



משאבי אנוש ישראל ע"ד  
לדעת · להוביל · לחדש



כנס ארגונים בצמיחה מואצת - מרץ 2022

## תוכן העניינים:

### ארגונים בצמיחה מואצת

עמודים	תוכן
3-4	דברי פתיחה   יעל יהודאי, CHRO, פלייטיקה
5	על מגמות ואתגרים בעידן של צמיחה מואצת   ד"ר שלומית קמינקא, מנכ"לית משאבי אנוש ישראל
6-9	תרומת משאבי אנוש בשלבים שונים בחיי ארגון בצמיחה   דרור יעקובי, דירקטור פיתוח ארגוני, Similarweb
10-12	תרבות בצמיחה מואצת   יובל קמינקא, מייסד, שותף ומנכ"ל Joytunes
12-14	כלים בתקשורת ותפיסה ארגונית של ארגונים בצמיחה   יעל יצחקי, Head of People, Gong
15-16	כאבי גדילה - איך לעזור לארגון להתבגר בלי להשתנות (יותר מדי)   נעמי פרקש, CHRO, Healthy.io
17-18	לשנות תרבות או לשמר תרבות בעידן של צמיחה?   שרון כץ, Deloitte, Head of HR
19-20	גיוס ושומר עובדים - The Rapyd Way   זיו רומק-קזס, Global OD & Learning Manager, Rapyd
21-24	תהליכים יוצרי מציאות - תוכניות ייחודיות לגיוס ושימור עובדים בתהליך של צמיחה   אושרת בנימין, VP HR ושיר פליישר הלל, HRBP LEAD, monday.com

נעים מאוד, אני יעל ובמהלך 4 השנים האחרונות מתוך שבע השנים האחרונות בהן אני בפלייטיקה, אני מובילה את מחלקת משאבי אנוש שמונה כ-130 אנשי משאבי אנוש בעולם, מתוכם כ-65 בארץ.

אני רוצה להודות לשלומית ומירב על שיתוף הפעולה. למעשה, המפגש הזה נולד לפני קצת יותר מחצי שנה בפגישה שבה שיתפנו אותם בצמיחה המטורפת בפלייטיקה ובאתגר לשמר את ה-DNA הארגוני שלנו. רצינו לשתף ואף ללמוד, משיתוף יחד של קולגות מהתחום, כיצד עושים זאת בצמיחה מואצת ופלייטיקה גאה ושמחה לארח אתכם כאן היום לצורך מטרה זו.

אז כמה עובדות על פלייטיקה:

פלייטיקה היא חברת Entertainment בעולם של סושיאל גיימינג, כאשר ה-HQ שלנו יושבת בישראל. אנחנו רואים את עצמנו כיצרני תוכן ומתחרים על הזמן הפנוי של האנשים, מאחר שמשחק היום הוא כבר לא רק משחק אלא הוא מורכב מרבדים רבים של תוכן ומשמש כדרך מצוינת לתקשורת.

אנו פונים למיליוני שחקנים בעולם ורוצים שישחקו במשחקים שלנו במקום לקרוא בקינדל או לראות סדרה בנטפליקס.

אנו אחראים ליצירת חוויה וריגוש לאותם אנשים. 4,300 עובדים שלנו ברחבי העולם עושים זאת, בוראים פנטזיה ויוצרים חוויה ב-21 סייטים בעולם.

10 מיליון שחקנים פעילים ביום ואנו מעבדים מעל 9 טרה בייט ביום- ללא ספק אנו חברה שיש לה הרבה כמויות אדירות של דאטה לצד יצירתיות בלתי נלאית וזהו חלק מהקסם של פלייטיקה- מציאת השילוב בין הדברים- לכאורה האינטגרציה בין האונה השמאלית לימנית של המוח- שכל אחת מהן נשענת על יכולת אחרת וזה חלק מהפיצוץ שלנו שעוזר לנו גם כל הזמן לדייק את עצמנו ולהביא את סוד ההצלחה. פלייטיקה עשתה היסטוריה מספר פעמים בחייה הקצרים- החל מאחד האקזיטים הכי מהירים בזמנו, אחרי 8 חודשים בלבד, דרך מכירה מרשימה לקונצרזיום סיני ועד הנפקה בנאסדק לפני כשנה וחצי בסכום לא מבוטל. הרבה מזה קשור במנכ"ל החברה, מר רוברט אונטקול, שהינו גם המייסד והביא תרבות ארגונית שלא שוקטת על שמריה ושל התמקדות בעיקר בחינה והיזון חוזר מתמיד על מנת להשתפר. הצמיחה שלנו לאורך השנים נשענת הן על צמיחה אורגנית בד בבד לצמיחה אנ-אורגנית.

חלק משמעותי בתרבות הארגונית שלנו הינו שאנחנו חברה מאוד רגשית ופרסונלית. בדיוק כפי שאנו מייצרים חוויה ורגש לשחקנים, כך זה מחלחל אלינו ומשפיע גם על היומיום שלנו בעבודה וביכולת לאפשר לעובדים להיות הם עצמם, להביע את עצמם ואת רגשותיהם.

אנו משתדלים לשמור באדיקות על שיח בגובה העיניים, פתוח ומאפשר החל מהיותנו חברה קטנה ועד היום שאנו עובדים קשה כדי לשמר את זה גם בצמיחה מואצת. בהמשך ישיר לזה, גם פרסונליזציה עבור העובדים שלנו היא חשובה מתוך ההבנה שאין משהו אחד שמתאים לכולם. המימד האנושי הוא מימד שמאוד מאפיין אותנו וכחברה אינטנסיבית ודורשנית חשוב לנו אף יותר לשים על זה דגש ולראות את האדם שמאחורי המשימה ואיך אנו יכולים לעזור לו.

בימים אלו רבע מכוח העבודה שלנו נמצא באוקראינה. מעל 1,000 עובדים וכפי שניתן להניח, המורכבות מאוד גדולה ומעסיקה אותנו ללא הרף. אני שמחה וגאה לעבוד בחברה בימים כתיקונם אך עכשיו יותר מתמיד. הקמנו חמ"ל רציני שלא מבייש שום חברה, למיפוי וסיוע לעובדים שלנו בכל קשת הצרכים: סלי מזון, כרטיסי אשראי, מקלטים ומחסה, מגורים מחוץ לאוקראינה ועוד פתרונות שאנו מנסים לייצר.

ואיך אנחנו מתחברים לצמיחה מואצת? ראשית מאחר ושנה אחרי שנה אנו צומחים באחוזים גבוהים מאוד ויש לנו כ-1,000 אנשים חדשים בארגון מידי שנה, המפוזרים על פני 21 סייטים בעולם כאשר הפיזור והביזור מהווים אתגר נוסף בפני עצמו. פלייטיקה נדרשת להתמודד עם גדילה נרשת שנה אחר שנה ולבצע שלל התאמות בכל התהליכים הארגוניים על מנת לתמוך סקייל כזה.

בהקשר לזה, רציתי לחלוק איתכם סיפור קצר הנוגע לנושא: לפני 7 שנים התבקשתי להציג באחד האופסייטים שלנו איך אני רואה את הארגון דווקא בזווית של עובדת חדשה יחסית בארגון. כשחיפשתי אנלוגיה מתאימה קפצה לי המחשבה על הסרט "ביג" בכיכובו של טום הנקס שמשחק ילד בן 13 שרוצה להיות גדול, ובלונה פארק הוא מבקש במכונת משאלות להיות גדול. הוא מתעורר בגוף של אדם גדול אך עדיין ילד בתוכו. הדימוי הזה מאוד התחבר לפלייטיקה, לארגון שגדל וממשיך לגדול אך חווה את עצמו בפנים קטן יותר ורוצה לשמור על כל היתרונות של להיות קטן.

זה מאפשר להזדהות עם האתגרים שבצמיחה מואצת ואקספוננציאלית. היינו 600 איש ואנחנו פתאום 4,000! מה קורה פה? איך עושים שזה לא ישנה אותנו? שזה לא ישנה את המהות? מי אנחנו רוצים להיות? יש המון רעב ורצון להיות גדולים אך איך מתמודדים עם זה מבלי שנשנה DNA? כעת כחברה מונפקת האתגר אפילו גדול יותר.

פלייטיקה עושה ימים כלילות במחשבה על שימור העקרונות והערכים שלנו כדי לא להיות הדינוזאור הגדול והאיטי ולכן שימור נקודת המבט של הילד היא חשובה: נקודת מבט בה אין מגבלות, אין מחסומים. רוצים לטרוף את העולם ולשחק במגרש של הגדולים. יצירת האיזון הזה והמיינדסט שנותן מקום לגם וגם- לשתי הפריזמות האלו ומתוכם מצמיח תהליכים המדויקים לארגון, זה שורש העניין.

מאחלת לנו יום מרתק, יום פורה ומלמד!

תודה!

## על מגמות ואתגרים בעידן של צמיחה מואצת | ד"ר שלומית קמינקא, מנכ"לית משאבי אנוש ישראל

אצטט שיר של עידית ברק שמזכיר לנו מה צריך ילד כדי לגדול:

### ילד | עידית ברק

מה צריך ילד?

מקום

שיוכל לגבוה.

ומבוגר אחד

שיעזור לו עם התקרה.

אנחנו המבוגר. אנחנו, משאבי אנוש, מחזיקים לילד את התקרה ואולי מרחיקים אותה כדי שיוכל לצמוח ולגבוה.

צמיחה! אם מישהו חשב שצמיחה קשורה רק בסטארט אפים וחברות יוניקורן- אין זה כך. זה בהחלט יכול לקרות בארגונים שונים ומגוונים.

כשמדברים על צמיחה מואצת - הקונוטציה היא של גודל, עוצמה, התרחבות. פרופסור יורם יובל דיבר על כך שגם אחרי צמיחה, ולא רק אחרי משבר, יש פוסט טראומה.

מצאתי ספר שיצא לפני פחות משנה, ספרו של רייד הופמן, Masters of Scale, שנותן 10 סוגיות שמלוות ארגון בצמיחה.

אצטט שניים מדבריו:

"לתפיסת העולם ולקודים המוטמעים בתחילת דרכו של המיזם יש השפעה דרמטית על התרבות הארגונית שמתפתחת בהמשך".

הכל מתחיל ומסתיים בתרבות. כל ארגון שנמצא בראשית הדרך צריך לחשוב על תשתיות למען גדילה. ארגונים שכבר בתהליך יכולים לחשוב מה היו רוצים לשנות, כי זו הזדמנות לשינוי.

"מנהיגות שמעודדת צמיחה אינה מושגת באמצעות גישה היררכית, כי אם באמצעות שילוב מאתגר של דרישה לביצוע מצד אחד, יחד עם פיתוח יחסי קרבה ואמון ומתן הזדמנויות לפיתוח".  
אנו משימתיים, רוצים תוצרים, אך יחד עם זאת רוצים את האדם, הרגש, ההתפתחות והפרסונליזציה.

כשארגון גדל זה שינוי. יש תחושה של כאוס. כשיש כאוס אנו זקוקים ליותר שליטה ולעיתים יש ארגונים שמגבירים אותה ומוסיפים עוד נהלים ומנגנוני אכיפה, מה שרייד ממש לא ממליץ. יחד עם זאת אנו רוצים לשמור על הפרסונליזציה והתרבות ואיך עושים את זה?

נשמע היום מ-7 ארגונים שונים איך עושים את זה.

שיהיה לנו יום למידה פורה!

## תרומת משאבי אנוש בשלבים שונים בחיי ארגון בצמיחה | דרור יעקבי, דירקטור פיתוח ארגוני, סימילרווב

חשוב לזכור כי בארגונים בצמיחה כאוס יכול להיות משהו חיובי, חיוני ומועיל לפעילות העסקית שלה החברה, אך אם זאת צריך לזהות מתי הכאוס הוא מניע לצמיחה ומוביל קדימה ומתי הוא מעכב ומונע התפתחות ואף רווחיות.

שלומית ומירב ביקשו ממני לדבר על תרבות. זה קצת מאתגר, כי תרבות זה הכול. תרבות הנה סך כל המרכיבים הארגוניים והעסקיים.

"HR is about winning in the marketplace"  
Dave Ulrich

המשפט של אולריך מחדד את המסר שעלינו, בHR, להכיר את העסק יותר טוב מהביזנס עצמו. ולכן נשתמש במודל אדיג'ס כמודל מארגן.

המודל של חיי הארגון של אדיג'ס מסביר על Corporate Life Cycle מרגע של מחשבה על פיתוח עד למוות של ארגון- לצערי כל ארגון מגיע למוות, גם אם זה לאחר מאות שנים. היום נעסוק בצמיחה. אדיג'ס לא דיבר על HR במודל שלו. יצרתי התאמות ואשמח לשתף בהן כאן.

Similarweb היא חברה שעוסקת ב-Digital Intelligence. אנו עוזרים לחברות הגדולות בעולם לקבל תובנות לגבי התנהגות הגולשים במרחב הדיגיטלי ולתרגם אותן לתובנות ומהלכים עסקיים. אור עופר, מנכ"ל סימילרווב, הקים את החברה ב-2007. יש לו הורים אמנים. לאמא שלו יש חנות תכשיטים והוא רצה לעזור לה להתרחב גם לחנות אינטרנטית. מה הדבר הראשון שעושים כשפותחים עסק? Market Research. אור הבין שאין אף כלי שעוזר לו עם זה. הוא בנה אתר שנקרא SimilarSites (הוא עדיין קיים). האתר הזה לא הרוויח דולר. אור מספר בעצמו שיש המון רגעים בשלב הזה, בשלב של הרעיון הראשוני, שזהו שלב של הישרדות- לעשות או לחדול. אם אין לך את הכוח הנפשי לא תצליח לשרוד. אור, יחד עם הקליקה הראשונה שסבבה אותו, החליטו לקחת את המוצר לשלב הבא.

זה שלב ה-Scale שמתאפיין במוצר גנרי. זה שלב שבו התחלנו לגייס הרבה עובדים. עובדים גנריים, מוצר גנרי, והחברה מתחילה לעבוד טוב.

שלב ה-Growth, הוא השלב הבא, שלב קריטי בארגון, שבו אתה מבין שהצעת הערך של המוצר אינה חדה מספיק, ולכן כיום יש לנו 5 מוצרים שונים. זה שלב כבר שאנו הופכים להיות 1000 עובדים ויש התמחויות שונות בקרב עובדים.

ובקרוב נעבור לשלב הבא במודל שבו אננו Fully Penetrate The Market

ואנחנו כאנשי ונשות HR חשוב שנדע לומר היכן אנו נמצאים על המודל, בהבנה איפה החברה בה אנו עובדים נמצאת עוזרת לנו להתמקד, כיצד אנו יכולים לתרום לחברה בדיסיפלינה שלנו.

לקחתי את התרבות הארגונית וחילקתי ל-5 פילארים שלדעתי מאוד חשובים:

Leadership, המנהלים, עובדים, ההתנהגויות והתהליכים. לכל מרכיב חשוב שנבין מה מאפיין את השלב הזה, מהי התרבות הדומיננטית ומה יכול לעקב אותנו מלהתקדם לשלב הבא.

### שלב הרעיון:

בשלב הזה יש לנו רק את היזם, הוא החברה והחברה היא הוא. זה המנכ"ל + מספר אנשים בודדים. אין HR. אנשים שגדלו יחד, למדו באוניברסיטה.

ההתנהגות תואמת את המנכ"ל. מה שהמנכ"ל יגיד ויעשה - מכתוב את התנהגות העובדים. תהליכים - אין. אתה רק מנסה לבנות חברה ולשרוד.

התרבות הדומיננטית היא תרבות שמשקפת את המנכ"ל או המנכ"לית. זה שלב קריטי שאי אפשר לתת מקום לדמוקרטיה. זה שלב דיקטטורי, של קול אחד חזק וברור.

אך זה סקייבלילי. המנכ"ל לא יכול לעשות הכל לבד לאורך זמן. לרוב אין HR בשלב הזה, הוא ייכנס בשלב הבא.

### Proofpoint - השלב הבא:

**Leadership** - מתחיל לדבר על חזון, פחות על העבודה עצמה. יש כאן מנהלים ומנהלות שקודמו, החלו כעובדים. אין להם ניסיון ניהולי, אין להם מודל של מנהלים טובים שלמדו מהם. יש מנהלים מאוד חדשים. חלקם החלו עם המנכ"ל מהתחלה. זה שלב של לעשות או לחדול. החברה יכולה להיסגר כל יום. אם אתה לא מאוהב במוצר, במנכ"ל, לא תוכל להישאר.

לגבי נהלים, דרכי עבודה, זה שלב של מוצר גנרי, אתם לא יודעים עוד איזה עובדים אתם צריכים. תהליכים יכולים להיות מקל בגלגלים בשלב הזה. עלינו לבדוק האם הוא מקדם או מעכב.

התרבות השולטת היא Strong Sense of Favoritism. יש הרגשה לפעמים של העדפה של אחד על פני אחר, כי אין תהליכים, ויש אנשים שמבקשים העלאת המנכ"ל ומקבלים ואחרים שלא ביקשו ולא קיבלו. יש המון שינויים בשלב הזה, הכל משתנה כל יום. אתה מתחיל קמפיין ולמחרת מבטל. פותח סייט ולמחרת סוגר. זהו המקום של ניסוי ותעויה. החברה מתבגרת ונמצאת בשלב של התנסות.

יש הרבה תסכול בשלב הזה בקרב עובדים ועובדות וזה המקום של HR להתחיל להבין מה לעשות. חשוב לחשוב על Hiring Foundation. המובן מאליו הוא להכניס מגייסים ומערכת גיוס. עליך להבין שגיוס הוא הדבר הכי חשוב לחברה. כשאתה צריך לגייס 100 עובדים בין לילה אתה חייב שכל החברה תהיה מגייסת. כולם מגייסים. אני אומר למגייסים אצלנו שהם ביזנס פרטנרס. שהם מדריכים איך לגייס. וזו התרבות הארגונית שעלינו להכניס בשלבים הראשונים.

זה שלב של Culture of Cult. אתה חייב להיות מאוהב בחברה ובמוצר. אליטה. גאוות יחידה.

עוד דבר מבחינת הHR שחשוב בשלב הזה הוא Chief of Staff. זה מעבר לניהול של הרבה מאוד אנשים HRI צריך לתת תמיכה ללידרשיפ שמגיעים חלקם ללא ניסיון ניהולי. צריך לתמוך בהם ולתת להם כלים.

### שלב Scalen:

בשלב הזה ה-Leadership מתחלף הרבה פעמים. מקולגות וחברים של המנכ"ל, זה שלב שצריך להביא את התותחים הכבדים בתעשייה ולכל תחום יש מנהיג שמוביל אותו. יש לך יותר דרגות והיררכיות בארגון. ממצב של עובדים גנריים שידעו לעשות Sales ותמיכה HRI, נוצר אתגר של שימור עובדים חזקים ומנסים בעלי תחומי מומחיות ספציפיים.

כאן זה השלב שמתחילים להכניס תהליכים אך דקים, גמישים, אגיליים. אתה עדיין בתהליך למידה וחקירה של צרכי הארגון.

התרבות- Identity Crisis. האם אנו סטארט אפ או חברת היי טק? משבר זהות. תהליכי HR צריכים לאפשר לעסק להמשיך ולהשתנות.

מה שכן, חייבים לייצר יותר בהירות לשלבים הבאים, כמחשבה עתידית. צריך לייצר תרבות ארגונית שמאפשרת טעויות- תייצרו FuckUp Nights, תעודדו טעויות.

המנהלים הם הנכס הכי חשוב של החברה.

אם הם לא ידעו מה מצופה להם ולא יהיו להם יכולות העסק לא יצליח לצמוח.

### שלב ה-Growth:

העסק יציב וחזק.

מבחינת עובדים, הם מקצועיים.

ההתנהגויות- קשורות כבר בערכים.

תהליכים- חייבים לאפשר לארגון להיות ניתן לחיזוי וניבוי וגם להיות רווחי.

הפוקוס על יציבות מאפשר צמיחה מהירה אך בריאה.

השוק צריך לבטוח בכך שאתם לא מבזבזים יותר מידי, אתם חושבים Long Term.

עובדים ועובדות עלולים להרגיש כשכירי חרב.

אם בשלבים הראשונים היתה חוויה של צמיחה וגאוות יחידה,

כרגע יש משהו בתרבות שעלול להתערער, אם לא תייצר שוב תרבות של חדשנות וגאווה.

אנו מתחילים לייצר תרבות של פיתוח קריירה בשלב הזה, עלינו לייצר תשתית לגדילה של עובדים בתוך החברה.

הדבר הכי חשוב שכדאי לעשות כ- HR זה לייצר תרבות של דיאלוג, כי בשלב של 1000 עובדים ומעלה, זה כבר לא שלב שבו אפשר לדבר על בירה. עליך לייצר תרבות של דיאלוג בסקייל רחב ומכוון. זה הדבר הכי חשוב. כ- HR הרבה פעמים מודדים אותנו בהצלחות ה-Transactions- כמה גייסתי, שימרת. אך הערך האמיתי שאנו יכולים להביא זה בכמה שיח הצלחנו לייצר בחברה.

בכל שלב עלינו להיות מוכנים לשלב הבא ולדעת מהם החסמים.





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

HR אנו חייבים להיות במקום שמסתכל קדימה ולבנות את המחר.

**אי אפשר לדבר על תרבות בלי שפה.** זה הדבר הכי חשוב תרבותית. עלינו להיות אנתרופולוגיים בתוך הארגון שלנו. כשהצטרפתי לחברה המנכ"ל שלנו תמיד אומר "Fucking amazing". וכולם מדברים ככה.

המנכ"ל עדיין היה חזות הכל.

עם הזמן אתה שומע "We need to scale". כשהפכנו מגנריים למאוד ספציפיים שמעת כל הזמן "Doubling down".

היום אתה שומע כל הזמן "We need to blueprint".

השפה עוזרת להבין באיזה שלב צמיחה אנחנו נמצאים.

לי יש מחברת שמתעדת את זה ויום אחד אכתוב על זה מאמר!

תודה רבה.

## סיכום ההרצאה - תרבות בצמיחה מואצת | יובל קמינקא, מייסד ומנכ"ל Joytunes

חלקכם אולי כבר מכירים את Joytunes וחלקכם כנראה מכירים את האפליקציות שלנו סימפלי פיאונו וסימפלי גיטר. מה שאנו עושים זה ללמד אנשים לנגן. אנו מביאים Joy, שמחה הביתה, ועיקר החזון שלנו מתמקד בהוספת מימד לחיים של אנשים. לקחנו על עצמנו להיכנס לכל בית בעולם ולהכניס מימד נוסף. רק לאחרונה הוספנו אפליקציית ללימוד שירה. זה מרגש, כיף ומאתגר מאוד.

ג'ויטונס נמצאת בשלב דומה להרבה מהחברות שהציגו בכנס. אנסה להציג בהרצאה גישה קצת שונה שמסבירה איך אנחנו מניחים את היסודות לבנייה התרבותית שלנו. באופן כללי - הצמיחה התרבותית לצד הצמיחה העסקית והצוותית שיש לנו זה דבר מאד משמעותי בעשייה שלנו. החשש מבינוניות ארגונית מאוד מטריד אותנו (הכוונה לאיטיות הזו שלעיתים נוצרת מפוליטיקה ואגו). לקחנו משימה נאיבית, ונאיביות היא חלק מהעקרונות שלנו - לייצר משהו אחר. הפעילות שלנו שמתמקדת בהוספת מימדים לחיים של אנשים זו משימה מאוד גדולה בעינינו ועל כן ההתעסקות בתרבות ובבנייה הצוותית שלנו מעסיקה אותנו מאוד.

אנחנו לא מאד גדולים מבחינת צוות אבל צומחים מהר - מתקרבים ל-200 איש, הכפלנו את עצמנו בשנה האחרונה. "יש שאומרים שאנו הסטארט אפ הכי טוב לעבוד בו" (לפי דירוג דנס). ישנן פריזות לעיתים ועזיבות מרצון במדד נמוך מאוד - רק אדם אחד שבחר לעזוב במספר שנים האחרונות. זה נדיר ובמיוחד בעת הזו, לא טריוויאלי.

לבנות צוות חזק ואיכותי - זה חלק מהמטרות שלנו, לא פחות מבניית מוצרים חדשים. היכולת שלנו לזוז מהר, חכם ועם חוסן נפשי לנוכח שינויים בשוק ושינויים פנימיים. אנחנו מייצרים שינויים ארגוניים גם בגודל שלנו. כולנו מכירים את ההתמודדות עם קליטה של הרבה עובדים חדשים. זה מרגש מאוד וכיף גדול.

אני נמצא בהרבה שיחות של מנכ"לים ומבין שאני לא מתגעגע לתקופה שהיינו 40 עובדים והכל היה קל יותר. הנחת העבודה תמיד היתה שאנשים חדשים יספגו את התרבות דרך התנהגות ושפה ארגונית. עם הזמן גילינו שצפיפות ה-Culture יורדת ככל שגדלים. נוצרת תת תרבות בתוך הצוות עם הגדילה. אבחנה שניה שהיתה לנו שהפתיעה אותי היא שהספיגה של תרבות היא דבר פסיבי ואיטי. אנשים נמצאים שנה בחברה ואתה כמנכ"ל מגלה שהם לא יודעים עקרונות שנראים לך מאוד בסיסיים. בשביל לצמצם את זה, צריך לעבור למוד אקטיבי.

המורכבות העסקית גדלה במקביל לגדילה בכמות העובדים. כמו כל חברה בצמיחה, עולות שאלות על רכישה של חברות, על הנפקה, על מיתוג ועל שרירים חדשים שאנחנו רוצים לפתח. במקביל למורכבות של האופרציה העסקית יש את המורכבות של הצמיחה האנושית. למשל: פעם הדלקת נרות חנוכה היה לקפוץ למאפייה ברחוב המסגר, משהו מביא גיטרה ושירים ומדליקים נרות. "היום אנחנו סוגרים מאפייה ליומיים, צריך טבעוני, צמחוני, בלי גלוטן, בלי סוכר, מערכת הגברה, להקה והאם יובל יקריא נאום והאם יזכיר עובדים חדשים. כל דבר קטן הופך להיות הפקה."

תקשורת זה משהו שגדל אקספוננציאלית ברמת האנשים. כמי שמאמין בפגישות ב-4 עיניים - המעבר לגדילה של one to many הוא לא פשוט. בגישה שלנו, אנחנו מסתכלים על החברה כמוצר. אנחנו יודעים לבנות מוצר - ואנחנו כצוות, משתמשים במוצר הזה. היעד הוא להיות אקטיבי.

עוד מהימים שהיינו 20 עובדים יש לנו גוף בתוך החברה - Scale שמסתכל על הצמיחה שלנו בחברה. יש בו אנשי Growth ושיח אקטיבי על מה היה ברטרו (פירוט נוסף מטה - שיחת משוב ורפקלציה של כל משתתפי החברה) ואיך אנו משפרים ומשתפרים. וזו שיחה מלאה של כל Tribes שעוסק בצמיחה. היום כבר יש כמעט 40 אנשים נמצאים ב Tribe הזה ששני חברי צוות מובילים אותו ואני כמנכל, חבר בו גם.

בתהליך האונבורדינג שלנו, כל קבוצה שמגיעה היא בטסט אחר. אנחנו עושים שינוי בכל תהליך אונבורדינג וזה מייצר דיבור מעניין בין עובדים של "באיזה Batch אתה של האונבורדינג?" ההתפתחות ניכרת בכל איטרציה של למידה, ניסוי והטמעה.

אנחנו מסתכלים על התרבות שלנו כעל עץ  
יש לנו את הגזע- המשימה שלנו. זה מה שבאנו לעשות. באנו לשנות עולם בסקאלה כי גדולה שיש.  
**אלה שני העקרונות המרכזיים:**

1) Impact Velocity: לזוז מהר עם חשיבה תוצאתית חזקה. מה המטרה שלך? מה הדרך הכי מהירה להגיע לשם? אנו עובדים על זה באופן יזום.

2) Core Builders: אנו שותפים. אין הנהלה ועובדים. אנחנו כולנו חברי צוות שבונים יחד חלום וחזון.

בתפירת ובענפים יש לנו עוד עקרונות. בענפים יכולים להיות שינויים בהתאם להשתנות החברה, ענפים יודעים לזוז ברוח.

### מבנה מבוזר

הרחבה של הסטארט אפ הקטן. כחברה - אנחנו במשט של הרבה ספינות קטנות, לא באוניית מלחמה ענקית. אין לנו תותח ענק. אין מפקד שאומר ועושים. אצלנו יש הרבה ספינות שמאפשרות הרבה מאוד משימות ולהגיע להרבה מקומות. נוצרות תתי תרבותיות. התקשורת נהיית מאתגרת. צריך להשקיע בתקשורת. זה דרש מאיתנו לעשות הגדרת תפקידים. מה זה מוביל של Pod (הספינה הקטנה)? יש לזה רכיבים ונמנעים מהביטוי של שליטה. בחברה היום יש הרבה דברים שאני לא יודע עליהם. יש דברים שאני יודע על קיומם ומתנגד להם, אך זה לא משנה כי יש אנשים שאני סומך עליהם ומקבלים החלטות. אין דבר שמרגש אותי יותר ממשהו שהתנגדתי לו אקטיבית שלבסוף מתקיים ומצליח.

### אמון

Trust גבוה. מבחינת שקיפות מקצועית - השאיפה היא שכולם יודעים על כולם הכל מתוך שאיפה להאיץ את היכולת לעבוד יחד באמון. כשגדלים- צוות גדול, כבר פחות יודעים מה קורה אחד עם השני ופחות מכירים לעומק. כדי לצמצם את הפער הזה, הכנסנו תהליך של 15 Minutes of Joy: כשאתה מתחיל לעבוד עם צוות חדש, מתחילים בשיחות היכרות של 15 דק'. יש לחדשים 30-40 פגישות היכרות. המטרה - "אם מחר נריב על משהו, אנחנו צריכים למצוא לפני כן מכנה משותף. זה הופך דיונים ללוגיים יותר. ואנחנו עובדים בזה ממש. יש הרצאות שאנו מעבירים על בנייה של אמון".

### רטרוספקטיב ("רטרו")

תהליך שאנו עושים ברמת חברה וגם ברמה של טרייב. כל החברה נפגשת פעם בחודש ועולים דברים מדהימים. עשינו שינוי ארגוני ושמענו פידבקים מאנשים שהרגישו שלא היה מספיק קונטקסט. יש דיונים מדהימים. התחלנו לעשות חלוקה לחדרים כי 40-50 עובד יותר טוב בזום. חברי הצוות בוחרים מספר נושאים מתוך נושאים שעולים על ידי חברי הצוות עצמם. בתוך JoyTunes יש לנו אנשים שלקחו אחריות על

התהליך (חלקם אנשי דאטה ומתכנתים). הם מקבלים הנחייה מ-Scalem ש"בונים חכות" ומחליטים על המתודולוגיה.

### שקיפות

מבחינתנו זה Given. אנשים לפעמים אומרים לי תודה על זה. זה נשמע לי הזוי שלא נהיה שקופים. הקאלנדר שלי פתוח לכולם. החלטנו שזה נשאר ככה ושל כולנו. החומרים ל-Board נשלחים לכולם. כולם יודעים מה המצב הכספי של החברה.

### Responsible Adults

מי שמכיר את זה מנטפליקס - המשמעות היא שמבחינתנו כולם בחברה מבוגרים אחראיים. אין לנו מדיניות הוצאות. בזמן קורונה הרבה חברות הציעו תקציב של 1000 דולר לריהוט משרדי. אצלנו המדיניות היתה תיקוח מה שאתה צריך. אם אתה צריך להסביר לגידי מ-Finance ואתה זז באי נחת- אז תדע שזו קנייה פחות טובה. זו רק אינדיקציה לקבלת החלטות.

### ביקורת פנימית

עובד חדש שרוצה לקנות את המחשב הראשון שלו. עובדים מיעצים לו כמה להוציא ואיזה מחשב הכי טוב. העיקרון הוא- אתה זה שמחליט. אני יכול לעזור לך ולתת לך בנצ'מארק של מה מקובל בקרב המפתחים/ מעצבים וכו' בחברה. אתה יכול להתייעץ - אך בסוף, ההחלטה היא שלך.

### מבנה ארגוני

המבנה הארגוני שלנו גוזר שבכל פעם שעושים מודיפיקציה של היעדים העסקיים אנו עושים שינויים של מבנים ארגוניים. בשינוי מבנה ארגוני 100 איש היו צריכים לעבור מקום ולשבת במקום אחר. כל חצי שנה אנו מבצעים שינוי ארגוני. זה חלק מארגז הכלים שלנו להיות אגיליים אך זו מורכבות גדולה מאוד. היינו בצומת החלטה של האם לעבור למבנה ארגוני פחות נתון לשינויים או להמשיך באותה דרך. החלטנו להשאיר את הקיים, ובתהליך אנו משתפים הרבה מאוד קונטקסט ורציונל. כשיש שינוי בפועל, לכל אדם יש שיחה על השינוי, בה בודקים איך הוא מרגיש עם השינוי. אם פעם רק אני עשיתי שיחות כאלה, היום יש לנו עוד אנשים שמקיימים את השיחות האלה- אבל השיחות והפיידבק מתקיימים וחשובים.

## כלים בתקשורת ותפיסה ארגונית של ארגונים בצמיחה | יעל יצחקי, Gong, Head of People

Gong עוזרת לאנשי וצוותי מכירות להבין את המציאות בצורה אמיתית. בעולם הישן אנשי מכירות היו פוגשים לקוחות פוטנציאליים, ובסופו של יום חוזרים ומתעדים כמה מילים ב-CRM ומכאן מנסים להבין מה מצב העסקה. במציאות כזו בה התיעוד הוא תמציתי, נסמך על זיכרון וסובייקטיבי אין את מלוא האינפורמציה משהו לא עובד ודברים מתפספסים. Gong יודעת לקחת את כל אינטראקציות המכירה למעט פיס טו פייס. כל שיחה, מייל, זום, מתעד ומנתחת אותן ומוציאה תובנות. אני לא צריך לזכור, הכל מתועד וכולנו מסונכרנים. אפשר לראות אצל כל איש מכירות איפה הוא נמצא איפה צריך לאמן אותו. מה חסר לו מבחינת כלים וידע.

לפני שנה היינו 350 גלובלית. היום אנו 1000 עובדים. בישראל היום אנו 300 עובדים. לפני שנה היינו 100. אנו 18 בצוות Peoplen- זה לא טריוויאלי. הארגון מבין שכדי לצמוח נכון צריך הרבה תמיכה של People.

אדבר היום קצת על פרקטיקות של תקשורת. לפני שנה ניהלנו תקשורת ב**ווטסאפ**- גוג ישראל. ברכות לפיצ'ר, התפרסמה עלינו ידיעה- מאות ווטסאפים ביום. זנו קצת משם ועברנו ל**סלאק**. ניסינו להחיות את הסלאק ויצרנו קבוצות והוא עובד טוב אך לא מספיק. עם החזרה למשרד- נעזרנו בעזרים פיזיים- במסכים, במיטאפים, לראות את הדברים בעיניים ולהתעדכן במקום העבודה. **What's The Gong?** ניוזלטר שמאפשר לעובדים להתעדכן באירועים משמעותיים שקורים בחברה. **Gang of Gong**- אפשרות להיפגש פעם בחודש עם עמית בן דוב, המנכ"ל, שמסנכרן את כולנו, שם אותנו על המפה ומאפשר לאנשים לשאול שאלות. אנו שואלים את עצמנו האם זה משהו שאנו עדיין רוצים להמשיך בו ואנשים בהחלט רוצים בכך.

### איך אנו מייצרים קשר ואיך משמרים אותו?

מתחילת הדרך היה ברור שההנהלה מכירה את כל אחד מהעובדים. עמית המנכ"ל היה קובע שיחה אישית עם כל אחד מהעובדים בשיחה שנקראת **Walk and Talk**- שיחה תוך כדי הליכה. אילון גם היה פוגש עובדים חדשים. זה מאוד חשוב להנהלה וגם מאוד חשוב לעובדים. אם הגדילה ועל מנת לשמר את הקשר האישי את כל הפגישות האישיות אחד על אחד חילקנו בין כל חברי ההנהלה. עשינו **Round Tables** וזה איפשר מפגש של עובדים ממחלקות שונות. **Captain Table**- מעבר מפגישות אישיות לפגישות של קבוצה אינטימית. **Pilot-Coek**- הזדמנות לאפשר לעובדים ומנהלים להצטרף לשיבות של חברי ההנהלה בזמנים שונים. אפשר לייעץ, לשאול שאלות. **The Non-Plan Plan**- אין פלן. מה כן? כשהצטרפתי היו מעט אנשים במשרד וגם היתה קורונה. כל בוקר ראיתי את אילון Co Founder נכנס ושואל מה שלום כל אחד מהעובדים. חשוב לנו להקדיש לכך זמן להיכנס ולפגוש עובדים בחברה. אנשים נכנסים לחדרים אחד של השני ומדברים ומכירים.

#### 4 דרכים להיכרות אצלנו:

**דונאטס** - קפה פיזי או וירטואלי שנועד להיכרות. יצא לי לעשות דונאטסים עם עובדים מארה"ב וזה כיף כי כשנוסעים אפשר להיפגש וכבר מכירים.

**Lotto Lunch** - פעמיים בחודש אנחנו עורכים הגרלה בה נבחרים אנשים ממחלקות שונות ומקבלים וואוצ'ר לארוחת צהרים משותפת.

**אירועי צוות** - פעם ברבעון, באחריות צוותית לעשות אירוע.

**Mashups** - אפשרות להתחבר לאנשים לפי תחומי עניין. שאנשים יכירו בסנפלינג, קרמיקה, אירועים שונים של 15-20 איש שנפגשים בפעילות של 3 שעות.

#### צורת העבודה שלנו

Gong עובדת בפודים- צוותי פיתוח קטנים עם איש פרודקט ו-UX שעובדים יחד באופן צמוד. יש לנו פוד, גילדה ו-Huddle.

בגילדה אנו מביאים לשיח דילמות והתלבטויות ומקבלים ראייה רחבה יותר, פרקטיקות חדשות למקצועות הספציפיים. Huddle - מאפשרים להביא רעיון שלא בהכרח קשור לעשייה היומיומית של עובד. עובדים שרוצים להציע רעיון. יושבים אנשים מה-D&R ומהפרודקט חושבים ומתלבטים יחד לגבי ההיתכנות של הרעיון.

#### מהו ה-Super Glue שלנו?

הערכים שלנו או ה- Operating Principals שלנו איתנו כבר 4 שנים מבוססים על מה אנחנו, לא מה אנחנו רוצים להיות. אזכיר כמה מהם:

**No Sugar** - לגיטימי להגיד משהו שהוא לא פופולרי-להביא את דעתי בכל מרחב, להביא תובנה אחרת

**Raving Fans** - אוהדים מושבעים- כל מי ש-Gong נמצאת איתו באינטראקציה כלשהי, אנו רוצים שיהיה אוהד מושבע שלנו. ספקים, מועמדים, עובדים, לקוחות. אנו חושבים דרך הפריזמה הזו. מה עובר להם בראש? מה מפעיל אותם? למשל מועמדים. מועמד שעשה מטלה והשקיע זמן בבית ולא עבר. אין מבאס מזה. אנו מציעים סשן של פידבק. זה הרבה זמן ניהול אך אנו עושים את זה. אנו גם אומרים תודה ושולחים משהו קטן הביתה. התוצאה היא ממש מדהימה. אנשים חוזרים אלינו ואומרים תודה או ממליצים לחבר להגיש מועמדות או אומרים שינסו בהמשך שוב.

**Win as a team** - יש משהו בגונג שמשותף כל הזמן, שאומר בוא נעשה את זה יחד. הניצחונות משותפים, העבודה משותפת.

**Enjoy the ride** - שנהנה מהדרך.

ארגון בצמיחה זה לא נגמר, זה כל הזמן. מה שמעסיק אותנו כל הזמן מה עובד מצוין, מה לא רלוונטי ואפשר להיפרד ממנו. מה לא עובד אבל אפשר לייצר לו אדפטציה ומה עלינו להכניס חדש?

אי אפשר להישען אחורה (:)

## כאבי גדילה - איך לעזור לארגון להתבגר בלי להשתנות (יותר מדי) | נעמי פרקש, CHRO, Healthy.io

מטרת השיחה שלי היום היא להתמקד באחד האתגרים המשמעותיים בצמיחה מהירה: כאבי גדילה. זו תופעה פיזיולוגית שמיוחסת גם לארגון.

Healthy היא חברת טכנולוגיה רפואית. יש לנו אלגוריתם שהופך את המצלמה שלנו בסלולר לכלי שיכול לפענח תוצאות של בדיקות מסוימות ברמה של פענוח מעבדה. למשל, פענוח של בדיקת שתן שמתבצעת בבית, לזיהוי מוקדם של מחלת כליות כרונית ובכך למנוע התדרדרות לדיאליזה והשתלה. בחברה מעל 350 עובדים היום שפועלים בשלושה שווקים מרכזיים - ישראל, אנגליה וארצות הברית. אנו גאים במוצר שלנו שנמדד בכמויות האנשים שהחיים שלהם ניצלו בפועל. זו חברה מאוד מולטי דיספלינרית, יש לנו גם מפתחים ואנשי מוצר וגם רופאים ואחיות, חוקרים ועובדי מעבדה. אנו חברה שצומחת במהירות.

צמיחה אקספוננציאלית- אנחנו ב-Hyper Growth. להוסיף הרבה מאוד אנשים בארגון בתנועה זה מאתגר המון אתגרים באים עם גדילה. לא מעט מהם מתייחסים לגיוס. האם אנו מגייסים את האנשים הנכונים? האם אנחנו מגייסים איפה שקל לנו? אנו מקדמים הרבה מבפנים כי זה קיצור דרך, כי הם כבר פה, כי הם יודעים- זה יכול לייצר חוסר איזון בין כמות ותיקים חדשים. האתגר המפחיד מכולם הוא ש... אנחנו משתנים. זה לא רע, למרות שאולי זה מפחיד. השינוי הזה מרגיש כאילו זה פחות טוב, אך זה בהחלט לא רע.

כשאני מדברת על דורות ארגוניים אני לא מדברת על דור X, Y, Z אלא על "חלוצים" מול "עולים חדשים". החדשים שמגיעים מלאי התלהבות ומוטיבציה לעומת מי שהיו מהראשונים, חוו וראו הכל, מעורים בפוליטיקות וחוו גם תסכולים.

### הקונפליקט של Gen 2 & Gen 1

אנשים שנכנסים אחד אחד לארגון הם בתחושת מיעוט. צמיחה יכולה להיות גם בקבוצות או כשפותחים סייט באזור אחר או כשמצטרפת קבוצה בעקבות מיזוג או רכישה, הם מצטרפים יחד אך אף אחד לא שאל אותם אם הם רוצים להיות חלק מהחברה הרוכשת, ויש שם אתגרים אחרים. בסופו של דבר כשמתמקדים בחלוצים ובעולים החדשים, שני הדורות, הרבה פעמים אנו רוצים להתמקד בלהשאיר את האנשים הנכונים.

Gen 1 ירגיש שהסיבות שהגיעו לחברה מלכתחילה לא מתפוגגות. שיש תחושה של גאווה. חייבים לטפל בחששות שלהם.

צריך להיות כנים עם עצמינו לגבי מי האנשים בחברה. האם זה באמת ארגון של אלופים אחד אחד או שיש מקומות שבהם אנשים מצוינים וטובים אך זה לא הקצה של התעשייה. האם זה באמת Cutting Edge טכנולוגי או לא.

צריך לדעת לגבי Gen 1 מי אלה שלא טוב להם. אלה שמצטיינים בשלב הראשון לא תמיד יהנו ויצטיינו גם בשלב השני. חלק כן, אבל לא כולם. צריך לייצר שיח בריא סביב זה כדי שלא תהיה פניקה כשמישהו ותיק עוזב.

כשהמקום הבטוח שלך מתחיל לזוז זה יכול להיות מפחיד ולייצר פניקה, צריך לוודא שאנו יודעים ושלא נהיה מופתעים.

אחת המחלות שמגיעות עם ארגונים גדולים היא בירוקרטיה. להקל על אדם אחד על ידי יצירת קושי לאחרים. יש מקומות שאין ברירה ויש מקומות שיש. "צריך לקבל אישור לספקים". למה? האם באמת חייבים? האם זה הרגל של עובד חדש שהביא את זה מארגון אחר?

הדבר הנוסף שהוא ברמת ההצעה - יש דרכים לגרום לארגון להרגיש יותר קטן. הרבה דיברו אותי על כמה הם אוהבים ארגון שטוח. אך זה דבר שקשה לעשות בScale. מה שאפשרי יותר זה לייצר חוויה של איך ארגון שטוח מרגיש. שטוח מרגיש כשיש לך דיבור עם המנכ"ל. שכשיש לך רעיון אתה יכול להביע אותו בלי לעבור 5 אנשים. כשאתה עובר במסדרון ומכיר אנשים. יש דרכים לייצר את ההרגשה של היכרות. לייצר ארוחות ימי הולדת לאנשים שנולדו באותו יום. או דרכים שמפגישות אנשים רנדומלית.

הדבר האחרון קשור לBalance. אנשים מגיעים מארגונים גדולים ורוצים לעשות את הדברים שעבדו להם פעם וזה לא בהכרח מתאים לעכשיו וזו נקודת החיכוך עם Gen 1. מצד שני אנו רוצים שהם יצליחו. אנו מכניסים אותם לארגון חדש וחשוב שנשקיע חלק מהזמן שלנו באיך הארגון מכניס אותם פנימה. שישמרו על השמחה שלהם. ההתלהבות של העולים החדשים. שיהיה לה מקום לבוא לידי ביטוי. שזה לא נתקל ישר בצנינות. חשוב שהם יוכלו להכיר את הארגון. כשהארגון גדל יש להם צוות שלהם ומספר צוותים עם אינטראקציות סביבם והם יכולים להעביר הרבה זמן בארגון מבלי לדעת שיש מעבדה או מוצר נוסף. חשוב לסגור את הפערים הלאה.

יחסית קל לעשות את זה באונבורדינג. פעם ברבעון יש לנו יום אונבורדינג עם סוגים שונים של הרצאות שמספרים על דברים שקורים בארגון. החוכמה או הפוקוס הוא על מודעות לזה.

ביום אונבורדינג אני מספרת להם על מי אנחנו, מה החוויה הארגונים שאנו מנסים להעביר להם ואני מבקשת את עזרתם של העובדים החדשים לדעת איפה זה מתחיל להישחק. ההזמנה והאמירה הפתוחה לומר זה מי שאנחנו וגם תגידו לנו אם אנו מתחילים לפשל בקצוות עוזרת לעשות סדר במי זה הארגון.

אלמנט נוסף שחשוב לשים אליו: יש מנהלים שמקדמים לפי ותק. חשוב לוודא שלחדשים יש הזדמנויות קידום שתואמות את הכישורים שלהם ולא רק את הוותק שלהם. חשוב לוודא שחוגגים את ההצלחות שלהם ונותנים להם הזדמנות באיזון עם ותיקים.

צריך בנקודה הזו להכניס תהליכים יחד. לא רק Gen 1 ולא רק Gen 2. ביחד! לא הקיבעון ולא חוסר ההיכרות.

אנחנו חושבים על מה שהיה עד כה ואיך משמרים את הטוב יחד עם חדשים שמביאים איתם רוח רעננה עוזר מאוד לבאלאנס ולהיכרות.

דבר אחרון- זה קשה! יצא לי לראות את זה ולעשות את המעבר הזה, וכן, זה קשה. לעררב קבוצות בין אם הם מגיעים אחד-אחד ובין אם במיזוגים או רכישות, יש לזה הרבה קדימה ואחורה. עכשיו יעזוב מישהו ותיק שלא רצינו שיעזוב וזה ייצר פניקה שלא רצינו- זה לא בינארי.

חשוב לראות שאנו לא נכנסים לדפוסים ולא נופלים לאותו בור ואם כן, לבקש עזרה מקולגות, יועצים ארגוניים ומקורות ידע. חשוב לוודא שזוכרים שזה לא חד פעמי. אין נקודה שבה "פתרנו" את בעיית Gen 1-Gen 2.



## לשנות תרבות או לשמר תרבות בעידן של צמיחה? | שרון כץ, Head of HR, Deloitte

אני מייצגת ארגון אחר, מגניב באופן אחר. אנחנו כאן כדי לייצר אימפקט. בתחילת הקורונה הצוות שלי מנה 17 עובדים. כשהיה אפשרי להיפגש, קבענו מפגש צוות ואני פותחת את הדלת ואני המומה. אנחנו מעל 40! זה אומר משהו על הארגון, מה צריך לשקיע וכמה צריך לעשות כדי לתמוך בצמיחה הזו.

קצת עלינו. אנחנו פירמת הייעוץ וראיית החשבון הגדולה בעולם. יש Deloitte כמעט בכל מדינה בעולם. ארגון גלובלי, פרוסים ב-150 מדינות. בארץ אנו 1700 עובדים. Deloitte ישראל הפכה להיות חלק מ-Deloitte ארה"ב לפני 3 שנים. פתחנו משרד בבית שמש. חדשנות מעסיקה אותנו כמו את כל לקוחותינו. גיוון והכללה זה חלק מהערכים שלנו ומעסיק אותנו כל יום כל היום.

הערכים שלנו והמשימה שלנו מאפשרים לנו לעבור ימים לא פשוטים כמו הקורונה וגם את תהליך הצמיחה. הייעוד שלנו הוא להשאיר חותם.

כרגע יש לנו 270 משרות פתוחות ובנוסף 100 משרות מתמחים פנויות. לשנה הבאה יש לנו יעדי צמיחה שאני משתדלת לא לומר אותם כדי לא להבהיל את עצמי. זה לא רק מספרים, זה מגוון העיסוקים והאנשים שמגיעים אלינו. אם עד כה גייסנו בעיקר תפקידי ראיית חשבון, יש לנו היום מומחי טרנספורמציה דיגיטלית, Analytics, סייבר, אפידמיולוגיים, ייעוץ אסטרטגי, Human Capital, מטמיעי מערכות ERP, CRM מפתחים, אנשי ענן, הקמנו לאחרונה מרכז פיתוח שמפתח מוצרים טכנולוגיים יחד עם Deloitte ארה"ב. המגוון הזה מייצר מורכבויות ואתגרים אך גם הרבה עניין. יש הרבה מאוד עובדים ותיקים וחדשים. הארגון היום מונה 50 אחוז שלא היו איתנו בתחילת הקורונה. עברנו למודל עבודה היברידי, החלפנו מערכת ליבה פיננסית שמשנה את כל אופן העבודה שלנו. אנו מבצעים רכישות.

בכל אירוע כזה אנו שואלים את עצמנו המון שאלות. בסוג של כאוס כמו בקורונה או בצמיחה מואצת - איך מנהלים ומתנהלים? ומה מחזיק אותנו ברורים ויציבים?

אתמול היתה לי פגישה עם לידר חדש בתחום של טרנספורמציה דיגיטלית. הוא מעסיק צוות של פרילנסרים. אנחנו לא רגילים לעבוד עם פרילנסרים בהיקפים כאלה. יש לנו מעצבי UX/UI. קנינו את סטודיו Awesome לפני שנה. יש לנו אנימטורים ואנשי מיתוג. יש לנו משרד בבית שמש עם עובדות חרדיות יוצאות דופן. זה אירוע חדש. איך עושים את זה נכון?

אנו נהנים מזה שיש לנו יעוץ Human Capital בתוך דלויט. עשינו איתם תהליך של זהות ארגונית. מי אנחנו רוצים להיות? העברנו סדנה של יומיים שעזרה לנו לזקק את אזורי המיקוד שלנו על בסיס הערכים והמשימה שלנו. זה מודל שבו אנו מסתכלים על נתונים ואוספים מידע בערוצים שונים. זיהינו תמות מרכזיות שרלוונטיות עבורנו והעברנו אותן בתהליכים הארגוניים שלנו. ביססנו את המודל על הערכים שלנו ונעזרנו בראיונות עם מנהלים ועובדים ובסקר ה- Engagement השנתי שלנו כחלק מאיסוף המידע וההכנה לסדנה.

התחלנו לנתח ולשאול שאלות. לגבי האסטרטגיה שלנו - איזו זהות יש לנו היום ובעתיד, איזה השלכות יש למגמות בשוק העבודה עלינו היום ובעתיד ועוד. בסופו של דבר זיהינו ובחרנו 5 תימות רלוונטיות אלינו. **גלובליות, פיתוח קריירה וסביבת עבודה איכותית ומגוונת, אלה 3 מתוך 5 התימות שבחרנו.** יצאנו עם המון רעיונות שתורגמו לתהליכי עבודה. זה עזר לנו בנקודה בה היינו לעשות סדר, לחבר את ה Leadership ולהגדיר מי אנו רוצים להיות. זה תורגם כאמור לתוכניות עבודה.

יעדי הצמיחה שלנו משמעותיים אך אנו יודעים איך אנו עושים את זה. ה-CEO שלנו פוגש עובדים חדשים אחרי 4-6 שבועות ממועד הקליטה. הוא לא מוותר והיו שבועות שהיו שני מפגשים כאלו בשבוע. אין עובד חדש שהוא לא פגש. יש עבודת הכנה לפני המפגש וה-CEO קורא כל שורה שעובד חדש כתב על האופן שהוא חווה את מימוש ערכי Deloitte ביומיום ועל האופן שבו הוא שואף לייצר אימפקט בארגון

זה מאוד חשוב לנו וזה בדמנו.

לפני שבועיים היתה נסיעת עבודה לארה"ב של ה Leadership הישראלי לסשן של יומיים. ששן שכולו עוסק באנשים - לאן אנו הולכים רוצים להגיע ומה תהיה הדרך שלנו. בסשן השתתפה מנהל בכירה בארגון ה - HR שאיתה אני עובדת. היא מנהלת 4000 אנשים בארגון של 150,000 איש ואני מנהלת צוות של 40. צחקתי ש - "רק 2 אפסים מפרידים בינינו":) והיא אמרה משפט שנחקק: "Same Complexity, Different Scale"

אז אותם אתגרים מלווים אותנו, לא משנה באיזה גודל: תודה!

## גיוס ושימור עובדים - The Rapyd Way | זיו רומק-קזס, Learning Manager, Rapyd & Global OD

מי מכיר את ג'ון דנלופ?  
הוא היה זה שהמציא את צמיגי האופניים. הוא היה וטרניר שחי בסקוטלנד. הוא שיחק עם הבן שלו ובנה לבנו צמיגים טובים יותר: מגומי! שנתיים אחרי, 1889 חברו ווילי יום לקח את הסיכון והתחרה בתחרויות מקצועיות עם אותם צמיגים וזכה בכל התחרויות.  
Rapyd היא חברה מיוחדת במינה. היא הוקמה לפני 6 שנים. המון דלתות נטרקו בפני המנכ"ל והפאונדרים, אף אחד לא הסכים להשקיע במוצר. מי שמבין בפינטק יודע שחברות לא הולכות על מוצר רחב כי המורכבויות גדולות מידי בשביל להצליח.  
היום החברה מוערכת בשווי של יותר מ-10 מיליארד דולר ויש לה רשימת משקיעים מרשימה.

שמי זיו ואני מנהלת פיתוח ארגוני ולמידה Rapyd. הצטרפתי לפני חצי שנה. חצי שנה אצלנו זה המון זמן, בשנות כלב, לא סתם קורים לנו Rapyd, הכל קורה מאוד מהר.  
המוצר שלנו פורץ דרך. רפידי הגיעה למצב שנותנת שירותי פינטק לחברות במקום אחד.  
Uber צריכה לאסוף כסף מהנהגים שלה וגם לשלם כסף בסוף הנסיעה. Uber הגיעה למצב בעייתי שלא מצליחה לאסוף כסף בסוף הנסיעה.  
לנו כישוראים כרטיס אשראי זה הדבר הכי טריוויאלי. יש מקומות בעולם שאין כרטיס אשראי ומשלמים בדרכים שונות ומוזרות  
ףףשאובר הגיעה לRapyd ומצליחה היום לאסוף את הכסף באמצעות פלטפורמה אחת שנותנת את השירות הזה.  
היא נותנת סליקת אשראי, הנפקת אשראי ועוד תוך כדי שמירה על רגולציה ושותפויות עם רשתות שנמצאות בכל העולם ומשתמשות במטבעות שונים.

### קצת על צמיחה.

מה שהופך אצלנו את הצמיחה למורכבת זה השילוב של צמיחה אורגנית וגם אנאורגנית.  
רכישות של חברות במקומות עם שוני תרבותי: בשנה שעברה היינו בסביבות 250 עובדים, היום אנו 600.  
מיזגנו חברת סטארט אפ מהונג קונג לפני חודש. עוד רגע נסגרת עסקה עם 250 עובדים איסלנדיים שיצטרפו אלינו. איסלנד היא מעצמה של סליקת אשראי. פערי התרבות הם אדירים.  
אנו ממשיכים לגייס והרבה.

### פתרונות מחוץ לקופה כמענה לצמיחה מהירה.

#### Rapyd Academy

חלק מהתרבות הארגונית של Rapyd אומר לנוכח אתגר או משימה שנראית בלתי אפשרית:  
אנחנו נעשה את זה בצורה הטובה ביותר ונשיג את זה לא משנה מה.  
המנכ"ל שלנו הוא אדם חריף ועושה דברים שאף אחד לא האמין שיצליח.  
היתה לנו שיחה שהתקיימה לפני שנה בנוגע למה עושים עכשיו במשבר הקורונה, אנו צריכים לגייס כמות אדירה של מפתחים ופרויקטים נתקעו ועמדו במקום. המנכ"ל אמר שלא מעניין אותו איך, שנייצר את האנשים.

באחת הישיבות עלה הרעיון- למה באמת שלא נייצר את האנשים האלו?  
יצרנו את Rapyd Academy והבאנו אלינו בוגרי אוניברסיטאות ומכללות שעוברים תוכנית של 3 חודשים אינטנסיביים אצלנו בלימודי Backend ו-Fullstack. הם לא לומדים תאוריה אלא לומדים את הדברים לפי

הדרך של R & D. Rapyd מעורבים ומלווים את התוכנית הזו ובסוף התוכנית יש למשתתפים פרויקט גמר. 28 מפתחים ומפתחות שסיימו את הקורס, מתוכם יש ריכוז נשים עצום וזה מאוד משמח אותנו. יש יותר דייברסיטי בתוכנית הזו. בהכשרה השניה התחילו 24 וסיימו 20 שזה וואוו! שילמנו להם משכורת בסיסית בקורס ועם הקליטה המשכורת עלתה למשכורת של מפתח ג'וניור. באפריל אנו פותחים קורס של QA Automation.

## פרוייקט דובאי

למה להקים משרד בדובאי? ההחלטה היתה לייצר רפליקה של המשרד בישראל, בדובאי. למה? ולמה דובאי? 3 שעות טיסה, שעה בטיים זון וקל לניהול. דייברסיטי. המון תרבויות ואפשרות לגייס עובדים עם פרופילים מעניינים. יש המון התאמה למשרות הפתוחות שלנו לאנשים מעולם הפינטק שנמצאים שם. כמו כן- פטור ממס- אינסנטיב לעובדים מישראל לעבור לשם לרילוקיישן.

אנו החברה הישראלית הראשונה שקיבלה אישור לעסוק בפיננסים בדובאי!

היעד שלנו היה עד סוף 2022 שיהיו שם 100 איש, מתוכם לפחות 70 אחוז D&R.

## דברים נוספים שאנו עושים כדי לשמור על לכידות ארגונית:

**תקשורת**- אי מייל מהמנכ"ל, פגישות הנהלה שמגיעה לסייטים השונים, Town Halls עם המנכ"ל. ראונד טייבלס, המון דרכים כדי לשמוע עובדים בזמן אמת ולפעול. **Collaboration**- בונים תוכנית אונבורדינג ענקית ומכניסים המון אלמנטים שמייצרים קולבוריישן. וידאו של צוותים שונים שמיועדים לעובד החדש, פוסטרים שונים, היכרות עוד לפני שמתחיל עם עובדים וצוותים שונים.

**איוונטים**- The Moment- אירוע שמביא המון לידים לגיוס.

## האקטונים

**גיבוש**- חזרנו מאירוע של כל החברה בתאילנד כדי למזג ולגבש עובדים ממקומות שונים.

## אנו עובדים 5 ימים בשבוע מהמשרד!

זו דרישה של המנכ"ל שמאמין בצורך לעבוד אחד עם השני על בסיס יומיומי כדי לעבוד מהר ואיכותי. יש המון דגש על Wellness כדי לעזור לייצר סביבה תומכת.

## תהליכים יוצרי מציאות - תוכניות ייחודיות לגיוס ושימור עובדים בתהליך של צמיחה | אושרת בנימין, VP People ושיר פליישר הלל, HRBP Lead ב-monday.com

### אושרת בנימין, VP People

monday מפתח מערכת הפעלה לעבודה (work os), אנחנו מכוונים לשנות את הדרך בה אנשים וארגונים עובדים.

פיתחנו פלטפורמה גמישה שמאפשרת לארגונים ולצוותים לנהל את תהליכי העבודה בצורה יעילה ומהירה עם תהליכי אוטומציה ואינטגרציות לאפליקציות שונות בעולם העבודה. זו פלטפורמה שהיא כמו לגו והיא מודולרית ומאפשרת עצמאות מוחלטת למשתמשים. יש לנו אפשרות לבנות תהליכים על גבי המערכת ללא כתיבת קוד.

70 אחוז מהלקוחות שלנו הם לקוחות Low Tech. זו חלק מהמשימה שלנו, להנגיש את הכלים שלנו לארגונים לא דיגיטליים.

הצמיחה המואצת של monday החלה ב-2018. אנו צומחים בכל שנה באחוזים גבוהים מאוד. היום אנו באזור ה-1,300 עובדים. יצאנו להנפקה ב-2021 וזה אירוע מרגש שמשנה משמעותית את ה-Vibe בחברה. פרוסים היום גלובלית בארה"ב, לונדון, אוסטרליה, יפן, ברזיל, פולין וממשיכים לגדול.

כשהגעתי לפני שנה וחצי היינו 35 עובדים ב-People, היום אנו 65. צמחנו במעל 80 אחוז בשנה וחצי ואנחנו לא עוצרים כאן.

הכפלנו את כמות העובדים פי 10 מסוף 2017 עד לסוף 2021. רק ברבעון אחד גייסנו 200 איש. הגדילה שלנו כולה אורגנית. לא מיזגנו ולא רכשנו. זה יעד אגרסיבי מטרור!  
ב-2021 גייסנו 511 עובדים. משימה מורכבת. ב-2022 אנו מדברים על גיוס של 600 עובדים גלובלית! חמישה משרדים חדשים נפתחו בשנתיים האחרונות ברחבי העולם. מעל 500 עובדים זו תפקיד או התקדמו. הפכנו לחברה ציבורית כאמור.

כשהסתכלנו על האסטרטגיה של צות ה-People ל-2022, החלטנו להתמקד באזורים שונים שרלוונטיים לשלב הארגוני שבו אנחנו נמצאים. היום לטובת הכנס, בחרנו להתמקד באזורי הגיוס ושימור הטאלנטים שלנו.

אנו רוצים לוודא שאנו מגייסים את הטאלנטים הטובים ביותר אך גם שאותם טאלנטים יבחרו להישאר איתנו. לכולנו יש אתגרי גיוס, כולנו מתחרים על אותם המועמדים.

יש לנו במאנדיי יתרון של ברנד חזק אך האתגרים של הגיוס מלווים את כולנו. עידן הקורונה וה-Big Resignation לצד תחרות אגרסיבית על הטאלנטים ופערים גדולים של ביקוש והיצע יצרו מציאות חדשה לארגונים. זה נהיה מורכב גם לנו. הבנו ב-2021 שאם נמשיך לעשות את מה שעשינו עד היום, לא נעמוד בתוכניות שלנו. יש לנו יעדים שאפתניים והשוק קשה. הבנו שלא מספיק להגדיל את צוות ה-Recruiting ושעלינו לעבור לגייס יותר על פי פוטנציאל ופחות לפי ניסיון.

לכן הקמנו את **monday University**. הסתכלנו מה קורה בחוץ ורצינו לייצר ערוצים חדשים לגיוס ולייצר אימפקט עבור התעשייה כולה.

זה התחיל מיזמה ראשונית באיזור המכירות. יש לנו צוות מכירות גדול שיושב בארץ, והבנו שבגלל שישראל יותר ממוקדת בתפקידים טכנולוגיים ופחות ב-Sales, לא נצליח לגייס כמות גדולה של אנשים שדרושים לנו, אלא אם ננגוס בצוותי המכירות של חברות אחרות. ועל כן יצאנו עם האקדמיה הראשונה למכירות ומשם נוצר סכר אדיר לתחומים נוספים.

האקדמיה בעצם יצרה תהליכי Re-skilling ו-Up-skilling - ישנם אנשים שעושים ממש שינוי קריירה לתחום חדש וישנם כאלה שפשוט לוקחים יכולות קיימות ומפתחים אותן יותר לעומק.



אפשר למצוא אצלנו עובדים סוציאליים, עורכי דין, שוטרים לשעבר, שלא היו מוצאים את דלת הכניסה לחברת הייטק ללא האקדמיה. אנחנו רוצים לתת חזרה לקהילה. הבנו שיש לנו יכולת לייצר אימפקט ולהחזיר לחברה. האנשים שמגיעים לאקדמיה ומסיימים כבוגרים הם לא כולם עובדים שלנו, רק חלקם נקלטים בסופו של דבר במאנדיי כחלק מתהליך מיון, כל השאר הופכים למועמדים פוטנציאליים שיכולים להשתלב בחברות אחרות. תכנית ההכשרות מדברת על סדר גודל של 1000 איש בשנה שיעברו הכשרה ב-u monday, בתחומים שונים. מבחינת דיברסיטי- יש לנו יעדים ברורים לאוכלוסיות בייצוג נמוך כדי לייצר מצב שגם הם מקבלים הזדמנות כניסה.

אנו מציעים שירות של ליווי בוגרי תוכניות ההכשרה וסיוע במציאת עבודה עם פרטנרים שלנו.

בכל אקדמיה כזו אנו בונים ומעבירים את ההכשרות באמצעות עובדים שלנו מתוך החברה. צוותי הגיוס שלנו אחראים על המיון ועורכים ומקיימים את הראיונות. למשל באקדמיה הראשונה למכירות- מתוך 1,700 קורות חיים מיינו 40 עובדים שהשתתפו בהכשרה ומתוכם קלטנו 17 לצוות המכירות שלנו.

כשרצינו להרחיב את הפעילות לאקדמיות נוספות, הבנו שעלינו לייצר Scale ולכן יצרנו שת"פ עם Elevation והם עושים עבורנו הרבה מהאופרציה.

אנו פעילים בסינון ובראיונות והצעות השכר. את הפרסום, הסורסינג והתפעול Elevation עושים. לפני חודשיים פתחנו 3 אקדמיות נוספות- אקדמיה למגייסים, Biz Dev-ו Customer Success. קיבלנו כמויות אדירות של קורות חיים.

40 משתתפים בכל אחת משלושת התוכניות ומתוכם קולטים חלק מהאנשים לפי הצורך הגיוסי שלנו. 120 אנשים החלו לפני 3 חודשים- 120 איש שאנו הולכים לשנות להם את החיים! אנו לא עוצרים פה, יש לנו אקדמיות נוספות בדרך-

Full Stack, Product Growth, Data Analysis, User Acquisition ועוד על הפרק. בנוסף, אנו מתרחבים לשתי אקדמיות בניו יורק: גיוס ו-Customer Success.

### קצת מבחינת הצלחות:

**יצירת אימפקט על התעשייה.** אנו חווים את זה ורואים את המשמעות האדירה שהתוכניות האלה יוצרות בחוץ. יצרנו לעצמנו פתרון ופתרנו עבורנו את בעיית ה-Headcount. ומעבר לזה נתנו הזדמנות אמיתית לאנשים למקצועות חדשים והזדמנות כניסה להייטק. גם ברמת המדינה, אנחנו מתמודדים עם בעיית הביקושים ומייצרים עוד אנשים רלוונטיים שזורמים לתעשייה.

**העצמה של האנשים שלנו:** העובדים שלנו הם הטריינרים והם המומחי תוכן. הם בונים את ההכשרות ומכשירים בפועל את האנשים. הם מגיעים בימי שישי על חשבון זמנם הפנוי מתוך תחושת שליחות של להכשיר את הדור הבא. יש פה הזדמנות להתפתחות אישית וצמיחה של העובדים שלנו וחיוזק תחושת המשמעות והאימפקט שלהם.

**יעדי דיברסיטי-** מקדישים לכך המון חשיבה ועשייה במסגרת התוכניות, זה מאפשר לנו להרחיב את היריעה ולגייס יותר אנשים מאוכלוסיות מגוונות.

**גאווה-** האקדמיה יצרה גאווה אדירה בחברה ותחושת חיבור. זה מחזק ומשאיר טאלנטים כי יש כאן המון משמעות ביצירת האקסטרה ועשייה של משהו גדול. יש פה שיתוף פעולה אדיר בתוך הארגון.

## שיר פליישר הלל, HRBP Lead

נדבר גם קצת על שימור של טאלנטים.  
שימור הטאלנט שלנו הוא קריטי עוד יותר בסקייל.

כדי לתמוך בסקייל אנחנו צריכים לגייס אנשים נוספים.  
אם לא נשמר את הקיימים, הגיוס יתמקד במילוי מקום אלו שעזבו, במקום לגייס אנשים נוספים.

הטאלנט שלנו מתפתח מהר בסקייל, יחד עם הארגון שהופך גלובלי, מורכב יותר, לכן נרצה לשמר את הטאלנט הקיים ולא רק להביא אנשים חדשים לארגון.

התרבות הארגונית שלנו משתנה מהר, יחד עם המציאות הארגונית שמשתנה ומתפתחת כל הזמן והאנשים שלנו נדרשים לפתח יכולות נוספות וקיימות כדי להמשיך להצליח להגדיל את הביזנס.

אז למה התפתחות?  
כדי למשוך ולשמר טאלנט וגם להמשיך לפתח את היכולות של הטאלנט.

מחקרים וגם המציאות מלמדים אותנו שהתפתחות היא סיבה מרכזית של אנשים להצטרף, להישאר ולעזוב את מקום העבודה שלהם אבל תוכניות פיתוח ארוכות ובינוניות טווח, כמו שהכרנו, יהפכו לא רלוונטיות עד שנסיים לבנות ולהטמיע אותן בארגון.  
לכן, אנו נדרשים לגישה הוליסטית אבל גם אג'ילית של התפתחות.

הוליסטית- כזו שכוללת בתוכה :  
את הטאלנט עצמו, שלוקח אחריות ומניע את ההתפתחות שלו.  
את המנהלים, שלוקחים חלק אקטיבי בפיתוח של העובד שלהם.  
את מסלולי הקריירה - בינינו ארכיטקטורת תפקידים בכל מחלקות הארגון, הנגשנו את המידע גם לעובדים וגם למנהלים.  
ואת התהליכים הארגוניים- השקנו תהליך ניווד פנימי בכל החברה ממש לאחרונה שהתווסף לתהליכי פידבק דו שנתיים ולהכשרות נוספות לעובדים ולמנהלים.

אנו כל הזמן שואלים את עצמנו תוך כדי תנועה באיזה קומפוננטות של התפתחות להתרכז עכשיו כדי לעמוד ביעדים ולהמשיך לזוז קדימה?

## מה הופך שימור לכל כך מאתגר דווקא ב-Hyper Growth?

-> אנו צריכים התמחויות עומק. תפקידים חדשים נוצרים ותפקידים קיימים כל הזמן מתפתחים ומשתנים.  
-> ההתפתחות שלנו קורית On the job ואנשים נדרשים לפתח מהר יכולות שלא היו או להעמיק יכולות קיימות.

-> עובדים חדשים- איך נחבר אותם לארגון? איך מחברים אותם לתהליכי עבודה ועוזרים להם לדבר ואיך עוזרים להם להבין מהם אפיקי הקריירה שלהם?

-> המון מנהלים צעירים, צריכים ללמוד את הארגון, למקם את עצמם ולהבין את הזהות הניהולית שלהם ובמקביל לדאוג להתפתחות של העובדים שלהם, לא פשוט בכלל.

<- גם התרבות הארגונית שלנו מייצרת אתגר מעניין, היא מתפתחת ומשתנה לאנשים הקיימים ולא ברורה למצטרפים החדשים.  
<-דורות ה-Z והאלפא- גם, אתגר נוסף.

### מה אנחנו עושים ב-monday כדי לשמר?

<- אנשים מתקדמים, משנים תפקידים ומרחיבים תפקידים קיימים.  
ל-36 אחוז מהעובדים ב-2021 היתה אבולוציה תפקידית בין אם באמצעות קידום ובין אם באמצעות הרחבת תפקיד (role enrichment), וב-15% Q1 2022, רק ברבעון אחד. זה המון!  
<- אם מסתכלים על הספליט של קידום והרחבת תפקיד, בין תפקידים ניהוליים ללא ניהוליים- האבולוציה קורית בשניהם ובכל רמות הניסיון.  
<- כל המנהלים שלנו השתתפו בסדנאות המלמדות אותם כיצד להיות מנהלים מפתחים.  
<- Career Fare הראשון שלנו ב-monday, התקיים במחלקות Client facing ויתרחב השנה לקבוצות נוספות בארץ ובארה"ב.  
<- אינטרנל מוביליטי במאנדי-הגדרנו תהליך ניווד פנימי המאפשר לעובדים לעבור בין מחלקות במאנדי, אחרי 18 חודשים בתפקידים שאינם ג'וניורים מאוד ו-12 חודשים בתפקידים התחלתיים.

### Retaining while scaling- what's next for us?

<- השקת יוזמות נוספות שמתאימות לסקייל ולתרבות הארגונית שלנו- אימפקט ולקיחת אחריות של עובדים על ההתפתחות שלהם, שיציידו את האנשים שלנו בכלים, מנהלים ועובדים.  
<- איתגור התהליכים הקיימים שלנו ולוחות הזמנים שלהם- האם שיחות קריירה צריכות להיות מיוחדות רק לתהליך ההערכה השנתי או החצי שנתי? או אולי זה צריך להיות מדובר יותר?  
<- לאמץ מיינדסט של חברה מפתחת- זה חלק מה-D.N.A הארגוני וההתפתחותי שלנו ב-monday וכולם בארגון שותפים למיינדסט לא רק HR.