

# למה ואיך להוביל תהליך Reskill בארגון?

גל קול - מנהל פעילות בישראל, elevation

רינתיה ברוכים לוין - מנכ"לית limi

חשיבות הנושא הזה מדוברת בלי הפסקה ועם זאת, בישראל אנחנו עדיין לא רואים מספיק יוזמות בארגונים. אז החלטנו להרים את הכפפה - קבלו את מורה הנבוכים ל- Reskill בארגון.

לכבוד העניין, כהרגלנו בקודש, חברנו לארגון מוביל בתחום - [Elevation](#) מובילה פתרונות אקדמיה פנים ארגונית מותאמות, כדי להכשיר עובדים קיימים לתפקידים נדרשים (Reskill /Upskill) או כדי לגייס טאלנטים באמצעות הכשרות ייעודיות (Train to Hire). בקיצור, בול בפוני לצורך שלנו. אה והם גם פועלים בעוד מדינות בעולם וגם בפרויקטים לאומיים, ככה שיש להם ראייה רוחבית מאוד לנושא. התחלנו.

## תוכן עניינים

3	מה זה אומר?
3	מאיפה זה הגיע?
4	למה שארגון יוביל מהלך כזה?
6	מאיפה יגיע הצורך הארגוני?
7	מאיפה מתחילים?
8	יש אור ירוק! איך יוצאים לדרך?
11	מי אנחנו

## מה זה אומר?

Reskill = הכשרה מחדש לתפקיד שונה מזה שהעובד/ת החזיק/ה בו בארגון, ע"י רכישת סט כישורים חדשים המרכיבים עיסוק שונה. במילים פשוטות: הסבה מקצועית שהצורך בה נובע מהשינויים המהירים בשוק העבודה. לדוגמה: מדובר לנהג משאית, מבנקאי פרונטלי לאנליסט, ממנהל ידע למוביל דאטה, ממתכנת קלאסית למפתחת DevOps.

אגב, לשם חידוד ההבדל Upskill הוא עדכון מיומנויות של העובד בתוך תפקיד קיים. כלומר, הרחבה של יכולות כדי שיוכל להשתתף באופן מלא בכלכלה המשתנה במהירות.

## מאיפה זה הגיע?

אי שם ב-2013 התפרסם [המאמר](#) "The Future of Employment: How susceptible are jobs to?" מטעם אוקספורד שטען כי 47% מסך המשרות בארה"ב נמצאות בסכנה בשל כניסת מחשב וטכנולוגיה וחזה לראשונה כי מקצועות בהם יש אלמנטים בעלי אופי חזרתי יוחלפו ע"י דיגיטציה. המאמר הבולט התווסף למחקרים רבים בתחום ולעבודת העומק של [פורום הכלכלה העולמי](#) בכל הנוגע לעתיד שוק העבודה. 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, הדורות וההתנהלות משתנים, הגלובליזציה מאיצה חיבורים ועוד (להרחבה מומלץ לקרוא את [המאמר](#) "עתיד עולם העבודה - סקירת מגמות מרכזיות" של מכון ברוקדייל). הגורמים הללו יצרו תזוזה של הלוחות הטקטוניים של שוק העבודה, שביניהם נוצר פער (ממש כמו ברעידת אדמה). לפער הזה יש ביטוי בכמה רבדים, לדוגמה:

- האופן שבו ארגונים פועלים - הופך להיות קהילתי ודינמי יותר מהמבנה הארגוני, דרך מקום העבודה הפיזי וכלה במודלי העסקה מגוונים.
- מפת המקצועות והמשרות העולמית משתנה - בקצב מהיר מאוד ביחס לעבר מקצועות נעלמים (כמו דוור), מקצועות חדשים נולדים (כמו הנדסת AI ופיתוח אפליקציות), מקצועות בגדילה (כמו סיעוד וטיפול) ומקצועות בהשתנות מסיבית (כמו שיווק וביטוח).
- המיומנויות עליהן התפקוד מושתת - גם הן עוברות שינוי בכמה זוויות: מעבר מהסתכלות של למידה והכשרה בתפיסה של Role Based ל-Skill Based. בנוסף, גם אופן [ניהול המיומנויות](#) הופך להיות מורכב יותר ואפילו החלוקה הקלאסית שלהן משתנה ועוברת ממיומנויות קשות ורכות לחלוקה שונה כמו מיומנויות מיינדסט (Agile, Transformation ועוד) power skills (אמפטיה, בינה חברתית ועוד) ו- technical skills (ניתוח דאטה, BI ועוד).

על גלי המגמה הזו הגיעה הקורנה שהאיצה תהליכים וערבלה אותם, כך שהלוחות הטקטוניים בעצם עדיין בתנועה (ספק אם יתייצבו שוב בעתיד אגב). כולנו מבינים היום שכדי להמשיך לעבוד ולהוביל בשוק עבודה כל כך דינמי ובעולם בו שינוי הוא הדבר הקבוע - על הפערים האלו אנחנו נדרשים לגשר. אחת הדרכים המרכזיות של ארגונים לגשר על פער המקצועות והכשירויות היא תהליכי Reskill ו-Upskill. במאמר הזה נתמקד ב- Reskill בתוך ארגונים, ולא בתהליכי הסבה שנעשים באופן עצמאי או בדחיפת המדינה.

## למה שארגון יוביל מהלך כזה?

למה לא? (סתם): מדובר במהלך מורכב ואסטרטגי שדורש אומץ וטיפול רגיש בהמון מרכיבים. עם זאת זה מהלך קריטי.

### הנה הסיבות המרכזיות:

- הובלת שוק -** ארגון שרוצה להמשיך לפרוץ, להוביל ולהיות רלוונטי חייב הון אנושי כשיר ומדויק. זמן לדוגמאות נכון?
  - אז דמיינו שבנק גדול עושה ניתוח שוק < תוך שניה רואים שהוא חייב להתקדם לדיגיטל ולתת מענה לתצורות הכלכלה המתחדשות, אחרת יאבד הובלת שוק ורלוונטיות < השינוי הזה דורש בעלי תפקיד מסוימים, מומחים בתחומם שיסייעו לקדם את המהלכים הללו ויטמיעו אותם, וכן גם זה דורש קיצוץ של בעלי תפקיד שבעתיד פחות יצטרכו אותם.
  - דמיינו חברת רכב שעושה ניתוח שוק < תוך שניה רואים ששוק הרכב מושך חזק לרכבים חשמליים, היברידיים, אוטונומיים וכולי < כדי להיות רלוונטיים זה דורש שינוי של מהנדסים, טכנאי הרכבים, מכירות ועוד.
  - וארגון מהתעשייה הביטחונית שרוצה לקדם חדשנות והמצאות, איך אפשר לעשות את זה בלי מהנדסי AI או הבנה במחשוב קוונטי? לעומת מפעלי ייצור שהמכונות משוכללות בהם יותר ונדרשים שם פחות טכנאים ומפעילים.
- מובן נכון? חלק מהעובדות והעובדים יידרשו ל- Upskill וחלקם ל- Reskill. וכמו שאמרנו, הרי אין תחום שהשינויים לא פגשו אותו חזיתית... ככה שזה רלוונטי ל-כ-ל ארגון.



- **משאבים -** הרי לכאורה מה הבעיה פשוט לגייס עובדים מוכשרים לתפקידים החדשים האלו? אז זהו שזה עולה כסף, הרבה כסף והשקעה במשאבים שנובעים מ-3 פקטורים משמעותיים:
- **זמן קליטה - דו"ח** שנכתב ע"י Oxford Economics ב-2014 מראה כי החלפת אנשי צוות כרוכה בעלויות משמעותיות למעסיקים. העלות שננקבה בדו"ח היא 30,614 פאונד לעובד. ת שזה למעלה מ-125,000 ₪. ע"פ המחקר, הפקטור העיקרי היוצר את הסכום הזה הוא עלות התפוקה האבודה בזמן שהעובד החדש מגיע לפרודוקטיביות אופטימלית, הערכת הזמן היא של 28 שבועות (7 חודשים בערך).
- **גיוס -** הפקטור הנוסף הוא העלות הלוגיסטית של גיוס וקליטה של עובד חדש. בכתבה שפורסמה בגלובס, חברת דלויט פירטה נתונים על עלויות עזיבת עובד.ת: בדרג ביניים העלויות עלולות להגיע עד 150% משכרם השנתי. עלויות גיוס ישירות (פרסום מודעות, בדיקות, ראיונות, מבחנים, הצעת שכר ועלויות צוות הגיוס וכולי) וקליטה ראשונית לארגון עומדות בשוק הישראלי על למעלה מ-11,000 ₪ לעובד.ת. לכך ניתן להוסיף את הקושי האדיר הקיים היום בגיוס אנשים למקצועות מבוקשים וחדשים באופן מדויק לצרכי הארגון. אגב, בארגונים מסורתיים הבעיה מתעצמת מכיוון שקשה יותר לגייס אנשי טכנולוגיה ועוד מול שוק ההייטק שיודע להציע הטבות אחרות (גמישות, שכר, הטבות ועוד).
- **מיתוג מעסיק - גור** שבוצע ב-2016 ע"י Harvard Business Review בארה"ב וכלל למעלה מ-1,000 משתתפים, הראה כי חברות עם 10,000 עובדים 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.
- **שימור עובדים -** עובדים שחוקים ולא מרוצים שבשושו מחפשים מקום עבודה אחר גם הם עולים הרבה כסף לארגון שבא לידי ביטוי ימי מחלה, פרודקטיביות נמוכה ובסוף גם בעזיבה ובפיצויי פיטורים. למה לא למנוע את זה ע"י יצירת קריירות חדשות בתוך הארגון. בנוסף, עובדים רוצים ללמוד ולהתפתח! לא נשקיע בהם - הסיכוי לעזיבה גדול משמעותית. מידת ההשקעה של ארגון בהתפתחות ובלמידה מתמדת, היא פקטור קריטי להחלטת העובדים להישאר או לבחירה בו. לדוגמה, **דו"ח** הלמידה במקום העבודה של לינקדאין 2022 מראה כי חברות המצטיינות במסלולי הכשרה וניידות פנימית משמרות עובדים למשך 5.4 שנים בממוצע, כמעט פי שניים יותר (!!!) מחברות שנאבקות בכך, שבהן טווח השימור הממוצע הוא 2.9 שנים. עוד הוכחות המחקריות ניתן למצוא בהרחבה **במאמר** "למה השקעה בהון אנושי בכלל ובלמידה בפרט חשובה בכלל לארגונים?".
- תהליכי Reskill לוקחים בעצם עובדים קיימים ומכשירים אותם מחדש במקום לפטר אותם. כך שהיבטי ROI אנחנו מחזירים לחלוטין את ההשקעה בהכשרה המחודשת ע"י שימור עובדים, חיסכון בזמן הקליטה, צמצום עלויות הגיוס, העצמת התדמית הארגונית ו... בשימור של ידע ארגוני נצבר - ככה שלא רק שהידע הארגוני לא הולך לאיבוד, אלא גם מתבצע מינוף שלו בתפקיד החדש.

- **ערכים!?** - כי זה ממש בסדר אם את מרגישה שאת חברה מרוויחה, אבל גם משפחה. אבל באמת משפחה שדואגת לעובדים שלה לטווח ארוך בשוק עבודה כל כך מטורלל. יש כאן אפילו שליחות. למה?
  - כי במרץ 2021 מבקר המדינה הוציא **דו"ח** על פיו המצב בישראל עגום. את הדו"ח **סיכמו בגלובס** כך: 15% מהמשרות בישראל (600 אלף משרות) הן בסיכוי גבוה לשינוי מהותי ו-54% מהמשרות נמצאות בסיכון בינוני לשינוי. בנוסף, המבקר מציג נתון ידוע על הבעיה המרכזית של שוק העבודה הישראלי: ב-2019 היה הפריץ בשוק העבודה הישראלי נמוך ב-22% ממוצע מדינות ה-OECD. מחקרים מצאו שפריץ העבודה מושפע במידה רבה מרמת ההון האנושי שנמדדת בהשכלה. נחסוך מכם את הנתונים העצובים על מערכת החינוך הישראלית ונתמקד בנושא "למידה לאורך החיים והכשרה מקצועית למבוגרים". עליו נכתב בדו"ח כי מערך ההכשרות המקצועיות אינו מעודכן, ולא משיג את מטרתו - להתאים את מיומנויות העובדים לשוק העבודה המשתנה. מי שבעיקר נמצא בסיכון לאיבוד רלוונטיות תעסוקתית הם כל מי שדיגיטציה יכולה להחליף אותם ואין להם יכולת לשדרג את עצמם (והמדינה לא יוצרת מספיק הזדמנויות כאלו כמו שהבנתם וכאן יש לנו כארגון הזדמנות לייצר השפעה חיובית).
  - ורגע ועל אוכלוסיות של עובדים מבוגרים כבר דיברנו? הרי אנחנו נהיה זקנים יותר ונעבוד זמן רב יותר - אך למה לא לייצר מצב שבו אנחנו יוצרים הזדמנויות קריירה מגוונות לעובדים ועובדות שלכאורה הגיל נתפס כהופך אותם לפחות רלוונטיים? שליחות כבר אמרנו?
- לסיכום: יש כאן WIN ארגוני, WIN לעובדים ואפילו WIN למשק הישראלי...

## מאיפה יגיע הצורך הארגוני?

אז הצורך עשוי להגיע מכיוונים שונים:

- **מלמטה למעלה** - השטח או הנתונים ידברו בעד עצמם וככה פשוט יבינו שיש בעיה גדולה, למשל דרך העובדים: מגמת עזיבת עובדים, קושי עצום בגיוס, חוסר שביעות רצון של עובדים שבא לידי ביטוי בסקרים ארגוניים וכולי. או למשל דרך נתונים: אבדן הובלת שוק, נתוני הכנסה בירידה וכולי. כלומר, נתקענו בקיר.
  - **מלמעלה למטה** - יחידת מטה שנחשבת מרכזית בארגון (אסטרטגיה, HR, פיתוח עסקי וכדומה) שמבצעת ניתוח שוק וניתוח ארגוני ומגלה שחייבים להזיז את הגבינה או הנהלה עם חזון עתידי והבנה של שוק העבודה החדש, כלומר, חושבים קדימה. ולפני שנגחך מהניסיון להלביש את זה על התרבות הארגונית הישראלית, חשוב שתדעו שיש ארגונים בארץ שהצליחו להזיז את המחט! **הג'וינט, בנק לאומי, מכבי, טבע, בזק ועוד.**
- כשארגון מזהה את המגמות האלו: נדרשים בעלי תפקיד חדשים בארגון / יש קושי בגיוס / העובדים מציינים שחסרה להם התפתחות / אתגר השימור הגיע גם אליכם וכדומה, כדאי להתחיל לבחון את כיוון ה-Reskill.

### אז בחנו את ארגונכם! סימנת לפחות שניים... כדאי להמשיך לקרוא (:

- אנחנו מתקשים מאוד בגיוס לתפקידים מסוימים בארגון
- קיים חשש ממשי מעזיבת עובדים, בדגש על תחומים מסוימים
- עובדים מציינים שהם מרגישים תקועים במקום / הארגון לא מפתח אותם
- קיימים בארגון תפקידים שעלולים להיות פחות נדרשים תוך 3 שנים
- הארגון שלי רוצה להוביל שוק בתחומי / לפרוץ לאזור חדש
- נדרשים בעלי תפקידים חדשים שאינם נמצאים בארגון כרגע
- קיים חשש מאבדן הכנסה / רלוונטיות בשנים הקרובות
- ניתוח אסטרטגי מראה כי יש צורך בשינוי מסיבי פנים ארגוני / עסקי



## מאיפה מתחילים?

1. דבר ראשון חייבים לעשות **בחינה** של המקורות לבעיה ושל פתרונות אפשריים, חלופות ומשמעויות, לדוגמה:
  - גיוס מחדש - מה זה אומר לגייס לתפקידים האלו? כמה זה יעלה? מה המשאבים הנדרשים? כמה זמן זה עשוי לקחת?
  - פיטורים של תפקידים שמתיתרים - כמה יעלו העזיבות? מה ההשלכות של העניין הזה?
  - הכשרות חיצוניות - כמה זה יעלה? איפה זה אופציה? האם אקבל משהו גנרי או חליפה אישית? אולי כדאי לשקול מודל של Train To Hire למועמדים חיצוניים?
  - מחיר אי המוכנות - מה קורה אם נישאר ככה? מה הנזק הצפוי? הבנתם...
2. התחזק הכיוון של Reskill אחלה, לצעד הבא. **מיפוי** - מה זה אומר בתוך הארגון?
  - תמונת עתיד - מה מטרה? לאן נרצה להגיע? כיצד תיראה הצלחה?
  - העובדים - מאיפה אני יכול לקחת ולאן אני רוצה להביא אותם? אלו שלא יוכשרו - מה יקרה איתם? וכולי
3. ולבסוף כדאי לכנס את כולם, להסביר משמעויות ראשוניות ולקבל **הסכמה** של בעלי העניין הפנימיים:
  - מנהלים עתידיים ונוכחיים, מחלקת למידה, HR, אסטרטגיה, הנהלה (שכר, אחראי תקנים, ממשקים תומכים וכולי) ועוד.



## יש אור ירוק! איך יוצאים לדרך?

יש כמה פרמטרים וצירים לעבודה נכונה בפרויקט כזה, מיפינו אותם עבורכם: הם לא לפני סדר חשיבות מכיוון שהעניינים מהשלב הזה הם לא תמיד לינאריים. ובנוסף חשוב לציין שהכל כאן מוכר למי שכבר הובילו פרויקטים גדולים בארגון לכן כתבנו בעיקר את הדגשים הקריטיים והמון שאלות שכדאי לשאול בפרויקט מסוג כזה.

### ניהול הפרויקט

- אז מי יוביל וינהל את הפרויקט המורכב הזה: האם פנימי או חיצוני. האם יש מישהו שיכול לקחת על עצמו דבר כזה, הן מבחינת הניסיון, הפניות, המקצועיות בחברה, או שעליו לקחת חברה שכבר עשתה דברים כאלה ויכולה לסייע. מי הדמות המקצועית שאידיאלית יוביל תהליך כזה בחברה? גיוס? למידה? מנהלים מקצועיים?
- חשוב לשים לב שאמנם אנחנו מדברים פה על תהליך הכשרתי, אבל הוא נוגע להרבה מאוד מחלקות בארגון: הנהלה, HR, גיוס, למידה, מנהלים מקצועיים, כספים (שכר והטבות), מנהלים נוכחיים, מנהלים חדשים ועוד.
- לוי"ז - כמה זמן זה ייקח לנו מקצה לקצה ואיך זה מתחבר ליעדי החברה/הגיוס. מתי האנשים האלה יוכלו להתחיל לעבוד בתפקידים החדש? כמה זמן אני צריך לפרסם ולמייין את המועמדים, ומה יקרה "ביום שאחרי"?
- יעדים ומדדים - חשוב להגדיר כבר מההתחלה איך תיראה הצלחה בפרויקט? מה היעדים הספציפיים וכיצד הארגון יגדיר את הפיילוט כמוצלח ומוזל שירצו לשכפל?

### עבודה עם בעלי העניין בארגון

- אז דבר ראשון, למפות ולהבין מי כל בעלי העניין ולרתום אותם לפרויקט.
- המלצתנו היא לבצע פגישת התנעה (Kick-Off) פנימית כדי להציג את התהליך, המתודולוגיה, ולקבל כבר בשלב הראשוני את התובנות, ההמלצות והאור הירוק של כל בעלי העניין ולמנות צ'מפיון מחלקתי. בנוסף, מומלץ למנות צ'מפיון מהנהלה שתפקידו ללוות את התהליך ולייצר מסלול מהיר לקבלת החלטות.
- חשוב על התשתיות שלכם, הם אלה שבסוף יכולים לתקוע מקלות בגלגלים, מאנשי ה-IT (תקנים, רישיונות לפלטפורמות עבודה), דרך אנשי הכספים ועד המנהלים הנוכחיים שיכולים בקלות "לחבל" בתהליך.

### אפיון גבולות גזרה

- כמו בכל פרויקט למידה גם כאן נאפיין מצב רצוי-מצוי, ונאסוף נתונים רלוונטיים למהלך.
- דגשים קריטיים: מי קהלי היעד לכניסה לתהליך? האם ההכשרה מבוצעת תו"כ עבודה קיימת בארגון או מעבר לתקופת למידה מלאה (בוטקמפ) ואז לתפקיד חדש? האם נקלטים ישר בתום התהליך או שנבצע השמה פנימית בהתאם לפתיחת התקנים העתידית? מי מנהל את העובדים בזמן ההכשרה?

### פיתוח ההכשרות - גם כאן זה דומה לכל בניית הכשרה אבל יש כמה דגשים כמו:

- תהליכי המיון: עם איזו קבוצת עובדים אנחנו מתחילים ומה המידע הארגוני שיש לנו עליהם- קהל היעד, מה תנאי הסף לכניסה (ותק, חווי"ד, טאלנט לשימור). האם העובד מגיש את עצמו או שהמנהלים ממליצים? האם אותו אדם פנוי בכלל לתהליך כזה או שהיעדרותו מתפקידו תגרום יותר נזק מתועלת. האם מתחילים את התהליך מהפן האישי או המקצועי? \*מומלץ לשלב בתהליך גורמי מטה ממשאבי אנוש ומהמחלקות המקצועיות הרלוונטיות לתפקיד העתידי.
- דגשים לבניית ההכשרה: חישוב זמני לימוד בהתחשב בזמני העבודה, כמובן לא לשכוח התנסויות בפועל ותרגולים (מניסיונו מדובר בעוד 30% בממוצע על זמן הלימוד בכיתה), ועד איזה שלב מכשירים?



- בניית תרגולים והתנסויות עם התאמה לפרויקטים בארגון (לא דברים גנריים!), הכל חייב להיות בהתאמה לקונטקסט הארגוני הנדרש, יש פה כבר הכשרה פנימית משמעותית לכ"א קיים ולכן ההכשרה צריכה לדבר בשפה שלו ולא לתת "הכשרת מדף" כללית שתאבד מהעניין.
- מעבר על הדאטה שנאסף מתהליכי הלמידה: במידה ויש LMS או פלטפורמות למידה אחרות - מעקב אחר ההתקדמות של הלומדים, מתן פידבק, הרמת דגלים בזמן - בסוף מדובר על עובדים שלכם.
- תהליך מכשיר או מסנן? צמתי בדיקת התאמה ומה קורה אם אנחנו מגלים שהעובד לא מתאים? איך אומרים לעובד "לא" ומה ההשלכות העתידיות של זה?

### ● בניית התקשור והפרסום

- אז דבר ראשון המפתח להצלחה פה הוא שקיפות. לחשוב מראש על כל הסוגיות ולשים אותן על השולחן כי בסוף מישהו עלול להיפגע.
- מה קורה עם העובדים שלא מתקבלים - כיצד נתקשר "אי קבלה" לעובד שלנו שכבר "ראה את האור" ואת פוטנציאל השינוי?
- איך יבוצע תיאום ציפיות שחייבים לעשות עם העובדים - תוך כמה זמן מסיום הקורס אנו צופים את ההשמה? את מי משימים קודם וכו'. אחרת - עובד שהוכשר ולא הושם - בעל פוטנציאל גבוה לעזיבה. מה עושים עם עובד שהוכשר, אבל כעת כשמציעים לו שיבוץ, הוא לא מעוניין בו (פחד משינוי/מרחב הנוחות)?
- האם הארגון מממן את הלמידה באופן מלא? כלומר גם את ההכשרה וגם את "זמן העבודה החליפיי"? האם לומדים בזמן העבודה או שעושים את זה אחה"צ/שישי? אולי חצי-חצי?
- האם אנחנו מחתימים את העובדים על משהו שמחייב אותם להישאר בגלל הריסקיל? האם אנחנו לא מפחדים שהם יקחו את הידע החדש וילכו איתו למקום אחר?

### ● מכאן עושים אולי **פיילוט**, **משיקים** את תחילת ההכשרות ואז חשוב לדאוג ל..

- דבר ראשון - בפיילוט צריך להצליח. כלומר צריך לעשות את המיטב כדי שכל הכוכבים יסתדרו, כי בעצם התכנית כולה בפוקוס רב ואם רוצים לשכפל את ההצלחה בעתיד - חשוב להשקיע את מרב המשאבים שם.
- יצירת באזז לתהליך והשקה רשמית של התכנית. המשתתפים צריכים להרגיש את האקסלוסיביות של התכנית כי הם הולכים לעבוד מאוד קשה ויצטרכו להשקיע המון (בטח אם הם עושים את זה במקביל לעבודתם).
- חיבור עם אנשי המקצוע מתוך החברה - להביא חונכים וגורמים מקצועיים ללוות את התהליך. גם אם בחרתם לקחת חברה שתוביל את ההכשרה, להתעקש שיכנסו גם עובדי החברה ויקחו חלק פעיל בהכשרה.
- תרגיל מסכם - חשוב מאוד לפתח תרגיל שדומה ככל שניתן למה שהם יעשו ביום יום. חשוב שיביאו את הניסיון הקודם שלהם בחברה, אבל שהתוצרים ייצגו את כל התהליך הלימודי שעברו, בין אם זה כולל כישורים "רכים" וכישורים "מקצועיים". גם כאן, חשוב שזה יהיה מותאם ברמה ובקונטקסט הארגוני.
- טקס סיום - בנוכחות בכירים מהחברה, מנהלים "מגייסים", שיכירו ויראו את התהליך שהלומדים עברו, שישאלו אותם שאלות, שיאתגרו וגם כאן, לסגור בחגיגות את התהליך האסטרטגי הזה שזה עתה הסתיים.

### • ומה עכשיו...

- בנייה של תכנית למידת המשך כדי לשמר את "השפה" שהם למדו. בסוף לא תמיד כולם מגיעים לרמה הנדרשת ובמידה והם לא משובצים ישר לתפקידים החדש, חשוב מאוד לבנות להם תכנית לימודים, כדי לא להפסיד את כל ההשקעה שבוצעה.
- כניסה לתפקיד בליווי עובדים ותיקים (מודל "צל" יכול לעבוד היטב) בכל זאת, הם ג'וניורים בתפקידים החדש...
- וכמו תמיד - לחזור ליעדים ולראות האם עמדנו בתכנון מול ביצוע. בחינת האימפקט הארגוני, עמידה ביעדי התכנית בסיום ההכשרה וכמובן אחרי רבעון וחצי וישנה. לראות מי שובץ, הם המשיך להתקדם בתחום, האם נשאר בתפקיד או לא ולקבל פידבקים מהמשתתפים עצמם והמנהלים שלהם לקראת המחזור הבאים.

לסיכום, יש כאן הזדמנות נדירה שלנו כמקצועני פיתוח ההון האנושי להביא לארגון ולעובדיו בשורה או לפחות לקחת חלק אדיר ומשמעותי בה.

**מקווים שעזרנו לקדם למידה שהיא מנוע צמיחה אמיתי גם לארגונים וגם לעובדים!**



## מי אנחנו?



limi הוא הבית למקצוע הלמידה הארגונית בישראל. אנחנו מספקים מענה מקצועי רחב במטרה להעצים אנשים שעוסקים בלמידה בארגונים: מנהלים, עובדים ואנשי למידה. למה? כדי שלמידה תהווה מנוע צמיחה ותקדם ארגונים.

[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 <](#)

ומינו

תודה רבה!