והרגשיים
- תוך 10 ימים בעזרת מערכות מידע הצלחנו לייצר את המרחב הוירטואלי שלנו
- בחרנו בפלטפורמה מבוססת WIX שהיא זולה ונוחה לתפעול

**חשבנו מה התכנים הרלוונטיים לעובדים בזמן הזה ואיך מייצרים זאת במינימום תקציב:**

- הסרטנו את עובדות אסותא בשיעורי פילאטיס
- פנינו לעובדות הסוציאליות שעובדות אצלנו לטובת שיחות עם עובדים
- גייסנו את התזונאיות של אסותא למתן טיפים לעובדים
- הסרטנו סרטונים של כוכבי רשת עם פעילויות לילדים
- כלכלת המשפחה: טיפים 13 סרטונים בנושא כלכלה נכונה, קניות בזמן הקורונה
- חדשות טובות! להכניס דברים טובים שקרו

**רתימת עובדים לאתגרים!**

- אתגר "יהיה בסדר", יום העצמאות, צוחקים בימי קורונה, ט"ו באב, אתגר שבועות
- לאחר הסגר הראשון היתה תחושת אופטימיות ורצינו לייצר תקווה
- האתגר היה בקשה מעובדים מסריטים את עצמם שרים את השיר "הלואי!"
- מאתגר לאתגר כמות המשתתפים גדלה, מחלקות שלמות לקחו חלק
- בסיום כל אתגר היינו צריכים לבחור מקומות 1,2,3 והיה בלתי אפשרי לבחור,
- הבנו שכולם זוכים וחילקנו פרסים לכולם!
- התגובות מהשטח היו אדירות! תחושת לכידות ומחבורות, שביעות רצון והערכה גבוהה מאוד

**האתר- מה היה לנו?**

- 5,000 כניסות בחודשיים
- 70% מהנייד
- 15 אתגרים הושלמו על ידי מאות עובדים



- חולקו כ-1,000 פרסים

- האימפקט עצום!

ראינו לנכון לחבר את האתגרים למסרים הארגוניים ולכן כשחזרנו מהסגר יצרנו קמפיין המדגיש את חשיבות עטיית מסיכה בעבודה ויצאנו באתגר "מי מסתתר מאחורי המסיכה" שנועד להבהיר את החשיבות של עטיית מסיכה

#### ומה מעכשיו?

- היום ברור לנו שאנו זקוקים לפלטפורמה סולרית- בימים אלו עובדים על אפליקציה
- חווית משתמש: דרך מסע העובד הבנו מה הצרכים ומה הערך האמיתי: נגישות, זמינות, כלי מכוון קהילות ואינטרקטיבי
- אנו ממשיכים לייצר אתגרים! האתגר הנוכחי הוא אתגר ספורטיבי שמעודד לאורח חיים בריא
- "מחוברים אליכם"- תוכנית פעילויות רווחה שיצרנו מאגוסט הכוללת אירועים מרחוק