



משאבי אנוש ישראל ע"ד  
לדעת · להוביל · לחדש



מפגש למידה - אוגוסט 2020

**"אמור לי ואשכח, למד אותי ואזכור, שתף אותי ואלמד"**

**בנג'מין פרנקלין**

אנחנו בסימן למידה מתמדת, כשהשאלה שמעסיקה אותנו: איך להתאים את עולם הלמידה לעידן הנוכחי לאור הקצב המואץ, הציפיות של הלומדים והאפשרויות שהטכנולוגיה מקנה לנו?

בחוברת זו אנו מביאות לקדמת הבמה, את מיטב החדשנות בנושא מתודות חדשות בלמידה!

תודה למרצים שלנו במפגש הלמידה מרחיב הדעת!

תודה לנציגים מאמדוקס: נעמי מלכה, HEAD OF L&D על מגמות חדשניות בעולם הלמידה כפי שרק אתם באמדוקס יודעים לייצר.

לטלי סיני, Amdocs Media, Network & Technology Learning Business Partner

ודרור רוזנברג מליס L&D Research and Development Partner, על הרצאה מרתקת בנושא המייקריות ומתודות חדשניות של למידה.

תודה לגילי דואר, מנהלת מחלקת הדרכה | שטראוס מים, על השיתוף בחוויה המרתקת של למידה באמצעות VR.

ניר שמואלי | מנהל אתר בדיקות והבטחת איכות | NESS - תודה על השיתוף ב-Gamification והשפעות המיטיבות שיש לאמצעי הזה!

תודה למירב שינה - Global Training Manager & HRBP | רותם ויסבלך - Global OD Director & HRBP מגילת רשתות לוויין, על שהשארתן אבק כוכבים מאחוריקן! משחק חדשני שיצרתן ברמה הגלובלית.

תודה לך, יפעת אלפסי, מנהלת למידה ופיתוח ארגוני במכבי שירותי בריאות, על חשיפת בית הספר לכישורי העתיד! העשרת אותנו בידע והשארת טעם של עוד.

תודה למשתתפים במפגש,

ד"ר שלומית קמינקא, מנכ"לית

מירב אפיריון, סמנכ"לית צמיחה וחדשנות

משאבי אנוש ישראל (ע"ר)

## תוכן העניינים:

עמודים	תוכן
4-5	חדשנות בלמידה - מגמות ויישום   נעמי מלכה   Head of L&D   אמדוקס
6-8	מה בין חיישן לחות ללמידה באמדוקס? יישומי חדשנות בלמידה באמדוקס, Makers: למידה בקבוצה בהנחיה "לא חיה MOOC", "משולב מנטורינג ו GIG economy-טלי סיני, Amdocs Media - Learning business partner   Network & Technology Learning business partner   דרור רוזנברג מליס - Learning business
9-10	עושים קסמים עם המים VR, באופן שלא הכרתם   גילי דואר   מנהלת מחלקת הדרכה   שטראוס מים
11-13	למידה וחוויית עובד באמצעות משחק וחדשנות לשיפור ומדידת ביצועים אישים וארגוניים   ניר שמואלי   מנהל אתר בדיקות והבטחת איכות   NESS
14-17	מלחמת הכוכבים - משחק מכירות גלובלי במציאות כאוטית   מירב שינה - Global Training   Manager & HRBP   רותם ויסבלך - Global OD Director & HRBP   גילת רשתות לוויין
18-21	11:45 בית ספר לכישורי עתיד - המהפכה ההיברידית כבר כאן   יפעת אלפסי   מנהלת למידה ופיתוח ארגוני   מכבי שירותי בריאות

## מגמות בעולם הלמידה: אמדוקס

נעמי מלכה, Head of L&D אמדוקס

### קצת על אמדוקס

- חברה גלובלית שעוסקת במתן תוכנה ושירותים לחברות תקשורת ומדיה
- 85 מדינות
- 25,000 עובדים
- 350 לקוחות
- 5 יחידות עסקיות גדולות- כמעט 5 ארגונים
- 60 עובדים ב L&D

## מגמות בעולם הלמידה:

### Reskilling / Upskilling

ארגון שמאפשר לאנשיו ללמוד ולהתפתח פנים ארגונית: "אני לומד משמע אני קיים".  
מקינזי בדק בקרב המעסיקים הגדולים במשק העולמי כיצד יתמודדו עם הצורך בכישורים חדשים כל הזמן.  
82% ראו ב- Reskilling / Upskilling את הדבר הבא ומשקיעים בהכשרת העובד לשינויים ולמידות חדשות.  
האחריות נשארת אצל העובד כמובן, אך על הארגון לייצר את הפלטפורמה לכך.  
רק 18% שמים יתבסס על גיוס אנשים מבחוץ כדי להתמודד עם השינויים הנדרשים.

באחריות הארגונים לייצר את האפשרות של Reskilling וכאן נכנסת לתמונה מחלקת ה L&D.

### Soft Skills

- יש צורך עצום במיומנויות שהן סופט סקילס. הקריטיות עולה נוכח AI ואוטומציה
- האתגר הגדול הוא בלאתר מועמדים עם כישורים רכים
- לפני הקורונה נהגנו לחשוב שהדרך להכשיר למיומנויות רכות היא דרך כיתה ומרצה
- הקורונה לימדה אותנו שזו לא הדרך היחידה: שיטות הכשרה חדשות נכנסות ואנו מכשירים בדרכים יצירתיות
- יותר ב Remote בשילוב יותר ויותר גורמים מהשטח

### Experiences

- יצירת הזדמנויות (10-20-70): הצורך אינו חדש
- הסוגיה שאנו עוסקים בה היא איך להכניס וליישם את הלמידה בתוך עולם העבודה?
- זה דורש אומץ ומרחב טעות

## כך זה נראה אצלנו באמדוקס:

**התנסות בתפקידים חדשים:** עובדים מקבלים הזדמנות לעבוד בפרוייקטים שונים מעבר לתפקידם בתחום חדש שהיו רוצים להתנסות בו.  
כך מתאפשר לעובד ליישם מיומנויות וידע חדש שלמד במסגרת עבודה שהיא פרוייקט אמיתי בשטח.

**ממבחן לפרוייקט:** במקום מבחן שבודק רמת ידע, עברנו לבחון את יישום הידע באמצעות פרוייקט מעשי שעובד מייצר לאחר למידה. זה מייצר לנו כמובן הרבה יותר עבודה כי יש צוות שבודק את הפרוייקט, אך הערך לעובד הוא גדול כי הוא מביא לידי ביטוי באופן יישומי את הידע שלמד.

## הלכה למעשה:

### Reskilling / Upskilling

תפקיד משמעותי של מחלקת הלמידה הוא למפות את הצרכים בחטיבות השונות, מתוך הסתכלות עתידנית. מיקדנו את עולמות התוכן הבאים:

Cloud, DevOps, Microservices, AI/ML & More

### Soft Skills

- בחרנו מיומנויות גם מהעולם העתידי וגם המיידי יותר: מיומנויות פרזנטציה למשל
- אנו מאפשרים לעובדים לבחור מה נכון להם ללמוד. האחריות והמוטיבציה הם של העובד (אלה הם שני גורמים שמניעים מאוד ללמידה)
- מפגש עם לומדים שונים בתפקידים בונים מאפשר ומפרה

### Experiences

- "JOBBO": בנק הפרוייקטים להתנסות מעשית שעובדים מיישמים בהם למידות בשטח
- מערך הסמכות פרוייקטלי פנימי בעולם ה-Microservices
- סדנאות מעשיות: משתתפים מתנסים בסדנה עצמה
- אנו בודקים עם בכירים ו-GMs ומתקפים איתם את מסלולי Upskilling ברמה אסטרטגית
- ובונים איתם את היצע הלמידה שמבוסס על תכנים חיצוניים ופנימיים

## המייקרים באים!

## טלי סיני Technology Learning Business Partner & Amdocs Media, Network דרור רוזנברג מלליס Research and Development Partner L&D

### 4 מתודות ייחודיות שיישמנו באמדוקס:

#### 1. מייקריות!

המייקרים- תופעה שנולדה מתנועת DO IT YOURSELF שמהותה לייצר פתרונות לבעיות יומיומיות תנועה שמתרחבת בארץ ובעיקר בארה"ב. התפתחות והרחבת הDIY גם לאיזורים טכנולוגיים: שילוב טכנולוגיות מתקדמות כגון מדפסות תלת מימד למשל המייקר- אדם פרטי, יצירתי, סקרן, חובב טכנולוגיה, שאוהב להמציא פתרונות

עקרונות תנועת המייקריות:

- יצירתיות
- שיתוף
- למידה

הלמידה מתוך המייקריות מתרחשת מתוך: עשייה, סביבה חברתית, קולגות והנאה!

עקרונות מייקרים מקדמי למידה:

- למידה באמצעות עשייה: PBL- PROJECT BASED LEARNING
- תרבות של שיתוף: העשייה המייקרית נעשית לרוב בתוך קהילות, צוותים
- עשייה ולמידה משותפת, נטוורקינג
- סביבת למידה בטוחה: המרחב המייקרי מאפשר לכל עובד לנסות, לחקור ולטעות ואנו מעודדים זאת בהחלט
- LLL: למידה לאורך החיים. מיומנות שנמצאת בבסיס המייקריות
- המייקריות מעודדת חקר ולמידה מעצם טבעה, כמשהו אינטגרלי ומהנה

#### סדנאות שיצרנו באמדוקס:

- יש לזהות ולהתחבר לצורך הארגוני
- לייצר אתגר מייקרי שונה מסדנה לסדנה
- הנגשה לעובדים כפתרון למידה שעליהם לצרוך

#### סדנת Value Making:

איך אני כעובד בעולם טכנולוגי יכול לייצר פתרון לצורך האמיתי של הלקוח שלי ולייצר זאת בזמן יחסית קצר?

**האתגר המייקרי:** לייצר מוצר אלקטרוני המנטר את סביבת העבודה של העובד באמצעות בקר אלקטרוני המודד: טמפרטורה, לחות, מד רעש, זיהום אוויר

**פתרון הלמידה:** סדנה פרונטלית סימולטיבית לכל עובדי הארגון מבוססת מודל פיתוח זריז ובניית אבטיפוס Rapid Prototyping

### דנת Making Collaboration

**האתגר המייקרי:** באמצעות בנייה של מכונה בשם "רוב גולדברג"

**פתרון הלמידה:** צוותים מהארץ ומהעולם בנו את אותה מכונה כך שמכונה אחת מפעילה מכונה אחרת בעולם, מבוססת על השמעת קול

### דנת Internet Of Things: IOT

**הצורך:** למידה של עקרונות ה-IOT

**האתגר המייקרי:** בנייה של שקע חשמלי חכם שמופעל דרך סמארטפון

**פתרון הלמידה:** סדנה של 3 שעות מיועדת לעובדים בעלי רקע בתכנות

### עקרונות מנחים בפיתוח למידה מבוסס מייקר:

- האתגר המייקרי הוא האמצעי ולא המטרה! זה כיף, ממכר ותחרותי. אך זהו אמצעי בלבד.
- חשיבה מוקדמת על היבטים תפעוליים: רכישה של ערכות (הרבה פעמים מסין), התחברות מהרשת הארגונית, עלויות לא קטנות
- הדרגתיות: יש לבחור פתרון מאוזן מספיק, לא פשוט מידי ולא טכנולוגי מידי
- לא כל העובדים מתחברים להתעסקות עם רכיבים אלקטרוניים.
- שיתוף: בתוך הפתרון יש להשאיר מקום מובנה לשיתוף התוצרים.
- ציפייה לצאת עם משהו הביתה. כשאנו יוצרים משהו, אנו מתחברים רגשית.
- חישוב מסלול מחדש למייקריות בתקופת הקורונה:
- האם חייבים להיות פיזיים וביחד? האם אפשר מרחוק ולבד? שאלות למחשבה

### 2. חדשנות ב-MOOC (קורס אונליין המוני)

- המוקים קיימים בעולם מ-2010, באמדוקס התחלנו ליישם ב-2013
- ככלל, הבנו שחובה שתהיה גם הנחיה סינכרונית סביב הלמידה שהתבצעה או תתבצע
- ה-Life Long Learning - זהו מיינדסט ותפיסה שחייבת להיות חלק יומיומי מהשגרה שלהם

- במוק הזה שילבנו תוכנית של מוק עם תוכנית מנטורינג
- זהה את הצרכים והתשוקות, מהן מטרותיך, לך תתנסה ותחוה ותתחבר לקבוצה. תשתף, תלמד מאחרים
- הצענו רשימת מנטורים שהלומדים חשופים אליהם, אותו מנטור שבחרת ילווה אותך בעולם התוכן והלמידה בו בחרת להתפתח
- כל מחזור בן 8 שבועות, רץ מ-2018, מורכב מ-3 מפגשים עם מנחה שהוא גם מנטור
- המשתתפים בסופו של תהליך משתפים בתהליך שעברו עם המנטור
- מוגדרות פעולות פרקטיות בתהליך כדי להביא את הלומד למצב הזה

### 3. GIG ECONOMY: כלכלת החלטורה

כל אחד מאיתנו יכול להיות גם צרכן וגם מיקרו יזם.

#### כך זה עובד באמדוקס:

- שוק פתוח- מרקט פלייס שכולל משימות יחסית קטנות
- נמצא באתר שהוקם לשם כך
- עובד יכול לבחור משימה שמעניינת אותו מעולם תוכן אחר. יש דרישות לכל משימה ומתבצע תיאום ציפיות מאוד ברור בין המנהל לבין העובד שיבצע אותה
- אלו משימות קטנות של חשיפה, ולמרות שהן קטנות, הן מהוות צורך אמיתי בביזנס. יש הגדרה מראש של מועד הגשת התוצרים. מוטלת על העובד אחריות רבה, עליו להרים דגלים ולשאול שאלות
- מהמנהל מצופה להאמין בתהליך, למנטר את העובד או להקצות לו מנטור, לאפשר ולעודד את העובד להשלים את המשימה
- למידה מהתנסות
- זהו שלב התפתחותי בתרבות הארגונית שלנו

### 4. CO-LAB: פתרון למידה מסוג חדש

- סדנת מדף בת 2 מפגשים: מנהל שמעוניין לשפר כישורי סופט סקילס של אנשי הצוות שלו מנחה הסדנה משתתף בסרטון ותוך כדי הסרטון המוקרן, עוצר ומפנה שאלות ללומדים. הלומדים מכונסים בחדר אחד (F2F או וירטואלי), עונים לשאלות וצופים יחד בסרט
- בסוף אותו החלק המנהל של אותה קבוצה מנהל דיאלוג על השאלות והתשובות שהיו בחדר בזמן הסדנה



## עושים קסמים עם מים: VR באופן של הכרתם

### גילי דואר, מנהלת מחלקת הדרכה | שטראוס מים

למידה משמעותית:

"למידה שבה הלומד מארגן מחדש את התנסויותיו (ידע, מושגים, מחשבות, רגשות) באמצעות התנסויות חדשות ויוצר תשתית להתנסויות מורכבות יותר בעתיד" - יורם הרפז

זוהי מגמה שלא משתנה, גם בתקופת הקורונה. מתוך כך אנו מבינים שעלינו לייצר פתרונות אחרים וחדשים כשאינן אפשרות להתנסות.

#### עולם הVR: מציאות מדומה

- זוהי סימולציה של הסביבה שלנו. הדמייה. אנו נעזרים בהכשיש קושי להביא את הסביבה האמיתית ללומד
- התחום מתפתח במהירות עצומה
- בעבר היו משקפיים מחוברות למחשב. כיום אין שום צורך בחוטים ויש אפשרות לזוז ולתרגל שלב אחרי שלב, להפעיל מגוון חושים ולייצר חדשנות וחווית למידה

#### מה נדרש?

- לקחת בחשבון עלויות (גבוהות)
- משקפי תלת מימד: אפשר להתחיל בפיילוט, כמויות קטנות ולגדול בהמשך
- 2 סוגי משקפיים: GO ו-QUEST
- מודל תלת מימד של המוצר (לרוב יש למחלקת המוצר)
- הפקת סרטון צעד אחר צעד (ספק חיצוני)

#### קליטת עובד חדש: סרטון שמעביר חוויה אחרת באמצעות משקפי תלת מימד

- יצרנו סרטון מדליק לכל הדעות שמדמה סיבוב והצצה חוויתית ראשונה בארגון עבור עובד חדש שנקלט לארגון
- בסרטון משחקות דמויות אמיתיות: מנכ"ל שטראוס מים, מנהלת הHR ועוד, והחוויה הכל כך אמיתית מייצרת "וואוו" לעובד החדש
- מעבר לחוויה, יש בזה משהו שמייצר רושם ראשוני של חברה חדשנית שמשקיעה בעובדים שלה וזה ללא ספק משהו שחשוב לנו לייצר בתהליך onboarding

VR לקורס הטכנאים:



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

- לטכנאי יש ג'ויסטיק שאיתו הוא נעזר כדי ללחוץ על האיזורים של בר המים בהם הוא רוצה להתמקד, באמצעות משקפי התלת מימד הוא רואה את החלל ונע בו
- חווית למידה שונה ומרתקת!

### שאלת התקציב או: אי אפשר לממן VR כל היום:

- עלויות גבוהות של VR מצריכות חשיבה אחרת
- האתגר: ללמד נושא 800 עובדים בו זמנית, בגילאים, גיאוגרפיות ותפקידים שונים
- היה עלינו לייצר שעה אחת להדרכה על אותו נושא ובתקופה של שבועיים לגרום לכל החברה לדבר מים! מאתגר!
- לפני יותר משנתיים הושק מטהר עם טכנולוגיה חדשה. לא פשוט להסביר מה עומד מאחוריה
- רצינו ליצור מעבדה ביתית שלא תעלה הרבה כסף, על מנת לגרום לעובדים להאמין במוצר ולראות בלייב איך זה עובד
- הדגמה פיזית ביתית שפיתחנו יצרה תחושת גאווה בקרב העובדים
- פיתחנו סרטון בסגנון "ניר וגלי" שמאפשר למידה על מטהר מים

## Gamification Ness - Let's play Testing ניר שמואלי, מנהל תחום בחברת נס | מנהל מרכז בדיקות במוסד פיננסי מוביל

כאן הכל מתחיל:

כחלק מניהול מרכז מצוינות בבדיקות (Testing Center of Excellence - TCoE) חיפשנו ומצאנו פלטפורמה (Central) המאפשרת לנו להעצים את חווית העובד, לייצר חדשנות ולשפר את מומחיות העובדים בנושאים טכנולוגיים ומקצועיים. כל זאת, תוך שיפור ביצועים ארגוניים ושילוב במשחק אותו העובדים מריצים כחלק מעבודתם בשוטף. הכלי מכיל out of the box רכיבים מעולם הגיימיפיקציה, עליהם ניתן להוסיף יכולות ותכנים הייעודיים לנו כיחידה מקצועית

### נתחיל מהשורה התחתונה:

- הכלי הוכח חד משמעית כתורם לשיפור מתמיד והעצמת תחושת העובד!
- העצמת הערך העסקי: 38 קורסים, 87% הצלחה
- שיפור מיומנויות מקצועיות- 25 נושאים, 84% הצלחה
- הפרודוקטיביות עלתה- 22% שיפור!
- הלכידות והמחויבות לחברה עלתה
- הקשר בין מנהל לעובד חוזק
- שיתוף הפעולה בין הצוותים ובתוך צוותים גדל
- הכרת הארגון טוב יותר על ידי העובדים

### קצת על המערכת:

- במערכת יש אלמנט של שקיפות שמייצרת גם תחרותיות
- זהו משחק מבוסס על נרטיב של מירוץ מכוניות / טיול בעולם / טיפוס הרים (ניתן לבחירה ושינוי) משאבי אנוש היו שותפים, יחד עם פסיכולוג ארגוני
- המערכת מורכבת ממשימות ואתגרים. המשימה בנויה בצורה שתאפשר לעובד לבוא לידי ביטוי אך לא לייצר תחושת כשלון. האתגר הוא למצוא נקודת איזון, בין הרצון להעניק נגישות לתכנים תוך כדי חדשנות, לרצון שלא ירגישו תחושות לא נעימות
- העובד מבצע את המשימות, צובר נקודות וכך מתקדם במשחק
- את התוכן אנחנו מכניסים בעצמנו למערכת. הוא מותאם לקהל העובדים שלנו
- אפשר בהחלט לקחת תוכן שנגיש בעולם ולהכניס אותו למערכות

- מעבר לכך יצרנו בחברת נס, התמחות וקורסים אינטראטיביים לכלל הבודקים גם באתרים מנוהלים אחרים (התמחות בנקאות, התמחות מערכות חומרה תוכנה, התמחות אוטומציה ופיתוח ועוד)
- חשוב לנו לא רק להדגיש את התוכן אלא לייצר סדרת שאלות מנחות כדי להבין שהתוכן הלימודי נקלט והופנם
- אתגר: עלול לייצר תחושת רתיעה אצל עובדים שחוששים מתחרותיות
- אחרי שמהערכת הושקה ביצענו 2 סקרים אנונימיים שבעקבותיו שינינו חלק מרכיבי המערכת

### המטרה: לצבור כמה שיותר נקודות

המשחק מאפשר לעבור בין פלטפורמות: ממשחק של מירוץ מכוניות שמתבצע מול משתתפים אחרים, למשחק של מסע בעולם שבו אני מגלה ארצות ומפות בעולם, בלי תחרות עם משתתפים אחרים. המקום של העובד בלוח התוצאות מושפע מכמות הנקודות שצבר, צבירת הנקודות האישית תורמת לצבירה הקבוצתית

### מה קורה כשזוכים?

עוברים שלבים במשחק! זוכים במטבעות וירטואליים שמאפשרים להיכנס לחנות וירטואלית ולרכוש פריטים

### איך זה קורה?

- ככל שאני צובר יותר נקודות מתגלים יותר פרטים לגבי הארצות
- המערכת שולחת התראות לנייד ולמייל ומציעה משימות שיקדמו את העובד לגלות עוד ארצות ולגלות שלב נוסף במשחק
- אפשר לראות את המיקום שלי ביחס לאחרים
- אני כמשתמש יודע מה המשימות הקרובות שלי ומה חסר לי כדי להצליח יותר במשחק, דבר שמעודד את העובדים
- אפשר להיכנס למערכת מכל מקום

### התוכן

- את התוכן אנו מייצרים בעצמנו או לעיתים מאתרים ברחבי הרשת
- ישנם גם קורסים שלמים שאנו מאתרים ברחבי הרשת, מעבים ומחברים שאלות מנחות
- קיימים קורסים שבהם אנו מקליטים את המרצה, ומחלקים את התוכן לשיעורים קטנים של 10-15 דק'. מחברים מספר שאלות לכל אחד מהשיעורים
- כחלק מחטיבת הבדיקות בנס חיברנו התמחויות ייעודיות בתחומים שונים המכילים קורסים והכשרות - שוק ההון, בנקאות, פיתוח ואוטומציה, מערכות משולבות ועוד
- עובד שמעוניין (או עפ"י תאום וגיבוש צורך עם מנהליו), יכול לגשת לקורס, לעבור אותו בזמנו הפנוי, לענות על השאלות

- המערכת מאפשרת לנו חיתוך נתונים, כך שנדע לגבי כל עובד היכן הוא וגם היחס לקבוצה
- משימות מסוימות שפיתחנו במוד חדש של המשחק עבור מתקדמים עוסקות בקיימות ובסביבה ירוקה
- חלק מהתוכן נכתב על ידי עובדים, אנו מעודדים זאת מאוד ומברכים על כך

### בקצב שלך, בשיתוף המנהל, הבחירה שלך

- המערכת מעודדת לפעילות של כל עובד בקצב שלו
- כל שלב מקנה נקודות (או מיילים במשחק טיול בעולם), מעבר למטבעות וירטואליים
- כל עובד יודע באיזה שלב נמצא ויכול לשתף חברים
- אנו מקצים שעת למידה בשבוע על חשבון שעות העבודה להכשרות ולקורסים המרכזיים
- המשימות הן משימות שעובד בוחר לעצמו, בשיתוף פעולה עם המנהל
- המערכת מאפשרת פלטפורמה משמעותית יותר לתוכן לימודי
- בנינו הכשרות ייעודיות בתחומים ספציפיים. העובד בוחר עם המנהל את ההכשרות הרלוונטיות עבורו
- עובד יכול לקבל תוכן משמעותי יותר (קורסים משמעותיים), וירטואלי + הרצאות פרונטליות או ZOOM משולבות

### מאפיינים חשובים נוספים של המערכת:

- פיצ'ר משמעותי של משובים במערכת שבאמצעותו ניתן לתת משובים לעובדים אחת לחודש (לפי בחירה), פידבקים מיידים על הפעילות של העובד
- המערכת מאפשרת משימות אד הוק לביצוע אתגר אישי או צוותי מייד - לדוגמה טרם עליה לאויר מרתון סגירת כל התקלות הגבוהות, כולם משתתפים וכולם זוכים בנקודות עם הגעה ליעד
- פיצ'ר משמעותי נוסף: פורום שקיים במערכת בו עובדים יכולים להעלות תמונות, שאלות אישיות, הוקרות, עובדים חדשים שנקלטו
- המערכת מאפשרת להתחבר למערכות התפעוליות של החברה ולראות היכן נמצא במשימות השוטפות שלו
- המערכת מעודדת את המשתתפים / שחקנים באמצעות notification להשלמת יעדים ומשימות כחלק מהמשחק

## STAR WARS: WW SALES COMPETITION גילת רשתות לוויין

מירב שינה | מנהלת הדרכה גלובלית & מנהלת משאבי אנוש של יחידת מכירות גלובלית  
רותם ויסבלך | מנהלת פיתוח ארגוני גלובלית & מנהלת משאבי אנוש של יחידת מכירות  
גלובלית

### 4 מפתחות להצלחת פתרון ההדרכה שהובלנו:

1. ההנהלה כולה מעורבת, משפיעה וחלק משמעותי מפיצוח פתרון ההדרכה שיצרנו
2. שני כובעים לכל אחת מאיתנו: שותפות עסקיות אמיתיות, מנהלות משאבי אנוש של יחידות ארגוניות ובנוסף לכל אחת יש את הפרופסיה המקצועית שלה. ההיכרות המעמיקה עם השטח והביזנס אפשרה לנו לייצר פתרון מדויק
3. OJT - ביקשנו לייצר פתרון בזמן אמת ולשחק תוך כדי עבודה
4. גלובליות - היותנו חברה גלובלית יצרה משחק גלובלי עם עובדים שמשחקים בכל העולם!

### קצת על גילת רשתות לוויין:

- ספקית עולמית מובילה של תקשורת פס רחב מבוססת לוויין
  - חברה ישראלית גלובלית, פרוסה בכל העולם
  - כ-1000 עובדים
  - החברה קיימת משנת 1987
  - נסחרים בנאסד"ק
  - אנו בעידן תהפוכות בעולם הלוויינים: מתעשייה "מנוממת" לתעשייה "דוהרת"
- כחלק מהאסטרטגיה העסקית המחודשת הוגדרה הגדלת מספר העסקאות מול TIER 1: מגה לקוחות שמוכרים בעשרות ומאות מיליונים. לשחק במגרש של הגדולים.
- המשמעות: שינוי מהותי בסוג העסקאות ובאופי המכירה.
- זיהוי משאבי אנוש: נדרש לחזק את כוח המכירה. חיזוק כלים ומיומנויות, ובעיקר שינוי בחשיבה אסטרטגית ובתפיסה.

### תהליך איתור צרכים:

- הצורך של הביזנס: מיהם לקוחות TIER1, מהם סוגי העסקאות ועוד
- ניתחנו את העסקאות של גילת: מה שונה במגה עסקאות מול עסקאות שבשגרה
- זיהינו שאלה עסקאות ארוכות יותר, בהיקפים גדולים יותר

- תהליך מכירה מול מגה לקוחות (לקוחות ענק, שחקנים משמעותיים בתעשייה)
- האינטרקציה המכירתית מורכבת יותר, ארוכה יותר, מול C-Level וממשיקי מכירה מרובים פנים וחוץ
- יצאנו לאיתור צרכים של אנשי המכירות, זיהינו את המאפיינים של אנשי המכירות שעוסקים במגה עסקאות והגדרנו מטרה לצורך שעלה:

### לחזק ולשכלל את כוח המכירה של גילת בהובלת עסקאות מורכבות

#### אלה הקווים המנחים שהובילו אותנו:

- הפתרון חייב להיות גלובלי ולקרות בו זמנית
- Tailor Made: פתרון שמיועד ייחודית לגילת לאור השינויים שזיהינו
- סביבה וירטואלית: משחק בזמן אמת, לא עוד למידה בכיתות אלא למידה תוך כדי עבודה
- זמן אמת: רבעון 4, רבעון עמוס וקריטי לאנשי המכירות, זה הזמן בו החלטנו לקיים את המשחק
- צוות היגוי: 2 אנשי מכירות בכירים ואיש כספים, בצירוף הנהלה מחוייבת

#### הפיצוח: למידה תוך כדי משחק

- משחק תחרותי: הרי מדובר באנשי מכירות
- חילקנו את אנשי המכירות לצוותים
- כדי להגביר התחרות- כללנו ניקוד
- בחרנו 8 משתתפים מהעולם שמשתתפים במגה עסקאות, חילקנו אותם ל-3 צוותים ויצרנו ביניהם תחרות
- אפשרנו למידת עמיתים בין הצוותים
- יצרנו מערכת דמו עם אנשי ה-IT על מערכת ה CRM כדי שהמשחק ידמה את המציאות ככל שניתן
- המצאנו לקוח: התבססנו על לקוח עבר של גילת, דימינו לקוח אמיתי והמשחק היה מבוסס עליו
- בעלי תפקידים של גילת שיחקו את בעלי התפקידים מטעם הלקוח: מנכ"ל גילת היה מנכ"ל הלקוח, צוות המומחים שימש כסמנכ"לים של הלקוח, אנשי רכש, PM ועוד

#### כך זה התנהל בפועל:

- המשחק התנהל לפי שלבים (כמו שלבי תהליך המכירה). למשל: זיהוי הזדמנות מכירה, קביעת אסטרטגיית מכירה, תמחור ועוד
- מכיוון שתהליך הלמידה הינו אינדיבידואלי, כל שחקן לומד בקצב שלו

- שיא כל שלב: נפגשים עם סמנכ"לי המכירות כדי לאשר את התהליך לפני מעבר לשלב הבא
- מטרת משנה: לקרב בין אנשי המכירה לסמנכ"לים
- בין השלבים הכנסו טוויסט בעלילה: טוויסט שיווקי או מסחרי שבהם למשל לקוח שינה את תנאי המכרז או שמגיעה ידיעה כי מתחרה מציע מחיר נמוך יותר
- שיא התחרות: BFO: Best final offer. זהו השלב היחיד במשחק שנפגשו פנים אל פנים כדי להציג את האסטרטגיה הסופית מול הלקוח
- הצמדנו את השלב הסופי במשחק לכנס מכירות שנתי גלובלי
- המשחק הלך והתפתח תוך כדי תנועה, לפי התנהלות השחקנים: התאמנו את עצמנו לשטח

### תהליך הלמידה:

- למידה חוויתית שמעודדת פרואקטיביות. שהיומיום "יתערבב" עם הלמידה
- כל שלב שיא במשחק היה מול הסמנכ"לים כפגישה עסקית שכללה חלק עסקי, רפלקציה ומשוב של הסמנכ"לים מול המשתתפים
- לשם כך הכשרנו את הסמנכ"לים לתת משובים ולשאול שאלות רלוונטיות על תהליך הלמידה
- המשתתפים קיבלו משוב שמסכם את הפגישה, את הנקודות החוזקה ואת הנקודות לשיפור
- הסמנכ"לים שימשו כמנטורים. הם הוכשרו לתהליך
- למידה אישית: כל משתתף עבר בתחילת התהליך מיפוי חוזקות ונקודות לשיפור אצלו
- למידת עמיתים: העבודה בצוותים אפשרה לחשיפה לקולגות בארגון שאפשרה היכרות עם סגנונות מכירה שונים, לצורת חשיבה אסטרטגית

### הערכת אפקטיביות לאורך המשחק

4 אשכולות למידה מרכזיים לאנשי המכירות שעליהם ניתן הניקוד במשחק:

- חשיבה אסטרטגית
- יצירתיות
- תחכום במכירה
- התעקשות ונחישות במכירה



## שביעות רצון:

- בדקנו שביעות רצון במשחק ולאחריו, כולל שאלון בסוף המשחק שבדק עד כמה הלמידה היתה משמעותית
- נבדקה שביעות רצון של המנהלים הישירים ושל חברי ההנהלה
- שביעות הרצון היתה גבוהה ביותר הן בקרב המשתתפים והן בקרב המנהלים וחברי ההנהלה

## מדידת הישגי המכירה: השוואה בין 2019 ל-2020

לצערנו בגלל COVID19 ושינוי יעדי המכירה, לא נוכל למדוד זאת, ייתכן שב-2021 נוכל

## המטרות שהושגו:

- לבוא עם פתרון, לא עם בעיה
- לחשוף את ההנהלה לאנשי המכירות הבכירים- מטרה הושגה בהחלט! ההנהלה מכירה כעת את החוזקות והדגשים לשימור של כל אחד מאנשי המכירות
- הלקוח במרכז: כלים להתנהלות עם מגה לקוח
- למידה פנימית אצלנו: לדמות את הדבר האמיתי, בתקופה לחוצה מאוד לאנשי המכירות (רבעון רביעי)
- ללא ספק עמדנו במטרה המקורית: **לחזק ולשכלל את כוח המכירה של גילת בהובלת עסקאות מורכבות**

## השותפות העסקית: כיצד באה לידי ביטוי

- החיבור שלנו לביזנס כמחלקת משאבי אנוש איפשר לנו לייצר פתרון ממשי שנגע בליבו של הארגון
- לא היתה לנו מגבלת תקציב, ועדיין בחרנו לפתח את המשחק בכוחותינו הפנימיים כדי לייצר את ההתאמות הייחודיות לגילת
- אפשר להפעיל תוכניות ארוכות טווח ומשמעותיות וגולבוליות, ללא תקציב כמעט
- העלות היתה שעות העבודה הרבות שהושקעו מצד המנהלים, הבכירים וה-HR, אך זה מה שעשה את המשחק כל כך מדהים
- היכולת שלנו כ-HR לראות את הדברים דרך העיניים של הביזנס והחיבור ללב העשייה הפכו את תהליך הלמידה למאוד מוצלח

## בית ספר לכישורי העתיד: מכבי שירותי בריאות

### יפעת אלפסי | מנהלת למידה ופיתוח ארגוני

הסיפור שלנו התחיל לפני יותר משנה. החלטנו לבנות את בית הספר לכישורי העתיד!

מה שעמד לנגד עינינו - איך אנו מכינים את המנהלים והעובדים שלנו לאתגרי העתיד, איך מתאימים את מכבי לשינויים בשוק התעסוקה ואיך מייצרים השפעה בקרב העובדים והמנהלים אשר יאפשרו לנו להסתגל טוב יותר לשינויים הצפויים והכישורים הנדרשים בעולם העתידי.

#### שלב ראשון- גנרי:

לאחר חקר מעמיק ובנצ'מארק, קיבצנו את המיומנויות וכישורי עתיד שכל אדם צריך שיהיו לו.

סטוריטלינג למשל, אינו נחלת אנשי מקצוע בלבד אלא מיומנות נדרשת לכל עובד ומנהל. כך גם חוסן, גמישות מחשבתית, יצירתיות וכו'.

הבננו אבחון: לטובת הבנת הפערים והחזקות של כל עובד ומנהל ביחס לכישורי העתיד. כאשר הכוונה הייתה לבנות מיפוי צוותי, מחלקתי, פרופסיונאלי, מחוזי וארגוני לטובת פיתוח וחיזוק המיומנויות והכישורים בעולם העתידי ובהתאמה לפרופסיות ואסטרטגיית מכבי.

#### שלב שני- UPSKILLING כישורי עתיד מותאמים ארגוני

בשלב זה תכננו לייצר חיבור בין אסטרטגיית מכבי למיומנויות וכישורי העתיד הנדרשים. תוך זיהוי מגמות מרכזיות שקיימות במכבי והכשרת העובדים לכישורים והמיומנויות הנדרשים.

לדוגמא-

רפואה מרחוק- אינטימיות במרחב דיגיטלי, תקשורת בינאישית ועוד

אשפוז בית- שינוי הסביבה הטיפולית, מיומנויות וכישורים הנדרשים בסביבה ביתית ועוד

#### שלב שלישי- כישורי עתיד: Reskilling

מיפוי התפקידים אשר לא נדרשים במציאות הנוכחית וחשיבה עתידית לגבי הכישורים והמיומנויות הנדרשות לטובת הסבת התפקידים למגמות העתיד.

פרוץ הקורונה גרם לחישוב מסלול מחדש. התלבטנו אם להשיק את בית הספר לכישורי העתיד בטיימינג כל כך מאתגר בו הקשב הארגוני והפניות ללמידה אפסיים. הבנו שלמרות ההשקעה, המוכנות והאמונה האמיתית בערך של זה, דווקא עכשיו, עלינו ליישם את הגמישות הנדרשת נוכח הנסיבות.

עצרנו לחשיבה מחדשת בסוף מרץ 2020, בתקופה הכי כאוטית.

המצאנו את עצמנו מחדש ויצרנו את: בטא-ספר (גרסת בטא). תפיסה של עדכון ושיפור מתמיד. זה מה שנדרש היום מכל עובד ומנהל: אי אפשר לבנות משהו ולחכות שיהיה מושלם ואז לצאת איתו, חייבים לשנות ולעדכן תוך כדי תנועה. זו מהות הלמידה.

**עקרונות הבטא.** אנו מסתכלים דרך הפריזמה הזו על כל תוצר שאנו משגררים ועובר דרכנו.

- חדשנות: מה עשיתי חדש ואחרת?
- גמישות: 'להיות נכון לשנות ולהשתנות'
- שותפות: להפוך כל לקוח לחלק מהתהליך
- מהירות: רצים מהר ומשנים תוך כדי תנועה
- מקצועיות: להצליח כבסיס שצריך לשמר או כפוטנציאל שאפשר למנף?

**בנינו את Beta-Learning** מעין 'תו סגול' לנושא הלמידה. זהו ה'תו איכות' שלנו לעינינו למידה, הוא מאגד אלמנטים קוגניטיביים לשיפור אפקטיביות למידה ושינויים משמעותיים בתמהיל, תוכן, תפקיד ותפישת הלמידה הארגונית:

אלה העקרונות המנחים שלנו:

- "לומדים ללמוד מחדש"
- בחירה והתאמה אישית
- מנחה = מוביל למידה
- מרחבי למידה גמישים
- Blended Learning
- למידה אקטיבית ואפקטיבית
- למידה מתמשכת LLL

#### **התאמה אישית: BETA MARKET**

הארגון הינו מולטי-דיסציפלינרי ומשלב וותק, גילאים ודורות מגוונים. מתוך הבנה שישנם פרופילים מגוונים של 'תלמידים' שצורכים את התוכן ולהם רצונות והעדפות שונות – יצרנו מגוון סוגי תוצרים אשר יכולים לתת מענה למנעד תכנים רחב, אופי צריכת הלמידה, שעות ביום, הנגשה וכו'. למשל- למידת עמיתים, למידה עצמית, קהילות, פודקאסטים, סדנאות, וובינרים, תכני WELLBING ועוד (זאת במקביל לתכנים מקצועיים פרופסיונליים, ניהוליים, הכשרות ושימור ידע בתפקיד)

זהו תהליך שינוי עוצמתי וענקי בארגון שמונה בין 9,000-20,000 עובדים שעד כה היה רגיל לייצר למידה באופן מסורתי, מובנה והיררכי.

## איך גורמים לזה לקרות?

הרבה ניסוי וטעייה – ובעיקר אמונה בצדקת הדרך.

הכנסנו לארגון מערכת למידה תומכת, ייצרנו תכנים ועוררנו סקרנות, 'שברנו קירות' של בירוקרטיה ובעיקר עבדנו קשה בכדי להראות לכולם שזה בכלל אפשרי, שיש לזה ביקוש ושזה מייצר ערך אמיתי.

כמובן שבתקופה כזו האתגר כפול – הן מבחינת הקשב והן מבחינת הוורסטיליות הנדרשת על מנת לייצר עניין וערך במפגשים זומיים בלבד. למידה דיגיטלית לא עומדת בפני עצמה ודורשת המון משאבים, על כן חייבת להיות מעטפת למידה תומכת שמייצרת הרבה אינטראקציות עם הלומד על מנת לחבר אותו:

התחלנו ביצירת תכנים שנוגעים לעת המשבר (כמו התמודדות עם מצבי לחץ וניהול מרחוק) וכשהצטרפו אלינו יותר 'מאמינים' – הרחבנו את התוכן.

## אי אפשר לעצור הכל בגלל קורונה

- יש להתאים עצמנו למציאות החדשה. הגמישות היא רכיב הכרחי
- לדוגמא: תוכנית פרישה- החלטנו להוציאה לפועל למרות הקורונה, כי הבנו שהחיים ממשיכים
- הלמידה עברה להיות אונליינית יותר והיברידית

דוגמאות:

## קורס משריות (מתאמות שירות רפואי):

- בעבר הקורס ארך 16 ימי למידה פרונטליים
- צמצמנו ל-5 ימי למידה פרונטליים
- הקלטנו עשרות סרטוני למידה עצמית באולפן הירוק
- והוספנו מנטורים לתהליך הלמידה
- החסכון בעלויות עצום

## בעקבות הקורונה, מטפלים שלנו עברו לטפל מרחוק

- נדרש מאתנו לתמוך ולתת כלים ברמת השפה, הדיבור, הנוכחות האונליינית
- להקנות מיומנויות תקשורת בינאישית ושפת גוף
- לדבר על ניהול סיכונים וסוגיות משפטיות
- להכשיר להיבטים טכניים של תפעול הפלטפורמה

## ניהול קהילות:

- הצורך בשיתוף מידע, סנכרון ולמידה מהצלחות גבר, דברים נעשו מהר ובכמה מקומות במקביל – לא תמיד עם תקשורת.
- 4 מפגשי אונליין שהקנו למובילי הקהילות כלים להקמה, ניהול והובלת קהילה וירטואלית
- הקניית ידע לצד עבודה קבוצתית והתנסות מעשית

## מ.ס.ע עובדים:

מרכז סימולציה לעובדים שבדרך כלל עובד על מיומנויות תקשורת.

הוספנו 2 מוצרים חדשים:

1. סימולציה VOD- בה אנו מצלמים סימולציות בנושאי שירות ורפואה
2. סימולציות (T.A (Take Away) - עושים סימולציות אד-הוק בשטח עם צוות שחקנים ומנחים

## הכשרות לתפקידים חדשים:

למשל דוגמי קורונה, גיוס אחיות לעבודה במוקדים, הסבת מזכירות למוקדי קורונה-  
אנו מתמודדים עם צרכי הדרכה שמשתנים תכופות בגלל היותנו כפופים להנחיות משרד הבריאות  
כל שינוי כזה גורם לנו לגייס כמויות גדולות של עובדים ולייצר להם הכשרות.

## מכישורי עתיד לכישורי הווה:

- בין מאי ליוני פתחנו המון סדנאות לעובדים בנושאי חשיבה חיובית, יצירתיות, גמישות מחשבתית, חוסן אישי ועוד
- כמו כן הצענו למנהלים תכנים ייחודיים כגון: ניהול במציאות משתנה, מנהיגות תודעתית, ניהול מרחוק
- אנו קשובים לצרכי השטח: הארגון והלקוחות, ומייצרים התאמות תוך כדי תנועה
- אנו מגמישים את שעות ואפשרויות הלמידה
- החיסכון התקציבי הוא אדיר!
- עובדים ומנהלים מתחילים לדבר בשפת הבטא והמשובים מהשטח סופר חיוביים!

אנחנו לומדים תוך כדי תנועה. יש התנגדויות ומורכבויות לוגיסטיות ומבחינת תוכן – במקביל להצלחות מפוארות ותחושת שליחות והשפעה אמיתית. כל זה חלק מהבטא, חלק מהסיפור שלנו. עולם הולך ומתעדכן.