

דו"ח מגמות הלמידה בארגונים

2023

זהו דו"ח מגמות הלמידה השני שנכתב בישראל. דו"ח מקצועי זה בוחן באופן מקיף סקירות, מאמרים ופרסומים שיצאו בארץ ובעולם ומשלב את הידע הנצבר של הכותבים והיכרותם המעמיקה עם תעשיית הלמידה בישראל. מטרתו לסייע בתהליכי קבלת החלטות של הנהלות ואנשי מקצוע בארגונים, כך שיקדמו את הלמידה כמנוע צמיחה ארגוני לאור מגמות ושינויים גלובליים ולוקליים.

בסיוע צוות limi ושות'

רלי אשכנזי

ספיר נמיר

נכתב ע"י

מיה אלמקייס

רינתיה ברוכים לוין

ד"ר ערן גל

3	רקע
4	תקציר
5	ההקשר - מגמות העל
5	צרכנות ושיווק
6	טכנולוגיה
8	שוק העבודה
10	חינוך והשכלה
11	כלכלה
12	תרבות ניהולית
13	סיכום מגמות העל
14	מגמות בלמידה בארגונים
14	התובנה המרכזית
15	מעבר ל-Ecosystem
20	ניהול פרדוקסים
25	השבת האמון
29	סיכום
30	רשימת מקורות
32	מי אנחנו?

רקע

"אף בעיה אינה יכולה להיפתר עם אותה צורת חשיבה שיצרה אותה"

אלברט איינשטיין

העולם משתנה לנו מול העיניים כל הזמן. לכן גם צורת החשיבה שלנו צריכה לקבל עדכון גרסה מדי פעם. דו"ח מגמות הלמידה בארגונים נוצר בדיוק בשביל זה. למפות את השינויים והאתגרים שעומדים בפנינו ולהגדיר לאורן את ההשלכות ומגמות הפעולה שעשויות לייצר חשיבה אחרת. כדי שבסופו של דבר, אי שם בתהליכי קבלת החלטות של הנהלות ואנשי מקצוע בארגונים, נקדם את הלמידה ככה שהיא תהווה מנוע צמיחה גם של ארגונים וגם של אנשים.

איך הדו"ח בנוי?

מהמאקרו למיקרו ויש לו שני חלקים מרכזיים:

1. ההקשר

החלק הראשון דן בקונטקסט, במגמות העל בתחומים ובעולמות שמשיקים ומשפיעים באופן ישיר על למידה בארגונים. כי הרי כבר למדנו - הכל משפיע על הכל. השנה הרחבנו את היריעה ובחרנו למפות את המגמות בעולמות בשישה תחומים:

צרכנות ושיווק - טכנולוגיה - שוק העבודה - חינוך והשכלה - כלכלה - תרבות ניהול חשוב לציין, הניתוח נעשה במשקפיים של צרכי פיתוח ההון האנושי בארגונים ולא מתיימר למפות את כלל מגמות בתחום.

2. מגמות בלמידה בארגונים

לאחר שהבנו את תמונת העל ואת ההקשר שבו עולם הלמידה בארגונים פועל, הגדרנו את התובנה המרכזית, גזרנו את המשמעויות הרלוונטיות לתוך העולם שלנו ומיקדנו אותן לשלוש מגמות מרכזיות שאנחנו מזדהים שכדאי שיתקיימו: מעבר ל-Ecosystem - ניהול פרדוקסים - השבת האמון. בכל מגמה התייחסנו למהות, כלומר, למה היא משמעותית ואיך הגענו אליה ובנוסף, השתדלנו להמליץ (בצניעות): על כיווני פעולה מעשיים אותם כדאי ליישם לאור תובנות הדו"ח.

הדו"ח מושתת על סקירה רחבה של מקורות אקדמיים, סקרים עולמיים, כתבות, חוות דעת של מובילי דעה, סקירות ישראליות ועל הניסיון הרב של כותבי הדו"ח בשדה הארגוני בכלל ובעולם הלמידה בארגונים בפרט.

כלל המקורות מופיעים באופן מרוכז בסיום הדו"ח.

למקרה ותהיתם מה ההבדל בין טרנדים למגמות (הביטויים יופיעו מספר פעמים בדו"ח):

- **טרנד** – תופעה או העדפה נפוצה שנחשבת כ"ראויה" בתקופת זמן נתונה. הדו"ח פחות עוסק בטרנדים.
- **מגמה** – מספר טרנדים מאותו עולם התוכן שמתאחדים לכיוון אחד ובד"כ כלל לפרק זמן ארוך יותר מטרנד.
- **מגמת-על** – טרנדים ומגמות מעולמות שונים המסמנים יחד כיוון בעל נוכחות שמייצר סטנדרט חדש.

תקציר

חלק ראשון - ההקשר

השינויים ומגמות העל בעולמות שמשיקים ומשפיעים באופן ישיר על למידה בארגונים:

- **שיווק וצרכנות** – תוכן ממשיך לשלוט בנוף השיווק הדיגיטלי וככל שהוא יהיה חי, חדשני ואותנטי כך יוביל למוניטין ונאמנות לקוחות גבוהים יותר.
- **טכנולוגיה** – התנופה ממשיכה לצור מרוץ אחר מציאת רלוונטיות האדם מול הטכנולוגיה, כשבמקביל היא מפתחת ומטמיעה דור חדש של פתרונות ארגוניים בתחום פיתוח הון האנושי.
- **שוק העבודה** – ממשיך לרעוד: העובדים ימשיכו לרצות לשפר תנאים, מפת המקצועות והמיומנויות תמשיך להשתנות בדגש על מעברים בין תעשיות, כך שארגונים נדרשים לנהל את המתחים הללו ע"י השקעה ופיתוח ההון האנושי ועוד כדי לשגשג.
- **חינוך והשכלה** – קיים פער אדיר בין האופן והתוכן שמערכת החינוך והאקדמיה מלמדות לבין מה ששוק העבודה צריך, בייחוד בישראל.
- **כלכלה** – תנודתית פסימית, שעל אף התחזיות הנוכחיות להמשך צמיחה, מכניסה חלק גדול מהמשק להתמקדות בהימנעות ממשברים.
- **תרבות ניהולית** – התמה מתרחבת לניהול פרדוקסלי הדורש יכולות ורגישויות שנראות מנוגדות זו לזו, תוך מתן תקווה ואופק לעובדים.

חלק שני - התובנה והמגמות

התובנה המרכזית

התנודתיות הגוברת, המצב הכלכלי, התנופה הטכנולוגית, פערי המיומנויות והמקצועות, משבר האמון בכלל ובשוק העבודה בפרט הופכים את **הטיפול בהון האנושי כמפתח קריטי ביכולת השגשוג של עובדים וארגונים**.

מגמות בלמידה בארגונים

- ניתחנו את המשמעויות הרלוונטיות מההקשר לתוך עולם הלמידה בארגונים והגדרנו לאורן שלוש מגמות מרכזיות שרצוי לקדם בעתיד הקרוב כדי שלמידה תמשיך להיות מנוע צמיחה של ארגונים ואנשים:
- 1. מעבר ל-Ecosystem** – כדי לקדם באופן משמעותי את התמודדות הארגונים והעובדים עם האתגרים הניצבים בפנינו (בדגש על מוכנות עתידית) נדרש לעבוד כ-Ecosystem של כלל מקדמי פיתוח ההון האנושי בארגון.
 - 2. ניהול פרדוקסים** – הצורך בניהול מתחים משתקף גם בפרופסיית הלמידה הארגונית. המתחים, שברוח התקופה מתנהגים כפרדוקסים, דורשים הכרה בהם כמנוגדים ומכאן גם ניהול איזונים נדרש יותר מפעם.
 - 3. השבת האמון** – בעידן של משבר אמון שלנו כאנשים במערכות שסובבות אותנו, עלינו להחיות אותו ע"י לקיחת אחריות, שיקוף המצב וטיפול אותנטי בצרכי העובדים, הארגון ושלנו בעצמנו.

סיכום

נסכם באמצעות ציטוט מהשיר "על דרך יפו" של אהוד בנאי
 "כָּל אֶחָד דִּבֶּר שְׁפָה זָרָה אֶךְ הִיְתָה מִטָּרָה מְשֻׁתָּפֶת:
 לְהַחֲזִיר אֶת הַכּוֹנֵה לְמָקוֹם אֵלָיו הִיא שִׁיכָת"

ההקשר – מגמות העל

השנה הרחבנו את היריעה ובחרנו למפות את המגמות בשישה תחומים בעלי השפעה על למידה בארגונים: הטכנולוגיה - הצרכנות והשיווק - החינוך וההשכלה הגבוהה - הכלכלה - שוק העבודה - ניהול. **שנתחיל?**

צרכנות ושיווק

הצרכן החדש כבר מזמן לא לקוח שבוי וכדי לרצותו צריך לעבוד קשה. ע"פ [מקינזי](#), 71% מהצרכנים מצפים לחווית שימוש עם התאמה פרסונלית ו-75% טוענים שיבחרו במותג אחר אם החוויה תאכזב. הלקוח מצפה ליעילות, נוחות, שירות עם ידע ידיוותי ותשלום בקלות. אה, וגם טכנולוגיה עדכנית, אותנטיות, תדמית מותג ועיצוב מרהיב. לכן עולם השיווק ממשיך להתרחב ולטפח את היחסים עם הצרכן. איחלנו לאנשי השיווק (ולנו) בהצלחה.

אסטרטגיית CX

אסטרטגיית Customer Experience מפרטת את תוכנית הפעולה הנדרשת כדי לספק חוויית לקוח חיובית, בעלת ערך וייחודית. תוכנית CX כוללת מענים לתובנות תחרותיות, נתוני מחקר שוק, יעדים אסטרטגיים פנימיים ועוד. יותר ויותר אנשי שיווק דואגים לפתח, לעדכן ולשכלל אותה לאור האתגרים. ואם תהיתם מה ה-ROI של כל זה, אז מומחי הניהול ב- [Bain & Company](#) מציינים כי גידול של 5% בשימור לקוחות מוביל לגידול של 25% ברווחים. ע"פ [מקינזי](#) 84% מהחברות שפועלות לשיפור חוויית הלקוח שלהן [מדווחות](#) על עלייה בהכנסות. [בנוסף](#), ניתן לראות שביעות רצון לקוחות גוברת ואף מעורבות עובדים גבוהה יותר. שווה את המאמץ, לא?

משפיענים ונהנים

טרנד שתפס תאוצה הוא שלקוחות מרוצים הופכים להיות שגרירי מותג ומשפיענים גדולים. משפיעני הרשת המצליחים בנו אמון עם הקהל שלהם ולכן כשהם מקדמים מוצר, זה עובד. לכן זה אחד מהצעדים שמותגים בוחרים בו. אפילו ארגונים מבינים שהעובדים עצמם הם פני המותג ברשת. לפי [Sociabble](#) לפוסטים עם תוכן שיווקי על החברה המפורסמים ע"י עובדים, יש סיכוי גבוה פי 7 לייצר לידים מול ערוצי תוכן אחרים ופי 8 מעורבות צרכנים ולקוחות מול תוכן המשותף בערוצי המותג הרשמיים. הידעתם?! באחת מחברות היוניקורן בארץ יש ממש מישהי שהתפקיד שלה הוא ללמד את העובדים איך להעלות פוסטים לרשתות שיגרפו לייקים ומחבורות גבוהה.

תוכן הוא (עדיין) המלך

אי שם ב-1996 פרסם ביל גייטס את [המאמר](#) "התוכן הוא המלך" – הוא כתב על השינויים בתעשיית המדיה ושתוכן הוא התחום העיקרי שחברות יצליחו לייצר ממנו כסף בעולם האינטרנט. קאט ל-2022 – תוכן נמצא בכל מקום ואנשים צורכים אותו בכמויות. תוכן עם רלוונטיות יוצר אמון במותג (הי אתם כרגע צורכים תוכן של Ilimi?), חיבור, חזרתיות, פרסום ועוד. אבל יש כאן טוויסט, ייצור התוכן אינו דבר פשוט והצמיחה של תוכן מקוון העניקה לצרכנים את הכוח לייצר תוכן ולעשות מחקר עצמאי משלהם. לכן באסטרטגיית ה-CX הביטוי יהיה עידוד תוכן שנכתב ע"י צרכנים, הנתפס כאמין ביותר. כלומר השקעה ביצירת הנאמנות עם הלקוחות (והעובדים) כדי לייצר תוכן שיווקי אותנטי.

הדמיית תוכן היא הדבר הבא

העתיד של שיווק תוכן טמון ביכולת להפיח בתוכן רוח חיים. השיטה הרווחת ביותר היא **הווידאו**, לא סתם ה-TikTok היא האפליקציה שהשימוש בה [שובר את כל השיאים](#). מותגים חייבים לשלב תוכן וידאו כמו הדגמות מוצרים, סמינרים מקוונים ואירועי וידאו בשידור חי כדי לשמור על התוכן שלהם רענן ומותאם למה שהצרכנים מחפשים. יתרה מכך, טכנולוגיות VR ו-AR וכנראה המטאורס יביאו יותר חוויית צריכה לתוך הבית וישפרו את החוויה המקוונת. [לאיקאה](#) כבר יש אפליקציית AR המאפשרת לראות פריטי ריהוט בבית הלקוח, מס' מותגי אופנה כבר השיקו אפליקציות המאפשרות לקונים להתנסות וירטואלית בבגדים לפני הרכישה ועוד.

שורה תחתונה

תוכן ממשיך לשלוט בנוף השיווק הדיגיטלי וככל שהוא יהיה חי, חדשני ואותנטי כך יוביל למוניטין ונאמנות לקוחות גבוהים יותר.

טכנולוגיה

בשר ללא בשר, שירות אנושי אבל דיגיטלי ומציאות ללא מציאות. אלו רק חלק מהטרנדים הטכנולוגיים שמתרחשים ושהתחזיות מדברות עליהם. ע"פ [מחקרים](#), ההתפתחות הטכנולוגית האיצה לקצב צמיחה של פי 2 כל שנה וחצי (!). כבר בדו"ח [אשתקד](#) הדגשנו כי טכנולוגיה חייבת להיכנס לפיתוח האסטרטגי של ארגונים ולא להיות עוד פרמטר שכדאי לקחת בחשבון. גם השנה ניתן לראות כיוונים שעשויים שוב להשפיע משמעותית על כולנו.

נתחיל **משלוש טכנולוגיות מרכזיות** שראינו נכון לציין כדי להמחיש את ההשפעות שעוד לפנינו:

- **בינה מלאכותית AI** – ב-2013¹ זוהתה לראשונה [במאמר](#) מטעם אוקספורד [מגמת](#) "מכונות במקום אנשים" לפיה כניסת הטכנולוגיות וה-AI עתיד לשנות את שוק התעסוקה בכך שתייתר סדרה של משימות ומקצועות בהן המכונה תבצע אותן טוב יותר מהאדם. נכון ל-2018, ע"פ [רשות החדשנות](#) 17 מדינות (ישראל כרגע לא אחת מהן) כבר הכריזו על אסטרטגיית בינה מלאכותית לאומית, חלקן בהשקעות של מיליארדי דולרים מתוך הבנת ההשפעות האדירות שלה.
- **מטאורס² – metaverse**, סביבה וירטואלית המוגשת (כיום) דרך משקפי מציאות מדומה, בנויה ממרחב תלת-ממד שמתגבש למעין יקום וירטואלי ([סרטון](#) להמחשה). נחשבת לשלב הבא של האינטרנט בו יתנהלו חיים מקבילים. התחזית בדו"ח [המטאורס](#) 2022 של מקינזי, מדברת על שווי שעשוי להגיע ל-5 טריליון (!) דולר עד 2030 ותקציבי השקעה בלימדה דיגיטלית של בין 180-270 מיליארד דולר. אם התחזיות אכן יתממשו, למטאורס פוטנציאל השפעה עצום על תחומים, כמו: שיווק, פנאי ואפילו שוק העבודה. בקיצור, טכנולוגיה שגורמת למיקרוסופט ל[שתף פעולה](#) עם Meta, מחייבת אותנו [לעקוב](#).

- **מחשוב קוונטי** – טכנולוגיה מהפכנית נוספת שאי אפשר שלא להזכיר אותה למרות שהיא עדיין רחוקה. פרופ' דריו גיל, המדען הראשי של IBM [מסביר](#) ש"אם המחשב הקלאסי הוא חיבור של מתמטיקה ומידע, הרי שהמחשוב הקוונטי הוא חיבור של פיזיקה ומידע". ככה שהמפץ הגדול שצפוי להגיע בעשור הקרוב עשוי לאפשר פיצוח של שורת בעיות שנראו בלתי פתירות, באופן שיסנה את העולם: מניתוח תרחישים פיננסיים, דרך מציאת יכולות אספקת אנרגיה חדשות וכלה בשינוי מוחלט של עולם אבטחת המידע. עכשיו מומלץ לנשום, זה ייקח עוד זמן.

השפעה מובהקת גם על **אופן ניהול ופיתוח ההון האנושי בארגונים**

ה-AI מתחיל להיכנס גם למקומות עבודה ויש לכך משמעות רבות, גם בהיבטי שיפור ביצועים בפועל וגם בהיבטי ניהול ה-HR. כבר היום הבינה המלאכותית מאפשרת לדוגמה לחזות איזה עובדים יעזבו (למשל ע"י [Workday](#)), להעריך אינטראקציות עם עמיתים (למשל ע"י [Humanalyze](#)), לעקוב אחר תנועות עובדי מחסנים כדי לקדם עבודה יעילה (פטנט של Amazon) ועוד. בהתאמה [תעשיית ה-HR-Tech](#) תופסת תאוצה אדירה.

לפי נתוני [PitchBook](#) סטרטאפים טכנולוגיים הפותרים אתגרים בתחום ה-HR גייסו יותר מ-9.2 מיליארד דולר במימון הון סיכון ברחבי העולם אשתקד. דוגמה לכן היא [הבחירה](#) של קרן קומרה קפיטל בסטארטאפ Juno Journey העוסק בניהול למידה ופיתוח עובדים, לאחת מחברות הצמיחה המבטיחות בישראל השנה.

מגמה נוספת היא **התמזגות של תעשיית ה-Skill-Tech לתוך תחומי הלימדה**.

[ניתוח](#) חדש של RedThread מציג מיפוי של שחקנים מובילים בשוק לפי מודל הכשירות בארגון (גמיש מול מובנה) ומי מבצע את ניהול הכשירות (אנשים או מערכות). אגב, גם כאן ניתן לראות שתי שחקניות ישראליות בולטות: Retrain ו-Gloat.

¹ The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerization? - [המאמר](#) טען כי 47% מהמשרות בארה"ב נמצאות בסכנה בשל כניסת מחשוב וטכנולוגיה וחדה לראשונה כי מקצועות בהם יש אלמנטים בעלי אופי חזרתי יוחלפו ע"י דיגיטציה. מקצועות שסביר שימוחשבו - מתאפיינים בשכר והשכלה נמוכה. לעומת מקצועות שלא בטווח הקרוב - מתאפיינים במורכבות, יצירתיות, אינטליגנציה רגשית ועוד.

² המונח מורכב מצמד המילים "מטא" ו"יוניברס" ונטבע לראשונה ברומן המדע הבדיוני "Snow Crash". אחד מגלגוליו הקודמים היה Second life.

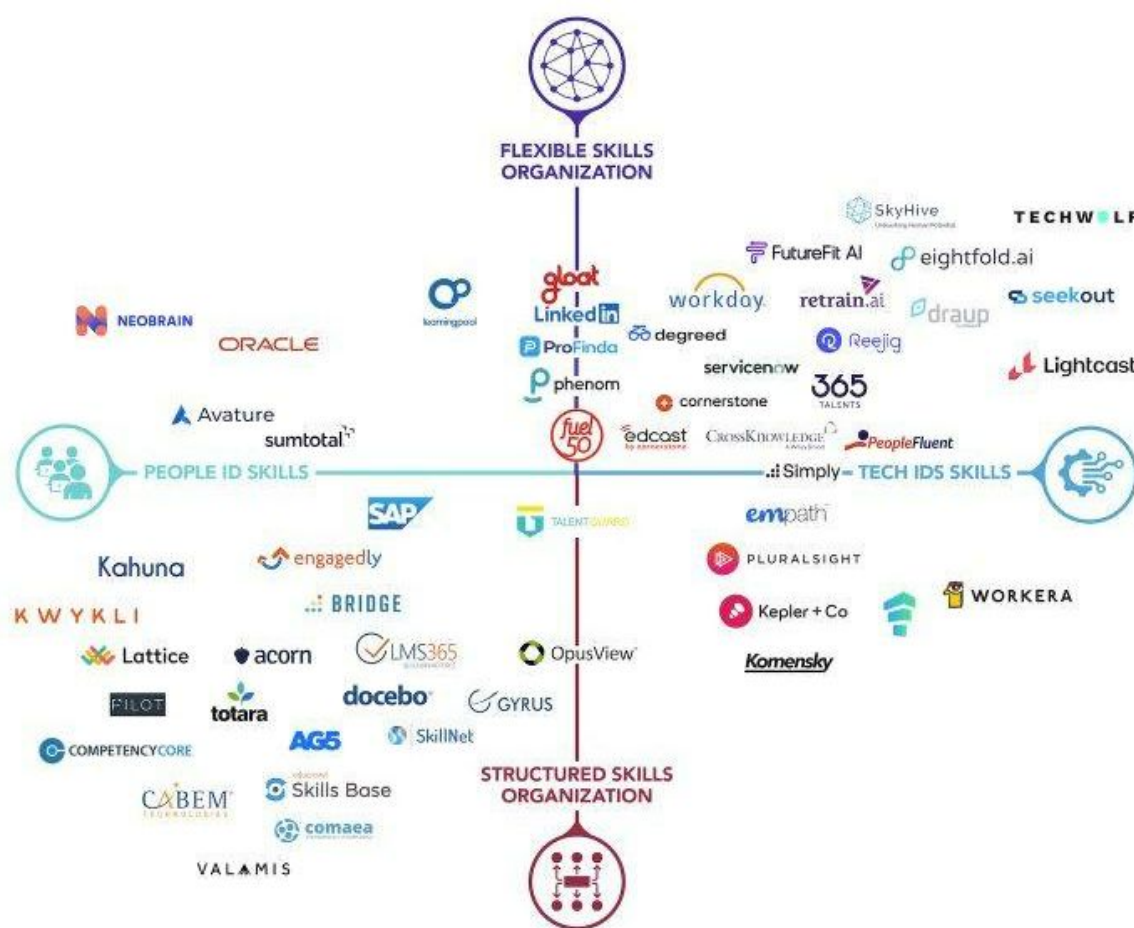


Figure 7: Skills tech vendor map | RedThread Research, 2022

שורה תחתונה

התנופה ממשיכה ליצור מרוץ אחר מציאת רלוונטיות האדם מול הטכנולוגיה, כשבמקביל היא מפתחת ומטמיעה דור חדש של פתרונות ארגוניים בתחום פיתוח ההון האנושי.

שוק העבודה

נתחיל מהסוף: הנורמלי החדש כבר לא חדש):

הקורונה עיצבה מחדש את עולם העבודה והלוחות הטקטוניים שזזו בשוק העבודה עוד לפני, רק טולטלו יותר אחרי המגיפה.

The old and new worlds of work compared

When facing uncertainty	THE OLD WORLD OF WORK	THE NEW WORLD OF WORK	When facing uncertainty
Slower, less innovative	Authority	Co-elevation	More, better ideas
Limited by structures	Hierarchy	Agility	Pivots and sprints forward
Team overwhelmed	Personal resilience	Team resilience	Peer-to-peer support
Caught off guard	Reacts to change	Foresees change	Ready to act
Risk averse to change	Prioritizes core business	Seeks constant reinvention	Discards old assumptions
Limited flexibility	Talent management	Lego block workforce	Versatile and fluid
Doesn't inspire action	Mission focused	Purpose driven	Drives every decision
	Battles waves and trudges through to the finish line	Floats above turbulent waves and wins the race	

עמ' 16 מתוך הספר [Competing in the new world of work](#)

העובדים עצמם

התחזיות העולמיות על השינויים בשוק העבודה התממשו ויש שיגידו שהרבה מעבר למצופה: עלייתה של העבודה הגמישה, הצורך ב-life-work balance גובר ואולי השינוי הגדול ביותר הוא אצל העובדים עצמם. הצורך בתנאים הולמים אישיים ופיזיים הוא כבר קונצנזוס שניתן לראות אותו בכמה דוגמאות בולטות. הבולטת שבהן היא תופעת "ההתפטרות הגדולה" (The Great Resignation) – בארה"ב ובריטניה ישנם ענפים שחוו תחלופה של 100% מהעובדים! לפי הדו"ח האחרון של ה-[Work Institute](#)³, יותר מ-60% מהעזיבות היו מסיבות שהמכון מגדיר כניתנות למניעה⁴; כלומר, סיבות הקשורות לניהול, תגמולים, פיתוח קריירה והיבטים של התפקיד עצמו.

דוגמה נוספת היא המושג הישן-חדש "**ההתפטרות השקטה**" בה עובדים עושים רק את המינימום הנדרש בתפקיד בגלל תנאים לא מספקים. התופעה מציפה דילמה חשובה שבמרכזה תנאי העבודה, שכן "איזון אקטיבי" בין חיים לעבודה אינו התפטרות. ואפשר עוד לדבר רבות על טרנדים כמו Gig Economy ו-Worcation⁵ שתופסים תאוצה.

על ארגונים, מקצועות ומיומנויות

המחקרים כולם **מראים** כי שוק העבודה עובר מהפרדיגמה הקלאסית (לומדים < עובדים לרוב באותו המקצוע < פורשים) וממקצועות מוכרים להתנהלות שונה לחלוטין. הגורמים הקריטיים שהביאו (ועדיין מביאים) את השינוי הם אדירים. הטכנולוגיה מתקדמת בקצב שכמותו לא הכרנו, תוחלת החיים עולה משמעותית, העובדים וההתנהלות משתנים, הגלובליזציה מאיצה חיבורים ועוד.

³ מכון אמריקאי מוביל המייץ למעסיקים לגבי אסטרטגיות שימור עובדים.

⁴ לפי דו"ח 2022, שנת 2021 ראתה עלייה בהתפטרות בנסיבות שהיו יותר ניתנות למניעה. מתוך הניסיון בעולם זה, המכון מגדיר ארבע סיבות שהן פחות ניתנות למניעה: בריאות ונסיבות משפחתיות, רילוקיישן, פרישה ועזיבה לא-רצונית. סיבות שיותר ניתנות למניעה הן: קריירה, סוג התפקיד, איזון חיי בית-עבודה, תגמול, הנהלה, סביבת עבודה, תעסוקה כללית. ביחס לשנת 2021, נראה כי יש עלייה של 6% בעזיבת מקום עבודה בעקבות סיבות ניתנות יותר למניעה (69% לעומת 63%).

⁵ "כלכלת החלטורה" - שוק עבודה המבוסס בעיקרו על משרות זמניות/ חלקיות המאוישות ע"י עובדי קבלן או פריילנסרים.

⁶ מקומות עבודה שלקחו צעד קדימה את העבודה מרחוק ומאפשרים לעובדיהם לעבוד תו"כ טיול או חופשה. כלומר, הנוודות הדיגיטלית מתרחבת מעולמם של הפריילנסרים לכלי לשימור עובדים שכירים.

אז מה בעצם משתנה?

- האופן שבו **הארגונים** פועלים - פרופ' אורלי יחזקאל, [מתארת כי ארגונים עוברים](#) (או יותר נכון צריכים לעבור) **להתנהל כקהילות**: מתפיסה של בעלות והיררכיה לשיתוף, שילוב של סדר עם כאוטיות, מעבר מסיבי לדיגיטל, מעורבות ומשמעות לסביבה בה הם פועלים ועוד.
 - **המיומנויות** עליהן התפקוד מושתת - כשהטכנולוגיה ממשיכה להאיץ, כך גם תופעת ה-Skill Gap מאיצה הן במיומנויות טכניות Technical-Skills והן במיומנויות אנושיות - Power-Skills⁷. ע"פ [PWC](#) עד 2030, המחסור בטאלנטים ופער המיומנויות בארה"ב לבדה צפוי להסתכם בהפסד של 8.5 טריליון דולר. [במחקר](#) של Salesforce נמצא כי ב-19 מדינות שנסקרו, עובדים השיגו 33 מתוך 100 נקודות אפשריות במדד המוכנות הדיגיטליות.
 - **מפת המקצועות** והמשרות העולמית - משתנה גם היא בקצב מהיר מאוד ביחס לעבר. [מקצועות](#) נעלמים / בגדילה (כמו סיעוד וטיפול) / בהשתנות מסיבית (כמו שיווק וביטוח) / נולדים (כמו הנדסת AI ופיתוח אפליקציות). הדגש בשנה האחרונה ע"פ ברסין וגם ע"פ פורום הכלכלה העולמי הוא על כך שכבר ניתן לראות את מעברי העובדים בין התעשיות. בנוסף, לפי [פורום הכלכלה העולמי](#), המשמעות היא שבמקביל אנחנו צריכים להשקיע יותר בעבודות חיוניות וברווחה כדי לאפשר לחברה ולארגונים לתפקד ע"י הגברת החוסן והניידות.
- כמובן שבהתאמה לצרכים הגוברים ישנה המשך עליה ביישום [פתרונות](#) Upskilling ו-Reskilling בעולם, בעיקר ברמת הארגונים וגם מגמת למידת עתיד עליה הרחבנו לעומק בדו"ח אשתקד.

בישראל

גם כאן העובדים עצמם עברו שינוי מהותי. [במחקר](#) של המכון הישראלי לדמוקרטיה ניכרת עליה של 50% במספר המתפטרים בחצי האחרון של 2021. פרקים בפודקאסטים של [YNET וחיות כיס](#) עושים קצת סדר ומבהירים כמה העובדים בישראל כבר לא מוכנים לעבוד בתנאים לא מספקים, בטח בעידן בו כולנו נדרשים להתמודד עם יוקר המחיה שעולה ועם הצורך המנטלי שהתחדד אצל חלקנו בעקבות הקורונה. זה לא שאף אחד לא רוצה לעבוד, אלא ש"[אף אחד לא רוצה לעבוד בתנאים שאותם מציעים המעסיקים](#)" ולרוב שיפור בתנאים ופיתוח אישי כרוכים בהתניידות בין מקומות עבודה. כך שאדוות ההתפטרות הגדולה הגיעה גם לישראל (אגב, בעוצמה נמוכה ממדינות אחרות).

ולמרות שמתחילים להרגיש האטה והביקוש למשרות בהייטק ירד ב-30% ע"פ [נתוני](#) הלמ"ס- עדיין יש חוסר באיוש של למעלה מ-140,000 משרות נדרשות במשק. בדגש על מקצועות "גבוהים" כמו תכנות, הנדסה וכולי. ונראה כי לאור השינויים הטכנולוגיים מול [אי השלמת הפער מצד המדינה](#) המגמה הזו עלולה להתעצם. ע"פ [דו"ח](#) של ManPowerGroup המעסיקים צופים ביקושי שיא לטאלנטים בכל הענפים החשובים. ללא ספק מעסיקים מתמודדים עם מציאות מאתגרת.

שורה תחתונה

שוק העבודה ממשיך לרעוד: עובדים רוצים לשפר תנאים, מפת המקצועות והמיומנויות תמשיך להשתנות בדגש על מעברים בין תעשיות וארגונים נדרשים לנהל את המתחים הללו ע"י השקעה ופיתוח ההון האנושי כדי לשגשג.

⁷ המונח Power Skills תופס את מקומו המסורתי של המיומנויות הרכות מתוך תפיסה חדשה שהן כבר לא רק רכות ומשויכות למנהלים בעיקר. בנוסף, בעידן בו יש בחינה מתמדת של יתרון האדם ביחס למכונה, מיומנויות ה"כוח" מדגישות את היתרונות והן נדרשות להיות נחלת כל העובדים, ללא קשר לסוג התפקיד.

חינוך והשכלה

ע"פ [מיפוי](#) אתגרי החינוך ב-2030 של OECD מערכות החינוך וההשכלה צריכות להכין למשרות שעדיין לא נוצרו, לטכנולוגיות שעוד לא הומצאו ולפתרון בעיות שאיש עוד לא חזה. מערכות החינוך וההשכלה הגבוהה אמנם הושפעו מהמגיפה וצריכות להיות מושפעות עמוקות מהתמורות בשוק העבודה. אך האם מתחוללים שינויים נדרשים בעקבות כך? ספוילר: לא מספיק.

תמונת מצב

מצד אחד, ע"פ ה-OECD ישראל ב-2022 היא מהמדינות המשכילות בין המדינות המפותחות - ממוקמת במקום הרביעי בשיעור בעלי ההשכלה העל-תיכונית והגבוהה ואף לומדים כאן [יותר](#) שעות מהמוצע ב-OECD. מצד שני ישראל היא מהמדינות האחרונות בעולם בכל מבחני המיומנות - במקום ה-28 (מתוך 34) באוריינות קריאה, במקום ה-29 (מ-34) במתמטיקה, ובמקום ה-24 (מ-29) במיומנויות דיגיטליות. [דו"ח](#) מבקר המדינה שפורסם ב-2021 מסביר אולי את הפער הזה. מערכות החינוך, ההשכלה הגבוהה וההכשרות המקצועיות אינן מתאימות את עצמן (ואף פוגעות) בצורך הגובר בהקניית והתאמת מיומנויות לשוק העבודה המשתנה. כלומר, מבינים כאן את הצורך בחינוך ובהשכלה גבוהה - אבל התוצר בפועל, איך נאמר, לא משהו.

למה? כי אין זה סוד. **מערכת החינוך בישראל** חווה כבר שנים [משבר](#) מתמשך שהקורונה העצימה. מאוד. ע"פ נתוני משרד החינוך, מספר המורים והמורות שביקשו לעזוב גדל בשנה האחרונה ב-50%, בין היתר עקב משבר אמון במערכת. חלק גדול מההורים מתוסכל ורואה במערכת החינוך כבייביסיטר לאומי והתלמידים נו, לא ממש אוהבים ללמוד. לאורך השנים נעשו לא מעט ניסיונות ושינויים וניסיונות, אך כעת השינוי הנדרש הוא [שינוי](#) מהמעלה השנייה (בשיטות, בתכנים, במתקנים, בתפיסות, בכוח האדם ועוד) ולצערנו ישראל [רחוקה](#) ממנו מאוד.

ומה עם **האקדמיה**? [נתונים](#) מראים כי שיעור התעסוקה עולה משמעותית עם רמת ההשכלה. עם זאת מומחי ה-ACE American council on education [מצביעים](#) על ירידה באיכות הלימודים במכללות ואוניברסיטאות. בנוסף, [דו"ח](#) של פורום הכלכלה העולמי מדגיש כי המגמות שעתידות לעצב את האקדמיה הן: מעבר ללמידה בכל מקום⁸, סוף עידן ה"חשיפה לחומר", מיקוד במיומנויות נדרשות בעולם העבודה והחלפה של בחינות הידע לעבודות חקר. גם [דו"ח הורייזן](#) האחרון מדגיש את הצורך של האקדמיה להשקיע בהכנסת טכנולוגיות חדשות כדי לשפר את איכות ההוראה ואת חווית הלומדים. בעוד ששינויים מתרחשים נראה כי הרפורמות הללו דורשות טיפול מעמיק ועבודה תשתיתית גם בארץ וגם בעולם.

שורה תחתונה

קיים פער אדיר בין האופן והתוכן שמערכת החינוך והאקדמיה מלמדות לבין מה ששוק העבודה צריך, בייחוד בישראל.

⁸ rather than shifting to a "learn from anywhere" approach (providing flexibility), education institutions should move to a "learn from everywhere" approach (providing immersion).

כלכלה

דיסקליימר – כל הכתוב מטה נכון לזמן כתיבת שורות אלו, למה?
כי בעולם הכלכלי שלנו כיום ניתן לסכם את הכל בשתי מילים: תנודתיות פסימית.

אז נתחיל מהנתונים המעודדים. ב**סקירת** המגמות בכלכלה העולמית שנערכת בכל שנה ע"י מכון היצוא הישראלי (האחרונה פורסמה בנוב' 21) צוין כי הכלכלה העולמית צפויה לצמוח (לפי תחזיות הבנק העולמי) ב-2022 בכ-5%. ע"פ ה**למ"ס**, בסיכום 2021, התמ"ג הישראלי צמח ב-8.1% לעומת 2020, דוגמה לכך שמגמת הצמיחה ממשיכה גם אצלנו ושהכלכלה הישראלית יציבה. גם בחינה של **התחזית הכלכלית** של האיחוד האירופי לשנים 2022-2023 קובעת כי **הצמיחה צפויה להימשך**.

עם זאת הכלכלה העולמית עדיין מתאוששת מהמגיפה, לראיה, התחזית מחריפה בכל הנוגע להרחבת הקיטוב ואי-השוויון בעולם. יש לכך השפעה עצומה על שוק העבודה, במיוחד לאור המחסור בעובדים בעבודות חיוניות שאינן דורשות השכלה. גם הפעילות המואצת של חברות הטכנולוגיה בזמן המגפה החלישה את הקורלציה עם הפעילות הכלכלית הגלובלית – בעוד חברות הטכנולוגיה זינקו, הסחר בסחורות בשנה האחרונה והאתגרים לצידו הקשו מאוד על התאוששות הכלכלות. ורגע... יש עוד שינויים מסיביים הנובעים מהמלחמה באוקראינה וביחסי הכוחות העולמיים ומשבר האקלים (שצפויה לו השפעה גלובלית אדירה!).
כל אלה משפיעים על יציבות התחזיות ועל מימושן בפועל.

בישראל

דוגמה לתנודתיות הפסימית ניתן לראות בנתונים הבאים: ב-Q2 של 2022 המשק בישראל **צמח** ב-6.8%, לעומת זאת ב-Q3 כבר ניתן לראות **האטה** ל-2.1% (אגב, עדיין מעל נתוני ה-OECD). כך שב-2022 אנחנו רואים תגובה לתנודתיות הכלכלית ולהאטה העולמית **הישראלית**. ניקח רגע את ההייטק כמקרה בוחן, כי למרות שהענף מהווה רק 10-15% משוק התעסוקה הישראלי, הוא כיום מנוע הצמיחה המרכזי של הכלכלה הישראלית ותורם כ-12% לתמ"ג. שנת 2021 הייתה ה-שנה של הענף, עם פי 2.8 יותר עסקאות משנת 2020. שווי העסקאות שכוללות הנפקות, מיזוגים ורכישות הגיע לסכום חסר תקדים שדומה לסכום שנצבר בכל העשור הקודם! בשנת 2022 כשההייטק הישראלי כבר בוגר, הוא מנסה להקדים תרופה למכה (בניגוד למשברים קודמים). לכן כדי להתמודד עם סערות נוכחיות ונוספות שעלולות להגיע אנחנו רואים **גל פיטורים** שעלול להשפיע על המשק כולו.

עליית המחירים העולמית שמעצימה, חשש ממיתון וסיבות רבות נוספות מובילות לשוק עבודה שמתמודד עם סביבת מאקרו כלכלית לא יציבה הבאה לידי ביטוי בהעלאות ריבית ואינפלציה לצד תחזיות להאטה. המשמעות עבור ארגונים היא: פחות הנפקות, פחות גיוסי הון, עלויות חוב גבוה יותר ועוד. כלומר, מיינדסט של התייעלות והימנעות ממשברים והוצאות מיותרות.

שורה תחתונה

תנודתית פסימית, שעל אף התחזיות הנוכחיות להמשך צמיחה, מכניסה חלק גדול מהמשק להתמקדות בהימנעות ממשברים.

תרבות ניהולית

בשלב הזה של חיינו כולנו כבר מבינים שכאוס כאן כדי להישאר ובעולם בו השינויים יהיו קיצוניים יותר ובקצב גבוה יותר, נדרש לעשות הכל אחרת. בדו"ח [המגמות הקודם](#) הדגשנו כי נדרשת תרבות ניהולית אמפטית וכאורדית. אותה תמה ממשיכה גם השנה אבל היריעה מתרחבת והיא קיבלה חיזוק בדמות תובנות ארגוניות ועסקיות שנצברו תו"כ ואחרי המגיפה.

כפירה בעיקר?

הידעתם?! יש תהיות לגבי [הצורך במנהלים](#). בסקר שנערך ע"י GoodHire מעל ל-80% מהעובדים ציינו כי הם יכולים לעשות את עבודתם ללא מנהל. כשבמקביל, [התחזיות](#) הן ש-65% מהמטלות הניהוליות עתידות להתחלף בטכנולוגיה עד 2025, למשל ע"י דשבורדים, מערכות ניהול מתוחכמות ואוטומטיזציה במעקב ובקרה. אבל לפני ההספד, חשוב לדעת כי לפי דו"חות ה-[LinkedIn Learning](#) וה-[Work Institute](#), המנהלים עדיין בליבת שימור העובדים וחיבורם. עובדים שמעריכים את המנהלים שלהם נשארים זמן רב יותר ומחוברים יותר לארגון. בארגונים עם קושי ניהולי, יש סבירות של קרוב ל-50% שעובדיהם יחפשו מקום עבודה חדש. אגב, בין הסיבות העיקריות לעזיבה בגלל מנהל הן תקשורת, תמיכה והתנהגות מקצועית. ככה שבעצם הכניסה של הטכנולוגיה אמורה לפנות מנהלים למיקוד בניהול אנשים ובאסטרטגיה. שזה מה שמוביל אותנו לנקודה הבאה.

ניהול פרדוקסלי

בדו"ח [המגמות הקודם](#) הדגשנו ניהול אמפטי וכאורדי (סדר וכאוס). הכיוון הזה ממשיך, לדוגמה ד"ר בן יוסף בספרו ["ניווט במורכבות"](#) מדגיש את הצורך בגישה ההיברידית ששואפת למזג בין ניהול מערכתי ושיטתי לבין המציאות הדינמית. אבל הכיוון אפילו מרחיב את היריעה. בספר [האסטרטגי "עשר שנים לחצות"](#) של פרופ' שפרד מ-PWC מתוארים אתגרי העולם הנוכחי והעתיד בהם נדרש לטפל בעשור הקרוב. לצורך התמודדות עם אתגרים ושינויים בסדרי גודל כאלו, שפרד מציין את הצורך במנהיגים ובמנהלים פרדוקסליים (פרופ' יחזקאל מחזקת את תפיסותיו). כלומר, מנהיגים ומנהלים שנדרשים ליכולות ולרגישויות שנראות מנוגדות זו לזו: תחכום טכנולוגי תוך מודעות עמוקה למערכות אנושיות ולפסיכולוגיה, אומץ וגבורה, אך צניעות שנדרשת כדי להקשיב ולשנות מסלול במידת הצורך, חדשנות משבשת מצד אחד ומאידך יכולת לשמור על המסורת ולהשתמש בתובנות העבר, פוליטיקאיות מול יושרה ואותנטיות, ביצועיסטיות מול אסטרטגיה, לוקאלי מול גלובלי ועוד.

ככה שמעבר לצורך בניהול קלאסי, יש חשיבות לתפיסה ניהולית אימונית ע"פ [Harvard Business Review](#). להפוך את הצוותים לעצמאיים ומצליחים ולא לקבל מהם שירותים, לחנוך ולאמן ולא רק לפקח על משימות וכמובן להוביל בסביבות משתנות במהירות. דוגמה נוספת לפרדוקסליות ניתן לראות בספרו של רייד הופמן (ממייסדי לינקדאין) [Masters of Scale](#) והיא **Learn to Unlearn**, לאחר שראיין למעלה מ-100 מנהלים בכירים, אחת התובנות המרכזיות היא כי היכולת של מנהלים למחוק לעיתים את שלמדו ולהיות פתוחים מספיק כדי ללמוד מגמות ותכנים חדשים, היא קריטית כדי לייצר צמיחה.

פתח לתקווה

צורך נוסף שדובר בשנה האחרונה הוא ניהול שמעניק אופק ואופטימיות. כי כדי לצלוח את הטרלול שעוד לפנינו נדרשים מנהלים שיוצרים לעורר תקווה. איילה ראובן-ללונג, מומחית לעולם העבודה החדש, מתארת [במאמרה](#) שמנהלים חייבים להבין לעומק מה מסייע לאנשים לעבור משברים ולמצוא תחושת משמעות עמוקה בעשייה היומיומית שלהם. גם Ken Chenault, מנהל מנוסה בעל שם עולמי, מדגיש בראיון ב-TED כי בתקופות כאלו של אי-ודאות, למנהיגים יש אחריות **לעורר תקווה** ולהשקיע בחדשנות שמרוממת אנשים. אחד הכלים לכך הוא שימוש בהומור - היכולת הזו צצה בכל מיני מקורות שקראנו אבל הבולט מכולן היה [סרטון](#) חדש ב-TED שגרף כבר למעלה מ-1.8M צפיות, הנושא שלו: Why great leaders take humor seriously - בהחלט שווה שימוש בעידן כל כך מטלטל.

שורה תחתונה

התמה מתרחבת לניהול פרדוקסלי הדורש יכולות ורגישויות שנראות מנוגדות זו לזו, תוך מתן תקווה ואופק לעובדים.

סיכום מגמות העל



אם השנה שעברה עסקה בהישרדות ובתגובה לזעזוע בסדר גודל עולמי, השנה הזו עוסקת בצורך **במיפוי המציאות החדשה ובחיפוש פתרונות עומק להחלמה ולהתחזקות.**

- אז ברשותכם, נעלה לרגע לגובה 80,000 רגל. ב**ספר** "עשר שנים לחצות" אותו הזכרנו כבר, חוקר ומונה מנהל האסטרטגיה של פירמת הענק PWC פרופ' שפרד, את ארבעת **המשברים הגלובליים** הדחופים שיש **לטפל** בהם בעשור הקרוב:
- 1. שגשוג** – בעידן של שינויים במודלי התעסוקה, יוקר המחיה, הזדקנות האוכלוסיות ועוד.
 - 2. טכנולוגיה** – לצד החדשנות והשיפורים המדהימים באיכות החיים ובפרודוקטיביות, יש לא מעט השפעות שליליות כמו אבדן משרות, השפעה על התודעה, המוח, הקשב, פגיעה בפרטיות ועוד.
 - 3. לגיטימציה מוסדית** – מוסדות בעולם מאבדים את הסמכותיות שלהם וככל שהשינויים מתקדמים, ככה לעיתים הממסד מתחפר בשיטות העבר ומאבד את אמון הציבור בו.
 - 4. מנהיגות** – ברמה גלובלית ולוקלית, שלא מספיק פועלים יחד מול משברים (האקלים לדוגמה) ושהשינויים הללו דורשים מנהיגות מזן אחר.
- את אדוות האתגרים הללו ואת **ניהול המתחים** האדיר הזה ניתן לראות בכל אחד מהתחומים אותו סקרנו. יתרה מכך, ניתן אפילו לשרטט שני **קווים שמחברים את כל הנקודות** ועוברים בהם כחוט השני:
- **תנודתיות** - כמעט בכל התחומים, משפיעה על כולנו מאוד ולמעשה יוצרת אפקט על הרובד הפנימי שמתחת לפני השטח.
 - **האמון** שלנו מעורער – בביטחון הכלכלי, בצמיחה, ברלוונטיות מערכות בכלל והחינוך וההשכלה בפרט, בצרכנות, במשוקים ובמיוחד בארגונים ובמנהלים. משבר האמון הוא מגמה **עולמית** שגם פרופ' שפרד התייחס אליה. אובדן האמון והסמכותיות במנהיגים, במוסדות ואפילו אחד בשני התעצם אחרי משבר **הקורונה**. בישראל אובדן האמון חריף יותר ובא לידי ביטוי בתופעות כגון: 5 מערכות בחירות תוך שנים ספורות, קיטוב חברתי – מגזרי, במידע מהימן, בבתי המשפט, במשטרה ועוד. כמובן שהמצב הביטחוני השביר משפיע גם הוא בצורה עמוקה על משבר האמון שלנו.

ובתוך האטמוספירה הזו אנשים וארגונים נדרשים לפעול.
גם אנחנו – אנשי ונשות פיתוח ההון האנושי. אולי היום יותר מאי פעם.

מגמות בלמידה בארגונים

התובנה המרכזית

התנודתיות הגוברת, המצב הכלכלי, התנופה הטכנולוגית, פערי המיומנויות והמקצועות, משבר האמון בכלל ובשוק העבודה בפרט הופכים את הטיפול בהון האנושי מתמקם כמפתח קריטי ביכולת השגשוג של עובדים וארגונים.



הכתובת הזו נמצאת על הקיר כבר מספר שנים.

פעם הכתובת על הצורך בפיתוח הון אנושי נכתבת מכיוון העובדים:

- ב-PWC מצאו כי הקריטריונים המשמעותיים ביותר לעובדים במקום עבודה הם הזדמנויות לפיתוח הקריירה, שכר והטבות ותוכניות למידה ופיתוח מצוינות. וככל שהעובדים מוכשרים לעבודתם בשוטף, כך הם מרוצים ונאמנים יותר לחברה.
- בדו"ח הלמידה במקום העבודה של לינקדאין השנה ניתן לראות כי עובדים שמרגישים שהכישורים שלהם לא מנוצלים, הם בעלי סיכוי גבוה פי 10 (!) לחפש עבודה חדשה מאשר אלה שכן. חברות המצטיינות במסלולי הכשרה וניידות פנימית משמרות עובדים למשך 5.4 שנים בממוצע (לעומת 2.9 באלו שלא) וכי בין חמשת המרכיבים של תרבות עבודה מצוינת - היכולת ללמוד ולהתפתח נמצאת במקום הראשון.
- ע"פ מקינזי ככל שחברות משקיעות בפיתוח אנשים, כך הן מושכות יותר טאלנטים. עובדים מצטרפים לחברות אלו כדי להעמיק בידע ולצבור ניסיון וכדי לבנות את הרשת המקצועית שתסייע להם להתקדם בקריירה.
- ארגונים עם תכניות הכשרה אפקטיביות יכולים לראות [שיעורי](#) שימור עובדים המגיעים ל-50%.

פעם היא נכתבת מהקשר בינו לבין הצלחה עסקית:

- ע"פ דלוייט ארגונים בעלי תרבות למידה חזקה רווחיים ב-17% יותר ממתחריהם; מידת מחויבות העובדים והיכולת לשמרם גבוהה ב-30-50%, מעלה סבירות של 92% יותר לפיתוח מוצרים ותהליכים חדשים ולעבודה פרודקטיבית ב-52% יותר ביחס לארגונים בהם תרבות הלמידה אינה דומיננטית.

ופעם מצורך גלובלי הקורא למדינות ועסקים לפעול:

- [הקריאה](#) של פורום הכלכלה העולמי שמדגיש כי בהתחשב בקצב של המהפכה התעשייתית הרביעית בהשוואה לאלו של שלושת הקודמים, קיים פער בין היכולות הנוכחיות של מערכות ההכשרות בעולם לבין הצורך של שוק העבודה. כך שעסקים צריכים להכיר ולהשקיע ב"הון האנושי" שלהם כנכס, במקום לראות בו התחייבות. להרחבה ניתן לקרוא את [המאמר](#) שהוצאנו השנה ב-limi.

משמעות קריטית העולה מניתוח הממצאים היא, שיחידות הלימדה הפכו להיות מקדם משמעותי בפיתוח ובשימור ההון האנושי בארגון (גם מבלי שהתכוונו לכך). בחלק הזה, גזרנו את המשמעויות הרלוונטיות לעולם הלימדה בארגונים ועל בסיסן זיהינו שלוש מגמות מרכזיות שאנו רואים וממליצים לאנשי פיתוח ההון האנושי בכלל ועוסקים בלימדה בארגונים בפרט לקדם:

1. מעבר ל-Ecosystem

2. ניהול פרדוקסים

3. השבת האמון

בכל מגמה התחלנו דווקא מהשורה העליונה, עברנו לפרט את הסיבות בעטיין הגענו אליה, הסברנו מה היא למעשה אומרת והשתדלנו להמליץ (בצניעות רבה :) על כיווני פעולה מעשיים אותם כדאי ליישם לאור תובנות הדו"ח.

מעבר ל-Ecosystem

השורה העליונה

כדי לקדם באופן משמעותי את התמודדות הארגונים והעובדים עם האתגרים הניצבים בפנינו (בדגש על מוכנות עתידית) נדרש לעבוד כ-Ecosystem של כלל מקדמי פיתוח ההון האנושי בארגון.

איך הגענו לזה?

אחרי שראינו ששוק העבודה ממשיך לרעוד, שהעובדים ימשיכו לרצות לשפר תנאים, שמפת המקצועות והמיומנויות תמשיך להשתנות, שהתנודתיות הכלכלית עלולה להכניס ארגונים ל-Mood הישרדותי ובכלל שאנחנו עדיין בעיצומו של משבר אמון של עובדים מול ארגונים – זה די ברור למה פיתוח הון אנושי הפך לשחקן מרכזי כדי לשגשג ולעמוד באתגרי היום והמחר. נראה מדהים לא? הרי לכאורה יש כאן מצב של WIN WIN לארגון ולעובדים, אבל מי כמוכם יודע שזה לא כ"כ פשוט. קיימים אתגרים רבים בדרך. הנהלות שלא תמיד מבינות את הצורך בפיתוח הון אנושי (בטח אם יש קיצוצים), עובדים שלפעמים חסרי מוטיבציה / זמן ללמוד ועוד.

אבל המגמה הזו מוקדשת לאתגר אחר שאנחנו רוצים לשים עליו זרקור והוא: אנחנו בעצמנו. אנחנו, הגורמים שאמונים על פיתוח ההון האנושי, פועלים פעמים רבות כמערכות נפרדות. ובתקופה שבה יש כזו כתובת שמתנוססת על הקיר, אנחנו, אנשי ונשות המקצוע, צריכים לשנות מיינדסט. לשבור את תקרת הזכוכית של עצמנו ולפעול אחרת. כ-Ecosystem, ניחשתם נכון :



מה זה אומר?

Ecosystem היא מערכת של פרטים המקיימים ביניהם קשרי גומלין. בקונטקסט שלנו, הכוונה היא ליצירת קשרי גומלין עמוקים בין כל הגורמים המעורבים בפיתוח ההון האנושי (משאבי אנוש, למידה, פיתוח ארגוני ועוד) לאורך מחזור חייהם בארגון (Employee life cycle). כי רק ככה נוכל בסיטואציה הנוכחית, לייצר אימפקט אמיתי ע"מ לסייע לעובדים ולארגון לעמוד במטרותיהם. כדי שנבין לעומק למה בחרנו דווקא במושג Ecosystem ולא סתם כתבנו "חייבים לשתף פעולה", הרשו לנו להביא את [ההגדרה](#) של מכון ראות, עליה הלבשנו פרשנות שלנו.

תנאי הבסיס של Ecosystem הם:

- **מגוון** – הוא מורכב ממס' מערכות ופרטים.
- **קישוריות** – חיבורים בין המערכות השונות שמתקיימות בצורה מסתעפת.
- **חוללות עצמית** – היכולת של כל מערכת בתוך ה-Ecosystem להניע ולהפעיל את עצמה. בנוסף יש לו מספר **מאפיינים** קריטיים שהופכים אותו לכזה: (טיפ שלנו - מומלץ לחשוב על הסיטואציה הפנים ארגונית שלכם בעבודה של HR / OD / L&D וכולי תוך כדי קריאה)
- **השפעה הדדית של המערכות** – יש בין המערכות המרכיבות את ה-Ecosystem חפיפה מתמדת כי הן מעורבות באופן תדיר האחת בשנייה. מעבר לכך, הן אפילו תלויות האחת בשנייה גם כשהן לעיתים מנוגדות זו לזו.
- **תופעות מתהוות** - Ecosystem נמצא כל הזמן בשינוי ויצירה, כך שיש לו יכולת להתמודד גם עם מצבי "סף התהום" - אלו המצויים בין סדר לכאוס, שמהווים התחדשות קריטית של המערכות ע"מ להסתגל למצבים חדשים.
- **דיאלקטיקה של גבולות יחסיים** – ההשפעה והחפיפה של המערכות מייצרות לעיתים מציאות סבוכה שאינה מאפשרת תחזית ברורה, פעולה לינארית להשגת מטרות ממוקדות ואפילו לא גבולות ברורים. כשה-Ecosystem כולו מודע לכך, המצב של יחסי יריב-עמית הופך לבלתי רלוונטי ואפילו מקדם היווצרות של מרקמים חדשים ע"מ שה-Ecosystem יוכל להמשיך לפעול.

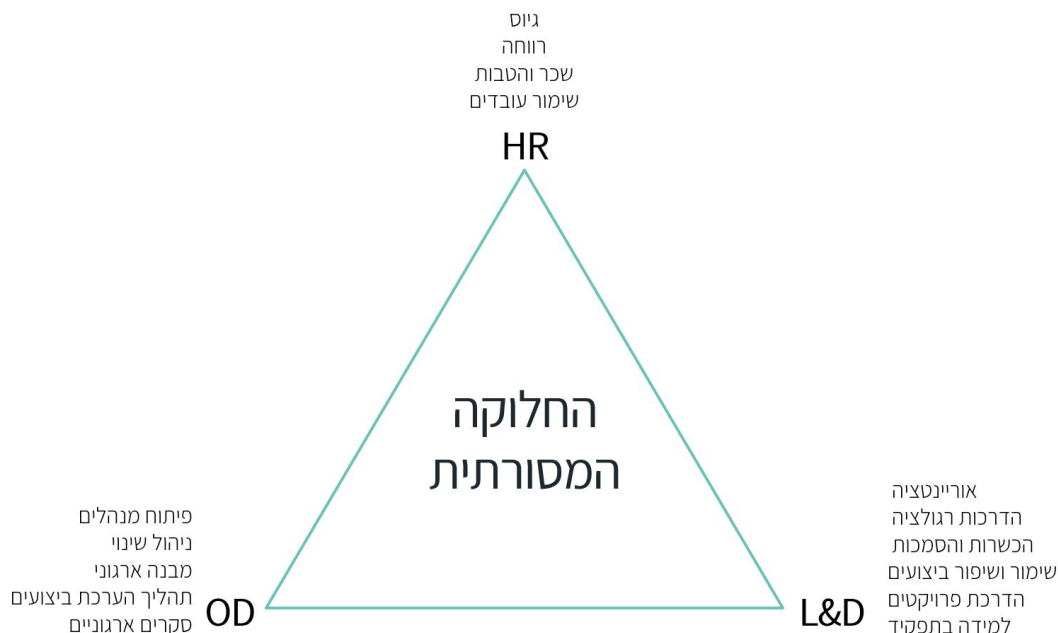
עכשיו אחרי שהבנו באמת למה הכוונה ב-Ecosystem נצלול לעומק לעולם פיתוח ההון האנושי בארגונים ובסוף נתחבר שוב למושג הזה.

אז ראשית נמפה את המערכות שצריכות להרכיב את ה-Ecosystem של פיתוח ההון האנושי.

המערכות שמתקיימות במרבית הארגונים הן:

- כוח אדם / משאבי אנוש / הון אנושי / HR / People (השם בד"כ תלוי באבולוציה או במגזר)
- פיתוח ארגוני / OD
- הדרכה / Training / למידה ארגונית / L&D

במרבית הסקירות, המחקרים והארגונים שאנחנו פוגשים יש הפרדה שהיא לכאורה ברורה בין המערכות הללו, ולעיתים רבות יחסי הגומלין נעים על ציר ה"נשמע מקסים, בואו נשתף פעולה מדי פעם" ל"עד שהיא לא תזוז מהתפקיד שלה אין בכלל עם מי לעבוד שם וניסיתי, נשבעת שניסיתי".



כשבעצם, כמו ראינו, יש אתגרים ארגוניים אקוטיים לטיפול בתחום פיתוח ההון האנושי ועלינו לשבור בהם את ההפרדה המובנית והמלאכותית (על צורותיה השונות) בין ה-HR, ה-OD וה-L&D כדי להזיז את המחט ולעזור גם לארגון וגם לעובדים שלו לצמוח בעידן הנוכחי. צרכים משותפים בפיתוח הון אנושי לדוגמה: ניהול המעבר מ-Role base ל-Skill base, שימור עובדים, מיתוג מעסיק, ניהול קריירה, ניידות פנים ארגונית, Upskill, Reskill, מחברות, שחיקה נפשית, חווית עובד ובעידן בו ניהול ה-DATA הופך לדומיננטי יותר בארגונים, הצורך בניהול כלל ה-DATA בתחום ההון האנושי (People Analytics) תחת מטרייה אחת עולה.

חשוב לציין – יש כבר ארגונים שהבינו זאת ופועלים במרץ כדי להזיז את המחט הארגונית. כן, גם ארגונים גדולים ומורכבים (לדוגמה הנהדרת של מכבי אפשר להאזין כאן).



מה אפשר לעשות?

עכשיו נחזור למה זה Ecosystem, זוכרים? מגוון מערכות, קישוריות מרובה ומסתעפת, חוללות עצמית, השפעה הדדית של המערכות, שינויים מתמידים שמהווים התחדשות קריטית וההבנה שגבולות בין המערכות הם דבר יחסי, מאוד. מבינים מה בחרנו דווקא בהקבלה הזו? יופי.

אז כדי לעבור להתנהל כ- Ecosystem של פיתוח ההון האנושי בארגון, ניתן לפעול בהתאם לצעדים הבאים:

- צעד ראשון – **קבלה**. בואו נכיר בזה, רובנו עובדים כמשולש ועצם ההבנה וההכרה שאנחנו נדרשים לעבור ל- Ecosystem היא עצומה כי היא מצד אחד היא מאלצת אותנו לוותר על אגו, פוליטיקה, גבולות לא ישימים ועוד. אבל מצד שני יש בה הקלה גדולה (ממש כמו שמישהו מכור מבין שהוא בעצם מכור). זוהי קריאה נרגשת לכווולם: נשות הגיוס, HRBP, יועצים ארגוניים, מנהלות הרווחה, מובילות הלמידה - פועלי ההון האנושי – התאחדו! אחרת פשוט נמשיך להנציח במו ידנו את תקרת הזכוכית הארגונית שלנו. ולמי שצריך עזרה בהתמודדות, מומלץ להכיר את [מודל קובלר - רוס](#).
- צעד שני – **לשבת יחד** (!) ולמפות את אתגרי פיתוח ההון האנושי של הארגון ושל העובדים, אלו עלולים להיות אתגרים וצרכים שונים ואפילו מתנגשים.
- צעד שלישי – **נסו להבין יחד** (!) איך ראוי לטפל בהם תוך הסתכלות הוליסטית על כל מחזור חיי עובד בארגון מקצה לקצה. ואם הייתם צריכים עוד איזה נתון כדי להשתכנע – ע"פ [Workplace Learning Report 2022](#) של לינקדין אנשי הלמידה בארגונים עובדים באופן שוטף בכ-20% יותר מאשתקד עם HR, הנהלה בכירה, אנליסטים ושאר בעלי תפקידים שעד כה לא הסתייעו בהם.



אגב אם בטעות אנחנו יוצרים את הרושם שכל התעשייה נתנה גז ורק אתם עדיין מחכים לאוטובוס, אז זה לא המצב ואתם לא לבד. נכון, לפי [Workplace Learning Report 2022](#) של לינקדין, רק 39% מהארגונים המובילים בתחום הלמידה כבר מפתחים תוכניות לפיתוח ההון האנושי, מתוכם רק 15% עשו פיילוט ומתוכם רק 5% מבצעים הערכה לפיילוט הזה.

זהו, מכאן מתחילים מהר ולאט לאט מגבירים. הנה כמה רעיונות למה Ecosystem אמיתי עשוי לקדם יחד:

קידום ניידות פנים ארגונית

האתגר שלכם הוא שימור עובדים? ע"פ [מקינזי](#) כדי להימנע ממצב בו עובדים עוברים חברה כדי להתקדם, ארגונים צריכים לפתח את העובדים כך שימשיכו לתפקידים אחרים בתוך החברה עצמה. אגב, תנועה לרוחב היא הזדמנות "מוזנחת" בקרב ארגונים רבים שהתקדמות בהם עדיין נתפסת כתנועה כלפי מעלה בלבד. כדאי לייצר לעובדים נתיבים לתפקידים עתידיים שמשלבת את המעבר מ-Role base ל-Skill base. מה עשוי לקדם את זה? פלטפורמה בה העובדים יכולים למצוא את ההזדמנות הבאה שלהם ואת הדרך ללמוד לקראתה. ואם עובדים מוכשרים ממשיכים הלאה, אפשר גם לחגוג אותם כסיפורי הצלחה.

תהליכי Reskill ארגוניים

בחנו את האתגרים הארגוניים שלכם – האם יש אצלכם:

- קושי גדול בגיוס לתפקידים מסוימים בארגון
- חשש ממשי מעזיבת עובדים, בדגש על תחומים מסוימים
- ממצאים שמראים שעובדים מרגישים תקועים במקום / הארגון לא מפתח אותם
- תפקידים שעלולים להיות פחות נדרשים תוך 3 שנים
- צורך בבעלי תפקידים חדשים שאינם נמצאים בארגון כרגע
- חשש מאבדן הכנסה ורלוונטיות בשנים הקרובות או להיפך, רצון להוביל שוק / לפרוץ לאזור חדש
- צורך בשינוי מסיבי פנים ארגוני / עסקי

סימנתם לפחות שני פרמטרים? תהליכי Reskill עשויים להיות פתרון. כתבנו על כך [מדריך](#) מקיף, מוזמנים לקרוא איך אפשר לפעול.

למידה ומיתוג מעסיק

צריכים לתת גז בגיוס עובדים איכותיים וזקוקים למיתוג מעסיק חזק יותר? סקר של Harvard Business Review הראה כי חברות גדולות עלולות להוציא עד 7.6 מיליון דולר על שכר נוסף, כדי לפצות על מוניטין ירוד. כלומר, מיתוג מעסיק איכותי של חברה, המבוסס בין היתר על התפתחות עובדיה, יחסוך לה מיליונים. מוניטין ירוד יגרום לעליה של לפחות 10% יותר בכל העסקה. בנוסף, הסקר הראה שחברות עם הזדמנויות צמיחה ותרבות עבודה חיובית נמנו בראש הרשימה של הכוחות המניעים לשימור עובדים, מעורבות ויצירת מוניטין גבוה. אז למה לא להשוויץ בתוכניות הלמידה הארגוניות אם אפשר?

אקולוגיה של פיתוח הון אנושי

האתגר שלכם הוא קיצוצים רוחביים? שימוש משותף בכלל משאבי HR עשוי לעזור למאמץ הארגוני. גם ברמה הטקטית, כמו למשל מחזור יכולות ותוצרים של למידה ופיתוח ארגוני זה בתחום של השני ולהיפך, איגום מערכות טכנולוגיות, חיבור בין פעילויות רווחה ללמידה רוחבית, שימוש ביכולות פנים ארגוניות לטובת מחוברות ופיתוח עובדים (מובילי למידה, מרצים פנים ארגוניים ועוד). וגם ברמה האסטרטגית בה מראש מחליטים יחד באיזה אתגרים נכון להשקיע מאמץ ולטפל בהם מכמה כיוונים במקום רק מכיוון אחד.

לסיכום

המציאות שמתהווה מראה לנו שפיתוח ההון האנושי היא קלף הכרחי בארגונים. בשביל לייצר אימפקט אמיתי באזורים האלה אנחנו חייבים להפנים שאנחנו צריכים אחד את השני או השלישי ולעבור לעבוד כ-Ecosystem: לבנות תשתית ארגונית וליזום יותר שיתופי פעולה בין כלל הגורמים העוסקים בפיתוח ההון האנושי. Ecosystem כזה יאפשר קידום של תרבות הלמידה וניהול של ההון האנושי במסלולי ניידות פנים ארגונית או מסלולים של יציאה וחזרה בתחנות שונות

ניהול פרדוקסים

השורה העליונה

הצורך בניהול מתחים משתקף גם בפרופסיית הלימדה הארגונית. המתחים, שברוח התקופה מתנהגים כפרדוקסים, דורשים הכרה בהם כמנוגדים ומכאן גם ניהול איזונים נדרש יותר מפעם.

איך הגענו לזה?

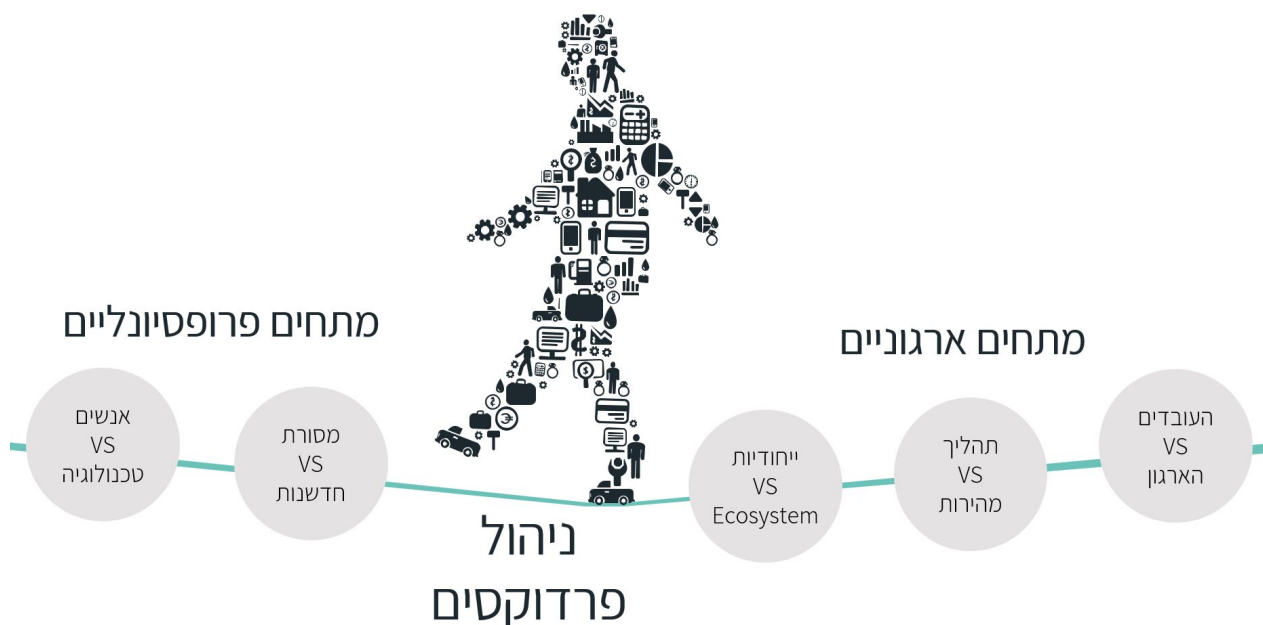
המגמה הראשונה שדיברנו עליה מתייחסת לבניית התשתית הארגונית לפיתוח ההון האנושי - קידום המעבר ל-Ecosystem המיוחל. המגמה השנייה, נכנסת פנימה למקצוע הלימדה בארגונים. השינויים המואצים העולמיים (טכנולוגיים, דמוגרפיים, שוק העבודה ועוד) גורמים למרבית המקצועות לתהליך אבולוציוני מואץ ולעיתים אפילו מהפכה בו. גם ניהול המתחים שעובר כחוט השני בכל מגמות העל, פוגש כמעט כל מקצוע. לכן ראינו לנכון למפות את המתחים שמאפיינים את השינויים בלימדה הארגונית.

חשוב לציין, מיום בו המקצוע נולד אנחנו מנהלים מתחים, זה לא חדש. והמתחים אותם מיפינו כאן אינם ייחודים באופן מובהק רק למקצוע הלימדה בארגונים, אך מניתוח מגמות העל ראינו לנכון להבליט ולפרט את המתחים שצפים מעל פני השטח בתחום הלימדה הארגונית דווקא בתקופה הספציפית הזו. מכיוון שהמתחים הללו לעיתים כל כך חריפים ומנוגדים, הם נראים לנו (ממש כמו בעולם הניהול) כפרדוקסים של ממש והם דורשים גם מאיתנו כאנשי ונשות מקצוע ניהול קצת אחר ואיזון, הרבה איזון.

אגב, עצם מיפוי המתחים שיוצר את תמונת המצב המקצועית הרחבה, מסייע להבנה שכולנו באותה סירה והקבלה שלהם כפרדוקסים כבר עשויה לסייע לכולנו לתפקד טוב יותר.

מה זה אומר?

מיפינו חמישה מתחים מרכזיים שדורשים לעיתים יכולות ותפיסות שעלולות להיתפס ממש כסותרות זו את זו, אבל כמו שכבר הבנו, זה הדיבור העולמי עכשיו וללא קיום המתחים האלו המקצוע והמטרות עלולות לגווע. מסורת מול חדשנות - אנשים מול טכנולוגיה - העובדים מול הארגון - תהליך מול מהירות - ייחודיות מול Ecosystem. את המתחים חילקנו לשתי קטגוריות: מתחים פרופסיונליים ומתחים ארגוניים.



קטגוריה ראשונה – מתחים פרופסיונליים

מקצוע הלמידה והאופן בו הוא בא לידי ביטוי בארגון נשען על מסורות, מודלים, שיטות ויכולות בנות עשרות שנים. בטח בהינתן בעובדה שאחד המקורות ממנו צמחנו ועליו אנחנו נשענים הוא הוראה. השינויים המסיביים דורשים מאיתנו שינויים מקצועיים לא מבוטלים, שכמו שצינו נראים לנו אפילו מנוגדים לעיתים.

מתח בין מסורת לחדשנות

במרבית הארגונים עדיין מצופה מגוף הלמידה לספק שירותים ופתרונות בתחומים המחייבים גישה מסורתית יותר כגון: הדרכות חובה (רגולציה), הכשרות בסיס לתפקיד, הטמעת מערכות מידע והכשרות פורמליות לאורך התפקיד. רואים זאת בבירור [בסקירת תעשיית הלמידה בארגונים](#). מהצד השני, כמו כל המקצועות, גם מקצוע הלמידה עובר שינויים. הן מתוך צורך לספק מענים מהירים ומגוונים יותר והן מתוך שינויים בסביבת העבודה והסביבה העסקית. דוגמה בה המתח הזה בא לידי ביטוי הוא באופן בו שנים פיתחנו הכשרות - בהסתכלות של ניתוח תפקיד, מול הצורך החדשני בניתוח הכשרות ותוצרי למידה - ע"פ ה-Skill (שלא לדבר על ניהול למידה מבוסס Skill באופן כללי). למשל [מיומנויות עתיד](#) ואימוץ ראייה של מודל ה-T. כלומר, אנחנו נדרשים לפתח גם לעומק וגם לרוחב. בנוסף, יש כמובן את כל עולם פתרונות הלמידה שמתרחבים ללא הרף, בטח בעולמות הדיגיטליים, בהם חדשנות היא מילת המפתח.

מה אפשר לעשות?

- גם וגם – אנחנו נדרשים להחזיק בשני קצוות המקל של הצורך והמענה הקיצוני לעיתים בארגונים. נמשיך לקיים תהליכים מסורתיים לצד התחדשות מהירה ושילוב גישות וכלים חדשניים. לא כדאי לקדש מסורתיות ולא כדאי לקדש חדשנות (בטח שלא לזרוק אף אחת מהן לפח), כל עוד הדבר מספק ערך משמעותי בארגון באחריותנו לשמור על המענים המגוונים והקיצוניים לפעמים ברמת המערך המפעיל אותו. [למידה היברידית](#) אגב היא דוגמה נהדרת לגם וגם.
- כדי לעבוד חכם נוכח הפרדוקס הזה, כדאי לשאוף לעבוד על תשתית אחת המסוגלת לספק מענה לכל הצרכים או להקים מסגרת מערכות שיש להן ממשקים יציבים, כך שמבחינת הארגון ובוודאי משתמש הקצה מדובר במערך אחד המספק את כלל הצרכים ופתרונות הלמידה.
- לקרוא את ההמלצות במתחים הבאים, חלקן עשויות לתרום לקידום החדשנות.

מתח בין אנשים לטכנולוגיה

הפרופסיה צמחה מתוך התחום האנושי ונמצאת "במגרש" ההון האנושי מראשית דרכה ועד היום. גם לפי [מודל הכשירויות](#) של ה-ATD של 2020, מיומנויות בין אישיות (Power Skills) הן רכיב דרמטי בארגז הכלים של אנשי הלמידה בארגון. מצד שני, כמו כל פרופסיה ארגונית, אנו נדרשים להיפר דיגיטציה וניהול מבוסס נתונים. יכולות טכנולוגיות, לרבות יכולות בתחום ה-Data וניתוח מערכות (הנמצאות אגב בעצמות נמוכה במודל ה-ATD), הופכות גם הן קריטיות וכבר לא ניתן להשאירם ללא מענה או לצוות טכנולוגי בלבד.

מה אפשר לעשות?

- הסנדלר לא חייב ללכת יחף. זה המקום בו מומלץ לאנשי ונשות הלמידה בארגונים להשתמש בכלים ובשיטות העומדים לרשות הפרופסיה עצמה. השתתפות במסלולי לימוד והתמקצעות לאנשי למידה בדגש על פיתוח טכנולוגיה ומיומנויות עכשוויות רלוונטיות לתחום בו פועל הארגון. בנוסף, מפו את הצד בו אתם נדרשים להתחזק ולימדו אותו. ממש כמו שאנחנו מצפים מהעובדים. Upskill מצופה גם מאיתנו.
- חיבור אמיץ לגופי הטכנולוגיה בארגון וה-Roadmap הטכנולוגי שלו עשוי לסייע מאוד באיזון בין הצד האנושי (בו אנחנו לרוב חזקים) לבין היכולות הטכנולוגיות הנדרשות.
- דאגו לאזן בצוותים שלכם בין האנשים והיכולות האנושיות (ואולי אפילו מסורתיות) החזקות לבין האנשים והיכולות הטכנולוגיות החזקות.

קטגוריה שניה – מתחים ארגוניים

כפי שכתבנו בסקירה [הקודמת](#), גופי הלמידה נמצאים בתקופה בה הם נדרשים לנוע למרחב האסטרטגי בארגון אחרי עשרות שנים בהם שהינו במרחב הטקטי. המעבר הזה, של פרופסיה התנהגותית הנשענת במקורה על תהליכים סדורים וליניאריים, מוליד מספר מתחים בסביבה הארגונית שמתחדדים בייחוד בתקופה הזו.

מתח בין צרכי העובדים לצרכי הארגון

הסתכלות מיקרו ומאקרו תמיד היו חלק בלתי נפרד מהתנהלות גוף הלמידה בארגון. אבל באופן מסורתי התייחסו מושגים אלו לצרכים ופתרונות למידה. בנוסף חשוב שנבין, הפרופסיה נוסדה על בסיס מענה לצורך ארגוני. בעידן הנוכחי נוסף על ממד הארגון (מאקרו) ממד הפרט (מיקרו) ובעיקר הקשר ביניהם ובעולם העבודה המשתנה בו גיוס ושימור עובדים (Talents) הוא אחד המפתחות המרכזיים להצלחה עסקית, צרכי הפרט מקבלים משקל משמעותי ומזיזים לעיתים את ממד הארגון לאזורים אליהם לא היה מורגל. כך שפעמים רבות אין חפיפה ביניהם ובכך נוצר המתח איתו יש להתמודד. צרכי הארגון מוכתבים לרוב בדמות יעדים, ובד"כ הצורך לעמוד בהם הוא בטווחי זמן קצרים. בעוד צרכי הפרט קשורים גם בקריירה וראייה לטווח הארוך. כאן נכנסים לתמונה תפיסה, תרבות ארגונית, תרבות ניהולית וההבנה כי מענה על צרכים ברמת הפרט הנה השקעה בעתיד הארגון לא פחות מעתיד הפרט.

מה אפשר לעשות?

- תלוי עד כמה הארגון שלכם רואה את אנשיו והצורך בפיתוח העובדים. כך שכאן ההטרוגניות היא גדולה ולכן חלק מההמלצות כאן יהיו פחות רלוונטיות לחלק מאנשי ונשות הלמידה.
- לייצר מצב בו אנחנו מצמצמים את הפער בין צרכי העובדים להנהלת הארגון וגורמים להנהלה לראות את צורך השעה – כדאי להתחיל מלהבין מה מעניין את ההנהלה שלכם בכלל? קיצוצים והישרדות? מיתוג / גיוס / שימור עובדים? הצלחה בהשגת היעדים? ורק אז לשכנע אותם בצורך פיתוח ההון האנושי - דרך נקודת העניין שלהם! כלומר, תתאימו את הסיבות לצורך. לשמחתנו החיבור בין הכאב הניהולי לבין הסיבות וההוכחות לצורך בפיתוח הון אנושי והשקעה בעובדים עשוי להגיע מזוויות רבות כגון: הצגת סקרי עובדים ואמירותיהם, [מחקרים](#) על הקשר בין פיתוח הון אנושי להצלחה עסקית כלכלית, בנצ'מרק למתחרים שכבר עשו את זה והצליחו וניתוח של שוק העבודה הנוכחי והעתידי של המגזר בו הארגון פועל. נכון, זה קשה מאוד, אבל על זה בדיוק משלמים לנו.
- ההנהלה בעניין? יש תזוזה? יופי. עכשיו אפשר לחקור וליישם פתרונות שרלוונטיים לארגון ולעובדיו. הרחבה על כך במגמה הבאה.

מתח בין תהליך למהירות

למידה אינה ה-Business של מרבית הארגונים. מכאן שבהכרח מתקיימים ב"ארגון לומד" תהליכים שאינם נמדדים וזזים כמו בתהליכי ליבה ארגוניים (שיווק, ייצור, שירות, מכירות). הסביבה הארגונית תזזיתית והדרישה לתהליכים מהירים ותוצאות מיידיות מתנגשת עם הייחודיות הפרופסיונאלית של למידה בארגון המכתיבה לפעמים עבודה בקצבים ושיטות שונות מהנהגות בו. חלק משיטות העבודה של התחום הנשענות על חקר צרכים, אפיון ופיתוח שבאופן מסורתי הם תהליכי עומק ארוכים. במציאות זו אנו נדרשים לבצע שינוי הנחשב לאתגר מורכב ואפילו קשה מנשוא עבור אנשי למידה רבים (כי איך אבחון ופיצוח יכולים לעמוד בקצב הזה? ואבוי, איך אפשר להוציא תוצר למידה שהוא רק "חצי כוח" מבחינתנו?!).

מה אפשר לעשות?

- בצד של התהליכים רובנו חזקים אז ברשותכם נתמקד במהירות.
- גם כאן, הכרה וקבלה הם חלק מהעניין. במקצועות רבים (לדוגמה כל עולם התכנות) עוברים מ-Waterfall (תהליכים ליניאריים מסיביים) ל-Agile ולמענה שהוא לעיתים Quick and dirty. עלינו להבין כי לעיתים רבות העדפת ה"מהיר" על ה"איכותי" עדיפה, בטח כשהירות = איכות כאשר התוצאה נמדדת במונחים של TTM⁹. להבין שזה בסדר גמור לפעמים להוציא תוצרים שהם לא מושלמים כי Better done than perfect. וכמו שנהגנו להגיד בקורונה, סביר זה המצויין החדש!

⁹ Time to market

- נקודה קריטית, כדי שלא חלילה נבטל תהליכי עומק ונרדד את המענה הזה כשהוא נדרש היא – בחינת מידת ההשפעה מול מידת ההשקעה, כלומר, לבצע מיפוי אסטרטגי ולהחליט מראש מה דורש באמת תהליך עומק והשקעה הזו נדרשת בו, ומה זה ממש בסדר שנייצר עבורו מענה מהיר וממוקד. המציאות שאנחנו מתמודדים איתה מאתגרת ומחייבת אותנו לנוע במהירות וביעילות מקצה אחד למשנהו כדי לעמוד במטרות שהוגדרו לנו ויותר מכך לעמוד בקצב של שוק העבודה בכלל והקצב הארגוני בפרט. הדואליות הזו מסבירה בפשטות את האתגר החדש – זיהוי מהיר של הסיטואציה, הבנה באיזה צד אנחנו נדרשים להיות ב"כאן ועכשיו" ומתן מענה שהוא מהיר ובאותה נשימה אסטרטגי, כלומר יוצר אימפקט לטווח הארוך.
- למצוא שיטות עבודה מהירות לעבודה (כולל לאבחונים, כי ממש לא רצוי לוותר עליהם), למשל שימוש במתודולוגיות עבודה כמו [Design Sprint](#), מיני האקטונים וכיו"ב. או למשל באבחון שנתי לעשות מעין הפנינג מרוכז בו כל הגורמים הרלוונטיים מגיעים לחצי יום בו ממפים את צרכי הלמידה השנתיים ואז יחד מנסים למצוא דפוסים ארגוניים (הובלנו לא מעט כאלו ב-limi וזה ממש עובד).
- לאמץ [חשיבה אקולוגית של למידה ארגונית](#) – מחזור, אוצרות ועוד.
- בדו"ח [אשתקד](#) פרטנו לעומק על הצורך בייצור תשתיות למידה ארגונית, כאלו שעליהן נוכל להריץ פתרונות ומענים מהירים, לדוגמה: כלים עליהם ניתן לפתח ולעדכן תוצרי למידה בקלות, יצירת ערוץ עבודה עם מובילי למידה ארגוניים ובכלל שימוש בכוחות פנימיים כמפתחי תוכן.



מתח בין ייחודיות ל-Ecosystem

אנחנו נדרשים לפעול אחרת בארגון, דיברנו על זה בהרחבה בפירוט מגמת המעבר ל-Ecosystem של פיתוח הון אנושי. כמו שכתבנו, ל-Ecosystem יש מאפיין אינהרנטי מובנה של מתח בין המערכות שמרכיבות אותו. ההשפעה והחפיפה של המערכות מייצרות לעיתים מציאות סבוכה. עכשיו שוב, בואו נסתכל על עצמנו בלבן של העיניים – במרבית הארגונים המתח הזה חי ובוועט, לפעמים תחת מטריית HR אחת יש מאבקי כוחות שלא יביישו את פוטין. אבל מאבקים כאלו וחוסר שיתוף פעולה בעצם מפספסים את העיקר.

מה אפשר לעשות?

1. המתח הזה מאלץ אותנו אנשי הלמידה הארגונית להגדיר את הייחוד הארגוני שלנו. מה אנחנו יודעים לעשות שאף אחד בארגון ובתחום פיתוח ההון האנושי לא יודעים לעשות? מה הצבע שאנחנו מביאים ל-Ecosystem הזה? שאלות כאלו עלולות לערער את היסודות שלנו וזה לא דבר רע. לשאול את עצמנו שאלות קשות ולמקד את הערך המוסף האמיתי שלנו – זה מבורך.
2. עכשיו צריך להיות עם אומץ ניהולי וכמו שכבר אמרנו, לשבת יחד ולהבין מה הייחוד של כל מערכת בתוך ה-Ecosystem הזה? איפה האזורים בהם קריטי שכל מערכת תביא את הייחוד שלה? איך יוצרים מצב בו במקום לדרוך על הרגליים אחד של השני אנחנו ממנפים אחד את השני? אחד הגורמים שעשויים מאוד לעזור לנו עם זה הוא השטח עצמו. פעמים רבות הם בכלל לא מבינים מה ההבדל בין ה-HRBP לבין הבחור שאחראי על ה-LDOD (learning & organizational development) ולמה אנחנו לא פונים אליהם בנפרד במקום לעבוד יחד.
3. דבר נוסף שעשוי לעזור בניהול המתח הזה הוא לאמץ רכיבים מתוך עולם ה-[Customer Success](#) - כלומר, לוודא שהלקוח (במקרה שלנו הלקוח הפנים ארגוני) מצליח לעמוד ביעדים שהציב לעצמו ואף לעבור אותם, תוך שימוש בכלים ובפתרונות שאנחנו בפיתוח ההון האנושי מנגישים לו. כשה-Ecosystem כולו מודע למתח הזה, המצב של יחסי יריב-עמית הופך לבלתי רלוונטי ואפילו מקדם היווצרות של מרקמים חדשים ע"מ שה-Ecosystem יוכל להמשיך לפעול ובכך לעזור לארגון ולעובדים שלו להצליח.

סיכום

מילת המפתח היא איזון. יש קצוות, מתחים, פרדוקסים – וכדי לנהל אותם אנחנו כל פעם צריכים לבחור איזה צד במתח כדאי למשוך הפעם ולמה. הגיע הזמן שגם אנחנו, אנשי הלמידה בארגונים, נחיה קצת על הקצה (:

השבת האמון

השורה העליונה

בעידן של משבר אמון שלנו כאנשים במערכות שסובבות אותנו, עלינו להחיות אותו ע"י לקיחת אחריות, שיקוף המצב וטיפול אותנטי בצרכי העובדים, הארגון ושלנו בעצמנו.

איך הגענו לזה?

1. לפי [ויקיפדיה](#) אמון הוא תודעה המבטאת יחס כלפי המציאות. המאמין סבור שהגורם בו הוא מאמין ימלא ציפייה מסוימת. בד"כ אמון מבטא את היכולת שלנו לייחס כוונות טובות למישהו או משהו. ככה פשוט.
 2. זה אמנם פילוסופי קצת, אבל חשוב להבנה של כולנו - אתה, את, העובד, העובדת, המנהל, המנהלת וכולי בעידן של חוסר אמון. ציינו כבר קודם כי בעולם בכלל ובישראל במיוחד, יש ירידה חדה באמון שאנחנו נותנים. כבר ב-2006 [נמצא](#) שקיימת בעיה כלל-עולמית של רמת אמון נמוכה במוסדות שלטון ובפרלמנט בעיקר, כשבתקופת הקורונה ניתן היה [לראות](#) כי רמת האמון במוסדות השלטון הלכה וירדה באופן עקבי (מישהו אמר 5 מערכות בחירות בפחות מ-4 שנים?). אפילו [מערכת המשפט](#) כבר לא חסינה ויש ירידה חדה באמון בה. אנחנו גם כבר לא מאמינים במידע - הוא מציף אותנו מכל כיוון וכבר לא ברור מה "[פייק ניוז](#)" ומה לא. ראינו כי גם עולם התעסוקה חווה משבר אמון, אנחנו פחות מאמינים בהיררכיה, במנהלים ובארגון - ההתפטרות הגדולה, השקטה או לא חשוב מה. שוק העבודה כבר לא נראה אותו דבר. ככה שהמשבר באמון בא לידי ביטוי בכל תחום שניתחנו: כלכלה, טכנולוגיה, צרכנות ועוד. הקצב הגבוה, השינויים התכופים והטרלול הופכים אותנו ל...חשדניים ואפילו לאדישים.
- היה אמון, הוא נשבר כי המציאות הוכיחה שלא כדאי והכל גם אולי ככה עוד שנייה ישתנה. ועכשיו בואו נוסיף לזה, ככה בקטנה, את חוסר האמון שלנו בלמידה. כן כן, מה שקראתם.

מה זה אומר?

הרי כמעט כולנו לא ממש אהבנו ללמוד אי שם בבית הספר, אנחנו לא זוכרים קורסים שלמים מהתואר ולא ממש עפים על מבחנים ועבודות. ובהינתן שראינו שהמצב בחינוך ובאקדמיה לא משתנה בצורה דרסטית - הן נתפסות כמערכות מיושנות, לא רלוונטיות ואפילו די מבאסות. כמו שסר רובינסון זצ"ל אמר [בהרצאה](#) הפופולרית ביותר בטד "בי"ס הורג את היצירתיות". כלומר, עשו עלינו עבודה די טובה שם בלבאס לנו את יצר הלמידה. וזה ממשיך לצערנו, כי כל מי שחבר בקבוצת ווטסאפ שקשורה לילדים במערכת החינוך (היי לקבוצת כיתה ב' עם המורה ובלי המורה) רואה את המרמרת המתמשכת על אופן הלמידה, תלונות ההורים ועוד. וכפי שציינו בתחילת הדו"ח, יש כאן נזק של ממש כי מערכות החינוך וההשכלה בישראל לא מכינות את הדור הבא לשוק העבודה.

כלומר אנחנו בארגונים מקבלים עובדים שלרוב האסוציאציה שלהם ללמידה פורמלית-מסורתית היא שלילית וגם שזקוקים לסיוע באיך ללמוד אחרת. ככה שהלומדים שלנו (ואנחנו) בעצם במשבר אמון מול העולם, אבל גם במשבר אמון מתמשך ביחס שלו ללמידה.

גם אנחנו, אנשי המקצוע, מגלים מחדש מהי למידה אפקטיבית ונמצאים בדיסוננס. כולנו כבר משננים את אין ספור המחקרים שמראים בסופו של דבר שאפקטיביות הלמידה הפורמלית היא נמוכה מאוד. עד כדי כך שבסקירה של 225 מחקרים נפרדים בתחום הלמידה, החוקרים קבעו שאילו [מטא-המחקר](#) היה פרמצבטי **הלמידה המסורתית הייתה יוצאת מהשוק!**



השבת אמון העובדים בלמידה

נתחיל מרעיון תפיסתי – למידה של הכנסת אורחים. אנחנו משאילים¹⁰ אותו מד"ר דוד ביטון ומד"ר יואב הלר שבמקור מדברים על פוליטיקה של הכנסת אורחים במקום פוליטיקה של הכנעה. הרעיון שלהם מחזיר אותנו לתרבויות רבות בהן הכנסת אורחים היא מתן כבוד עצום ויש לה אפילו כוח מרפא. אז קבלו 60 שניות של דבר תורה: חז"ל ציינו כבר בתלמוד¹¹ כי גדולה הכנסת אורחים יותר מהקבלת פני השכינה. כשאחת הפרשנויות המקובלות ביהדות למה זו הכנסת אורחים ולמה היא כ"כ גדולה, זה כי היא בעצם דורשת מאיתנו לקבל מישהו בסבר פנים יפות. וכמו שאנחנו יודעים זה דבר שמאתגר את כולנו מאוד, בטח בארגונים. אבל אם בהשבת אמון עסקינן, אזי לתחושה מחבקת ומעצימה של "להתארח" יש משמעות אדירה.

לתת ללומדים שלנו כבוד של הכנסת אורחים ולא של הכנעה, זו תפיסה שעומדת מאחוריה הבנה, כמו אצל אברהם אבינו, שהם מגיעים עייפים מהדרך, סקפטיים מאוד ועמוסים ואנחנו כאן כדי לתת להם לנוח ולאגור כוחות. אגב, יש כבר מספר אנשי מקצוע שהטיטל שלהם הוא "ניהול חווית הלמידה" (אפספלייר, AT&T ועוד) ממש כמו בעולם ה-CX.

הנה כמה רעיונות ליישום התפיסה:

- **להקשיב** - אבל באמת **להקשיב**. לייצר שיח עמוק עם עובדים ולשמוע על הציפיות, הרצונות, החסמים, התחושות, העומסים, איך הם לומדים היום, איפה הם צורכים תוכן וכולי. עדיף פנים אל פנים, עדיף במועדים קבועים לאורך השנה, עדיף בסביבת העבודה שלהם, עדיף בלי מניירות. והנה עוד מקום בו כדאי שיפעל Ecosystem אמיתי של פיתוח הון אנושי בארגון.
- **למטיבי הלכת**, אנחנו ממליצים לקרוא את ספר המופת: הארנב הקשיב.
- **להתחבר ל"למה"** - למה בכלל לעובד/ת ללמוד? מה בתכל'ס יוצא לו מזה? **סיימון סינק** כבר עשה מזה מיליונים – אבל זה כי הוא צודק. מה ה"למה"? של הלומדים שלנו? ו"ככה" זו לא תשובה וגם למה אנחנו חושבים שהם צריכים ללמוד זו לא תשובה (לפחות לא המרכזית עבורם). זו צריכה להיות סיבה שגורמת להם להתחבר לצורך בלמידה. נכון שאנחנו צריכים לעיתים רבות לעסוק ב"חינוך שוק" ולצעוק לעובדים: תלמדו ינעל העולם! אבל אם נפנה אליהם עם הסיבות הרלוונטיות זה עשוי להגדיל את הסיכויים שאכן ילמדו בצורה משמעותית. הנה כמה רעיונות:
 - בעזרת השם – לפעמים אנחנו צריכים להזכיר לעצמנו פשוט לחזור לאמי"לי של הלומד, גם כשזה בהדרכות הכי יבשות כמו לקרוא מלכתחילה להדרכה (או אפילו לזימון ביומן) בשמות ששימו את האמי"לי בפרונט, למשל: "איך לשמור על עצמך מרמאים?" במקום "לומדת איסור הלבנת הון", או "מתי בפעם האחרונה התלהבת ממה שהיה חדש?" = למידה על למידה, "רוצה לחסוך שעה שבועית של כאב ראש?" = הדרכת פונקציות מתקדמות באקסל וכולי.
 - סיבה נוספת ללמה ללמוד שמתעצמת דווקא בטרלול הנוכחי: למידה היא גם אי של שפיות. כלומר, דווקא כשיש עומס מטורף או חוסר וודאות, דווקא עכשיו שווה לעשות מנוחה קלה בצד הדרך ולצ'פר את עצמי ברענון למוח ולנפש שיחזירו אותי למצב פרודוקטיבי ואפילו טיפה יותר שמח. יש **מחקרים** על זה. לכו אפילו על להציע לעובדים **ריטריט** של למידה במקום עוד יום עיון באולם כנסים עם שטיח מקיר לקיר. והופ, הנה אנחנו גם מתחברים לרווחת עובדים ולמחבורות.

¹⁰ "האומר דבר בשם אומרו מביא גאולה לעולם" (מגילה טו ע"א)

¹¹ תלמוד בבלי, מסכת שבת, דף קכ"ז, עמוד א'

- o פרודקטיביות ושיפור ביצועים. זוכרים? הרי זו אחת מהסיבות המרכזיות שלשמה אנחנו קיימים בארגונים נכון? אז בואו ננסה להבין לא רק מה הביצוע שאותו העובדים היו רוצים לשפר אלא גם מה הטיימינג המדויק בו נכון למקם את הלמידה הזו. למשל, רגע לפני סיכומי שנה קורס המייל על דאטה סטורנטלינג יכול לבוא טוב או תו"כ הספרינטים להביא מיני סשנים שפותחים את הראש ועוזרים לצוות.
- לחזור ללמידה גולמית - ללמידה שהיא מהחיים עצמם. כזו שאנחנו עם עיניים פעורות וסקרניות כי אנחנו פעילים, חוקרים, מתנסים, שואלים, עושים רפלקציה, מגלים כלים, חושבים מחדש... בשביל זה כדאי להתמקד בפתרונות מציאותיים מהחיים עצמם שיקדמו את האמון בלמידה גם מצד העובדים ויהיו ישימים עבורם: ללמוד מעמיתים, לבצע חילופי תפקידים ואז עיבוד, לנתח סיטואציות אמיתיות מחיי היום יום, לתרגל מלא סימולציות, ללמוד בסדנאות עבודה בהן לומדים ומקדמים משימות מהתפקיד יחד, להתחיל למידה מהתנסות ועוד. מילה מאיתנו: עדיף לא לחתור להשיג שעות למידה חודשיות / שבועיות קבועות עליהם העובדים יקבלו כסף (זה די מהר יישאב לעוד משימות ועבודה לצערנו ראינו את זה נכשל במספר ארגונים), אלא כדי למנף את זה (ואת יתר הרעיונות שציינו) אנחנו ממליצים להקדיש זמן שכולם עוצרים הכל והם סביב זה, מעין הפנינג ארגוני ממוקד שניתן לעכל, נגיד שעתיים אחת לרבעון.
- להנגיש למידה - חאלס עם הכובד. יש מזה מספיק בחיים ובעבודה. כדי להבין איך להוציא את עצמנו מהכבדות שבה לעיתים אנחנו מקיימים למידה בארגון בחרנו באנלוגיה המתבקשת - להפוך מרשות השידור לכאן11 (כפרה עליהם!). אז אם אתם נתפסים בעיני העובדים כרשות השידור של פעם אולי כדאי שתשתמשו ב...
 - o הומור וגובה העיניים - [מיקרו קופי](#), [ממים](#), דמויות מטורללות כדוגמת [ברקוני](#) ששבר את הרשת ועוד מקלילים את הנפיחות העצמית המובנת שיש לפעמים בהדרכות ומכניסים אליה משב רוח רענן. למשל את הניג'וס שאנחנו נאלצים לעיתים לעשות כדי שיסיימו למידה - אפשר לעשות בגובה העיניים תוך אמפטיה לסיטואציה במקום עוד "נו, נו,נו" - לדוגמה: היי, אנחנו יודעים שיש עליך עומס ומיליון משימות, אז אנחנו רוצים להוריד לך מהראש אחת: כאן (=לינק) מסיימים תוך 7 דק' להבין איך למנוע הלבנת הון:)
 - o אותנטיות - ממש כמו בעולם השיווק, גם אנחנו יכולים לעבוד עם [משפיענים](#) ארגוניים - למצוא את החבר'ה האלו שגם ככה כולם שואלים אותם או שהם מסמרים הערב ואז: לצייד אותם בכלים לעשות את זה טוב יותר, לבקש מהם לשתף אחרים באמי"לי שלהם מהלמידה ועוד. שירי דייטש כתבה על זה [בהרחבה](#).
 - o רב ערוציות - משידור בערוץ 1 בלבד בטלוויזיה לפודקאסטים, YouTube, רדיו, תוכניות דוקו, Reels ועוד. איך ואיפה שגם ככה העובדים שלי צורכים תוכן (כל תוכן) - שם אנחנו נהיה במקום להתעלם מהקיום של הערוצים האלו. למשל: עמוד אינסטגרם ייעודי כמו של [האקדמיה ללשון עברית](#) על תוכן ארגוני, שאגב לפעמים יכול לשמש גם הלקוחות שלנו ויסייע לנו אפילו בקידום המיתוג הארגוני ובמכירות. תוכן קצרצר לווטסאפ שמנהלים יוכלו להעביר בקבוצות רלוונטיות שלהם עם העובדים. בארגון זה יכול להיות בשיבות צוותים, בקפיטריה, במערכת ניהול הידע, דרך מובילי למידה ועוד. גם בפרק שלנו על איך עושים [למידה לא סאחית](#) אולי תקבלו עוד כמה רעיונות פרקטיים לרב ערוציות. שני טיפים חשובים: זה לא חייב להיות כל פעם תוכן חדש, אלא תמחזרו חופשי תוכן (עם אריזה טיפה שונה) והכי חשוב לדעתנו, למצוא את המקומות בהם העובדים נמצאים גם ככה ולקדם למידה דרכם.
 - לעשות **Rebranding** - תבדקו איך תופסים אתכם היום בארגון? האם זה מעלה בעובדים תחושה מבאסת - פה חשדנו! אנחנו אמורים להיות סנטה קלאוס ארגוני, אנחנו על הפיתוח (שהעובדים גם ככה מחפשים), על הסקרנות (שסגרנו שזה יצר טבעי שלנו), על ה-Break מהעבודה... נכון העובדים סופר עמוסים, חקרו לעומק מה עובד למרות העומס ושחקו אותה קצת "בעל הבית השתגע" - משהו שאף אחד לא יכול להתעלם ממנו. למשל כמו בקמפיין של חברת הביטוח ליברה (לא מה שציפית מחברת ביטוח). שווה [ללמוד](#) מיחידת הלמידה של אוניברסיטת תל אביב שהצליחו למרות הכל לייצר למידה להמונים. הן יצרו מותג חדש, גזעי (הכי שנות השמונים), כזה שאני רוצה להתחבר אליו. יש חברות שמתמחות ביצירת שפה שיווקית שלמה וממוקדת - שווה לנסות. אגב, אולי יחידת השיווק בארגון שלכם עשויה לסייע.

השבת אמון ההנהלה בלימדה

אולי אפילו נכון יותר לקרוא לזה "הפחת האמון של ההנהלה בלימדה". המצב הכלכלי יגרום להנהלות רבות עוד יותר לאבד עניין בפיתוח הון אנושי כי אנחנו נתפסים כהוצאה ולא כהשקעה. בדו"ח [הקודם](#) כתבנו על הנושא הזה בפירוט בהיבט של המעבר מעיסוק בטקטיקה הארגונית ע"י לימדה למעבר לתרומה חיובית לאסטרטגיה הארגונית ע"י לימדה. לכן נכתוב כאן בקצרה כי אין חדש תחת השמש בנושא הזה:

- **לתרום משמעותית ליעדים** – זוהי ראשית הצירים. לתכנן תוכניות לימדה שנובעות מלכתחילה מהיעדים, הכאבים והאסטרטגיה הארגונית. עבור זה פותח [מודל הספינר](#)™ של רינתיה ברוכים לוי.
- **אימפקט פרואקטיבי** – כבר לפני 70 שנה הציע Kirkpatrick ואחריו גם Phillips כי תהליכי הערכת לימדה בסופו של דבר יתכנסו לתוך תהליכי הערכת הביצועים העסקיים. כידוע לכול איש לימדה שניסה זאת, החיבור אינו פשוט שכן מדובר בשני מסדי נתונים שונים ומציאת הקשר הסיבתי ביניהם (אחד בהכרח הוביל לאחר) לא תמיד אפשרי. אז אנחנו מציעים להרחיב את היריעה ולבחון אימפקט.
 - קודם כל בכלל להיות פרואקטיביים ולבחון באמת את השפעת הלימדה בארגון.
 - איך? ע"י מדדים שלוקחים בחשבון את הצורך הארגוני ובדקות שהפעילות שלנו (כולל המשאבים) הם אכן השקעה ולא הוצאה, לדוגמה: ROI, ROV, השפעה על יעדי הארגון ע"י שימוש ברמה 3 ו-4 ע"פ מודל קירקפטריק (ולא ע"פ 1 ו-2!), בנצ'מרק ועוד. האם יצרנו אימפקט? אם כן איזה? בזכות מה זה קרה? אם לא, אז למה? ואיך כדאי שנשתפר?
 - ואז להציג את התובנות להנהלה כאילו אנחנו מציגים ל"כרישים" מיזם חדש. לדבר בשפה שלהם ולא בשפה שלנו, לעשות שימוש בדאטה סטורילינג, בכלי פרזנטציה מעולם ההשקעות ועוד. שימו לב, להציג את השפעת העשייה ולא להציג את מדדי היקפי העשייה (כמות הכשרות, שעות לימדה וכולי) כאימפקט עצמו. זה לרוב די מיותר, אלא אם אנחנו נותנים לזה הקשר ונקודת התייחסות דרך מחקרים או בנצ'מרק. להרחבה אפשר לקרוא [כאן](#).
- **לעזור באתגרי העתיד** – כמו שהבנו, חלק חדש יחסית וקריטי בתפקיד ה-Ecosystem של פיתוח ההון האנושי הוא סיוע לארגון לעמוד באתרי העתיד ולא רק ההווה. זה דורש שינוי תפיסה שלנו ושל הארגון. כאן מעבר ל-Ecosystem הוא פקטור מכריע כי אם נעבוד יחד נוכל לגרום להנהלות להבין את התמונה המלאה ולקבל יחד איתם החלטות שנובעות לא רק מאתגר נוכחי אלא גם ממה שעתיד להגיע.

בדיקת האמון שלנו בעצמנו

בנימה אישית יותר: תגידו, אתם מאמינים במה שאתם עושים? אתן יודעות להצביע על הערך שלכם? כיף לך לקום לעבודה? אמנם ע"פ [סקירת תעשיית הלימדה בישראל](#) 90% מהעוסקים בו מעידים שהם מרוצים בו והשכר הממוצע שלנו עלה שזה מדהים! אבל כמו שאנחנו יודעים כל דבר שעולה, יכול גם לרדת. התנדויות הכלליות ועל אחת כמה וכמה הארגונית עלולה להיות מאוד מתישה. בייחוד אחרי השנים האחרונות בהן כולנו עברנו טלטלות וחוסר וודאות קיצוני. אנחנו פוגשים ומקשיבים ללא מעט אנשי ונשות מקצוע בארגונים, בפורומים, בהדרכות, בקהילות לימדה ארגונית ועוד. גם צעירים בתחום וגם אנשי מקצוע שהם כבר שועלי קרבות ותיקים ויש לא מעט כאלו בניגוד לעבר, לפי סקירת התעשייה מעל ל-50% מאנשי ונשות המקצוע נמצאים בו יותר מעשור, מתוכם 23% נמצאים בו כבר למעלה מ-20 שנה שראו אין ספור ארגונים והדרכות. ככה שמעבר לכל מה שכתבנו, ניתחנו, הדגשנו - חשוב לנו לשים זרקור גם עלינו עצמנו. דווקא בתור אנשים שמטפלים בהון אנושי בארגונים, חשבנו שכדאי להזכיר לכולנו לבדוק את האנרגיה האישית שלנו ואת האמון שלנו בארגון, במקצוע ובעצמנו כדי שגם אנחנו נהיה ערוכים לאתגרי ההווה והעתיד.

מה אפשר לעשות?

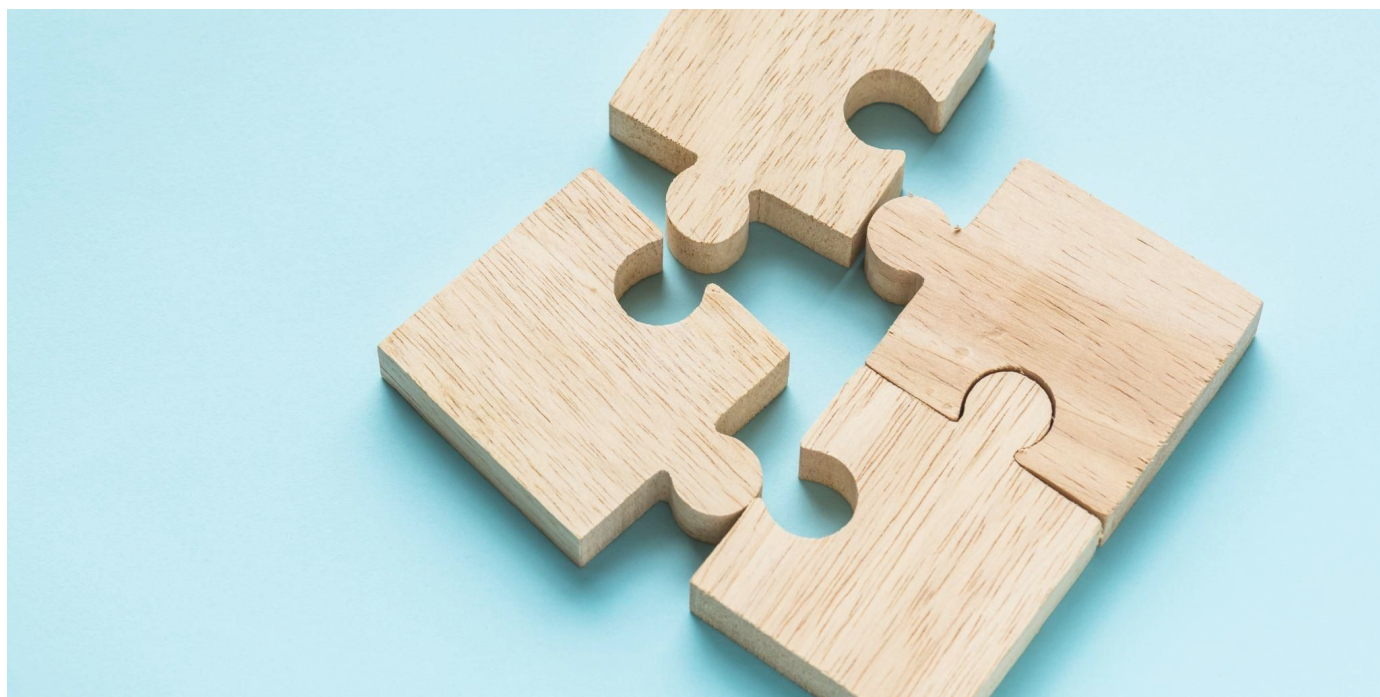
- לבדוק עם עצמנו מדי פעם שאנחנו עדיין במקום הנכון לנו. ואם כבר לא, יש עולם שלם של הסבות
- להיזכר בערך הייחודי שלנו בכלל ובארגונים בפרט
- לראות את מה שעובר עלינו כמקרה בוחן למה עובר על עובדים
- להיעזר אחד בשנייה, זו קהילה מקצועית ששמחה לשתף בידע ובניסיון וכדאי לנצל את זה
- וכן, להמשיך להתחדש ולהתרגען בעצמנו ע"י לימדה והתפתחות אישית ומקצועית

סיכום

השיר הבא מסכם לטעמנו היטב את האמירה המרכזית של הדו"ח הזה בעינינו.

על דרך יפו / אהוד בנאי
על דרך יפו לפנות בקר דהרנו ארבעה פרשים
הבוס הצ'יף הטרוכדור והדכס במסע מחקר חשאי.
קבלנו מפה עתיקה ומצפן מסנדרלר ארמני עור
וזקנו יצאנו לרחובות להרכיב תרכובות להחיות נפשות.
מעיר לעיר חולפים כמו שמועה עם נהג מתלתל וכנפים
בדרךנו לשחרר את השושנה להשיב את הטעם למים
לא בקשנו כבוד לא ממון וגם לא את שמנו בעתון
לצער העולם בקשנו תרופה לעצר את המגפה.
הבוס חזר מצלילה עמקה הצ'יף הדליק לו מקטרת
הדכס היה חולה אהבה הטרוכדור בא מארץ אחרת
כל אחד דבר שפה זרה אך היתה מטרה משתפת:
להחזיר את הכוונה למקום אליו היא שייכת.

מקווים שהדו"ח אכן נותן מפה ומצפן ויעזור בראש ובראשונה לנו אנשי ונשות המקצוע המיוחד הזה, לקבל החלטות מושכלות ככה שבסופו של דבר נקדם את הלמידה כמנוע צמיחה של ארגונים ושל אנשים ונחזיר את הכוונה למקום אליו היא שייכת.



רשימת מקורות

1	acenet	BEYOND CLASSROOM BORDERS
2	Administrate	Industry Insights - Enterprise Training in 2022
3	AIHR	HR Trends report 2022
4	AIHR	HR Trends Report 2023
5	amazon	Masters of Scale: Surprising Truths from the World's Most Successful Entrepreneurs Kindle Edition
6	bain	We champion the bold to achieve the extraordinary.
7	BCG: Burning-glass institute	Shifting Skills, Moving Targets, and Remaking the Workforce
8	Brookings	Global education trends and research to follow in 2022
9	CNBC	Millennials, Gen Z are job-hopping, but contrary to popular belief, maybe not enough
10	Deloitte	2022 Global Marketing Trends
11	Donald H. Taylor	L&D Global sentiment survey 2022: the long shadow of covid- 19
12	EDUCAUSE	2022 EDUCAUSE Horizon Report® Teaching and Learning Edition
13	Edureach101	Key Trends In Education – 2022
14	fastcompany	Do we still need managers? Most workers say 'no'
15	Finances Online	19 Higher Education Trends for 2022/2023: Latest Forecasts To Watch Out For
16	Forbes	15 Top Trends That Will Impact Marketing In 2022
17	forbes	50 Stats That Prove The Value Of Customer Experience
18	fortunebusinessinsights	HR Technology market size analysis
19	Gallup	How Millennials Want to Work and Live
20	Gartner	2022 Customer Service Trends and Priorities
21	Gartner	Gartner Top Strategic Technology Trends for 2022
22	goodhire	Horrible Bosses: Are American Workers Quitting Their Jobs Or Quitting Their Managers?
23	Harvard Business Review	11 Trends that Will Shape Work in 2022 and Beyond
24	Harvard business review	Managers Can't Do It All
25	humanyze	humanyze
26	IKEA	Say hej to IKEA Place
27	insidehighered	10 Arguments for Inciting Learning
28	Keith Ferrazzi, Kian Gohar & Noel Weyrich	Competing in the new world of work
29	linkedin	L&D in Transition
30	linkedin	The Transformation of L&D

רשימת מקורות

31	Marketing insider group	21 Marketing Trends You Need to Know For 2022
32	McKinsey	How the operating model can unlock the full power of customer experience
33	McKinsey	Human capital at work: The value of experience
34	McKinsey	Value creation in the metaverse
35	OECD	Trends Shaping Education 2022
36	our world in data	Technological Change
37	oxfordmartin	The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerisation?
38	PitchBook	Venture Capital investment in HR tech skyrockets as opportunities abound
39	PWC	Ten Years to Midnight
40	PWC	The Lost Workforce
41	PWC	Workforce of the future
42	Redthread research	Skills reports and new platforms
43	salesforce	Salesforce Launches Global Digital Skills Index: In-Depth Insights from 23,000 Workers
44	sociabble	sociabble
45	Strategic Intelligence	Workforce and Employment: Reskilling
46	TED	How great leaders innovate responsibly
47	TED	Why great leaders take humor seriously
48	TED	איך בתי הספר הורגים את היצירתיות
49	TED	סימון סינק: איך מנהיגים גדולים מעוררים השראה ופעולה
50	Udemy	2023 Workplace Learning Trends Report
51	Visual Capitalist	The 20 Fastest Growing Jobs in the Next Decade
52	Work Institute	2022 Retention Report
53	workday	The finance, HR, and planning system for a changing world.
54	World Economic Forum	4 Trends that will shape the future of higher education
55	World Economic Forum	Jobs of Tomorrow: The Triple Returns of Social Jobs in the Economic Recovery
56	World Economic Forum	The Future of Jobs Report 2018
57	World Economic Forum	This is the future of work, according to experts at Davos 2022
58	World Economic Forum	Top 10 Jobs of the Future - For 2030 And Beyond

רשימת מקורות

ריטריט, מה זה הדבר הזה?	findmycenter	59
סקר מפתחי ההדרכה השלישי 2022	HIT	60
טיקטוק לא מפסיקה: שברה השנה את כל השיאים	ICE	61
משבר אומן עולמי: הציבור לא מאמין לדיווחי התקשורת על נגיף הקורונה	ICE	62
אז איך אתם מציגים סיכומי שנה להנהלה?	limi	63
איך מתכננים תוכנית למידה ארגונית?	limi	64
דו"ח מגמות הלמידה בארגונים 2021	limi	65
כשבינה מלאכותית פוגשת למידה וקריירה בארגונים – עם ריטריין ומכבי	limi	66
למה השקעה בהון אנושי בכלל ובלמידה בפרט חשובה בכלל לארגונים	limi	67
למה ואיך להוביל תהליך Reskill בארגון?	limi	68
למידה ארגונית אקולוגית	limi	69
למידה היברידית – מהלכה למעשה	limi	70
למידה לא סאחית	limi	71
מ-Skill Based ל-Role Based – מה זה בעצם אומר?	limi	72
מיומנויות העתיד ולמידה בארגונים	limi	73
סקר תעשיית הלמידה הארגונית 2021	limi	74
פיצוחים – למידה חסינת קורונה עם אפרת בן ארי וקרול ברהמי – פרק 52 (כולל תמלול מונגש)	limi	75
תעשיית הלמידה בארגונים 2021 – סקירה עולמית	limi	76
Design Sprint בשירות גופי למידה	limi	77
Talent Development Capability Model™ – ATD	limi	78
מבט על הנוף התעסוקתי לקראת 2022	ManPowerGroup	79
מה זה מטאוורס (Metaverse)?	metavers	80
אל תצפו שהעובדים יתחרטו: "ההתפטרות הגדולה" כאן כדי להישאר	TheMarker	81
הפתעה לרעה: צמיחה שלילית ברבעון הראשון - המשק התכווץ בקצב של 1.6%	TheMarker	82
מה עדיף: להפסיד את המשרה לטובת רובוט - או לקבל יחס של רובוט בעבודה?	TheMarker	83
קצב הצמיחה בישראל הואט ברבעון השלישי ל-2.1% – מעט מעל לתחזיות	TheMarker	84
הדרך למטאברס	ynet	85
לא מיתון וגם לא האטה: המשק בישראל צמח ב-6.8% ברבעון השני	ynet	86
לאן נעלמו העובדים?	ynet	87
אמון מוסדי במצבי משבר תהומי: מגפת הקורונה כחקר מקרה	אוניברסיטת חיפה	88
סקירת תחזית כלכלית של האיחוד האירופי לשנים 2022-2023	אתר משרד הכלכלה והתעשייה	89
סיבוב במשרד של בני האנוש	ברקוני	90
מחקר תפקיד – מה זה Customer Success Manager	ג'ולט	91

רשימת מקורות

92	גלובס	האם ההתפתרות השקטה בכלל קיימת? 3 הערות על הטרנד הכי מדובר בשוק העבודה
93	גלובס	המחיר שמשלמים ארגונים על גל ההתפתרויות והסימנים לעובד שמתכוון לעזוב
94	גלובס	התוכן הוא המלך: כיצד ניתן להיחשף להשקעה בתחום בארה"ב?
95	גלובס	יש חוסר אמון בכל הכיוונים, בכל הגזרות ולכל הרוחב - במוסדות המדינה, בממשלה, בפוליטיקאים
96	ד"ר שי בן-יוסף	ניווט במורכבות - מסע בעולם מפתיע
97	הארץ	בעולם חושבים על אתגרי החינוך ב-2030, בישראל עוד לא עברו למאה ה-21
98	הג'וינט	השפעת המגמות בתעסוקה על המעסיקים 2022
99	הגיע זמן חינוך	הוסיפו ממים לשיעור ותהפכו אותו למעניין יותר
100	הכנסת מרכז המחקר והמידע	אמון הציבור בפרלמנט - מחקר משווה
101	הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה	מספר המשרות הפנויות, אוגוסט - אוקטובר 2022
102	הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה	תוצר מקומי גולמי (תמ"ג)
103	המכון הישראלי לדמוקרטיה	האם מגמת ההתפתרות הגדולה בעולם מאפיינת גם את המשק הישראלי?
104	וואלה	פותחים שנה: החידושים הטכנולוגיים שנרצה לראות ב-2022 (ואלה שלא)
105	ויקיפדיה	אמון
106	ויקיפדיה	מודל קובלר-רוס
107	ויקיפדיה	פייק ניוז
108	חיות כיס	פרק 218: לאן נעלמו העובדים
109	כלכליסט	אפקט ההתפתרות הגדולה: כך יכולים מנהלי משאבי האנוש להתמודד עם פער המיומנויות
110	כלכליסט	בדרך למטאוורס: מטא השיקה משקפי מציאות מעורבת ונכנסה לשת"פ עם מיקרוסופט
111	כלכליסט	המחסור במורים מאיים להוביל את מערכת החינוך לקריסה
112	כלכליסט	המפץ הגדול של המחשוב הקוונטי יגיע כבר בעשור הזה
113	כלכליסט	זרם הפיטורים בהיטק גובר: "אנחנו בעיצומו של גל, ולא קרובים בכלל לאור שבקצה המנהרה"
114	כלכליסט	ישראל היא מהמדינות המשכילות בעולם - ומהאחרונות בכל מבחני המיומנות
115	כלכליסט	כיצד שיווק על ידי משפיענים משפיע על העסק שלכם
116	כלכליסט	מאחורי "ההתפתרות השקטה" מסתתרת התאגדות גדולה
117	כלכליסט	מענן להשקעות עד עזרה לסיעודיים: 10 החברות שיכבשו את השוק
118	כלכליסט	קשיי אמונה
119	כלכליסט	תופעת ההתפתרות הגדולה הגיעה גם לישראל
120	להב פיתוח מנהלים	דרושים מנהיגים שמוכנים לעולם העבודה החדש
121	להב פיתוח מנהלים	תקשיבו, זה יהפוך אתכם למנהלים טובים יותר

רשימת מקורות

מאירס-ג'וינט-ברוקדייל	122	עתיד עולם העבודה סקירת מגמות מרכזיות
מטה משרד החינוך, מינהל חינוך טכנולוגי	123	בינה מלאכותית בחינוך: מתווה היערכות אסטרטגית
מיכל שלם ועו"ד מיכל לבנטל אנדרסון	124	חינוך 2030 מפת דרכים לחינוך ולמידה בישראל
מכון היצוא	125	מגמות בכלכלה העולמית לקראת 2022
משרד החינוך	126	מערכת החינוך בישראל בראייה השוואתית בינלאומית
משרד החינוך	127	מרכיבי חינוך OECD 2030
משרד הכלכלה והתעשייה	128	האיחוד האירופי מפרסם תחזית כלכלית ל-2022 ו-2023 וקובע: הצמיחה תימשך
משרד מבקר המדינה ונציבות תלונות הציבור	129	דוח מבקר המדינה 2021 / דוח מבקר המדינה 2022
סטודיו נמלה	130	מה זה מיקרו-קופי (כתיבת UX)
עמי סלנט	131	למידה מקוונת היברידית: משרדי חינוך בעולם מטמיעים פלטפורמות חדשניות ללמידה מרחוק וההחמצה של ישראל
פורום קהלת (שובל שפט, אביטל בן שלמה, יצחק קליין)	132	אוטונומיה ובחירה במערכת חינוך פתוחה
קרן רוטשילד	133	כיצד ישפיע משבר הקורונה על עתיד ההשכלה הגבוהה ככלי למוביליות חברתית?
רשות החדשנות	134	הון אנושי בהייטק הישראלי: תמונת מצב
רשות החדשנות	135	מירוץ העוצמה הטכנולוגית עידן המכונות החכמות בפתח
שירי דייטש	136	טרנדים בשיווק שאנשי למידה יכולים ליישם - פוסט ראשון בסדרה: שיווק משפיענים

מי אנחנו?



limi היא הבית ללמידה ארגונית בישראל. מקדמים למידה כך שתהווה מנוע צמיחה לארגונים ולאנשים. אנחנו מספקים מענה מקצועי רחב לאנשים העוסקים בתחום ולארגונים ע"י ייעוץ אסטרטגי, הדרכות, הכשרות מקצועיות, מחקר וקהילה.

[לעמוד הבית של limi <](#)

eLEVATION

Elevation הוקמה במטרה לפתור את המחסור בכח אדם מיומן. החברה מציעה "Academy as a Service" לחברות וארגונים במטרה להכשיר עובדים קיימים (Upskill & Reskill) ולגייס עובדים חדשים דרך הכשרות (Train to Hire). דרך בניית ותפעול האקדמיות הפנים ארגוניות, מייצרת החברה עולם ללא שכר לימוד ודמוקרטיזציה של הידע המתקדם ביותר סביב כישורים טכנולוגיים. לחברה עשרות לקוחות עסקיים בישראל ובאירופה, ומשרדיה ממוקמים בתל אביב ובברלין.

[לעמוד הבית של Elevation <](#)



תודה רבה!