



מרכז האקדמי פרס  
בית לומדים בקריית



משאבי אנוש ישראל  
דעות • ידע • חשיבה

# חדשנות בלמידה והתפתחות אישית

בשיתוף ואירוח המרכז האקדמי פרס

מפגש קהילה לומדת- יוני 2023

## תוכן העניינים:

עמודים	תוכן
3-4	על למידה וקריירה   דר' שלומית קמינקא - מנכ"לית   משאבי אנוש ישראל
5-7	למידה ופיתוח הון אנושי - מגמות חדשניות   רינתיה ברוכים לוין, מנכ"לית   Limi
8-9	למידה תומכת ניהול קריירה   יפעת אלפסי - מנהלת מערך למידה ופיתוח ארגוני   מכבי שירותי בריאות
10-11	Skills based growth culture   ליאור אמונה - מנהלת פיתוח ארגוני ולמידה   Wix
12-13	ערכים והתנדבות ככלי לפיתוח אישי   נטע פלר - סמנכ"לית משאבי אנוש   Natural Intelligence
14-15	פיתוח אישי בקונטקסט של פוליטיקה ארגונית - כלים מעשיים   ד"ר לימור שגיא - התוכנית לייעוץ ופיתוח ארגוני במרכז האקדמי פרס ויועצת ארגונית
16-178	איך מחדשים בלמידת מיומנויות העתיד תוך חיבור לתפיסת הלמידה של המחר   דרור רוזנברג מלליס - מנהל פיתוח למידה L&D   אמדוקס ישראל
18-19	פיתוח כלים לכולם - פיתוח אישי ככלי להעלאת מחוברות   הדס כהן פריירה, HRBP   חברת MSD
20	יישומי AI בלמידה   אורי אליאבייב - יועץ בתחום AI ומייסד קהילת MDLI

## על למידה וקריירה | דר' שלומית קמינקא - מנכ"לית | משאבי אנוש ישראל

הנושא של פיתוח אישי ופיתוח קריירה אינו חדש.

אי אפשר לדבר היום על למידה וקריירה במנותק.

מה קורה לנו היום ולמה הכנס הזה הוא כנס "חובה"?

משמעות בעבודה הינו הגורם מספר 1 ביצירת אינגייג'מנט ובעת הזו מדובר על נושא יותר חשוב מתמיד. גישת היכולות היא גישה חדשה שנכנסה בשנים האחרונות. אנו מתייחסים לאנשים לא רק כממלאי תפקיד.

לא עוד: מה התפקיד שלך? אלא: מהן היכולות שלך?

תפיסת היכולות משנה את תפיסת הגיוס, פיתוח הלמידה והקריירה. ברסין מדבר על כך.

קריירה זה כבר לא רק למעלה, זה גם הצידה, זה לכל כיוון. אנו מדברים על קיר טיפוס, או גלישת גלים וגם על נסיעה בכביש. נשמע היום ארגונים שמיישמים זאת הלכה למעשה וגם בכנס המצוינות יש קטגוריה מיוחדת לנושא.

קריירה: הקריירה המדוברת היום היא בתוך התפקיד.

כשאדם מתפתח בתוך התפקיד הוא מגביר את אינגייג'מנט שלו לתפקיד ולארגון.

### מה אנשים מחפשים בעבודה?

בניתי מודל של אינגייג'מנט שמדבר על פירמידה, היררכיה של נושאי פעילות היוצרים משמעות בעבודה ו אינגייג'מנט. שלב ראשון חשוב אך לא מספיק מדבר על ביטחון פסיכולוגי ותעסוקתי. שלב שני מתייחס ל- Wellbeing של העובדים. אם נעלה שלב בפירמידה - מדובר על החשיבות של מערכות יחסים בארגון. גורם משמעותי נוסף הוא כאמור הפיתוח האישי (קריירה), שיש לו השפעה ישירה וקריטית על משמעות בעבודה.

כל דבר שאנו עושים במישרין או בעקיפין יוצר אינגייג'מנט.

כפי שנראה במודל - פיתוח האישי יוצר משמעות בעבודה וזה מה שיוצר באופן מובהק אינגייג'מנט.

## מחברות רגשית - מודל מארגן

דר' שלומית קמינקא



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 חודר לרגש.

**היקף ההשפעה** - גם אם אני מחובר לארגון ולמוצר, חשובה ההשפעה שיש לי. עלינו לתווך בין המוצר לבין העיסוק של העובד ולהראות לו את ההשפעה בהיבט הארגוני והחברתי והאישי על הצלחת הארגון. יש ארגונים שבהם הלקוח 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 מתנדבים - 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 שמשיקיעים 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

#### **מה אנשים מחפשים היום בעבודה?**

94 אחוז מהעובדים שעזבו את עבודתם בשנה החולפת טענו כי היו נשאים יותר זמן בארגון במידה שהארגון היה משקיע יותר בפיתוח האישי שלהם (מתוך מחקר לינקדאין 2019).

#### **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 כקריירה פרוטאית - (מושג יותר מחקרי וספרותי, פחות בשיח המילולי), שנקראת כך על שם האל פרוטיאוס 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).

הדימוי הנפוץ מכולם היום לפיתוח קריירה הוא קיר טיפוס - קיר עם המון אבנים הממוקמות במיקומים שונים: אני יורד, מחפש אחיזה מחדש, זז לאלכסון ומחפש את האבן הבאה שתעזור לי.

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, עובדי ניקיון קיבלו שעות לימוד על מחשב, שניתנו ע"י עובדי הארגון שבו הם מנקים כעובדי קבלן. זה יצר בהם תחושה שהם יכולים לחזור הביתה ממקום חדש ומועצם וזה מקסים! אנשים יצאו עם תעודות וסוף קורס, ועם מוטיבציה להמשיך ולתת.

## למידה ופיתוח הון אנושי - מגמות חדשניות | ריכתיה ברוכים לוין - מנכ"לית Limi

נדבר היום על מה קורה בתחום הלמידה בארגונים ב-3 חלקים:

1. תמונת מצב עולמית
2. תמונת מצב ישראלית
3. המלצות

### תמונת מצב עולמית

שתי דוגמאות קטנות שמחישות את התקופה: אני מלמדת ב-HIT בתואר שני. קיבלנו מייל בפורים שבכניסה יש QR CODE שמעתה יאפשר כניסה. איזה מקצוע נעלם? השומר. הדוגמה השניה, מי מכיר את "צרות בהייטק"? 150,000 איש בקבוצת הפייסבוק הזו. פוסט שעלה שם בנושא ה-CHAT GPT והחשש בייתור אנשים קיבל מאות תגובות. אני למשל נעזרתי בצ'אט לכתוב סילבוס לקורס מנהלים שאני בונה 10 שנים והוא כתב סילבוס זהה ב-80 אחוז לסילבוס שלקח לי שנים להגיע לדיוק שלו:)

האנושות נמצאת בעידן מטורף. לא היה קצב כזה באנושות. יש לכך השפעה מסיבית בשוק העבודה.

אין מקצוע שלא זז. הלוחות הטקטוניים זזים וזה משפיע על מה שכולנו עושים.

### גורמים המשפיעים על השינויים בשוק העבודה:

- **טכנולוגיה:** קצב אדיר של צמיחה, פי 1.5 כל שנה!
  - **עליה בתוחלת החיים:** הילדים שלנו יחיו 5 שנים יותר מאיתנו. למדינות לא יהיה כסף לשלם פנסיה כל כך הרבה שנים.
  - **האטה בצמיחה כלכלית:** מיתון עולמי.
  - **משבר האקלים:** ביקוש דיור לטכנולוגיות ירוקות. ועוד
- פורום הכלכלה העולמי** מוציא אחת ל-3 שנים עם תחזיות לגבי שוק העבודה. מתוך הדו"ח האחרון:
- התכווצות של 14 ביליון משרות תוך 5 שנים בגלל האטה של המשק העולמי
  - כל משרה רביעית תשנה את הפנים שלה

בעקבות כל זה, צרכי למידה והכשרה נמצאים בצמיחה מטורפת בעולם - הנה כמה נתונים להמחשה:

- **דונלד טיילור** מוציא אחת לשנה סקירה עולמית על הדבר החם בלמידה ארגונית. כבר 3 שנים ברציפות אנו רואים מגמה של Reskilling ו-UPskilling שתופסת את המקום הראשון. בישראל אגב, זה נמצא במקום העשירי.
  - בשנת 2020 נכנסה תקנה ברשות לני"ע בארה"ב שמחייבת חברות שנסחרות בבורסה לדווח למשקיעים שלהם על פיתוח ההון האנושי מכיוון שהם **קריטיים** להצלחת החברות!
- בגלל התזוזה בשוק העבודה אנו מפסיקים להתמקד רק ביכולות ועוברים גם למיומנויות רחב.

### תמונת מצב ישראלית

מצד אחד, ישראל היא בין המדינות המשכילות ביותר בקרב מדינות ה-OECD, יותר מ-40 אחוז מהאוכלוסיה הם בעלי השכלה גבוהה. אנחנו לומדים יותר מהרבה מדינות אחרות, אבל מצד שני: בכל נושא המיומנויות- אנחנו אחרונים...כלומר, אנחנו לומדים המון ידע ושינון אך לא את המיומנויות הנדרשות לעולם העבודה כיום. דו"ח מבקר המדינה מראה שתלמידים וסטודנטים יוצאים לא מוכנים לשוק העבודה ואז ארגונים צריכים לעזור להם לעשות את קפיצת המדרגה הזו.

בנוסף, ישראל מובילה גם בעבודת יתר, חוסר פנאי וחוסר איזון. אנחנו עובדים המון שעות, זה משפיע על הפניות שלנו, על תחושת חוסר הזמן ללמוד (כשעובד אומר: אין לי זמן ללמוד, הוא מתכוון לזה).

ואם כל זה לא מספיק אז... לפי [סקירת תעשיית הלמידה הארגונית בישראל](#) שערכנו ב-limi זו השנה הרביעית, אפשר לראות שתקציב הלמידה בישראל הוא רבע מתקציב הלמידה בעולם פר עובד. לעומת תקציב הלמידה בעולם עלה ב-15.5 מיליארד דולר בשנה האחרונה.

## המלצות

### 1. הוכחת ערך

בסקר השנתי של Limi לאנשי ונשות למידה, שאלנו מה מטריד את אנשי ההון האנושי והלמידה בארגונים?

משמעות ויצירת השפעה זה מה שעושה לנו את זה וגם יצירתיות, ואנו מוטרדים שנה אחר שנה ממיצוב למידה בארגון, מלהיות רלוונטיים ולייצר ערך. כל מה שאמרנו על המצב בישראל לעומת העולם הוא בעיניי הזדמנות ליצירת ערך שלנו כאנשי למידה בארגונים. המשק בהאטה, הנהלות עסוקות בזה. החגורות מהודקות, השוק לא זז. עלינו להשקיע בתשתיות כדי להראות שאנו יודעים להחזיר ROI. חייבים לדבר במושגים כאלה מול הנהלות. אנחנו מוגדרים כ"שומנים" בארגונים, ולכן ROI מאוד משמעותי, כי אם אני בונה מסלול הכשרה ולמידה לעובד, או תהליך אונבורדינג, אנו מונעים טעויות עתידיות. אנשי למידה לא אוספים מספיק דאטה. זו שנה קריטית לביצועים שלנו בארגונים.

### 2. אקוסיסטם של HR

החלוקה המסורתית - HR בקצה, D&L בצד אחר, OD בקצה השני. מה קורה? נוצר בלי ששמנו לב, "משולש איבה". אנו לפעמים נלחמים אחד בשני ועם כל השינויים בשוק העבודה אי אפשר יותר לעבוד בנפרד ועלינו לשלב כוחות, האתגר הוא אותו אתגר. לא נצליח לקדם למידה בארגונים אם לא נעבוד יחד. בדו"ח [מגמות הלמידה](#) השנה סיכמנו את המגמה הזו כקריטית ע"מ להתמודד עם כל מה שתוארתי בהתחלה.

זו מגמה שקורית בשנתיים האחרונות בארגונים. השטח צריך ONE FOCAL POINT שיתן מענה לכאבים שלו. מסלולי נידודת פנים ארגוניים היא דוגמה לעבודה משותפת כזו.

### 3. מיצוב

זה הזמן למצב את עצמנו מחדש בארגון. הנתונים שלנו בסקירות מוכיחים שארגונים שאומרים: הנהלת הארגון רואה אותי כמנוע צמיחה, מחוברים לאסטרטגיה, השכר שלהם גבוה יותר וההישגים שלהם טובים יותר. השנה מיה אלמקייס ניתחה את הנתונים לעומק ויצרנו **צ'ק ליסט של מה עוזר למצב למידה בארגונים:**

- **אסטרטגיית למידה:** מה המצפן שלכם. למה אתם אומרים כן או לא בארגון. איזה תשתיות כדאי לפתח ולמה.
- **אגיליות:** תוכנית למידה היא כמו עמוד שדרה עם חוליות ברורות אך הוא גם מייצר תנועה.
- מהם ה-50 אחוז שלא נותר עליהם, מהם ה-50 אחוז שהם גמישים ובשינוי בהתאם לצרכים המשתנים שעולים מהשטח.
- **מיקום:** יחידות למידה שממוקמות תחת HR, המיצוב שלהן גבוה יותר מאשר יחידות שממוקמות תחת יחידת מטה אחרת.
- **ניהול דאטה ומדידת אימפקט:** למידה מבוססת דאטה, חשוב מאוד!

## אז כדי לקדם את המשק הישראלי ע"י למידה:

- 1 זה הזמן לחשוב ולהוכיח ROI ו-ROV
- 2 חבקו את אשת ה-HR הקרובה אליכן
- 3 להשקיע במיצוע (יש לזה הוכחות)



### ומילה אחרונה כי חייבים: AI

ההשפעה הנראית כרגע היא בעיקר בפיתוח תוצרי למידה, תוכן ועיצוב. כמו כן, השפעה מסיבית על ניהול הלמידה ושוק העבודה הפנים ארגוני באיזורים אסטרטגיים ע"י טכנולוגיה לדוגמה מערכות כמו RETRAIN ועוד שיודעות לנהל באמצעות בינה מלאכותית את התפקידים בארגון.

### לסיכום:

המצב בישראל בהקשרי למידה עוד רחוק מהאופטימלי. למידה מקדמת את המשק. עלינו ללמוד לייצר ולהגיש את ה-ROI ולייצר שיתופי פעולה עם אנשי ה-HR ולמצב את עצמנו מחדש. בהצלחה לנו!

## למידה תומכת ניהול קריירה | יפעת אלפסי - מנהלת מערך למידה ופיתוח ארגוני וקארן קמנצקי- מנהלת יחידת פיתוח למידה | מכבי שירותי בריאות

### קצת עלינו:

מכבי שירותי בריאות מונה 10,000 עובדים ועובדות שכירים, כ-6,500 עצמאיים  
83.4% נשים  
61% אקדמאים  
הגיל הממוצע הוא 45.5  
קבוצת מכבי מכילה את אסותא, מכבי דנט, מכבי פארם, מכבי טבעי, בית בלב, קרן מכבי, ומכבי יזמות וניהול.

**מערך הלמידה והפיתוח הארגוני נקרא גם בטא:** גרסת בטא, עדכון מתמיד ושיפור תוך כדי תנועה.

**אחת מתמונות העתיד שנמצאת לנגד עינינו:** להפוך את מכבי למקום של הגשמה, למקום שבו עובדים מממשים את עצמם. אנו רוצים לתת מענה לשוק העבודה המשתנה, בו העובדים ועובדות מרגישים מחוברים לעצמם.

### 4 צירים ממקום עבוד למקום הגשמה:

Leadership, Employability, Purpose, Well Being  
נתמקד היום ב- Employability.

לכל תפיסת תכנון הקריירה שלנו והלמידה הארגונית קוראים **בטא נקסט**. מה הצעד הבא שלך. **העקרונות שלנו** הם ניהול קריירה עבור רבים, פרו אקטיביות, קיר טיפוס- כפי שנאמר היום, תזוזות לכל הכיוונים קדימה למעלה ולצדדים שיצמיחו אותנו, התפתחות בהתאם לכישורים ויכולות.

אנו עוסקים הרבה באיך להגדיל את הערך של עובדים בשוק, איך לייצר משמעות, איך מפתחים כישורים ואיך מתחילים לדבר על התנסויות הלכה למעשה.

### אנו מציעים לעובדים:

**מיפוי כישורים אישי-** חברנו ל-Retrain שעושה מיפוי עיסוקים מבוסס AI, ואנו מאפשרים לעובדים לעשות מיפוי כישורים ועיסוקים בהתאם לבנצ'מארק, בהתאם למכבי, ובהתאם להערכה עצמית.

שלושת הניתוחים יחד יוצרים מיפוי ברור שמחובר למרקטפלייס שמאפשר להם לבחור את מסלול ההתפתחות שלהם בשלושה צירים:

למידה, הזדמנויות בתפקיד וניוד (הזדמנויות למעבר לתפקיד הבא).

טייבנו את מערכת הלמידה שלנו ותייגנו את פריטי הלמידה, כך שמערכת הלמידה תוכל להתממשק עם מערכת RETRAIN על בסיס כישורים.

מדובר במסות של פריטי למידה וכ-650 תוכניות למידה לכלל הארגון. לקחנו את תוכניות הניהול ופירקנו אותן לכישורים. אם אנו כותבים יכולות תקשורת, המנהל יקבל את פירוט הקטלוג עם התאמה ליכולות תקשורת.

בנוסף לקורסים המסורתיים הפרונטליים, פיתחנו ערוצים חדשניים ללמידה, בהם אנו מאפשרים לכל עובדי הארגון תוכן רלוונטי.

**בטא מרקט** זו פלטפורמה שמונגשת לכלל העובדים סביב תימה מרכזית אחת לחודש שמציעה הרצאות, סדנאות ומפגשים פרונטליים.

למשל: גמישות מחשבתית, קבלת החלטות מורכבות, סטוריטלינג וכו'...

**בטא מסטר-** מסלול ללמידת המונים (120 לומדים באותו זמן). בכיר בארגון מלווה אותנו לאורך כל התוכנית שיש בה בין 12-14 מפגשים מקוונים/פרונטליים עם הגדרת יעדים אישית של כל לומד.

**בטא Train-** אימון וגם רכבת (: יצרנו רכבת לאורך כל השנה המאפשרת לעובד לעלות ולרדת על פי הצורך ולהתאמן לפי הצורך האישי והמקצועי שלו.



לכל כישור יש מגוון סדנאות לבחירת העובדים: חלקן חיצוניות וחלקן פנימיות ומועברות על ידי מומחים מהארגון עם ערך תכלסי מאוד פרקטי.

**למידה עצמית** - אנו מנגישים לעובדים הרבה מאוד למידה ויש לנו אפשרות לאגם סביבות למידה לפי פרופסיות. למשל, סיעוד - עולם רחב שמכיל תחומים ספציפיים. אחות מטיפת חלב יכולה ללמוד תכנים מקצועיים בהקשרי טיפת למידה מהכניסה לתפקיד וגם בהמשך הדרך סביב כישורים.

עולמות למידה למנהלים - כישורי ניהול ספציפיים.

**בטא Bites** - חטיף אנרגיה למנהלים. לעשות חיבור מהביזנס ליומיום. אנו מנגישים מאמרים ופודקאסטים מחוברים ליומיום. למשל: המונדיאל. בתקופת הקורונה חיברנו את המונדיאל שזז לנובמבר במקום ביוני, וחיברנו את זה לנושא של שיבוש וניהול בחוסר ודאות.

**בטא לדרך** - לינק ב-PUSH למנהלים. פודקאסט בנושא מנטורינג נשלח השבוע למנהלים לאור עיסוק עדכני שלנו במנטורינג. יש לנו פודקאסטים פנים ארגוניים גם, למשל פודקאסט של רופאים.

לפני שנתיים כשהתחלנו עמדנו על 0 אחוז למידת רשות. היום אנו על 40 אחוז מהארגון שצורך למידת רשות. זהו חלק משמעותי בשינוי תרבות הלמידה בארגון.

### על UPskilling ו-Reskilling במכבי שירותי בריאות:

**אנו עושים הפרדה בין UPskilling מקצועי ואישי ו-Reskilling**

**ב-UPskilling מקצועי** אנחנו מאפשרים לעובדים שלנו לרכוש כישור נוסף בתחום המקצועי שלהם, לדוגמא: אחיות טיפת חלב - עיסוי תינוקות, עו"ס קורס DBT, פיזיותרפיסטים - דיקור יבש...

**ב-UPskilling אישי** אנחנו מאפשרים לעובד לרכוש כישורים ומיומנויות שאינן קשורים ישירות למקצוע כגון -

**בטא מדריכים** - חלק מאוד נכבד מהעובדים שלנו פעילים בהעברת תכנים והדרכות - 30 אחוז הדרכות פנים, מכפיל כוח רציני וחלק משמעותי בלמידה והתפתחות. 1,000 מדריכים פנימיים - 10 אחוז מהעובדים.

בדומה לבטא Train נבנה מסלול ייעודי למדריכים עם אפשרות להתמקצע בעולם ההדרכה ע"פ צורך ספציפי הפידבקים מדהימים והיענות רבה.

**הנחיית קבוצות** - שיתוף פעולה שלנו עם האוניברסיטה הפתוחה - אנו מציעים לעובדים ללמוד הנחיית קבוצות ולהרחיב את נבחרת מנחי הקבוצות של מכבי

**בטא מנטורינג** - היבט נוסף של פיתוח ב-UPskilling האישי. פיתחנו 40 מנהלים מהעובדים ויצרנו קהילה מנטורים בארגון

**בטא מייקרים** - הפכנו מיוצרי תוכן לאוצרי תוכן. העובדים מפתחים את התוכן. אנו מזמינים אותם להעביר את זה הלאה.

אנו מאוד מקווים שכל זה יביא את מכבי בסופו של דבר להיות בית של למידה והתפתחות והגשמה עבור העובדים שלנו.

**ב-Reskilling** אנחנו מאפשרים לעובדים או להחליף את תפקידם או לרכוש מקצוע נוסף. לדוגמא - בחודשיים האחרונים הצענו לעובדים לבוא ולהיות לוקחי דמים וזאת בנוסף לתפקידם יום בשבוע. או למשל, הצענו לבעלי תואר ראשון לבוא ולהיות דימותנים ולהשתלב בעבודה של טכנאי רנטגן במכבי.

## Skills based growth culture | ליאור אמונה קול- מנהלת פיתוח ארגוני ולמידה | Wix

אני רוצה לקחת אתכם לסיפור האישי שלי ושל Wix בכל העולם שעשינו בשנים האחרונות בעולם של פיתוח למידה וקריירה.

3 סיפורים שמלווים אותי ואת הצוות עוזרים להבין איך עושים את זה. התרבות שלנו שונה וכוח האדם מאוד שונה. ממוצע הגילאים אצלנו הוא 34. הגיל, הקצב, האוטוידקטיות, משנים הרבה דברים.

אנו פלטפורמה לבניית אתרים וקידום עסק. המבנה הארגוני שלנו הושפע מספוטיפיי מ-COMPANIES שאחראיות לדלבר ולהוציא מוצר לעולם (מפתחים, אנשי UI/UX ועוד). הגילדות-ארגוני רוחב, קבוצת השתייכות מקצועית. תפקיד הגילדה הוא לייצר סטנדרטים מקצועיים- מה זה אומר לעשות UX הכי טוב בעולם למשל. פיתוח עובדים.

הגילדות מחזיקות המון כוח במה שקשור להתפתחות העובד בעשור האחרון. כשהגעתי לחברה לפני 6 שנים, ניסיתי להבין מה תפקידי בתוך עולם הגילדות. כשהתפרסמה כתבה בדה מרקר על כך ש-WIX היא בית הספר הטוב ביותר להייטק בכל כדור הארץ, שאלתי את עצמי: מה עכשיו?

הדבר השלישי הוא שאנחנו "לא אוהבים תהליכים"...

אין לנו הערכת עובדים למשל. אנו מתחברים לרעיון, אך לא לתהליך הקלאסי כפי שמוכר בתעשייה.

בשנה האחרונה עשינו קפיצה בהבנה שלינו לייצר נקודות אחיזה- עם כל הפתיחות והיעדר תהליכים.

### הנחות היסוד שלנו:

אין סט ספציפי של כישורים שאנו רוצים לייצר- אלא טווח רחב

קיר טיפוס- לא סולם

GO BIG- הבנו שעלינו לייצר טמפלט לפתרון שכל יחידה ארגונית תממש אותו באופן שמתאים לה

יצירת תוכן פנימי- על ידי עובדי החברה

SHARED OWNERSHIP- בין המנהל לעובד. יש לשניהם אחריות על תהליך הלמידה יצרנו ארגז כלים שמכיל את כל מיומנויות הרוחב, SKILLS ו-SUB SKILLS שכל עובד יכול למפות לעצמו מהם הכישורים והמיומנויות שהוא רוצה לפתח והוא יכול לבחור את את הזדמנות הלמידה בפועל באמצעותה יממש את למידת הכישורים.

10-20-70: רעיון קצת שחוק אך כשהצגנו אותו למנהלים והתחלנו לעבוד בשטח, היתה התלהבות גדולה.

<- כל עובד יכול לבחור כל גילדה וכל SKILL שהוא רוצה לפתח. יש חווית חופש של בחירה ותכנון אישי.

אני יכול לתרום הזדמנויות למידה למערכת וזה ישרת את הכלל.

גם אתה כעובד יכול להזמין את המנהל שלך לשיחה על Growth וזה חלק מה- Shared Ownership.

<- המנהל רואה את אנשי הצוות שלו, איזה SKILLS הם בחרו ומה הוא בחר עבורם, ומה מידת ההלימה ביניהם. אני יכול לייצר כמנהל תוכנית GROWTH לעובד, בשיתוף איתו, באופן קליל, עם סיכום שיחה שנשמר. אי אפשר לשמור אותו בזיכרון של המערכת אם לא שמנו מועד עתידי לפגישה של FOLLOW UP.

### **איך אנחנו עובדים עם זה?**

<- 80 אחוז מהמנהלים משתמשים במערכת, 70 אחוז מהעובדים, 14 דק' זמן שהייה באתר - זה המון!

<- 5 מתוך 9 גילדות הטמיעו את המערכת באופן מלא

<- אנחנו מסתכלים על מה השימוש הרווח בלמידה של SKILLS ומזהים טרנדים

<- המערכת היא כלי תומך ואין חובת שימוש

<- כל המערכת תעבור להיות מבוססת AI בקרוב

### קצת עלינו:

חברת הייטק, אינטרנט, אדטק. עושים אתרי השוואות והכי טובים בתחומנו. שמנו לנו כחזון לפני שנתיים והכנסנו לתוך אסטרטגיית החברה שכל עובדי החברה יתנדבו 1% מהזמן שלהם על חשבון החברה, בהשראת סטיונס הולמס. הבנו בשלב מסוים כמה התנדבות עושה טוב ומחזקת את תחושת המחויבות. לקחנו את נושא השיוויון או צמצום פערים בנושאים שונים. לכל ארגון עסקי מצליח יש חובה ויכולת להשפיע בנושאים חברתיים. בשנים האחרונות אפשר לראות את חיזוק תחושת האחריות של ארגונים בהקשרים חברתיים, דוגמת המחאה למשל ועוד.

### צמצום פערים סוציו אקונומיים:

"גשר לנוער" - בני נוער בסיכון שיהפכו עם הנחייה והדרכה למבוגרים שתורמים לחברה הישראלית. עמותת תפוח - מטרתה להפוך את הפריפריה לדיגיטלית יותר. אנו מספקים מנטורים מהארגון שחונכים ג'וניורים במשרות פיתוח. כמו כן אנו מעורבים בפרויקט של עיריית ירושלים במזרח ירושלים - יש שם אוכלוסיה שבוגרת אוניברסיטאות, ללא עבודה. ראש העיר פיתח את "סיליקון ואדי" - חברנו יחד עם עמותת תפוח שיצרו בוטקאמפ של חצי שנה לבוגרי תואר ראשון ללא ניסיון, ובוגרי בוטקאמפ נקלטים אצלנו כעובדים אחרי תהליך מנטורינג עם מנהלים שלנו. המנהלים שנו פיתחו סילבוס. קהילת הלהט"ב - אנו מובילים את הנושא שנים רבות כארגון. חודש הגאווה מלא בתוכן והרצאות. 30 אחוז מהקהילה הטרנסית בישראל מובטלת ואין תוכניות תעסוקה לקהילה הלהט"בית ובפרט בקהילה הטרנסית. עמותת "מעברים" יושבת במשרדים שלנו. יצרנו עבורם מעין "חממת סטארט אפים". אנו מלווים אותם עם מנטורינג ניהולי ואנשי הכספים שלנו מלווים אותם בנושאים פיננסיים, השיווק עושה איתם קריאייטיב ואבטרגיה ואני מלווה אותם בנושאים ניהוליים. העובדים שלנו נחשפים לקהילה הטרנסית. עשינו לכל העובדים הרצאות ונקלטו אצלנו עובדים טרנס ג'נדרים לאורך השנים. שוויון מגדרי - תוכנית שעשינו לפני מספר שנים, היינו אז 42 אחוז נשים, וכעת אנו על 50 אחוז נשים, לאחר עמידה אובססיבית ביעד שהצבנו לעצמנו. בהנהלה אנו 2 נשים מתוך 7 חברי הנהלה, יש עוד דרך, אך יש לנו 2 חברים מהקהילה הלהט"בית אנו פעילים עם שוות, שבוע הנערה מתופעל אצלנו, עובדים עם הקבוצה של העיר בת ים. עובדות שלנו מקבלות הזדמנות להמון התנסויות.

### הפרקטיקות הטובות ביותר לפיתוח עובדים והשפעות התנדבות:

- התנדבות מגדילה מחויבות עובדים ועוזרת בתהליכי מיתוג מעסיק וגיוס
- דור ה-Y וה-Z מדהימים, באים אליי עם רעיונות ואג'נדות חברתיות
- מחקרים מראים שאנשים גם נשארים בזכות ערכים
- הרחבת מערך הכישורים והחוזקות של כל עובד
- פעם בשנה ייצרנו סרטון תדמית לעמותות שאנו פעילים בהן יחד עם אנשי הקריאייטיב שלנו
- פיתוח מיומנויות מקצועיות חדשות: פיתחנו עם "מעברים" ועם גיל מלכה, פסיכולוג תעסוקתי, סדנאות לחיפוש עבודה לקהילה הטרנסית, יחד עם מנהל הגיוס שלנו. המנטורינג למזרח ירושלים - המנטורינג קיים אצלנו כ-SKILL

- שיפור מיומנויות וכישורים בינאישיים- עובדים שיושבים עם ילדי פליטים מפתחים מיומנויות אחרות מבחינת רגישות ותקשורת, כנ"ל לגבי אוכלוסיות שונות כגון ניצולי שואה ועוד
  - ימי התנדבות או חצאי ימים- בכל קורסי הניהול שלנו יש יום התנדבות. לקחת פרקטיקות ניהול וליישם אותם ביום התנדבות- WIN WIN משמעותי
  - כדי להטמיע אחוז אחד של זמן התנדבות, אנו רוצים לאפשר להם ספקטרום רחב של אפשרויות התנדבות שיפתחו בהם כישורים שונים. חברנו ל- Tribu מערכת טכנולוגית של ניהול התנדבויות שמאפשרת לעובדים לבחור פעילויות באפליקציה ו-Tribu מחברים בין הארגון לעמותות. אפשר לראות סטטיסטיקות, שעות התנדבות, טרנדים בהתנדבות והעדפות עובדים.
- בסקר שביעות רצון יש ציונים מאוד מאוד גבוהים לנושא ההתנדבות ובמקביל אני רואה כמה הצוות שלי מתפתח כתוצאה מההתנדבויות.

## פיתוח אישי בקונטקסט של פוליטיקה ארגונית - כלים מעשיים | ד"ר לימור שגיא – התוכנית לייעוץ ופיתוח ארגוני במרכז האקדמי פרס ויועצת ארגונית

מה עולה לכם בראש כשאתם שומעים את המושג פוליטיקה ארגונית?

אין הרבה מושגים עם מוניטין כל כך גרוע.  
בחצי שעה הקרובה אני מבקשת מכם לשים בצד את הפרשנויות והקונטציות השליליות כדי  
שנוכל לדבר על פוליטיקה ארגונית קונסטרוקטיבית.

מה זה בעצם?

פוליטיקה ארגונית היא שם כולל לפרקטיקות מגוונות של שימוש במערכות יחסים מתמשכות  
במקום עבודה לשם השפעה.  
למעשה, בשביל להיות עובד ומנהל אפקטיבי בארגון, לייצר השפעה ולגייס משאבים, פוליטיקה  
ארגונית נדרשת לנו.  
אנו מלמדים המון כישורים לעובדים, אך כמעט ולא מלמדים פוליטיקה ארגונית.  
השקעה בפוליטיקה ארגונית קונסטרוקטיבית למעשה מייצרת כסף לארגון. כיוון ש70% מהערך  
המוסף בארגון מתבצע בצינורות הלא פורמליים.  
דמיינו סיטואציה בה מתקיימת ישיבה עם בעלי תפקידים בכירים בארגון שמחפשים פרופיל  
מסוים של עובד לתפקיד כלשהו. תפקיד נחשב ויוקרת. בהנחה שרוב משתתפי הישיבה אינם  
מכירים אתכם אישית ויש לכם את כל הכישורים הנדרשים, האם שמכם יעלה כאופציה?  
זו דוגמה שממחישה למה פוליטיקה ארגונית נדרשת.

אנסה לתת מספר כלים שיעזרו לכם ולעובדים שלכם לפתח מיומנויות של פוליטיקה ארגונית:

### ברדלי וג'יימס - סגנונות אישיים של שימוש בפוליטיקה ארגונית.

כדי לאבחן את הסגנון האישי בפוליטיקה ארגונית עליי לענות על 2 שאלות מרכזיות:

1. עד כמה אני מבינה את הפוליטיקה - עד כמה אני יודעת לקרוא השפעות פורמליות ובלתי  
פורמליות, מערכי כוח והשפעה בארגון והאם אני יודעת להשתמש בהן?
2. מה אני מנסה לקדם? האם אני מקדמת מטרות ארגוניות ואישיות? מטרות אישיות  
בלבד?

### שילוב בין שני צירים אלה מייצר לנו 4 סגנונות:

1. השועל - ערמומי. מכיר את המערכת, יודע מי מקבל החלטות, איך הן מתקבלות, ויודע  
איך להשתמש במידע זה. הוא משתמש בכך בעיקר לקידום מטרות אישיות. אין לו בעיה  
להאשים אחרים ולקדם אג'נדות אישיות על חשבון אחרים.
2. הכבשה - מאוד תמימה, מכוונת לקדם מטרות ארגוניות. מסתכלת על השועל הערמומי  
ואומרת שלא תהיה שם אם בכך זה כרוך. מנסה לקדם את התחום שלה ואת המטרות  
הארגוניות בכך שתהיה הכי מקצועית בעולם. מנסה לרכוש כוח לגיטימי בארגון  
ולהתקדם לעמדות בהן יש סמכות והשפעה פורמלית, אך היא לא ממש מצליחה כי היא  
עיוורת לאיך תהליכים קורים בפועל.
3. הינשוף - גם וגם. מבין איך הדברים עובדים ומצליח להשפיע בצורה אתית. פועל  
בשקיפות ושם על השולחן אינטרסים משותפים, מצליח לחבר את האנשים ולא יעשה  
זאת על חשבון אחרים.
4. החמור - מקדם מטרות אישיות ואינו מבין/מתייחס למערכות ההשפעה הארגוניות.  
יש בנו מהכל.  
החדשות הטובות: אפשר ללמוד פוליטיקה ארגונית.

עלינו ללמוד על רשתות של השפעה- ללמוד כיצד למפות בארגון את הנטוורקינג המשמעותי עבורנו ובעיקר כיצד לתחזק אותו.

### **היל ולינדבק בספרם "BEING THE BOSS" טוענים שכדי להיות אפקטיבי עלינו לייצר 3**

#### **רשתות של השפעות:**

רשת אישית- הקפידו שתכלול אנשים שונים מכם, שיכולים לתת לכם משוב אמיתי ולכוון אתכם.

רשת תפעולית- האנשים שיכולים לסייע לכם לקדם את תהליכי העבודה הנוכחיים שלכם

רשת אסטרטגית- כאן חשוב שיכללו אנשים שיש ביכולתם לקדם את מטרות העתיד שלכם ולסייע לכם לממש אותם. זה איזור שצריך לפתח ולהשקיע בו . איך?

#### **עלינו לקחת בחשבון 3 מוקדים:**

1. מיהו בעל התפקיד, מה הוא צריך, מה מניע אותו, מה האינטרסים שלו- עלינו להבין זאת, ולא לחשוב מה אנחנו היינו רוצים במקומו.
2. מה הערך המוסף שלי? מה אני יכולה להציע לאותם אנשים? מה יש לי לתת?
3. ההזדמנויות- איפה אני יכולה לפגוש את האנשים האלה ולייצר איתם אינטרקציות

#### **"תופעת העולם הקטן" (מילגרם)-**

מחקר שנערך בשנות ה-60 בארה"ב הוכיח שבין כל שני אנשים מקשרים כ-5 אנשים בלבד. היום, ובמיוחד בישראל, לא נדרש יותר מאדם או שניים להגיע לאיש הקשר אותו ארצה להכניס לנטוורקינג שלי.

ההמלצה החמה היא להכניס את הפוליטיקה הארגונית הקונסטרוקטיבית כ-SKILL שיש ללמוד ולפתח אותו.

## איך מחדשים בלמידת מיומנויות העתיד תוך חיבור לתפיסת הלמידה של המחר? | דרור רוזנברג מלליס - מנהל פיתוח למידה L&D, אמדוקס ישראל

באמדוקס יש גוף L&D וגם OD (אחראי על פיתוח מיומנויות ארגוניות). כשהתחלנו את פרויקט ה-Powerskills הבנו שעלינו לראיין את השטח. השטח שלנו נמצא ב...הודו.

חלק מהלמידה שלנו היה להבין מה אנחנו לא רואים. בחברה רב תרבותית יש המון דברים שקשורים בפערים. למדנו מעובדים הודים שבעבודה מול הישראלים הם מרגישים מותקפים ואין להם כלים להתמודד עם זה. יצרנו פתרון סדנאי שמציע אסרטיביות כדרך להתמודדות- הסדנה תפסה פופולריות ויש לה שימת המתנה. 3 הנהלות בהודו עברו את הסדנה ויש עוד הנהלות שמחכות.

אמדוקס בת 40, חברת תוכנה ושירותים שנותנת שירותים לחברות מדיה, תקשורת, בנקאות, באמצעות טרנספורמציות דיגיטליות, עם 30,000 עובדים. המטרה שלנו היתה להכין את העובדים שלנו ולהפוך את ה-Powerskills שחלק מרכזי בעולמות הלמידה. עד לפני מספר שנים הוא היה תחום נישתי מאוד. קיבצנו את ה-Powerskills ל-6 אשכולות: קבלת החלטות, יכולת למידה וסקרנות, אינטליגנציה רגשית, חוסן וסתגלנות, חשיבה אסטרטגית, יצירתיות וחשיבה חדשנית.

**אם אתה רוצה שמשוהו יהיה חלק קבוע מחיי העובד שלך - הפוך זאת לקמפיין מתמשך.** במשך שנה וחצי החברה מופגזת בכל מדיה אפשרית בנושא ה-Powerskills. הבאנו את ברברה אוקלי שתדבר על הנושא בהקשר למוח, את נינה שיק שדיברה על הקשר בין AI ל-Powerskills. 8 עובדים שלנו סיפרו אתמול **בספוקן וורד** איך Powerskills באים לידי ביטוי בחיים האישיים שלהם ובעולם העבודה. זה היה אירוע יוצא דופן בחשיפה גבוהה. האשכולות השונים אינם מתקיימים באופן מבודד. הבאנו סיפורי הצלחה עסקיים של מנהלים באמדוקס ואיך Powerskills תרמו להצלחה העסקית של החברה. **בפודקאסט** שזמין בספוטיפיי הבאנו בין השאר את הנושא של חופשה ללא הגבלה באמדוקס: על חדשנות, על מחוברות ועוד. **בלוג:** עובדת של אמדוקס מפרסמת על הקשר בין Powerskills לחיים הפרטיים שלה. יותר מ-22,000 איש נחשפו לפוסט הספציפי. **קורס טקסטואלי שמגיע בווטסאפ, תומך למידה:** דרך טקסטים קצרים שמחייבים תגובה שלך, אתה מטמיע Powerskills. למשל - להטמיע למדנות. **יש עוד עשרות דוגמאות לאמצעי למידה של Powerskills ביניהם: מולטי CULTI מוק, כלי רפלקציה, צ'אלנגים -** קבלת החלטות, סיפורים אישיים של עובדים, כל הזמן מוזרקת להם למידה.

### מדידת למידה:

17,000 לומדים - לא הכרנו מספרים כאלה. 5 נגיעות בממוצע לעובד.

### BUZZ ארגוני להרגל ארגוני.

Powerskills הן רק קומפוננטה אחת ממיומנויות בכלל. אנו מבינים במחלקת למידה שעלינו להפוך את הארגון לכזה שמונע על ידי מיומנויות.



לכל העובדים יש הזדמנויות קריירה שקופות, יש מקום לצמיחה והתפתחות ארגונית  
המערכת עוזרת לנו לנהל את הטאלנט שלנו בארגון - AMDOCS U  
איך נראית תוכנית למידה התפתחותית?  
פריטי למידה ו... התנסויות- לך תעשה דרך פרויקטים זמניים.  
נדרש מנגנון מנטורינג חוצה ארגון בנוסף.  
לפעמים כדי לחדש, צריך ללכת אחורה.  
אם מסתכלים היסטורית, התנועה בין בעבר ניתוח עיסוקים מורכבים שמייצרים תוכניות למידה-  
עברנו למיקרו למידה, נאגטים קצרים, והיום אנו מבינים שמרוב מיומנויות לא רואים את היער  
ולכן אנו עולים לאוויר עם תוכניות שמסתכלות על CAPABILITIES (ברסין): אוסף מיומנויות  
שמייצר הקשר וקשור לצורך עסקי או תוכנית עבודה בהקשר רלוונטי.  
  
לסיכום, דיברנו על POWERSKILLS שעכשיו הם החוליה החלשה שהתחזקה.  
המארקטפלייס שלנו יתבסס על CAPABILITIES ויאפשר למידה מתוך הקשר.

חברת פארמה וטכנולוגיה גלובלית.

### קצת על תהליך הפיתוח שיצרנו בארגון ועל החדשנות שבו:

פודקאסט עם 2 פרופסורים מהרווארד שעשו סקר השנה בנושא "מה חשוב לעובדים?"  
ינואר 2023, יש מיתון- מה שהם מצאו היה שמה שחשוב לעובדים זה לעבוד במקום עם  
אפשרויות להתפתח.

הם ראו שהחשיבות הזו מגבירה את המחוברות של העובדים לארגון ואת השימור שלהם.  
האדם הנכון, הפוזיציה הנכונה והתגמול ההוגן- אלו הפרמטרים שנסתכל עליהם.  
המודל שלנו אומר: פיתוח לכולם, לא רק לטאלנטים.  
העיקרון השני: האחריות על הפיתוח משותפת לעובד ולמנהל.  
העיקרון השלישי: פרסונליזציה. אי אפשר לייצר תוכנית פיתוח גנרית.  
זה מצריך חשיבה והשקעה.

אנו מאמינים שעלינו ליצור תרבות של שיח בנושא הזה ולוקחים זאת לשלב הבא:  
אנו מקיימים פגישות פיתוח ברמת הנהלה (מקומית וגלובלית). המטרה היא להכיר את האנשים  
השונים על מנת שנוכל להציע ניודים לא במסלול הרגיל, אלא מחוץ לקופסה. אנו נעזרים  
במערכת כדי לנהל את התהליך.

לכל עובד יש כרטיס טאלנט במערכת. יש אחריות לעובד למלא שדות ראשוניים כגון מה  
הכישורים שברשותי כרגע, מהם אפיקי הפיתוח שלי (בשיתוף המנהל).  
ההנהלה הבכירה מתעדפת זאת כיעד בתוכניות העסקיות הגלובליות, ה-PEOPLE MANAGERS  
מנהלים את שיחות הפיתוח ובראש ובראשונה, העובדים עצמם.  
באמצעות הפלטפורמה, כל מנהל ממפה את המקום הנוכחי בו נמצא העובד. האם עליו לפתח  
כישורים מיוחדים או האם הוא בכלל יכול להצליח מאוד בתפקיד אחר שבו יוכל לממש יותר את  
הכישורים שלו.

כאן אנו מפתחים את המנהלים לבוא ולשים דברים כפי שהם- כגון במקרה שאין לי כרגע לאן  
להצמיח עובד שהוא טאלנט.  
קצב ההתפתחות הוא בין 6-12 חודשים. זו אינדיקציה לדעת מי האנשים שמוכנים להתקדם  
בטווחים האלה. אם לא נציע לטאלנטים פיתוח מידי כמה חודשים, הם יעזבו. זה חלק  
מאסטרטגית השימור וחווית העובד שלנו - השלב המשלים הוא הפוזיציות. עלינו לייצר תוכנית  
מחליפים בארגון. להגדיל את הטאלנט Pipeline שלנו.

אנו רוצים להתמקד בפוזיציות שמוגדרות כקריטיות. עלינו לייצר המשכיות עסקית.  
מיפינו עם מנהלים את כלל הארגון. הצענו להם עד 20 אחוז מכל יחידה להגדיר כפוזיציות  
קריטיות, אך לא יותר מזה. הגדרנו להם אינדיקציות למפות תפקידים קריטיים.  
לגבי התשלום הנכון- אנו בודקים את עצמנו מול סקרי שכר כדי להישאר תחרותיים.

### העקרונות שעבדו לנו בתוכנית הלמידה והפיתוח:

1. פיתוח לכל.
2. להיות מיושרים ביחס לצרכי הביזנס ולהתייחס לשינויים בעולם העבודה.  
יצרנו מענה לכלל האוכלוסיה בארגון. עשינו זאת BOTTOM UP ו- TOP DOWN.

בנינו תוכנית טאלנטים חדשנית, FUTURE LEADERS על ציר למידה קבוצתית, עמיתים וערוץ למידה אשית במטרה לפתח כישורים רכים ולהגדיל את הנטוורק. כל חברי ההנלה היו שותפים לפרויקט והובילו מפגשים.

כל העבודה הקשה באה לידי ביטוי בסקרים. עובדים מרגישים ורואים שמשקיעים בפיתוח שלהם.  
**... אנו מקום ראשון בקרב חברות הפארמה בישראל ומקום 27 בסקר BDI :**

### קצת עליי:

אורי אליאבייב, יועץ אסטרטגי בתחום הבינה המלאכותית (רפאל, מפא"ת, משרד רוה"מ, מכבי ועוד).

מייסד קהילת Deep Learning Israel & Machine (למעלה מ-30 אלף איש).  
חבר בוועדה הלאומית לרגולציה ואתיקה בתחום הבינה המלאכותית.

### איך תהליך הלמידה ישתנה באמצעות AI?

אחת הפרדיגמות העיקריות שאני מאמין שייכנסו לחיים שלנו היא שהדרך שבה אנו מנגישים חומר בארגון שלנו תעבור שינוי. באמצעות ה-AI יש לי דרכים ומופעים שונות כדי להעביר את התוכן.

### פרויקט שגוגל הציגה לפני כמה שנים:

בתוך המידע הארגוני קיימים המון מסמכים. מה אם הייתם רוצים לייצר QUIZ מהיר לבסיס כל המידע שיש לכם? שאלונים שנוצרים על בסיס הדאטה הקיים - חיסכון אדיר בזמן.  
זו דוגמא אחת ושריר שאני רוצה שתתחילו לסגל: שאלון בלחיצת כפתור. זו דרך לחזק למידה. אחרים אוהבים ללמוד בדרכים אחרות.

**Eleven labs** - לוקחת טקסט ומשמיעה אותו בקול אנושי. מוצר מדף נגיש שלא מצריך ידע טכני. 10,000 תווים בחינם.

**Synthesia** - דמות שיכולה להעביר תכנים שלמים של קורס.

**ChatGPT for Youtube** - מאפשר לקחת כל סרטון ובלחיצת כפתור לקבל את ההייליטים של התוכן.

**Targum** - פלטפורמה שמתרגמת תוכן סרטונים לשפות שונות.

**Whisper** - מתמללת טקסט בכל שפה. זה עובד מעולה בהמון שפות.

### כיצד הפידבק על תהליך הלמידה ישתנה באמצעות AI?

**ניתוח קבוע של תהליך הלמידה ולא רק סוף התהליך:** לזהות אם למישהו לוקח יותר זמן מהרגיל לעבור לומדה למשל.

**יצירת פידבק אישי עם ניתוח סנטימנט:** מה הטקסט שנכתב והאם יש לו קונוטציה שלילית או חיובי.

**יצירת סיכום אישי לכל עובד שמתבסס על הביצועים שלו:** היכולת ליצור סיכום לכל תהליך ופגישה עם עובד היא אדירה, או לקחת כמה תהליכים שנעשו בעבר בלחיצת כפתור.

**יצירת דו"ח מקיף למנהלים עבור ביצוע כללי של החברה.**

מרבית האימפקט ש-AI יוצר הוא פנימית בארגון ליעול תהליכים, חיסכון בזמן ומשאבים.

### מה צופן לנו העתיד? האם בכלל לא נצטרך ללמוד?

כלי AI הולכים לאתגר את כל התפיסה של מה המשמעות של למידה בעולם שכל ה-SKILLS שלי משתנים או מושגים בלחיצת כפתור.

שירות חדש של פוטושופ של ADOBE מדליק ממש, כדאי להכיר. האם נצטרך ללמוד עיצוב כשאפשרי לייצר בכמה קליקים תמונות באיכות גבוהה מאוד?  
זו שאלה שאין לי תשובה עליה.