

תוכן עניינים

3	חלק א'
3	1. הטרנדים החמים שישפיעו על מקום העבודה שלכם ב-2020 (מלה, 2019)
3	מושג ראשון: פיתוח קריירה
3	מושג שני: מגמות בשוק העבודה
4	מושג שלישי: גיוס
5	2. ללמוד כל הזמן, בכל מקום - העתיד של פיתוח עובדים (בראל, 2020)
5	מושג ראשון: הדרכות
5	מושג שני: תקשורת פנים ארגונית
6	מושג שלישי: תרבות ארגונית
7	חלק ב'
9	מקורות

חלק א'

הטרנדים החמים שישפיעו על מקום העבודה שלכם ב-2020 (מנלה, 2019)

מושג ראשון: פיתוח קריירה

בשל התחרות האינטנסיבית על כישרונות ברחבי העולם, חברות רבות שואפות לא רק למשוך את הכישרונות הנכונים, אלא גם מספקות הנחיות לפיתוח קריירה לשמירה על עובדיהן המיומנות והמיומנות. לפיכך, חקר פיתוח הקריירה זוכה לחשיבות רבה יותר בניהול אסטרטגי של משאבי אנוש (Li, Ge, Zhu, Xiong & Zhao, 2017). בכתבה (מנלה, 2019) מוסבר כי אחת המגמות לשנת 2020 בארגונים, הינה שימת דגש רב יותר על פיתוח קריירה (צמיחת עובדים), על ידי פיתוח תוך ארגוני, דרך יצירת אפיקי התפתחות בקריירה חדשים עבור העובדים והזדמנויות למידה שונות.

מושג חדש: נושא חדש בהקשר פיתוח הקריירה שמוזכר בכתבה, הינו אימוץ טכנולוגיה של בינה מלאכותית (כמו אימוץ יישום פלקס הישראלי בתאגיד יונילבר), על מנת לנהל את הקריירות בצורה בין דורית. בפרט, מצוין כי דור ה-Y ודור ה-Z נותנים חשיבות רבה לראיית אופק מקצועי. (מנלה, 2019). נתון זה חוזר על עצמו במחקרים שונים – דור ה-Y ודור ה-Z אכן עלולים לפתח כוונת נטישה אם הם לא רואים אפשרויות לפיתוח הקריירה בארגון, בין אם פיתוח בין תחומי (מעבר בין תחומים שונים בארגון) ובין אם פיתוח ניהולי (היכולת לטפס בהיררכיה הארגונית) (Maxwell & Broadbridge, 2014). לשם כך, ארגונים מיישמים טכנולוגיות חדשות מסוג בינה מלאכותית (AI), המאפשרת לעובדים להתפתח מבחינה קרייריסטית בתוך הארגון. מערכת AI לומדת את כישורי העובדים, חוויות היסטוריות שלהם, ושאפויותיהם לעתיד ולפי זה מציעה להם הזדמנות מותאמת אישית להשתתף במגוון פרויקטים חדשים בחברה – כאלה שהם זמניים, הזדמנויות הדרכה ואף משרות פנימיות חדשות שהתפתחו / שנוצרו – ובכך מאפשרת ה-AI לעובדים להתפתח אופקית (תחום חדש) או אנכית (ניהול) בארגון (מנלה, 2019).

מושג שני: מגמות בשוק העבודה

בעשורים האחרונים, מתעצב מחדש שוק העבודה. מקצועות חדשים נוספים ומקצועות ישנים נכחדים, החשיבות של דינמיות בסביבת העבודה ויכולות הקשורות אליה עולה (לדוג': פתרון בעיות, ביקורתיות, יצירתיות), ועוד. מבחינת הטיפול בעובדים, עולה הדגש על אימוץ דפוסי חשיבה של התפתחות וצמיחה ביכולות (למשל דרך סדנאות ואימונים), וכן מתבססת הבנה שהלמידה נמשכת לאורך החיים, שרצוי ללוות את העובד באבני דרך בחייו (חתונה, ימי הולדת וכו'), והקפדה יתרה על הפגנת אחריות חברתית מצד הארגון. היצמדות למגמות מעין אלו הינה חדשנית לעומת תקופות עברו בהן עיקר הדגש היה על שכר, והיא הופכת את הארגונים ליותר אטרקטיביים בשעת גיוס וליותר יעילים בשימור עובדים, בעיקר מהדור הצעיר – דור ה-Y ודור ה-Z (Jimenez, Bui, Mantilla & Miranda, 2017). מנגד, יש גם התפתחויות שפחות טובות לעובדים – כגון תהליכי שחיקה וצורך להתייעל עקב דלדול משאבים. מנלה (2019) מציינת אף היא כמה מגמות חדשות, כגון שבוע העבודה, הגדלת הזמן לבילוי עם המשפחה הגרעינית, הוספת תפקיד "מנהל מותג מעסיק" הדואג לכך שמועמדים יחוו בתהליך הגיוס חוויות חיוביות, מודרניות וטכנולוגיות ועוד.

מושג חדש: התפתחות חדשה למדי בתחום משאבי האנוש המתוארת אצל מנלה (2019), היא דגש על בירור **חוויות העובד בתיווך טכנולוגי**. לא עוד הארגון מנסה לבד לנחש מה טוב ורצוי לעובד או עורך סקרים, אלא הארגון מברר מהי חוויות העובד דרך AI, המלמדת אותו היכן יש פער ציפיות או ליקויים, והארגון מעניק לעובדים מענה מותאם אישית. לדוגמא בפירמה EY (רו"ח), החברה מיפתה, בסיוע העובד ובסיוע טכנולוגיה המאפשרת לעמוד על חוויותיו, את כל האינטראקציות של העובד עם הארגון ומצאה נקודות לשיפור מבחינת ציפיות העובד והתאימה את המסגרת הארגונית לכך – למשל, העניקה יותר גמישות בשעות, הזדמנות לעבודה מהבית ומערכת פנימית להענקת שבח, לפי רצון העובדים.

ללמוד כל הזמן, בכל מקום - העתיד של פיתוח עובדים (בראל, 2020)

מושג ראשון: הדרכות

הדרכות ארגוניות הן תהליכי למידה שמטרתם לשנות ידע, עמדות או מיומנויות של העובדים, כדרך לענות על צרכים לא מסופקים של המעסיק מהם. בעשורים האחרונים, מתגבשת ההבנה כי הדרכה גם מהווה חלק מתהליכי פיתוח של העובדים, ולקידום העובד, והיא לא רק אמצעי לעדכון מקצועי (Khan, Khan & Khan, 2011). הדרכות, הן דרך להעביר למידה ארגונית, ולכן הדרך שבה ניתן להדריך עובדים בצורה האפקטיבית ביותר מתבטאת בסעיפים השונים של מגמות הלמידה הארגונית אצל בראל (2020).

מושג חדש: בכתבה של בראל (2020) מצוינות תופעות חדשות ביחס להדרכה, והן **למידה קצרה בזיקה טכנולוגית**. הכוונה היא כי בשל עומס העבודה המצוי כיום בארגונים רבים, עובדים נוטים להעדיף למידה בפרקי זמן קצרים, בסגנון הרצאות TED. יתרה מכך, על מנת להקל על נוחות הלמידה, תכני ההדרכה גם מועברים בצורה דיגיטלית, מקוונת זמינה ונגישה דרך הטלפונים הניידים. אפילו, חלק מההדרכות מועברות דרך משחקי מחשב ומציאות וירטואלית, על מנת לטפח מוטיבציה בקרב העובדים ללמוד, בייחוד ככל שמדובר בדור הצעיר חובבי המשחקים במחשב – דור Y ודור Z. ארגונים אף מגדילים לעשות ומגבירים את התקציב המיועד ללמידה מקוונת. זאת ועוד, ישנו שימוש במערכות למידה מתקדמות המתאימות את תכני ההדרכה, זמני ההדרכה וכו' לעובדים בצורה אישית. שילוב AI ומשחקי מחשב בהדרכה אכן נמצא במחקרים כמעורר מוטיבציה ומשפר את הריכוז כמו גם את ההבנה בתהליך הלמידה בארגון (Ahmed & Sutton, 2017).

מושג שני: תקשורת פנים ארגונית

תקשורת פנימית היא חילופי מידע ורעיונות בתוך ארגון, תוך יצירת אווירת כבוד לכל העובדים בארגון. תקשורת פנים ארגונית כוללת חליפין תקשורתי בין אנשים ו/או קבוצות ברמות שונות ובתחומי התמחות שונים שנועדו לתכנן ולעצב ארגונים מחדש, ליישם תכניות ולתאם פעילויות יומיומיות. החליפין התקשורתי נוגע למשל לידע ודעות בארגון. לתקשורת פנימית פונקציה רב תחומית, המשלבת אלמנטים של ניהול משאבי אנוש, תקשורת ושיווק. בעשורים האחרונים התעצבה ההבנה כי תקשורת פנימית יכול להיות אפקטיבית ולסייע לארגון לשפר את הביצועים שלו. תקשורת פנימית אפקטיבית נחשבת בתור כזו שבה יש דיאלוג דו סטרי בין מנהל לעובד, בין עובד לעובד ובין מנהל למנהל, והדיאלוג הזה נהיר דיו על מנת לעורר מוטיבציה ולשפר הישגים (Borca & Baesu, 2014). רעיון התקשורת הפנים ארגונית מתבטא אצל בראל (2020) בכך שהיא מדגישה כי על מנת לבסס תרבות של ארגון לומד, יש לשפר תקשורת פנימית בין מנהלים לעובדים ובין עובדים לעובדים. מנהלי הדרכה צריכים לפעול כאנשי שיווק