



משאבי אנוש ישראל ע"ר  
לדעת · להוביל · לחדש

משאבי אנוש ישראל ע"ר  
לדעת · להוביל · לחדש

# קריירה ומשמעות בעבודה

## מה חדש?

כנס חצי שנתי  
בשיתוף ובאירוח

המרכז האקדמי פרס

כנס קריירה ומשמעות בעבודה - יולי 2022

## תוכן העניינים:

### קריירה ומשמעות בעבודה: מה חדש?

עמודים	תוכן
3-5	מה זו משמעות בעבודה? ואיך זה קשור לקריירה? - מודל יישומי   דר' שלומית קמינקא   מנכ"לית   משאבי אנוש ישראל
6-8	מניפת ההתפתחות הרפאלית   נעמה טוקר   מנהלת היחידה ללמידה והתפתחות   רפאל - מערכות לחימה מתקדמות
9-10	בטא נקסט - ניהול קריירה להמונים בעידן משתנה   יפעת אלפסי - מנהלת למידה ופיתוח ארגוני   יעל רותם שר - מנהלת פיתוח ארגוני   מכבי שירותי בריאות
11-12	"ציר ההתאהבות" - התפיסה והיישום בעולם העבודה   שחף שקוף - מנכ"ל   מיטל סנדור - Culture & Hippo Israel   Head of People
13-14	מיתוג אישי ככלי לפיתוח קריירה, מודל "הבעלות" על המותג האישי   דר' טלי תאני-הררי - ראש החוג לתואר שני במנהל עסקים   דר' ליעד ברקת-בוימל - ראש התוכנית לתואר שני ביעוץ ופיתוח ארגוני   המרכז האקדמי פרס
15-17	העובד מחפש משמעות - בחסות הארגון   שרית בן יאיר - Training Director & Global OD   דלתא גליל   HR Director, Global Upper Market
18-19	קריירה, אושר וחופשה ללא הגבלה והכל במקום העבודה?   יעל שור שמואלי   סמנכ"לית משאבי אנוש של יחידות הטכנולוגיה   אמדוקס
20-21	תוכניות קריירה 2.0 - הטמעה באמצעות טכנולוגיה בארגונים בעולם   איילה מיכלסון   VP Product   Gloat

## מה זו משמעות בעבודה? ואיך זה קשור לקריירה? - מודל יישומי | דר' שלומית קמינקא | מנכ"לית | משאבי אנוש ישראל

יום בהיר אחד, אחרי 20 שנה שהעוזרת הבית שלי הגיעה אליי מידי יום חמישי, היא הודיעה לי שהיא מתפטרת מהעבודה, שאין לה יותר משמעות. הייתי בשוק. לאיזו משמעות בעבודה היא מצפה? קיבלתי את השיעור שלי בגדול. היום עוזרת הבית שלי אומרת לי כל שבוע שהיא מחכה לבוא אליי, שהיא כל כך נהנית, שהכי כיף לה לנקות אצלנו, זה הבית שהיא הכי אוהבת. אחרי חמש שעות עבודה, היא לא רוצה ללכת ורוצה להמשיך לנקות. כנראה שלמדתי משהו. ולמדתי שמשמעות יכולה להיות לכל אדם, בכל דרג, ועלינו לעזור לאנשים שאיתנו לפתח משמעות בעבודה.

### משמעות בעבודה וקריירה: למה עכשיו?

מודל מארגן של ה-Engagement שהצגתי לפני שנה מראה שככל שאנו מטפסים בהיררכיה יש לנו משמעות. פיתוח אישי וקריירה, הוא הגורם שנותן הכי הרבה משמעות ו-Engagement. (ההיררכיה מורכבת מביטחון תעסוקתי בתחתית, לאחר מכן - Wellbeing, מעל - מערכות יחסים, מעל - פיתוח קריירה ובטופ - משמעות בעבודה)

אנו נמצאים בתקופה של מצוקות גיוס, אנשים יושבים על הגדר וחושבים 'מה יהיה איתי?'. גם אני, במסגרת השאלה הנצחית 'מה תעשי כשתהיי גדולה', שואלת את עצמי מידי שנה האם היתה לי משמעות בעבודה השנה?

על פניו, זה טריוויאלי, מי לא רוצה משמעות? ובכל זאת, ג'ף שוורץ, חוקר בכיר בגלואט, שעבד בעבר בדלויט, כאחראי על עתיד העבודה וההון האנושי, מצא במחקרו ש- 66% מהעובדים בארגון מחפשים הזדמנויות בחוץ ובעיקר אלה שיש להם יכולות וכישורים בולטים.

מה עשינו לא טוב? מה פספסנו? הנושא של משמעות היום הוא חובה במשאבי אנוש, העולם מתהפך עלינו ואם לא נפצח את המושג לא נהיה שם. האחוזים ילכו ויגדלו.

"האדם מחפש משמעות", אמר פרנקל בספרו הידוע, "כל מי שיש לו למה למענו חי, יוכל לשאת כל איך". לא תמיד יש לנו עבודה כשליחות או כקריירה, לפעמים היא ג'וב, אך גם כאן אפשר לייצר לזה משמעות. יש מיונים שונים לביטויי משמעות בעולם העבודה. אני בחרתי במיון הזה:

### קיימים שלושה עולמות תוכן בהיבטי משמעות:

**היבט ארגוני**- להיות חלק מהמטרה, מהמוצר להיות חלק מהצלחת הארגון. לחבר את העובד למוצר ולחברה, לתת לו להרגיש שהוא חלק ממשהו גדול ויש לו אופק. אם יש שני עובדים שמועסקים בכוח עזר בבית חולים, אחד יספר על הקושי בטיפול בחולים ואחד ידבר על היותו חלק מעולם הרפואה וההחלמה. זה אולי ג'וב קראפטינג שנוצר אצל אנשים, אך יש לנו חלק משמעותי ביצירה שלו.

**היבט חברתי**- תחושת יחד, חלק מצוות, מעורבות בקהילה.



האנשים שאיתי הופכים למשהו משמעותי בחיי, אני בא לעבודה חולה כדי לא להכביד עליהם. קהילות פנים ארגוניות נוצרות בארגונים. הן יכולות להיות על בסיס מקצועי או תחביב אישי.

**היבט אישי-** התפתחות אישית, קריירה, ביטויי הוקרה אישיים, נתינה. התחושה שעושים למעני. יש היבטים של פירגון, הוקרה, ויש התנדבות ועשייה למען הקהילה שמייצרת משמעות.

קיים בעולם מדד אושר אוניברסלי. על פי המדד הזה ישראל נמצאת במקום 9 בעולם, אחרי סקנדינביה. מה שעוזר לנו להיות במקום הזה זה ה"יחד", התרבות הקולקטיבית שלנו. ראיתי בנתונים, שלאחרונה כל העולם עלה ברמת האושר. כשניסו לנתח את זה, הבינו שזה בזכות הנתינה שהתקיימה בתקופת הקורונה. מדינות עזרו למדינות, שירת המרפסות, אנשים עזרו לאנשים, זה העלה את רמת מדד האושר בעולם. אני מצפה שזה יעלה עוד יותר בשנה הבאה בשל העזרה לפליטים מאוקראינה.

### **איך נעריך את עוצמת ההשפעה של המשמעות? ניתן להבחין ב- 5 קריטריונים לבחינת עוצמת המשמעות:**

**אישי-** עד כמה ביטוי המשמעות הולם את המוטיבציה של העובד  
**רגשי-** עד כמה חוזר לרגש. חשוב להגיע לאנשים רגשית.  
**היקף ההשפעה-** אני מחובר לארגון ולמוצר אך מהי ההשפעה שלי? עלינו לתווך בין המוצר לבין העיסוק של העובד ולהראות לו את ההשפעה בהיבט הארגוני והחברתי והאישי על הצלחת הארגון. יש ארגונים שבהם הלוקוח מספר לעובדים למה הוא קנה את המוצר, וזה יוצר משמעות יותר ממצב שבו המנכ"ל מספר על המוצר. זה יותר אמין.

**טווח זמן-האם ביטוי המשמעות הוא רגעי או מתמשך.**  
**מחדש-** יוצר גירויים חדשים- מה מידת החדשנות? יש מידת הסתגלות, אנחנו מתרגלים. כשאנו מתחילים להתנדב, זה מרגש. אחרי כמה זמן זה מתחיל להיות שגרה. צריך לחדש. צריך לייצר משמעות חדשה בכל פעם.

אני מזמינה אתכם להסתכל על הקריטריונים ולבחון היכן אפשר לשפר את עוצמת המשמעות. אני משתמשת בזה גם לגבי עצמי- האם זה אישי? רגשי? מחדש לך, האם זה רגעי או מתמשך? וזה לא נגמר, זה שיח תמידי.

### **אם נעריך את נושא "קריירה והתפתחות אישית" על פי 5 הקריטריונים האלה, נראה שיש לנו ביטוי משמעותי חזק ביותר:**

**אישי-** התחושה שמשקיעים בי, אני חשוב  
**רגשי-** זה תואם למוטיבציות שלי  
**השפעה-** ככל שאני מתפתח, אני אוכל להשפיע יותר  
**טווח זמן-** יש לי השפעה לאורך זמן  
**מחדש-** התפתחות היא תמיד ידע חדש, גירויים חדשים

### **קריירה בגישה העכשווית – הגדרה**

סדרת הפעילויות וההתנסויות הכרוכות בתפקידים שאדם עובר במהלך חייו. היום קריירה שייכת לרבים, לא למעטים. כל אחד יכול לעשות קריירה.



קריירה היום נחשבת בקריירה פרטאית-(מושג יותר מחקרי וספרותי, פחות בשיח המילולי), ונקראת כך על שם האל פרטיאוס שמחליף צורה כל הזמן. הקריירה מחליפה כל הזמן צבע, צורה, יש כאן התפתחות ותוספת להון האנושי שלנו, כדי שנוכל להיות יותר בעלי כושר תעסוקתי.(Employable).

הקריירה עברה תהפוכות. אלה התולדות, לפי ברסין:  
קריירה בשנות ה-80 היתה "הארגו"- אני עובד אגד, עובד בנק  
לאחר מכן- הקריירה זה העיסוק שלך, בשנות ה-90 לדוגמא: אני עו"ס, מנכ"ל חברת סטארט אפ  
בשנות ה-2000, הדגש הוא על האחריות של האדם לקריירה שלו.  
וב-2020 אנו מדברים על שוק של כישורים- הכישורים שלך הם הקריירה שלך. פחות מסתכלים מה עשית, יותר מסתכלים מי אתה. זה שוק של Skills ויכולות, זו השפה.  
הדימוי הנפוץ מכולם היום לפיתוח קריירה הוא קיר טיפוס- קיר עם המון אבנים הממוקמות במיקומים שונים: אני יורד, מחפש אחיזה מחדש, אז לאלכסון ומחפש את האבן הבאה שתעזור לי.

מה אנשים מחפשים היום בעבודה?  
94 אחוז מהעובדים שעזבו את עבודתם בשנה החולפת טענו כי היו נשארים יותר זמן בארגון במידה שהארגון היה משקיע יותר בפיתוח האישי שלהם (מתוך מחקר לינקדאין 2019).

### מודלים של קריירה:

**מודל Y** הקלאסי והוותיק: מסלול ניהולי ומסלול מקצועי  
המסלול המקצועי היה מוזנח שנים. מזה כ-10 שנים שארגונים, בעיקר גדולים, בנו מסלול מקצועי בתוך התפקיד.  
אתה יכול להיות יועץ בהתמחויות שונות עם הוספת תחומי אחריות שונים בתוך התפקיד.  
בעיני היום זה תהליך כבד ופחות פרקטי, אך יש עדיין ארגונים שמיישמים את המודל הזה.

**מודל ה-T:** פורסים לפני העובד רפרטואר של תפקידים ואפשרויות.  
זה פרסונלי, זה מתרחש לאורך זמן, זה יכול להתבטא כפיתוח אישי ו/או מקצועי.

**יש היום יישומים של גם וגם-** תוכניות קריירה שכוללות גם Y וגם T.

אספתי דוגמאות של אפשרויות פיתוח אישי של עובדים, מתוך ההיכרות שלי בשטח:

השתלמויות וקורסים, פיתוח מיומנויות אישיות (לימוד גיטרה, כישורים רלוונטיים לעולם העבודה כמו פרזנטציה ועמידה מול קהל), מעבר בין צוותים- פיתוח קריירה ספירלית, פיתוח תחביבים במקום העבודה, למידת עמיתים, חונכות, "אמא מחליפה" - החלפה של אנשים מארגונים לצרכי למידה, התנדבות בעמותות ועוד. ידוע על מקרים שבהם עובדים זוטרים קיבלו תכניות לימוד על מחשב, דבר שיצר בהם תחושה שהם יכולים לחזור הביתה ממקום חדש ומועצם וזה מקסים! אנשים יצאו עם תעודות וסוף קורס, ועם מוטיבציה להמשיך ולתת.

התחלתי ואסיים בדה:

שאלת ה-Engagement והמשמעות הם שם המשחק. עלינו לפצח את זה ולהתאים ולחדש כל הזמן.  
זה מה שיתן לנו פתרון למצוקות גיוס, למחברות הארגונית שחסרה. זה לא יקרה לבד, עלינו לעשות זאת.  
מאחלת לכולנו כנס מלא משמעות!

## מניפת ההתפתחות הרפאלית | נעמה טוקר | מנהלת היחידה ללמידה והתפתחות | רפאל - מערכות לחימה מתקדמות

בוקר טוב לכולם, שמי נעמה טוקר ובחצי שנה האחרונה אני מנהלת היחידה ללמידה והתפתחות ברפאל. אני שמחה להציג בפניכם את מניפת ההתפתחות ברפאל.

### קצת עלינו:

מניחה שכולנו זוכרים את מבצע שומר החומות- כיפת ברזל והגנה על תושבי ישראל היא המשמעות העמוקה של רפאל. אנו חברה ממשלתית, מעבדה לאומית וחברה עסקית עתירת מו"פ ומובילה בארץ ובעולם, חברה עם מעל 8000 עובדים בפריסה ארצית, עובדי פיתוח, ייצור וביזנס אנחנו "ארץ האפשרויות הבלתי מוגבלות" בכל מה שקשור בקריירה.

ארצנו את כל מה שאנו עושים ברפאל לאורך השנים במניפה שאותם אנו מציגים בקרב כל סוגי העובדים באתרים השונים שלנו, אם זה קשור בהכשרות המנהלים בפלטפורמות השונות, אנו מעבירים את המסר של ארץ האפשרויות הבלתי מוגבלות.

טים קוק, מנכ"ל Apple, רואיין לרגל 25 שנה למלאות סיום ה-MBA שלו. הוא סיפר שאחד הפרופסורים שלו ביקש מאחד הסטודנטים בתואר לכתוב תוכנית ניהול קריירה ל-25 שנים הבאות. טים כתב תוכנית כזו וכעבור 25 שנים מצא את הניירות המצהיבים שכתב. הוא גילה שתוכנית הקריירה שלו היתה רלוונטית לשנתיים מהזמן בו כתב אותה, אפס יכולת ניבוי לדבריו. כל מה שאנו יכולים לעשות בעולם כאוטי של היום הוא להתכונן לתפקידים הבאים. מניפת ההתפתחות שלנו מדברת על התפתחות במסגרת התפקיד, דאך מעברים פנימיים בתוך הארגון, הסבות מקצועיות ומסלולי התפתחות טכנולוגיים, קלאסיים וניהוליים. הכל קשור ברצון הפנימי של כל אחד מאיתנו לזוז, ליזום ולעשות.

את המנהלים שלנו אנו מכשירים לפתח את העובדים ולבנות עבורם תוכניות התפתחות IDP:  
**מודל 10-20-70**

<- למידה מתוך התנסות- 70 אחוז

<- למידה מתוך אינטראקציה עם אחרים- 20 אחוז

<- למידה פורמלית- 10 אחוז

אנו משתדלים לתת את כל המגוון הזה, לספר וללמד אנשים שלנו איך לעשות את זה, איך להנגיש לכלל העובדים את צורות הלמידה השונות.

**יצרנו קלפי התפתחות**- אוסף של מוטיבציות להכוונה וחישיבה עצמית, דוגמאות להתנסויות מגוונות שיכולות להיות שימושיות בעת בניית תוכנית ההתפתחות ותודה לבנק ישראל על ההשראה!

מה חשוב לי? במה הייתי רוצה להתמקד? מה הייתי רוצה לפתח? וכן מהם ההתנסויות המגוונות לפי מודל IDP שחיוניות לי ואיך לממש אותן בשנה- שנתיים הקרובות? כל אחד יכול לחזק את שריריו האישיים המקצועיים והניהוליים שלו בין אם הוא עובד או מנהל.



למידה ברפאל מאפשרות שעות לימוד פנימיות וחיצוניות (כ-25 שעות לימוד לעובד לשנה). אנו משקיעים בלימודי תואר שני ושלישי, מעל 300 עובדים שלומדים מידי שנה באוניברסיטאות, מעל 10 עובדים שלומדים לדוקטורט באוניברסיטאות מובילות בעולם.

כל מה שאספתי מונגש לעובדים במערכת למידה שנקראת R CLASS. בקליק אחד כל עובד יכול לראות מה האפשרויות העומדות לרשותו כולל לומדות, קורסים ועוד.

אחזור לדימוי קיר הטיפוס שהזכירה שלומית שהינו מאוד רלוונטי לניודים פנימיים- כמעט 300 עובדים עוברים מידי שנה ומנויידים לתפקידים שונים. אנחנו עוד לא במקום בו היינו רוצים להיות אך עובדים על זה חזק מאוד. יש לנו פונקציה שנותנת שירות ייעוץ קריירה אישי לעובדים המעוניינים לעשות מעבר בתוך הארגון. משרות פתוחות מפורסמות באתר הניוד וחשופות לכל עובד. השאיפה שלנו היא שמכל לפלח את האוכלוסיות לפי כישורים ונוכל לתת להם ב-Push את ההזדמנויות הרלוונטיות עבורם.

בשלוש השנים האחרונות אנו מציעים קורסי הסבה: 100 עובדים עברו אצלנו בשנה האחרונה קורסי אפסקילינג וריסקילינג לתחומי הנדסת מערכת, AI, סייבר.

**המסלול המקצועי** של רפאל מאפשר לעבור בין רמות ההיררכיות השונים, לא בציר ניהולי אלא בציר של מומחי ידע, לא רק עובדי פיתוח אלא גם עובדי ייצור- אנשים שהם אוטוריטות מקצועיות. כיום יש לנו 500 עובדים במסלול הזה.

**המסלול האקדמי**- אנשים מהשורה הראשונה שיכלו להגיע לתפקידים מאוד בכירים באקדמיה ואנו מאפשרים להם לשמור על קשרי האקדמיה שלהם במסגרת רפאל ולפתח את עצמם. 80 עובדים נמצאים במסלול הזה.

**המסלול הטכנו ניהולי**- המסלול בו מתקדמים להנדסת מערכת, למנהלי יחידות מקצועיות, ולתפקידי מטה.

אנו לא שוקטים על השמרים ובונים במקביל את העתודות הניהוליות של רפאל. חידשנו תפיסה בשנתיים האחרונות במטרה להביא את המנהלים הטובים ביותר. 3 רמות עתודות ניהול: עתודה בכירה, עתודה פרויקטאלית ועתודה קווית וטכנו-ניהולית ובקרב עתודה למקצועות המטה.

אנו כל הזמן עם אצבע על הדופק. בסקר המחוברות האחרון שאלנו עובדים מה הם חושבים על אפשרויות התפתחות קריירה ברפאל למדנו שמי שמכירים את מגוון האפשרויות פועלים על פיה. אלה שפחות מכירים לא מודעים לאפשרויות. השנה החלטנו להשקיע בהעלאת המודעות ונשיק בנובמבר הקרוב שבוע קריירה. זה אירוע משמעותי שמתקיים לראשונה, חוצה דרגים ואתרים גיאוגרפיים שבו נאפשר לכלל העובדים ללמוד על האפשרויות הרפאליות, להפגיש אותם עם סיפורי קריירה מעניינים ברפאל.

נעסוק במתן כלים למיתוג אישי, למידה על העולם החדש, למידה עצמית וכדי להגיע לתפקיד הבא מוכנים יותר.



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

לסיכום:

**תנו לאהובים עליכם  
כנפיים לעוף איתם  
שורשים לחזור אליהם  
וסיבות להישאר**

הדלאי לאמה



## בטא נקסט - ניהול קריירה להמונים בעידן משתנה | יפעת אלפסי - מנהלת למידה ופיתוח ארגוני | יעל רותם שר - מנהלת פיתוח ארגוני | מכבי שירותי בריאות

המסגרת שמתכללת את כל הפעילות שלנו היא בטא- על שם גרסא בטא- להיות בעדכון גרסה מתמיד.  
נקסט: מה הנקסט שלך, מה הצעד הבא שלך?

איך מפתחים 10,000 עובדים?  
איך מייצרים אופק התפתחותי?

העקרונות שלנו:

- מניהול טאלנטים בודדים לניהול קריירה עבור רבים
- העצמה של העובד כפרו אקטיבי בהתפתחותי
- קיר טיפוס
- התפתחות בהתאם לכישורים וליכולות
- שילוב מענה לצרכי העובדים ולצד צרכי הארגון

בשיח כישורים ויכולות אתה לא בהכרח עולה בסולם כמו פעם- היום אתה זז על קיר טיפוס.  
פעם כלכלן היה נשאר כלכלן ועולה בדרגות, היום אולי נגלה שיש לו כישורי שיווק או עמידה מול קהל- וזה יוביל אותו למקום אחר.

קיר הטיפוס מאפשר לנו קו אינסופי של מסלולים.

הוא מאפשר להשתמש בכישורים וביכולות של הארגון שלנו להשתמש ביכולות של העובד.

אחת הדוגמאות ליכולות של המערכת היא דווקא דוגמא שלא קרתה אצלנו, במהלך גלי הקורונה הראשונים היה חסר גדול מאוד באפידמיולוגים. המיומנויות המרכזיות שנדרשות מהם הן תחקור ושאלת שאלות. ההבנה הזו איפשרה לאתר עובדים מבית ומועמדים מבחוץ ולזהות בהם את יכולות התשואל והתחקור. מי יכול לחשוב שיש קשר בין סלקטורים בנמל התעופה שהיו מובטלים באותה תקופה לאפידמיולוגים? אך יש קשר הדוק של יכולת תחקור ותשואל.

דבר משמעותי נוסף הוא הדיוק. איך מייצרים Engagement? כשאנו מייצרים חיבור בין היכולות והכישורים של העובד לצרכים ארגוניים זה מדויק. זה מאפשר לעובד להיות מחובר יותר, שבע רצון יותר וזה משפיע על הארגון שמקבל עובד מרוצה יותר.

העובד הופך להיות פרו אקטיבי. לא מישהו אחר מנהל לו את הקריירה, הוא בוחר ואנו מנגישים לו כלים.

**תפיסת הפתרון מבוססת שני צירים: ניהול טאלנטים (FEW) לעומת ניהול קריירה (MANY).**  
זה אתגר לא קל. איך עושים זאת?

בכל אחד מהתהליכים שאנו עושים אנו קודם מתבוננים החוצה, מה קורה בארגונים אחרים, מה הבנצ'מארק אומר.

לאחר מכן אנו מתבוננים פנימה אל תוך הארגון- ומנתחים את האתגרים, יכולות, חסמים  
לאחר שאספנו את המידע מהחוץ והפנים בנינו תמונת עתיד של מה חשוב לנו שיקרה ואיך אנחנו הולכים לעשות זאת.

אחד הנושאים ששמנו עליו דגש הוא נושא התקשורת שהוא נושא סופר קריטי, אנחנו כארגון עושים הרבה מאוד פעולות אך הרבה מהן לא מגיעות לכלל העובדים- ועל כן התקשורת היא רכיב אקוטי בהצלחת התהליך ומשולבת כחלק מהתוכנית.

### תפיסת ניהול קריירה שלנו מתבססת על 3 רכיבים:

**מדיניות**- מיפינו את החסמים והחוסרים המרכזיים במדיניות הנוכחית וסביב התמות המרכזיות שעלו, בנינו צוותי עבודה שעיצבו מחדש תפיסות ותהליכי עבודה. כגון העלאת שקיפות בפרסום משרות או העדפת גיוס פנימי על חיצוני. ההמלצות הועברו לוועדת היגוי לאישור המדיניות, תיקופה ויציאה לדרך.

שקיפות והוגנות, מיקסום הפוטנציאל והכישורים, העברת האחריות לעובד תוך תמיכה ניהולית ותמיכת משאבי אנוש, התייחסות לצירי למידה, התנסות וניוד. אנו עושים את כל התהליכים מונגשים, פשוטים ושקופים.

**תשתיות**- RETRAIN AI, חברת סטארט אפ שבנתה מערכת למיפוי כישורים ויכולות אישיות לפי עיסוק. בחזון שלנו ובתכנון: יצירת מרקטפלייס לתכלול והנגשת הזדמנויות קריירה במכבי, למידה ניוד, התנסויות ומנטורינג. אינטגרציה בין כל המערכות בארגון והרבה מאוד הזדמנויות שמונגשות לעובדים.

**כלים**- כלים לעובד לניהול קריירה עצמאי והכשרת מנהלים

בשלב זה אנו בפיילוט ועם סיומו נרחיב בהדרגה לאוכלוסיות נוספות.

**מיפוי כישורים**- סדנת בטא נקסט, שיחות ניהול קריירה עם המנהל הישיר ומשאבי אנוש, יצירת תוכנית פיתוח קריירה לשנתיים ופתיחת המרקטפלייס עבורם שיאפשר להם למידות שונות וניודים וכלים ליציאת תשתית לפיתוח הקריירה.

### יש כאן ניהול שינוי-

מדובר בתהליך גדול ומורכב של שינוי תרבות ארגונית 3 הצירים של מדיניות, תשתיות וכלים תומכים בתהליך השינוי. יחד עם זאת מדובר בתהליך הדרגתי שנתמך לאורך כל הדרך בKPIs ומדדים ויעדים שהצבנו לעצמנו ובמעטפת תקשורתית מדויקת כדי לגרום לשינוי לקרות.

## "ציר ההתאהבות" - התפיסה והיישום בעולם העבודה | שחף שקוף - מנכ"ל | מיטל סנדור - Hippo Culture & Israel | Head of People

שחף:

לפני שלוש שנים ישבתי עם מאמן. הוא שאל אותי: איך נראה שנה קדימה הצוות האולטימטיבי בעיניך? אמרתי לאבי שיש לי משהו יותר טוב. אני יכול להראות לו תמונה ביוטיוב שתסביר. אבי גיחך, חייך ושאל אם אני רציני. אמרתי: בוודאי שאני רציני. הסברתי לו ולאחר כמה שניות הוא אמר שאני חייב להראות את זה לצוות שלי. שאלתי אותו אם הוא רציני, איך אעשה זאת? כמו שהוא הגיב כך יגיב הצוות שלי. זה מה שהראתי לו: דובוני אכפת לי (:

העיקרון הראשון שלהם: לעשות טוב בעולם. הטוב יוצא להם מהבטן. הוא בתוכם. הם מוציאים קרן אור. זו הדרך שלהם. כל אחד בצבע שונה אך הם באותה עוצמה. וכשהם רוצים משהו חזק יותר, הם עומדים ביחד ומוציאים קרן אור עוצמתית. מספיק שיגידו לאחד מהם שיש בעיה וכל השאר מתגייסים לעזרתו. איך בונים ארגון של Culture Builders, שבו כל אחד תורם מהצבע הייחודי שלו ומתגייס למען כולם?

מיטל:

### הכל מתחיל בערכים:

זה מתחיל בלידרשיפ. מה שמאפיין את הלידרשיפ זה Trust מוחלט בינינו לאנשים ובין האנשים לבין עצמם. אנחנו מדברים על משהו עמוק במערכות היחסים, באותנטיות רדיקלית. אנחנו עובדים יחד 10 שנים. כמעט שלא קורה שאנשים עוזבים כי יש להם משהו אחר. אנחנו בתהליכי חשיבה עם אנשים בזמן אמת ומקבלים איתם את ההחלטה הטובה ביותר גם אם לפעמים היא מחוץ לארגון.

**ביטחון פסיכולוגי**- יש לנו אחריות לייצר אותו עבור האנשים במקום שלהם, להיות מי שהם, לשים את הזרקור על מה שיש ולא על מה שאין. מקום בטוח לטעות בו. טעות של מפתח עלתה 150 אלף דולר לחברה. אך הוא ידע שיש לו מקום לומר שטעה. זה לא מתאים לכל אחד, זה מקום של אנשים צנועים בלי אגו שמקדשים את עבודת הצוות והערבות ההדדית. **אין משמעות לטייטלים**. זה לא הסיניוריטי. זה האימפקט. מפתח שהציג עצמו בפגישת צוות- אני Senior Developer. כולם התכווצו בכיסא כי הגדיר את עצמו דרך הטייטל שלו. התרבות שלנו פחות מאפשרת הגדרת כאלה. אבן משמעותית שאימצנו- דווקא מתוך משבר בארגון, שני לידרס שלא הסתדרו- מתח בין פיתוח למוצר, הבנו שכשמדברים **בשיח של חוזקות** מבינים דברים באופן חדש. הסבר הסיטואציה הקיימת ממקום חיובי מזיז אותנו מהשיפוטיות. זה גרם לנו להעביר את כל הארגון את אותו התהליך וזו אכן שפה ארגונית אצלנו מאז.

"כל אחד הוא גאון אבל אם תשפוט דג על היכולת שלו לטפס על עת הוא יאמין כל חייו שהוא כישלון" אלברט איינשטיין.  
להצטיין במה שאני טוב בו- זה הדבר, ואת ההשלמה אקבל על ידי הצוות.

הפכנו זאת לשפה ארגונית. לכל עובד יש Toolbox אמיתי על השולחן, שיש בו 5 חוזקות שרשומות עליו. כשעובד ניגש לדבר איתי ורואה שיש בי הרמוניה הוא ידבר איתי בשפה כזאת ולא בצורה משימתית. המשרדים החדשים שלנו יאופיינו בחוזקות של אנשי הצוות. אלה שמות החדרים.

בעטנו בתהליכי המשוב- והלכנו לתהליך Progress Review. יש לכם יום הולדת בארגון- בהיפו המנהל שם לך כתר ומספר לך את כל סיפורי ההצלחה שלך. אין "אבל" (But).

בטקס החוזקות השנתי- אנו מחלקים מחברת וחולצה שעליה מודפסת החוזקה המרכזית של העובד.

#### **ציר ההתאהבות- אנחנו רוצים להתחיל ביותר ממאה אחוז.**

זה צריך להתחיל מ120 אחוז כדי שנוכל לעבור את המשברים, כדי שמערכת היחסים תוכל להתקיים לאורך זמן. קצת כמו כל דייט שבא לבדוק את פוטנציאל ההתאהבות שיוביל לקשר יותר רציני שנקרא "אהבה" היא זו שתאפשר לנו להתמודד במצבי משבר וצמיחה. ולפעמים, כמו בחיים, האבולוציה של התאהבות שהתבגרה לאהבה, משאירה אותנו בעיקר עם כבוד והערכה וזה כבר לא מספיק כדי להגיע לרמת Engagement גבוהה לאורך זמן.

#### **ציר ההתפתחות-**

הציר הזה קורה ב-3 נקודות עיקריות- בתהליך הגיוס והאונבורדינג, בתהליך הפיתוח האישי בחברה ולא פחות חשוב- בתהליך הסיום.

בשלב המיון והגיוס אנו מעבירים שאלון חוזקות למועמדים בשלבים סופיים כדי לחבר לתרבות שלנו.

בתהליך האונבורדינג הם פוגשים מאמנת חוזקות כדי לדייק את התפקיד שלהם טוב יותר

המנהלת שותף לתהליך כדי להבין איך זה הולך לעבוד בצוות

בסיום ובפרידה אנו נפרדים בטוב, מהווים ממליצים עבור עובדים, ממשיכים להיות בקשר עם עובדים לאורך שנים ולתמוך בהם.

H HearT TEAM, כמו שעובד שלנו הגדיר את זה, לא HR. הוא הודה לארגון שהפך אותו לאדם, הורה וכן זוג ועובד טוב יותר. החוזקות משפיעות על כל מעגלי החיים שלנו.

קצת נתונים:

- מעל 90 אחוז Engagement
- אחוז תחלופה מהנמוכים שיש
- יותר מ50 אחוז נשים גם בפיתוח

הכל מתחיל מהתרבות וזו זכות גדולה לעבוד עם שחף שמסתכל על התרבות כביזנס דרייבר.

## מיתוג אישי ככלי לפיתוח קריירה, מודל "הבעלות" על המותג האישי | דר' טלי תאני-הררי - ראש החוג לתואר שני במנהל עסקים | דר' ליעד ברקת-בוימל - ראש התוכנית לתואר שני ביעוץ ופיתוח ארגוני | המרכז האקדמי פרס

נציג היום מודל פרקטי גם ברמת היחיד וגם ברמת הארגון, את מודל ה"ניהול העצמי" של המותג האישי

**המודל מתחיל בתפיסת הבעלות על הקריירה בהתאם לתפיסת הקריירה הפרוטאנית:**  
המושג קריירה פרוטאנית הוא מושג שקיים משנות ה-70 - עובדים הלוקחים אחריות על הקריירה שלהם. ארגונים היום מבינים את זה וזו נקודת המוצא של המודל שפיתחנו. כחלק מהבעלות על הקריירה - אני מנווטת את הקריירה שלי, לא הארגון. אני מסתמכת על הערכים שלי במסע הקריירה. אני מעריכה מהי הצלחה עבורי (לא מונחה על ידי נורמות ארגוניות וחברתיות).

מאפייני הקריירה הפרוטאנית

- האדם אחראי, ערכי הליבה הם בחירה וצמיחה
- מובילות גבוהה ולכל הכיוונים
- הצלחה היא פסיכולוגית ואישית
- עמדות- שביעות רצון, מחויבות מקצועית (לא סותר מחויבות ארגונית)
- מחקרים מראים שתפיסה פרוטאנית אינה סותר מחויבות ארגונית ואף להיפך

### השלב הבא בתהליך הניהול העצמי הינו בניית המיתוג האישי מיתוג אישי: זו לא טקטיקה, זו אסטרטגיה.

כשאנו מדברים על מיתוג אישי אין הכוונה לפוסט חד פעמי על השתתפות בכנס אלא על אסטרטגיה, עם הסתכלות קדימה. זהו תהליך מתמשך וארוך טווח. כדי לבנות מיתוג אישי משמעותי יש צורך בעבודה ממוקדת ומפוקסת לאורך זמן.

### השלבים בתהליך בניית אסטרטגית המיתוג האישי:

- שלב 1: מי אני?** התבוננות עצמית מקיפה, כולל היבטים אישיים ומקצועיים, תוך התייחסות גם לחוזקות האישיות.
- שלב 2: לאן להגיע?** יש כאן מספר שלבים ותבנית מובנית של איך אני מגדירה את העתיד שרוצה להגדיר לעצמי.
- שלב 3: בחירת הפוקוס האסטרטגי:** כדי להצליח לאורך זמן, לבנות קשר, אנחנו מזקקים את הערך המרכזי מתוך התהליך של האינטגרציה בין מי אני להיכן אני רוצה להגיע.
- שלב 4: בניית תוכנית אופרטיבית:** בניית תוכנית ברורה למיתוג האישי הנפרסת על פי זמן ובונה את המומנטום הנדרש.

## תהליך Case Study:

שלב 1: מי אני מהנדסת בדיקות שעוסקת שנים ב-QA ולא רוצה להתפתח לניהול, רוצה לעבור לפיתוח שלב 2: לאן להגיע? להיות מפתחת בקבוצת פיתוח שעוסקת בחוויית משתמש שלב 3: בחירת פוקוס אסטרטגי מומחיות בממשק משתמש, התמקדות בצרכי לקוח שלב 4: בניית תוכנית אופרטיבית קהל היעד- מגייסים ומנהלי משאבי אנוש, מנהלי קבוצות פיתוח בחברות מובילות בהייטק פעילות מתמשכת: חיזוק פרופיל לינקדאין, הרחבת הרשת, הצטרפות לקהילות מקצועיות, פרסום מאמרים לגבי חווית לקוח, השתתפות בכנסים בנושא חווית משתמש.

הרעיון הוא להיות ממוקד ומפוקס בעשייה ובבניית המיתוג האישי.

שלב נוסף בתהליך הינו מדידת המיתוג האישי, תוך התייחסות לנכסיות המותג האישי: נכסיות המיתוג האישי כוללת מודעות של קהל היעד למותג האישי ותפיסות של קהל היעד לגבי המותג האישי. אנחנו רוצים לייצר מודעות למותג שלנו אך גם לשלוט על התפיסה והקונטציה וההקשרים בהם יעלה השם שלנו. עלינו לבדוק האם אנו מצליחים לייצר זאת לאורך זמן ולהתאים את התכנית על מנת לשפר את האפקטיביות.

מתוך מחקר שנעשה על נכסיות מותג- ישנם מספר פרמטרים המסייעים בהגברת כוחו של המותג: שמירה על הרלוונטיות של המותג האישי, בניית מיצוב עקבי ברור וחד משמעי למותג האישי, שימוש מתואם באמצעים שונים ומותג אישי המגובה באופן ראוי ולאורך זמן

## היכן נמצא הארגון בסיפור הזה?

האם מנהל או עובד שכותב או מדברת על עצמו ועל התפיסות שלו- זה חיובי לארגון? עובדים ומנהלים בעלי מיתוג אישי חזק תורמים לארגון יותר. הם יותר מחוברים ונאמנים לארגון, מביאים את עצמם והארגון מרוויח בזה בתפיסת מיתוג המעסיק שלו.

לעיתים ארגונים מרגישים לא בנוח עם יוזמות פרטיות של עובדים ומנהלים שממתגים את עצמם. אי אפשר להתנגד לשינוי, צריך וכדאי לחבק אותו:

- מיתוג טוב של עובד עשוי לסייע לקידומו של הארגון ולחיזוקו מיתוג המעסיק של הארגון.
- עובדים ומנהלים בעלי מותג אישי חזק מהווים חותמת לכך שבארגון עובדים מנהלים מוכשרים.
- מיתוג אישי מוצלח יסייע לארגון אל מול לקוחות קיימים ופוטנציאליים.
- ארגונים התומכים ומעודדים תהליכי מיתוג אישי מהווים חלק ממסע הקריירה של היחיד ותורמים בכך למשמעות ולסיפוק שיש לעובדים ולמנהלים בארגון.

**העובד מחפש משמעות - בחסות הארגון | שרית בן יאיר - Training Director & Global OD | מיכל זלוטניקוב - HR Director, Global Upper Market | דלתא גליל**

"אין דבר בעולם שעשוי לעזור לאדם להתגבר על הגרוע מכל, כמו הידיעה שיש משמעות לחייו"  
ויקטור פרנקל

נציג תהליך שאנו מובילות בשנתיים האחרונות, שמאפשר לעובדים שלנו לקיים שיח על משמעות.

- חברה גלובלית מובילה
- מתמחים בעיצוב, פיתוח, וייצור של הלבשה תחתונה וביגוד אקטיב לכל המשפחה
- כמעט 2 מיליארד דולר
- 24,000 עובדים ברחבי העולם
- עובדים מול לקוחות בינלאומיים מובילים
- יש מותגים בבעלותנו כגון המותג המוכר והאהוב הארץ ומותגים נוספים בחו"ל
- כ-1,400 עובדים בישראל

נתחיל בדוגמא, של מעצבת טקסטיל שעובדת בארגון מספר שנים, מאוד שמחה ומסופקת במה שהיא עושה, בשיחות על התפתחות בעבר התמקדנו בעיקר בהתפתחות המקצועית שלה. כשקיימנו איתה שיחה על בסיס הכלי שאותו פיתחנו, שמסייע לזהות מה מייצר משמעות, הגענו יחד איתה לתחום אחר שמעניין אותה: סביבה ירוקה הוא נושא שמרתק אותה ובעבר בה. ומכאן החלטנו שאותה עובדת תקדם את הנושא של דלתא הירוקה.

זה רגע של match בכמה רמות. היא עושה משהו למען הסביבה, נושא שקרוב לליבה ו-match ברמה נוספת- שאנחנו מסייעים לקדם נושא שדלתא מקדמת ממילא שנמצא על סדר היום הארגוני.

### אז מה בעצם עשינו בתהליך?

חיברנו בין משמעות אישית להתפתחות וקריירה בארגון. כולנו שואלים את עצמנו שאלות - האם מה שאני עושה משמעותי עבורי? האם אני ממצה את עצמי? רק שאנחנו שואלים את זה בחדרי חדרים, עם חברים, משפחה, יועצים וכו'. אנחנו החלטנו לאפשר לאנשים לשאול את השאלות האלו בתוך הארגון. הפכנו את השיח על משמעות לשיח לגיטימי ויומיומי שנעשה יחד עם המנהלים.

### איך הגענו לזה?

שילוב של מספר תחומים בהם עסקנו הביא לתהליך הזה. בעשור האחרון הקדשנו תשומת לב רבה לפיתוח אנשים, יצירת פרסונליזציה והתאמה אישית וכמו כן ביצירת משמעות דרך חיבור לערכי החברה, לתרומה לקהילה אך מעבר לזה - למשמעות אישית. השילוב שלהם, הביא אותנו להבנה שאנחנו רוצים לייצר שיח אישי חדש בארגון.

מצאנו את עצמנו במגרש משחקים ארגוני חדש. לתפיסה חדשה, נדרש מגרש משחקים אחר. הבנו עם הזמן שלא מדובר בקיר טיפוס - אלא בגלגל ענק! יש שם עולם שלם של רצונות ותשוקות שמתקיימים אצל כל אחד מהעובדים שלנו. יצאנו לדרך לא נודעת ואנו בונים את התהליכים בהדרגה.

כדי להמחיש נציג דוגמה נוספת - משמעות על ידי הובלת תחום חוצה ארגון מנהלת ותיקה למעלה מ-20 שנה מוצלחת מאוד בארגון, התפתחה בארגון בצורה היררכית, מסורתית. כשניהלנו איתה שיחה על מה הדברים שהכי מרגשים אותה? ובשביל מה היא שמחה לקום בבוקר? הבנו שהיא הכי רוצה להוביל תחום חדש ולא מוכר. באותו זמן היה קיים בארגון צורך להוביל תהליך של טרנספורמציה דיגיטלית.

כיום, היא מובילה את התחום הזה, אנחנו קיבלנו מנהלת מצוינת שמובילה תחום שממילא היינו צריכים להוביל והיא יצאה מאיזור הנוחות ומבטאת את כישורי הניהול שלה באזורים לא מוכרים.

יצרנו אקו סיסטם ארגוני חדש.

גיבשנו סוג דיאלוג חדש, שיח בין מנהל לעובד שמחובר לצרכים ממשיים של הארגון והבנו שכדי לגרום לזה לקרות עליו לגבש את התהליך הנכון, לרתום את המנהיגות, ולבסוף אנו בדרך לעצב תרבות שמאפשר שיח אותנטי ופתוח.

### שלבי התהליך:

- בניית כלי לבניית שיחת התפתחות ומשמעות- הכנסנו לתוך שיחת התפתחות סט שאלות המסייעות למנהל ולעובד לחשוב יחד על מה מייצר משמעות עבור העובד
- בחרנו במודל שעוזר לנו לזהות את המשמעות על ציר של BEING-DOING SELF-OTHERS
- בפייולט - לחלק מהעובדים נתנו זמן להתכונן עם הכלי ולחלק לא- והבנו עדיף לא להכביד עליהם במילוי שאלונים לקראת השיחה
- הבנו שתהליך ההטמעה צריך להתבצע בהתאמה ובהקשבה לצרכי השטח ובחרנו לקיים את השיחות עם מנהלים ועובדים שבשלים לזה
- יצרנו הדרכות לצוותי משאבי אנוש בארץ ובעולם שהתנסו בשיחות בעצמם והובילו את התהליך וכמובן קיימנו הדרכות למנהלים
- חיברנו את השיחה לתהליך הערכת עובדים ואיפשרנו גמישות בקיום מועד השיחה
- רתימת המנהיגות היתה קריטית
- יצרנו מפגשי הנהלות חוצות ארגון
- סיפרנו להם על שינויים בעולם הקריירה ויצרנו תחושת דחיפות
- שינינו מיינדסט
- יצרנו הכשרות במסגרת תוכנית מנהיגות גלובלית
- תהליך ההטמעה היה הדרגתי בהתאם לצרכי השטח וליכולות של מנהלים ועובדים

### שותפות המנהלים:

"אני לא יודע הכל על העובד שלי"

"זו לא עוד שיחה על מסלול הקריירה של העובד"

מנהלים היו צריכים לעבור את התהליך בעצמם קודם כל והוכנו לכך שהם נכנסים לשיחה שאין לדעת באיזה אופן היא מסתיימת שהיא מאוד אישית ותלויה בסגנון של המנהל.



## שלב משמעותי בתהליך היה שלב של תיאום ציפיות:

ברמת הארגון- להבין מה אנחנו יכולים ומה לא יכולים להציע. ביקשנו ממנהלים למפות פרוייקטים כדי להבין היכן ניתן לשלב מנהלים ועובדים שיוכלו לממש כישורים נוספים. ברמת העובד- הוא נכנס לשיחה חדשה עבורו, למנהל, לארגון. כמו כן, יש ציפיה לצאת משיחה כזו עם תוכנית עבודה. הבנו שזה בסדר שהשיחה הזו היא שיחה שבעקבותיה אנו מתחילים לבנות תהליך. ולבסוף, זה לא תהליך שמתאים לכולם- לא שיח שמותאם לכל עובד ומנהל וצריך לקחת זאת בחשבון.

## דוגמא: משמעות על ידי מעורבות בפעילות ארגונית מחוץ לתפקיד:

מתאמת לוגיסטיקה שבחמש השנים האחרונות שיחות הפיתוח שלה עסקו בפתוח כישורים מקצועיים. מרגע המעבר של השיח לשיח על משמעות הבנו שחשוב לה להיות בפרונט. זה התחבר לצורך ארגוני באתר שהיא נמצאת בו וכך שילבנו אותה בפעילויות רווחה באותו אתר, תוך תיאום ציפיות שהתפקיד הנוכחי לא ייפגע.

מנהלת פיתוח בארגון - מנהלת ותיקה שהתפתחה עם השנים. בשיחת המשמעות עלה הנושא של הנתנה והרצון להעניק וללוות אחרים. איפשרנו לה לצאת לקורס הנחיית קבוצות והיא מסיימת בימים אלו את הקורס. אנו בודקים איך לשלב זאת בארגון. סימנו אותה כמנטורית בתוכנית נוספת להעצמת נשים בארגון.

## אתגרים ביישום:

התהליך לא היה פשוט והעלה בתחילתו התנגדויות מצד מנהלים שלא ידעו איך יוכלו לצאת מהשיחה. תהו למה לעורר שדים? למה לעורר אתגרים שאינם קיימים? כמו כן, עלה חשש ברמת המיומנויות האימוניות שאינן קיימות להרבה מנהלים. חששות נוספים שעלו אצלנו בתור מי שמוביל את התהליך- האם נוכל לממש את הציפיות שיש מאיתנו?

## למרות החששות והאתגרים:

- הבאנו בשורה בהסתכלות על ניהול הקריירה בארגון, פיתחנו כלי ומתודולוגיה בעצמנו
- שמנו את נושא המשמעות האישית על סדר היום
- חיזקנו יכולת מנהיגות ואחריות ניהולית לפיתוח אנשים
- העמקנו את הקשר והדיאלוג בין מנהל לעובד
- יצרנו ערך לעובדים וחיזקנו פרואקטיביות בניהול התפתחות אישית
- חיזקנו תחושת מחוברים ושימרנו בפועל אנשים טובים
- יצרנו הזדמנויות חדשות לאנשים להתפתח ארגון

זהו תהליך שהתחלנו, אנחנו בעיצומו, אנחנו פתוחים לשינוי מודלים בהמשך. הדבר החשוב הוא לקיים את השיח על משמעות. בשלבים הבאים התכנן הוא להטמיע את התהליך ביחידות הגלובליות שלנו עם התאמה לצרכים של החטיבות השונות.



## קריירה, אושר וחופשה ללא הגבלה והכל במקום העבודה? | יעל שור שמואלי | סמנכ"לית משאבי אנוש של יחידות הטכנולוגיה | אמדוקס

### אמדוקס

- ארגון גלובלי המונה 28,000 עובדים.
- כל דבר שמיישמים גלובלי אפשר ליישם לוקאלית
- קיים מחסור אדיר בטאלנט באשר הוא ובמיוחד "אפוי"
- זה עולם ושוק של עובדים בעיקר בעולמות ההייטק, אך לא רק
- אנו רואים מחסרים אדירים במורים, באיזורי התעופה
- כולם יזו וזה עולם של עובדים
- תחלופת העובדים לא תפסיק וגם אם ניכנס למיתון אנשים בעקבות הקורונה מחפשים משמעות וזה לא ייעצר
- אנו מתכוננים לעולם שבו 25 אחוז מהעובדים שלנו בכל רגע נתון יזוז למקום אחר בעולם הזה יש את העובד עצמו
- עובדים מחפשים את הערך שהארגון יתן להם
- קריירות השתנו- קיימים הרבה מעברים
- יש לבסוף גם את כל העולם- איך אני עובד? משרה מלאה? חלקיות משרה ופריילנס?
- כרגע באמדוקס קיימת גדילה מבחינת הביזנס ומורכבות בלהביא Ready Made טאלנט.

המסע שלנו להיות ארגון יותר ממוקד עובד קשור ב-3 רכיבים:

**פיתוח קריירה, או: 34 אחוז מהמשרות מאויישות בניוד פנימי אושר חופשה ללא הגבלה**

מה מחבר ביניהם? גמישות

- הארגון מאפשר תשתית ואנו בתור עובדים יכולים לזוז בתוכן
- כולנו רוצים לממש את עצמנו
- אני כארגון יכול להציע תשתית שבה כל עובד יכול לייצר לעצמו תשתית משל עצמו

### פיתוח קריירה

גילינו בשנתיים האחרונות שבהן אנו מעודדים יותר מעברים של עובדים בתוך הארגון, גם העובדים האלה, כשלא מתקבלים לתפקיד הם הופכים להיות מתוסכלים. 49 אחוזים מהעובדים שלא התקבלו- עזבו את הארגון. מתוך אלה שהתקבלו ונשארו- השימור עלה מאוד. הבנו שאנו רוצים להשקיע באלה שהם "מדליית כסף". אלה שלא התקבלו אך הם מקום שני- מה נוכל להציע להם? אנו מציעים להם פרואקטיבית להתנייד לתפקידים אחרים. על משקל "אנשים כמוך צפו גם"- אנשים כמוך הגישו מועמדות גם ל...

יצרנו מרקטפלייס פנימי שלנו- פורטל עם הרבה מאוד חכמה שמאפשר עבודה וירטואלית וגם מפגשים פרונטליים, מרכז הקריירה הוירטואלי מכיל הרבה מידע על קואצ'רים, מידע על יועצי קריירה שהם אנשים שמוכנים לקבל קהל של עובדים שמתיעצים על הקריירה שלהם.



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

אנו מנגישים כרגע לאוכלוסיות ספציפיות שמעניינות אותנו או בסיכון גבוה או נשים שחוזרות מחופשת לידה או אנשים שחוזרים מחל"ת שיש אחריה הרבה פעמים תהייה איך ממשיכים. בהמשך, כשהיו לנו עוד יועצים, כל עובד יוכל להשתמש בשירות הזה.

**אושר**

*Being positive in a negative situation is not Naive. It's Leadership.*

Ralph Marston

כשהבנו לעומק מהם מרכיבי השחיקה- הבנו שזה שוחק להתעסק בשחיקה. אפשר במקומה לשים אג'נדה של אושר. העיסוק באושר- מייצר אושר.

התחלנו סדנאות למנהלים ולפעמים לעובדים בקונסטלציות שונות. הבנו שאנשים מתמסרים לזה וזה עובד. ראינו עלייה בלכידות ובפרודוקטיביות.

**חופשה ללא הגבלה**

נולדה מתוך אותה תפיסת עולם שלי כארגון שיכול לספק פלטפורמה לאושר שלך- אני רוצה לאפשר לך לקחת כמה זמן שאתה חושב שאתה צריך (תחת מגבלות) מה ואיך עושה לך טוב זה יפגוש אותם במקומות הנכונים ויוריד רמות שחיקה.

אנשים לא יכולים לקחת יותר משבועיים ללא אישור מנהל. צריך לדעת לתכנן חופש ארוך.

## תוכניות קריירה 2.0 - הטמעה באמצעות טכנולוגיה בארגונים בעולם | איילה מיכלסון | VP Product | Gloat

הצטרפתי לגלואט במרץ 2020, בימים שבהם ראינו הרבה תהליכים מואצים בעולם העבודה, כאלו שהציבו אותנו בעידן חדש שבאותה נקודה אפילו עוד לא התחלנו להבין.

ארגונים היום, יותר מתמיד, משתנים ללא הרף: התחרות הולכת וגדלה, אירועים גדולים וחסרי תקדים מתרחשים בעולם, הטכנולוגיה מייצרת הכרח לרכוש כישורים חדשים, לתעדף משרות ואי אפשר שלא להזכיר את ההתפתרות הגדולה והשוק הבלתי יציב.

אמא שלי עבדה בחברת החשמל במשך 40 שנה מכיוון שהיא חיפשה יציבות. היום הסיפור קצת אחר, ועובדים מחפשים לממש את עצמם במקום שמחויב להצלחה שלהם. גלואט נכנסת בדיוק במקום הזה ומציעה Workforce Agility Platform, מערכת המאפשרת לעובדים להתפתח ולארגונים לנהל טוב יותר את הכישורים שיש בארגון.

אנו עובדים עם תאגידי ענק גלובליים שמאמצים את התפיסה שלנו, לפיה חייבים פרדיגמה חדשה לעולם העבודה, עם סקילס ויכולות במרכז העשייה העסקית. הדבר הראשון שנעשה בעבודה עם לקוחות הוא לבחון איך הארגון ממפה את כלל הכישורים של עובדיו, ואלו יכולות באמת נדרשות לתפקידים חדשים. כחלק מההטמעה של המוצר, אנחנו בונים תוכניות עם הלקוחות ועוזרים להם לייצר ולבנות לתהליכי אפסקילינג וריסקילינג.

ה-Talent Marketplace מאפשר הנגשת אפשרויות, פרויקטים, מנטורינג, משרות והזדמנויות לעובדים בארגון במטרה לפתח את העובדים. מדובר בדמוקרטיזציה של הזדמנויות ומתן גישה לכל דבר שהעובד יכול לחלום עליו לפיתוח הקריירה שלו. למעשה, ה-AI ממפה באופן אוטומטי את הסקילס שיש לעובד שנכנס לפלטפורמה על סמך הלינקדין או קורות חיים. כל עובד יכול לבחור אלו כישורים נוספים הוא רוצה לרכוש ולקבל מגוון מסלולי קריירה אפשריים, גם כאלו שאינם קונבנציונליים.

ישנם ארבעה נתיבי קריירה אפשריים, דרכם הטכנולוגיה יכולה לסייע לעובדים להחזיר את השליטה לניווט הקריירה שלהם. באופן מסורתי, כשאנחנו חושבים על התפתחות קריירה, החשיבה היא לינארית. אם עובד רוצה לצמוח במסלול הסטנדרטי הזה, יעזור לו מאוד לדעת מה קורה בארגון — מהם התפקידים ומהם הכישורים הנדרשים כדי להגיע אליהם.

המסלול השני הוא מסלול שינוי נתיב הקריירה — מעבר למקצוע או תפקיד אחר לגמרי מזה שהעובד ממלא היום. נתיב הקריירה השלישי הוא נתיב הקידום והמסלול הרביעי הוא התקדמות לניהול. כשהחברה פותחת את ההזדמנויות שיש בתחום הניהול לכלל העובדים — העובד יכול לכוון להגיע אליהן, ולא לחפש את ההזדמנויות בחוץ. לפי כל אחד מהמסלולים שהעובד בחר, המרקטפלייס יציע לו פרויקטים ותכנים ללמידה. לצד ההצעות שמקבל העובד, ישנו אוסף כלים למנהלים כדי להבין אלו כישורים יש בארגון, איך הם יכולים לפתוח פרויקטים ולנתח את היכולות של הצוותים השונים. זוהי דרך חדשה לגמרי לניהול הכישורים בארגונים.



**משאבי אנוש ישראל**  
לדעת • להוביל • לחדש

נוכל להסתכל על הלקוח הראשון שצעד איתנו, יוניליוור, שהגיעו אלינו לפני כ-4 שנים במסגרת חיפוש אחר טכנולוגיות מעניינות. בתוך מספר שבועות ראינו עליה פנומנלית בפרויקטים קריטיים שהגיעו לידי מימוש וברמת האינגייג'מנט. במרץ 2020, עם פרוץ המגיפה, הגענו בתוך שבוע לכ-48,000 מעובדי התאגיד, שהיה צריך לנייד עובדים מתחומי המסעדות שנסגרו לתחומי ההיגיינה שפרחו. תוצאות התהליך המשותף ממשיכות להכות גלים גם היום. מאז, יותר מ-30 ארגוני ענק הפכו לשותפים שלנו לדרך שבמהלכה אנו משנים את הדרך שבה העולם עובד.