



משאבי אנוש ישראל ע"ר  
לדעת · להוביל · לחדש



מפגש קהילה לומדת- ספטמבר 2022

## תוכן העניינים:

### מתודות חדשניות בלמידה

עמודים	תוכן
3-5	Takeaways ללמידה חדשנית בארגונים   אסף שדה   מתודיקה
6-7	טרנספורמציה בלמידה ובתרבות כחלק מהטמעת אסטרטגיה עסקית חדשה   לימור שאקו - סמנכ"לית משאבי אנוש   אור מלר - מנהלת למידה ופיתוח ארגוני   ישראלברט
8-9	בניית פתרונות למידה לחיזוק העצמאות והמסוגלות של העובדים. ות לפיתוח אישי ומקצועי דרור יעקבי   דירקטור פיתוח ארגוני   Similarweb
10-11	פלטפורמת למידה מבוססת יכולות - WeGrow@ICL   אילנה פחימא   סמנכ"לית בכירה למשאבי אנוש גלובלי   ICL
12-13	כוח הקבוצה בתהליכי למידה - מנטורינג קבוצתי   הלן דותן גלסברג   Talent & VP HR Management שמיר אופטיקה
14	אקדמיה למנהלים - Back to Basic   ליאור אמונה, מנהלת פיתוח ארגוני ולמידה   Wix
15-16	פלטפורמה דיגיטלית חדשנית למיפוי יכולות, כישורים ופערים בארגון   אבי סימון   CTO retrain, לשעבר ה-CDO של צה"ל   retrain
17-18	מהצטרפות להתניידות - פלטפורמה דיגיטלית לבניית מסע למידה הוליסטי ומותאם אישית לכל עובד   דור נחשוני   מנכ"ל ומייסד   Juno Journey



## Takeaways ללמידה חדשנית בארגונים | אסף שדה | מתודיקה

הימים ימי קורונה, הקורונה סיפקה לנו קפיצה של דור של למידה.

### Takeaway 1

העולם השתנה. לא אותו עולם. שוק העבודה הופך להיברידי באופן קבוע. צ'רצ'יל- "לעולם אל תבזבז משבר טוב".  
לכן אי אפשר לחשוב על לא להשתמש במה שהקורונה יצרה.

### 3 דרכים לחדשנות:

1. להשתפר במשהו שאנו כבר עושים
2. ליישם משהו שאנו כבר טובים בו, בהקשר אחר
3. לפתור בעיה חדשה לגמרי

### תחנה ראשונה: הלם התוכן

כולנו מרגישים זאת, בוודאי כאנשי למידה. הגיע הרגע להבין שיש מושג כזה שהוטבע על ידי מארק שפר. הלם התוכן היא מה שקורה כשהיקף התוכן מתנגש עם היכולת לצרוך אותו.

אול הגיע הזמן להוריד את הרגל מהגז של פיתוח הלמידה. אני בשוק ממה שאני אומר, כי זה דבר די מפחיד לומר, אבל אולי כדאי להוריד את הרגל מהגז.

קוהורט- קבוצת למידה  
אנו רואים שיש מגמה של מעבר ממוקים לקוהורט- קבוצת למידה, הקוהורט הוא המלך.

### Takeaway 2

למידה בקבוצה קטנה של 4-5 אנשים, תנו ללומדים ללמוד עם חברים כדי שלא ינטשו את הלמידה

בואו נדבר על וידאו...

- העלייה הגבוהה ביותר בצריכת התוכן היא של תוכן וידאו
- וידאו עם הנגשה אישית של מרצה עדיף על פני סרטוני אולפן
- טיק טוק הולך ותופס תאוצה
- איך אני הופך את העובדים שלי למחוללי תוכן ומייצר Engagement?

ברסין מציג ב- Learning Centric Design המון אופציות ללמידה כדי שכל עובד יוכל למצוא את עצמו בתהליך.



## Learner- centric design

### One Company's Distributed Learning Platform



יש הלים תוכן ואנו כארגון רוצים לאפשר פרסונליזציה ובחירה. דיסקונט- יצרנו נטפליקס ארגוני שמאפשר לעובדים לצרוך תוכן מתי ואיך שבא להם.

### Takeaway 3

כדי לפתור את הלים התוכן שאלו את עצמכם:

- כמה זמן הלומדים אצלי חברתיים?
- מה אחוז השימוש שלי בוידאו?
- האם אני עושה שימוש באוצרות או בתוכן מבוסס עובדים?
- עד כמה הקורס שלי מפתח ומהווה דוגמא ל-Self Directed Learning?

### תחנה שנייה: Active Blended Learning

אז מה עדיף: פרונטלי או דיגיטלי? מחקרים מראים שאין באמת הבדל מבחינת אפקטיביות, הכל תלוי באיכות ובעומק של התוכן שמייצרים.

אנו מדברים על יותר גוונים- יותר פעימות למידה, פחות זמן לכל פעימה

על ABL כבר שמעתם?  
Active Blended Learning

אם הלומד שלך לא פעיל- יש בעיה.  
לומד פעיל יותר= יותר חזרות, יותר מתודות וכל זה יותר חברתי.



#### Takeaway 4

בדקו עם עצמכם:

האם יש לכם 100 אחוז פרונטל או דיגיטלי?  
איך אפשר לשלב יותר איטרציות למידה?

#### תחנה 3:

האם כבר עשיתם Upskilling למדריכים?  
האם יש עוד תוקף למושג קורס?  
מה מחבר את הלומדים כשהלמידה מרחוק?

אני מדבר יותר על קהילה מאשר על קורס ואם זו קהילה מישהו תותח צריך לנהל אותה.  
מדריכים הופכים למנהלי קהילות. זה מגדיל את המעורבות פי 5 (!)

מה עושה מנהל הקהילה?

אסרטיביות חינוכית או-אנחנו מדברים על פסיכולוגיה התנהגותית.  
צריכים Nudge, הוקרות, תזכורות, משוב אישי ומתן ערך.  
הוא לא רק זה אלא הוא גם מהווה מנגנון תקשורתי שעובד כל הזמן.

#### Takeaway 5

כדאי למרצה להיות מנטור-תחושת ערך, מימוש ואימפקט עולות בפחות זמן.



## טרנספורמציה בלמידה ובתרבות כחלק מהטמעת אסטרטגיה עסקית חדשה | לימור שאקו - סמנכ"לית משאבי אנוש | אור מלר - מנהלת למידה ופיתוח ארגוני | ישראלכרט **Make It Fintech : מחלקת למידה כשותפה עסקית בהובלת טרנספורמציה**

נדבר היום על המסע שלנו לארץ עוץ: מסע מרתק לעבר טרנספורמציה.

### מי אנחנו?

- חברת כרטיסי האשראי הגדולה והותיקה ביותר
- הוקמה על ידי בנק הפועלים ב-1975 והפכה לגוף עצמאי ב-2020
- ועד עובדים חזק ואהוד ביותר

חוק שטרומ מחייב חשיבה יצירתית וכניסה לעולמות צמיחה חדשים.

### הטורנדו שלנו- כמו בדורותי מארץ עוץ:

פרידה מהבנק, תחרות הולכת וגדלה, הופכים ליותר דיגיטליים וחדשניים, מערכות ישנות שהופכות חדשניות, שינויים בעולם העבודה

תחלופת מנכ"ל, מעבר בניין, החלטה עסקית לחידוד האסטרטגיה אמירה משמעותית של המנכ"ל: קבוצת ישראלכרט מתחילה תהליך של טרנספורמציה ארוכת טווח, מארגון תפעולי פיננסי, לארגון המספק לשותפיו ולקוחותיו פתרונות ושירותים מבוססי טכנולוגיה ו-data.

### אנו מאיצים לטרנספורמציה-

שילוב של ה"מה" וה"איך": תוכנית שאפתנית בביזנס לצד עבודת עומק לשינוי תרבות ארגונית. שיתוף פעולה בהובלת אסטרטגיה ומשאבי אנוש.

### כאן מגיעה ההזדמנות העסקית שלנו במחלקת למידה ופיתוח ארגוני:

- יש לנו אפשרות למצב את עצמנו כשותף עסקי משמעותי לביזנס
- ה-Win Win היה לפתח מקום למידה חדשני תוך כדי
- למידה חייבת להיות ב-DNA הארגוני שלנו
- כל עובד חייב להבין שכדי להיות רלוונטי כדאי לו להשקיע בלמידה
- תוכנית למידה חדשנית שיצאה עם האסטרטגיה ולכן תפסה את הקשב הארגוני
- הכל בפיתוח פנימי, ללא LMS

### עקרונות מנחים:

- site ייחודי ללמידה- שמכשיר את כל החברה להיכנס לעולם הפינטק
- זה לא פתרון הלמידה היחיד שהשקנו
- יצרנו גם תהליכי למידה לקהלים ספציפיים
- היינו ממוקדים באסטרטגיה- מחוברים לביזנס
- יצירת החומרים עם שותפים מהביזנס- מומחי התוכן מהשטח שבנו איתנו את הסילבוס
- אחריות הלומד- העובד מוביל את הלמידה והאחריות היא שלו
- שילוב של יצירה ו"אוצרות" (Curating)



- גיימיפיקציה- ככלי לעידוד מוטיבציה. מטבעות לכל פריט ידע- יצר מוטיבציה נוספת להשקיע בלמידה
- גיוון במתודות למידה: סרטונים, פודקאסטים, וובינרים ועוד

### לא הכל עובד חלק:

- שיווק למידה- לא קל להפוך לומדים לפרואקטיבים ועצמאיים. זה דבר שמצריך מאיתנו כל הזמן להזכיר את קיומנו, לייצר עוד תוכן ולשווק. הוצאנו פודקאסט השבוע עם סמנכ"ל והזמנו לסשן למידה עם הסמנכ"ל למי שמעניין אותו - יוצאים מה"אתר" ומייצרים למידה סוחפת F2F
- הובלה- מנהלים. קיבלנו במה להציג את התוכנית בכנס ההשקה של האסטרטגיה של כלל החברה וזה משהו שמאוד עזר ותמך במהלך. פגשנו כל סמנכ"ל וניסינו לחשוב על מקומות בהם הם יכולים להוביל את הלמידה בעצמם- כל אחד באופן בו זה התאים לו ופגש את צרכי האוכלוסייה שלו
- התמדה לאורך זמן- זה שעובדים דוגמים תוכן לא אומר שיישאר. צריך כל הזמן לחדש חומרי למידה

### הטמעה עם השותפים

המסע של דורותי הוא עם שותפים נהדרים. גם שלנו!  
הנהלת הארגון הובילה את המהלך, יש כאן הרבה Walk The Talk, חשוב לנו לעודד מנהלים לצרוך תוכן ולדבר על זה. אנו ממשיכים ליצור קמפיינים- כי אין למידה בלי שיווק. וכן תהליכי מדידה ותגמולים.

90 אחוז מהעובדים נחשפו, 1470 כניסות לאתר, 400 לומדים אקטיביים!  
זכינו לעלות לבמה המרכזית כאחד הפיינליסטים בכנס של HIT.

וזו רק ההתחלה...

השקנו גל שני- עשינו חשיבה, בדקנו מה עובד טוב, ראינו שתוכן וידאו עובד אש, פודקאסט גם תופס.  
570 אנשים נכנסו יזום בגל ההשקה השני (תוספת על הכניסות הקיימות)!

ועם כל זה, יש לנו דרך ארוכה...

תודה רבה על ההקשבה!



## בניית פתרונות למידה לחיזוק העצמאות והמסוגלות של העובדים. ות לפיתוח אישי ומקצועי דרור יעקבי | דירקטור פיתוח ארגוני | Similarweb

בסימילרווב מייצרים פלטפורמות למידה כדי שעובדים יוכלו לקחת אחריות מלאה על הלמידה שלהם. פיתחנו Marketplace שפתוח 24-7 שבו אתה יכול לבחור מה שמתאים לך ועובד לך כדי לפתח את עצמך כעובד.

מצאנו קורלציה גבוהה ביותר בין למידה ו- Engagement בסקר שהעברנו לעובדי החברה.

### 3 דרכים לשותפות

1. אנחנו כארגון מייצרים יסודות
2. מנהלים- כאן כדי לעזור, לאמן ולתמוך בעובדים לשם גדילה
3. עובדים- הם הGM של עצמם, בכיסא הנהג האם יצליחו בחיים

### לייצר עובדים עצמאיים

אני רוצה לתת כרטיס אשראי לכל עובד להתנהל באופן עצמאי, אני לא רוצה שיבקשו ממני כסף בכל רגע ואישור. אנו רוצים עובדים עצמאיים כולל בפיתוח האישי שלהם.

### בנצ'מארק

- כמו בכל תהליך שאנו מניעים, אנו קודם כל עושים בנצ'מארק. גילינו ש:
- אין מספיק ויזיביליות לעובדים מה הכלים שעומדים לרשותם
- אין שליטה ויש צורך לקבל אישור
- הגישה לעיתים לא ברורה או מוגבלת
- גם מבחינת הבחירה- יש תחושה של חוסר

הבנו שאנחנו רוצים לייצר משהו אחר.

### איך עושים את זה?

העיקרון הראשי שלנו הוא לייצר כלי למידה אינקלוסיביים נגישים ברורים שקופים וזמינים 24-7 גלובלי כדי לאפשר מסע למידה מוצלח. תהליך הפיתוח של פתרונות הלמידה מתחיל ממיפוי צרכי הלמידה של יחידות ארגוניות ובעלי תפקידים שונים- וכאן חשובה האינקלוסיביות. צרכי הלמידה של עובדים מיחידות שונות הם אחרים: **ויקטוריה** היא Account Manager וצריכה לייצר ערך ללקוחות, היא חייבת למצוא דרכים ייחודיות לאינטרקציה עם לקוחות. הלמידה שלה מצריכה התבוננות עצמית כל הזמן. **ג'ון** מהD&R חייב להיות בטרנדים הכי חדשניים מבחינה טכנולוגית, מעדיף ללמוד לבד והוא חייב להטמיע וליישם למידה מיידית.

### אלה 4 הפקטורים בפיתוח תוכניות למידה:

- מה ה- Value Proposition מהו של שימוש בפתרון הלמידה
- מי קהל היעד שלך- קהלים שונים וצרכים שונים
- מהי חווית הלמידה- כיתה, פודקאסט, למידה מרחוק, וידאו



- מה Use Case - מתי אשתמש בזה- כשמתחיל תפקיד חדש, מפתח מוצר חדש, יש לי אחריות חדשה

פיתחנו Marketplace עם 5 מוצרי למידה זמינים 24-7, גלובליים ומגוונים:

- Similar Knowledge - קורסים קצרים שהם סימילרוויים על המוצר והתרבות שלנו, DNA
- Similar Academy - אלפי קורסים, פודקאסטים, מאמרים, בשיתוף הרבה ספקי למידה, Udemy, Coursera ועוד.
- Similar Mentor - עובדים עושים מנטורינג אחד לשני- פתוח לכולם לאחר סרטיפיקציה ועובדים על Skills מאוד ברורים
- Similar Coach - יועץ חיצוני שעובד איתך על התנהגויות
- Similar Class - ללמוד ממומחים מהתעשייה

כל 5 המוצרים מפותחים Inhouse, הצוות שלנו עובד כמו סטארט אפ, עובדים בדיסציפלינה של ניהול מוצר.

### המדידה חשובה מאוד!

אני לא מאמין אישית בחיבור לפרפורמנס כי יש המון משתנים מתערבים. ללמידה יש הצדקה שלהרגשתי לא נדרשת להוכחה כמותית. מה שחשוב להוכיח כמותית זה השימוש.

### Similar Knowledge

- ציון 4.5 שביעות רצון כללית, משך שימוש למשתמש 120 דק' במוצע
- מוזדים רבעונית כל KPI היכן נמצא מבחינת אחוזים
- אנשים מחפשים המון קורסים, לא מסופקים מבחינת התוכן ויוצאים
- יש הרבה קורסים בשימוש אך משך הצפייה נמוך
- לכן החלפנו ברבעון ה-3 ממוצרי מדף למוצרים שלנו ואז רואים ירידה בכמות הקורסים אך עלייה במשך הצפייה

### Similar Mentor

- שביעות רצון 4.7
- הרבה אנשים מגיעים לאתר אך אין המרה והם אינם מתחילים תוכנית מנטורינג
- לכן יצרנו הסברה ושיפורים בעמוד
- יש המון מנטורים וכמה מהם מאוד מבוקשים
- יש אי הלימה בין כמות המנטורים למנטיס
- עבדנו עם מנטורים פחות פופולריים על שיווק ומיתוג ואז חל יותר איזון

### Takeaways

- שיווק, שיווק, שיווק- חייבים שיווק כדי לעודד צריכת תוכן למידה
- לאפשר דמוקרטיזציה של יחידת הלמידה
- לייצר תרבות של לקיחת אחריות על הלמידה
- לאמץ פרקטיקות של ניהול מוצר B2C
- קביעת קריטריונים להצלחה, על מנת להיות במעקב ושיפור של פתרונות הלמידה שלך

### קצת עלינו:

- חברה רב לאומית עם מטה בישראל
- 13,000 עובדים
- 3 ערוצים עסקיים- מזינים את העולם- מייצרים מוצרים ופתרונות בתחומי החקלאות, והמזון ומנגישים מזון לעולם.
- נמצאים בתהליך התפתחות מתפיסות מסורתיות לחדשניות, תהליכי טרנפורמציה בעולמות השונים

אנחנו עוברים לתפיסה של תפיסת האדם כסט של כישורים ולא כקורות חיים (CV) עשרות רבות של אנשים נמצאים בReskilling, העולם משתנה ועלינו לרכוש כישורים חדשים.

ככל שאנו מפתחים יכולות אנו הופכים לצבר אטרקטיבי של יכולות, העולם מתעדכן ומשתנה ברמה יומיומית והגישה לפתח תוכניות למידה ו"לשים במדף" כבר לא רלוונטית. אם לא נתעדכן לא נהיה רלוונטיים.

הפורום הכלכלי העולמי מדבר על הכישורים שעלינו לרכוש לקראת 2025, סט הכישורים מתרחב לכישורים של יצירתיות, מנהיגות והשפעה ועוד. אחריות הלמידה היא של העובדים, ארגונים צריכים לאפשר הזדמנויות למידה רלוונטיות.

### איך נראה מעגל הכישורים בארגון ששם את העובד במרכז?

- העובד במרכז עם ההשכלה והניסיון שלו
- על זה מוסיפים יכולות אישיות
- מעל זה אנו רוצים לפתח את יכולות העובד על מנת שיצליח בתפקיד
- מעל זה- כישורי אסטרטגיה. העובד צריך להיות מחובר לביזנס לדוגמא: מהי קיימות ואיך זה קשור אליי ומה אני יכול לעשות כדי לעזור לארגון להצליח?

### איך אפשרי לפתח כישורים בכל רגע נתון?

הכל חייב להיות זמין בלחיצת כפתור ועדיף בנייד. יש לנו עובדים במכרות תת קרקעיים, במדינות רחוקות, במעבדות ובמקומות שונים וכולם צריכים ללמוד.

### להיות ארגון לומד

הצבנו לנו יעד להיות מעסיק מועדף בכל המקומות בהם אנו פועלים. זו התחייבות משמעותית שאומרת שהעובדים שלנו הם הלקוחות שלנו שבחרים בנו בכל יום מחדש. העובדים שלנו אמרו לנו שחסרות להם תוכניות פיתוח ולמידה. בדקנו את הנושא גילינו צוותי למידה חזקים ותוכניות נהדרות. ניסינו להבין למה העובדים לא מרוצים. הבנו שיש לנו בעיית הנגשה. יש לנו המון תוכניות בכל העולם והמון אנשי הדרכה מעולים ולכן עברנו לטכנולוגיה, הכלי שמנגיש. המסע הזה לקח לנו שנה. פגשנו המון ספקים. מצאנו כלי למידה שהופך הכל לזמין, נגיש וידידותי. עולם הלמידה הולך לשיווק תוכן, מיתוג תוכן והנגשת תוכן. כל מוצרי הלמידה נמצאים שם, זמינים ללקוחות שלנו - העובדים. ההזדמנויות מתעדכנות כל הזמן על בסיס הנגשת תכני למידה מכל העולם, הרשת, בכל

מימד אפשרי. כפי שהוזכר קודם, טרנספורמציה מסוג זה, משנה את סט הכישורים הנדרשים מאנשי הלמידה והפיתוח.

### עובד לומד

העובד מקבל את האפשרות להנגשת התוכן הארגוני, תוכן פנימי ותוכן חיצוני. עובד יכול לעבור קורסים בלינקדאין, קורסרה, לקרוא מאמרים ולהקשיב להרצאות. המערכת חכמה עם אלגוריתם שמזהה העדפות של העובד: מה מעניין אותך? אתה כעובד מגדיר פרופיל כישורים והמנהל יכול להגיב לך על הכישורים ובהתאם לזה אתה מתחיל ללמוד ולהרחיב את הכישורים שלך ומפתח לעצמך כרטיסיית למידה.

המערכת יוצרת את היסטוריית הלמידה של העובד והופכת את העובד ללומד פעיל.

### מנהל מעודד

למנהל זה מאפשר להכיר את סט היכולות הצוותיות שלו ולראות מה חשוב לפתח. יש כמובן עוד הרבה הזדמנויות למידה שנשארו בפלטפורמות קלאסיות כמו למידה פנים מול פנים או למידה התנסותית. הבינה המלאכותית יקרת ערך, היא מאפשרת לנו לראות בקלות ובבהירות מה קורה בכל אחד מהצוותים מבחינת פיתוח הכישורים.

### מה האתגרים?

לעודד עובדים לצרוך למידה, את המנהלים למעודדי למידה עצמאית.

המערכת יכולה לקשר בין כישורים לפרויקטים, יש לה פונקציית Marketplace. היא יכולה לזהות את Skills הרלוונטיים הנדרשים בכל פרויקט ולהציע לעובד תוכן רלוונטי או השתלבות בפרויקט רלוונטי. בעקבות כל המהלכים שלנו, אנו רואים שיפור משמעותי בשביעות רצון עובדים בהיבטי למידה, פיתוח וקריירה.

ויש לנו עוד דרך ארוכה לעבר חיזוק שלושת המימדים שדיברתי עליהם: עובד לומד, ארגון לומד ומנהלים שמעודדים את העובדים להיות צרכני למידה.

## כוח הקבוצה בתהליכי למידה - מנטורינג קבוצתי | הלן דותן גלסברג | Talent Management & VP HR | שמיר אופטיקה

אנו עוברים תהליך מורכב של רכישה על ידי EssilorLuxottica, שזה האינטל+++ של עולם האופטיקה. עד אתמול היינו 2,500 עובדים ב-23 מדינות והיום אנחנו חלק מארגון של 200,000 עובדים שמוכר מעל 25 מיליארד דולר (!)

שלומית יצרה פיילוט עם המרכז האקדמי פרס בנושא של מנטורינג. 12 סמנכ"ליות משאבי אנוש. כל אחת מאיתנו עבדה עם 4-5 סטודנטים מהמרכז. עשינו מנטורשיפ לקבוצה שחבריה עובדים טרנספורציה מקצועית/אישית. את אותו מודל עבודה יישמתי גם אצלנו בחברה בעבודה עם מנהלים ומנהלות.

**"אי שם מעבר לדעות הנכון והלא נכון ישנו שדה. אפגוש אותך שם" ג'לאל א-דין רומי**

הכלל הברור הוא שכל מי שנכנס אלינו לפגישה, צריך לצאת בתחושה יותר טובה ממה שנכנס. דמיינו 13 מנהלי מדינות שרוצים לייצר יותר תפוקות. כל שנה אנו שוברים שיא מכירות וזה עדיין אומר שתמיד אנו רוצים להשתפר. דמיינו 4 נשים בחדר שרוצות לעבור תהליך שיפור ומדברות על המקום שבהן הן נמצאות.

### מפגש ראשון לדוגמא:

- הגדרנו את ה-Setting
- יצרנו כללים של עבודה בקבוצה
- למה אני כאן
- מה השאיפות שלי
- כלים להגדרת השאיפות שלי - משל הקיפוד, Ikigai
- הגדרת יעד אישי ארוך טווח והגדרת יעד למפגשים הבאים

### משל הקיפוד, ישעיהו ברלין

מהי תפיסת הקיפוד שלי? מהן 3 השאלות שתשאלו את עצמכם? מהם הדברים שמסעירים ומלהיבים אתכם- מה אתם יכולים להצטיין בו- מה מניע את המנוע העסקי שלכם או איך אני יכולה להתפרנס מזה?

### Ikigai

עבדנו גם עם ה-Ikigai שזה יופי של כלי לעבודה עם מנהלים. Ikigai- החופש לחיות ולהיות, כלי יפני שעוסק במשמעות. תפיסת הקיפוד + שאלה נוספת שקשורה במה העולם צריך.

### תפיסת המנחה:

- מה אני רוצה מעצמי בקבוצה. מה הקול שרוצה להביא
- ניסינו לראות איך כל אחת לוקחת את המודל האישי שלה וחוקרת אותו
- בשמיר למשל, מנהלי מדינה הביאו נושאים משלהם כדי להביא את מי שהם ולתרום לאחרים



## משאבי אנוש ישראל ע"ד

לדעת · להוביל · לחדש

- תפיסת ההנחיה שלי היא שימוש בלחכות-WAIT-Why Am I Talking
- זו שאלה חשובה, אמנות הצמצום והמינימליזם
- להתייחס לפרספקטיבות השונות בחדר
- להציב מטרת
- להיות סוג של גשר
- החשיבה המשותפת תייצר את הפתרון הנכון, לא אני
- אגו מחוץ לחדר
- חדר המראות- יש התבוננות ושיקוף
- פתיחות לחוויות אחרות
- t Blame, Name or Shame'Don
- לא להיכנס עם הרגשה של יודע כל
- תמיד יש לחקור ולשאול שאלות ולתקף
- לא לכפות את הפתרון שלי כי הוא לא בהכרח הנכון, לא בהכרח הידיעה נכונה
- לא לחשוש ממתן ייעוץ

### קשיים ומורכבויות

- חיבור בין משתתפות בקבוצה
- קבוצת ווטסאפ- לא היתה חיה, לעומת המפגשים המאוד עוצמתיים
- הטלת פצצה במפגש הסיום- משתתפת שרצתה לשתף במשהו דרמטי ממש מספר דקות לפני
- הסיום של המפגש האחרון
- אולי 4 מפגשים זה מעט מידי לתהליך עמוק

### קצת על למידה בשמיר אופטיקה

- בשמיר כל תהליכי הלמידה הם גלובליים
- למידת ווטסאפ- כלי למידה שלא מצאנו לו בנצ'מארק
- 2,500 עובדים מוזמנים לקבוצת ווטסאפ
- לומדת דרך מידע שאנו מספקים לקבוצה
- יש רמה פסיבית (צריכת תוכן) ויש רמה פעילה (שליחת משימות)
- אנו עושים זאת בעולם האופטיקה, מייד פותחים קבוצת מנהיגות ויש לנו גם קבוצת אנגלית

## אקדמיה למנהלים - Back to Basic | ליאור אמונה, מנהלת פיתוח ארגוני ולמידה | Wix

עוסקת בבניית פלטפורמה שמאפשרת לאנשים להגשים את החלומות שלהם אונליין.  
6000 עובדים כמעט, 3000 בישראל.  
חברה מצליחה ומיוחדת.

לקח לנו 5 שנים לייצר את ההכשרה כפי שהיא היום. להבין מה חשוב ובאיזה אופן.  
**בנובמבר 2021 השקנו את "Wix Way Of Leadership": ספר ל-1,444 מנהלים!**  
התוכן, העיצוב והכל יוצר ב-Wix.  
Engagement להכשרה מאוד גבוה בעיקר כי זה קיבל גושפנקא מאוד חזקה מההנהלה.

### פיתוח מנהלים זו אחריות של מנהלים

רוני אלקיים, חבר הנהלה, קיבל את הספונסרשיפ על הפרוייקט.  
הלכנו צעד אחורה כדי לשים את המנהלים בקדמת הבמה.  
הכשרת מנהלים היא תפקיד של מנהלים. אנחנו מייצרים את התשתית.  
יצרנו כרטיסיות עם שאלות שאיתם מנהלים ועובדים עובדים. שאלות חזקות שמתעדכנות וגם עובדים מעלים שאלות להוסיף לכרטיסיות Let's Talk.  
השאלות מחולקות לשאלות אישיות, עסקיות וצוותיות (דינמיקה של צוות)

### בניית צוות מנחים פנימי וחיצוני

יש לבנות צוות של מנחים פנימיים וחיצוניים, דינמיים שיעשו עבודה בתוך חדר, שיעבירו את התוכן שאנחנו יצרנו! זו הרפתקאה. הכנסנו אותם לתהליך אונבורדינג של Wix כדי שיעברו את החוויה.

יש לנו ספר ואנו עובדים על מתודולוגיות ועל ההטמעה.

### מסע למידה

סוגים שונים של תוכן פוגשים מנהלים לאורך הדרך. יצרנו הפרדה בין למידה שהיא Core לבין "לבחירה".  
תכנים שגילינו שהם בביקוש גבוה: גיוס עובדים, מתן משוב, הטבות, הצמחה ופיתוח של עובדים, כישורי פרזנטציה, כישורי סטורטילינג, איך לא לנהל במיקרומנג'מנט, איך לנהל שיחות קשות ועוד.

### לחבר את ההכשרה לחיים האמיתיים

יצרנו תרגילים שהמנהלים מקבלים ומי שנמצא בהכשרה מקבל וזה נשלח משני הכיוונים.  
גם הצוות מקבל, גם אתה, גם המנהל שלך.  
המטרה היא לחבר את ההכשרה לחיים האמיתיים.  
כל מנהל של מנהל שעובר הכשרה מקבל עדכון של מה הוא עבר.  
אם עובד רוצה לרכוש מיומנות ניהולית זה אפשרי.

### חוויה ארוזה היטב

כל האריזה, החוויה, נמצאת במקום והכל ארוז וזה משנה את ההרגשה שלך כמשתתף.  
את הכשרת הבכירים קיימנו פיזית במקום מנותק ונעים כדי לייצר חוויה טובה. זה מעביר מסר. סוואגים מעוצבים. העיצוב מאוד מרכזי ב Wix. קיבלנו הרבה פידבקים ממנהלים שהראו לנו שפיצחנו כאן משהו.  
**בינואר 2023 תצא הגרסה השניה של הספר.**  
**הפעם, היא תצא החוצה ותהיה אפשרית לרכישה מחוץ ל-Wix.**

## פלטפורמה דיגיטלית חדשנית למיפוי יכולות, כישורים ופערים בארגון | אבי סימון | CTO retrain, לשעבר ה-CDO של צה"ל | retrain

עד לפני שנתיים הייתי בצבא ההגנה לישראל, פרשתי בתור אלוף משנה. רוב הזמן בחיל המודיעין. בתפקיד האחרון עברתי לאגף התקשוב (ממר"מ) ושם גיליתי שעלי להילחם על ה-Talent וגיליתי שממר"מ מגייסים לפי פוטנציאל התפתחותי והיכולת להכשיר אנשים טובים להיות אנשי פיתוח תוכנה.

פרשתי אל תוך הקורונה, מצאתי את עצמי סגור בבית במקום לנסוע לטיול הגדול של אחרי השחרור. כשפרצה הקורונה העיסוק מספר אחד היה חסר למצוא חוקרים אפידימיולוגיים. לעומת זאת, תפקיד שלא היה בו כבר צורך הוא בודקים ביטחוניים בשדה התעופה. אמנם עיסוקים מענפים שונים אבל אותם הכישורים רלוונטיים לשני התפקידים. בהכשרה יחסית זריזה אפשר לייצר את ההתאמה.

האתגר של כל הארגונים היום הוא כח אדם מיומן. נשאלת השאלה האם אפשר להשתמש בטכנולוגיה כדי לפתור את השאלות כגון מהם הכישורים הרלוונטיים לתפקידים בארגון שלי? מי הם האנשים שיכולים להיות מוכשרים אליהם? איזה כישורים יש להם? ואיך מגשרים על פער בכישורים?

**האם אפשרי להפוך זאת לסוגיית דאטה שבהניתן מנועי בינה מלאכותית, ניתן למצוא לה פתרונות?** ריטריין הינה חברת סטארט אפ צעירה שקיימת מזה כשנתיים ומטרתנו לפצח את המדע של התאמת אנשים ועיסוקים באמצעות היכולת לתרגם כל ישות בעולם (קורות חיים, תיאור משרה) לכישורים ומיומנויות ולהפוך את כל תהליכי כוח האדם בארגון למבוססי דאטה והמלצות.

התהליך מתחיל במיפוי של כל העובדים בארגון, והגדרת התפקיד המורכבות והמסורתיות בארגון לכישורים ומיומנויות, ממשיך בייצור מדידה, ועד לזיהוי פערים. המטרה היא לייצר Win Win אחר עם הארגון. כעובד, יהיה לי קטלוג למידה מותאם אישית לשיטת הלמידה שלי שמחובר לכישורים ולמיומנויות שלי, שהם הפערים המשמעותיים אל מול ההזדמנויות התעסוקתיות שיש בארגון. אני יכול לפתח את עצמי בתוך התפקיד שלי, כי הכלים והטכנולוגיות משתנות במהירות. ואני יכול לפתח את עצמי לקראת התפקיד הבא.

המערכת מתבססת על שכבת דאטה המאפשרת לתרגם כל שורת טקסט לכישורים ומיומנויות. למעשה נבנה גרף ידע המאפשר לנו לפלח כל ישות לכישורים ומיומנויות - מקורות חיים, דרך תיאורי משרות וכן קורסים והשתלמויות.

**אנו עושים זאת עם מכבי שירותי בריאות למשל.** אנו בתהליך של שילוב מערכת הלמידה מסורתית עם תוכניות לימוד קיימות אל אותם הכישורים ולמיומנויות של תפקידים שאנו ניתחנו על מנת לייצר למידה המחברת לכישורים הנדרשים.

**דוגמה לתהליך שעשינו עם הג'וינט זרוע עבודה:** במדינת ישראל יש מעל 10,000 הכשרות לקבוצות אוכלוסיות שונות שנועדו להכשיר אותם למגוון עיסוקים ולקריירה חדשה.





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

בנינו תהליך שבו המשתמש עובר דרך תהליך אבחון זריז הכולל מספר שלבים: מה מעניין אותי לעשות, מה אני יכול לעשות (הנטייה התעסוקתית שלי), מה עשיתי בעבר (ניסיון) - מחפש ההכשרה מקבל פוטנציאל של עיסוקים הרלוונטיים לכישורים שלו, ומשם את ההכשרות הרלוונטיות בהתאמה. בשבועות הקרובים המערכת עתידה להיות מושקת יחד עם ביטוח לאומי, וכל דורש עבודה יופנה לאתר הזה.

**"והדרת"** - עמותה שעובדת עם הגיל השלישי, שחלקו הגדול אוכלוסיה פעילה בשוק העבודה ומאוד מנוסה. האם אפשר לקחת אנשים עם כל כך הרבה ניסיון והמשיך לשלב אותם לשוק העבודה? האם אפשרי לשכנע מעסיק לגייס מישהו בגיל מבוגר, עם ההטיות שיש לנו בנוגע לגיל? אם המערכת תמליץ על בסיס הכישורים של אותו אדם ביחס לכישורים הנדרשים לארגון לתפקיד זו יכולה להיות התאמה והתחלה נפלאה!

תודה רבה!

## מהצטרפות להתניידות - פלטפורמה דיגיטלית לבניית מסע למידה הוליסטי ומותאם אישית לכל עובד | דור נחשוני | מנכ"ל ומייסד | Juno Journey

איך מוכיחים אימפקט?  
אם מדברים על למידה אנו רוצים לשנות את השיח מאקטיביטי לאימפקט ארגוני.  
בחרתי לדבר על המסע של מ"נחיתה" ל"התניידות", או, לדבר על כל המסע ההוליסטי שעובד עובר בארגון, איך ואיפה אנו יכולים להשפיע.

על פי סטטיסטה, אחד מכל משני ארגונים, מתקשה להפוך למידה למשהו שהוא חלק מהפריוורטיזציה הארגונית.  
זה חוזר לזה שאנו לא מצליחים לייצר Buy-in פנימי, שמתחיל מההנהלה, ממשיך במנהלים ועובר לעובדים שלנו.  
אנו מתקשרים להסביר איפה למידה פוגשת את הארגון.  
ללמידה יש חלק ענק בכל תהליך בציר הזמן, מהאובבורדינג דרך התפתחות והכשרות מקצועיות, פיתוח אישי ועד הנקודה שבה עובד מחליט אם להתנייד בארגון, למידה אמורה לתמוך בי ולעזור לי.  
הבעיה: ריבוי כלים.

ארגונים לוקחים מסע שאמור להיות פשוט והוליסטי ויוצרים בו כאוס עם הרבה מאוד מערכות.  
בJuno Journey אנו עוזרים לארגונים לקלוט, להכשיר, לפתח ולשמר את האנשים שלהם.  
Juno הנה פלטפורמה אחת שמחולקת ל-3 פילארים ומסייעת לארגונים שונים לבנות את המסע ההוליסטי שלהם.  
מה זה אומר הוליסטי?  
להבין בראש ובראשונה את חווית המשתמש של העובד.  
העובדים שלנו לא מצליחים גם לעבוד עם 10 מערכות ביומיום המקצועי שלהם ועוד 4 פלטפורמות לצרכי הדרכה.  
הם רוצים מסע אחד.

ככה נראה מסע כזה באמצעות Juno Journey:  
המסע של עובד מתחיל באובבורדינג (קליטה).  
האובבורדינג של עובד מחולק ל-3 חלקים שונים.

1. הברורקטי - אנו צריכים להחתיים את העובד על טפסים
2. התרבותי - אנו רוצים להעביר לעובד את ה-WHY של החברה, מי אנחנו ולמה אנחנו פה
3. המקצועי - אנו רוצים להסביר לעובד את הכניסה לתפקיד בהיבט של כניסה מקצועית לצוות או למחלקה.

בJuno אספנו את כל החלקים למקום אחד ולאירוע אחד ב-Welcome הארגוני.

כאן לרוב מתחילים הסדקים הראשונים במסע הלמידה של העובד, לאחר שמסתיים האובבורדינג מסע הלמידה נקטע. במקרה הטוב, העובד נדרש להמשיך את המסע במערכת אחרת, במקרה הרע יש בלאגן, האטה באינטגרציה של העובד וחוסר הבנה של מה השלב הבא.

באמצעות Juno Journey, סיימת עם האובורדינג? המערכת אוטומטית תחבר אותך להכשרה הראשונית שלך.

לאחר מכן המערכת תדע לכוון אותך למיומנויות רלוונטיות. אילו הכשרות ותכני למידה ניתן למצוא במערכת של Juno Journey? אנו מרכזים שני עולמות ידע- עולם פנים ארגוני של ידע הכשרות וכן עולם ענק של ידע חיצוני (קורסים והכשרות ממגוון מקורות מידע).

ונסיים לתאר את Juno Journey במקום שממנו התחלנו - אנחנו כאן כדי לעזור לכם להראות אימפקט אמיתי של תהליכי הלמידה, והדרך להראות אימפקט היא באמצעות דאטה. דאטה תעזור לכם לשבת בישיבת הנהלה ולהראות את הערך הכלכלי של הלמידה על העובד עבור הארגון. חשוב לזכור - אקטיביטי זה לא אימפקט. בסוף צריך לדבר במושגים של ROI- השקעתם כסף, אתם צריכים לראות שהוא עובד בשבילכם וחוזר אליכם.

3 תיאורי מקרים קצרים כדי להראות את הערך של Juno Journey מביאה לארגונים:

ארגון בורסאי, 1100 עובדים, בשנת 2021 גייס כמעט 250 עובדים. כשפגשנו אותם, האובורדינג התחלק להרבה מאוד חלקים שכוללים הרבה פרוצדורות. ה-LMS היה שנאת המנהלים והם יצרו תהליך נפרד בגוגל דרייב. כשהגענו לשם, ריכזנו את הכל במקום אחד. 30% מהזמן נחתך רק על הפילאר הזה. 30% מהזמן, 250 עובדים חדשים, תעשו חישוב, תבינו שה-ROI חוזר לארגון ובגדול.

דוגמא נוספת, הפעם בהקשר של הכשרה - מה קורה כשיוצא מוצר חדש לשוק של חברה, ויש לך 350 אנשי מכירות, שירות לקוחות וחווית לקוח? איך גורמים למוצר החדש לפגוש את השוק כמה שיותר מהר? חברה שנסחרת בנאסד"ק. לקח להם כמעט 3 חודשים לסגור את המעגל הזה. עבודה משותפת שלנו קיצרה את המהלך ב-50 אחוז מהזמן.

ארגון קנדי, 600 עובדים, קיבלו ציון נמוך מאוד מהעובדים בנושא התפתחות תוך כדי למידה ורכישת מיומנויות חדשות. מהרגע שהחלו לעבוד איתנו, 90 אחוז מהם היו שבעי רצון מהאופן בו יכולים לרכוש מיומנויות חדשות. למה? כי יש מקור אחד לאמת. הכל מרוכז במקום אחד עם חווית משתמש מדהימה.

מוזמנים להיפגש איתנו כדי לבנות יחד מסע הוליסטי של Development & Learning שמתאים לארגון שלכם - פשוט בקרו באתר שלנו והשאירו פרטים.