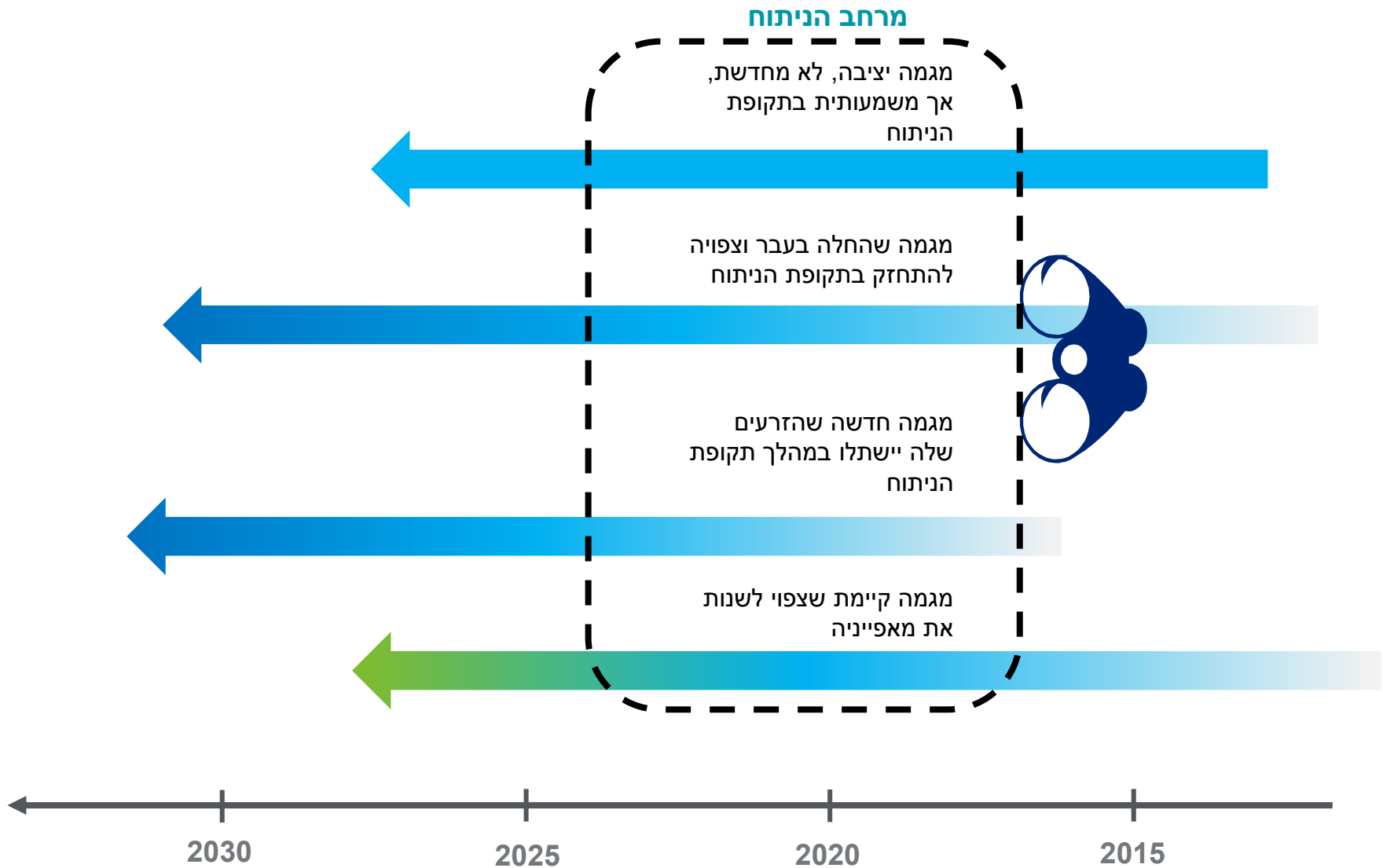




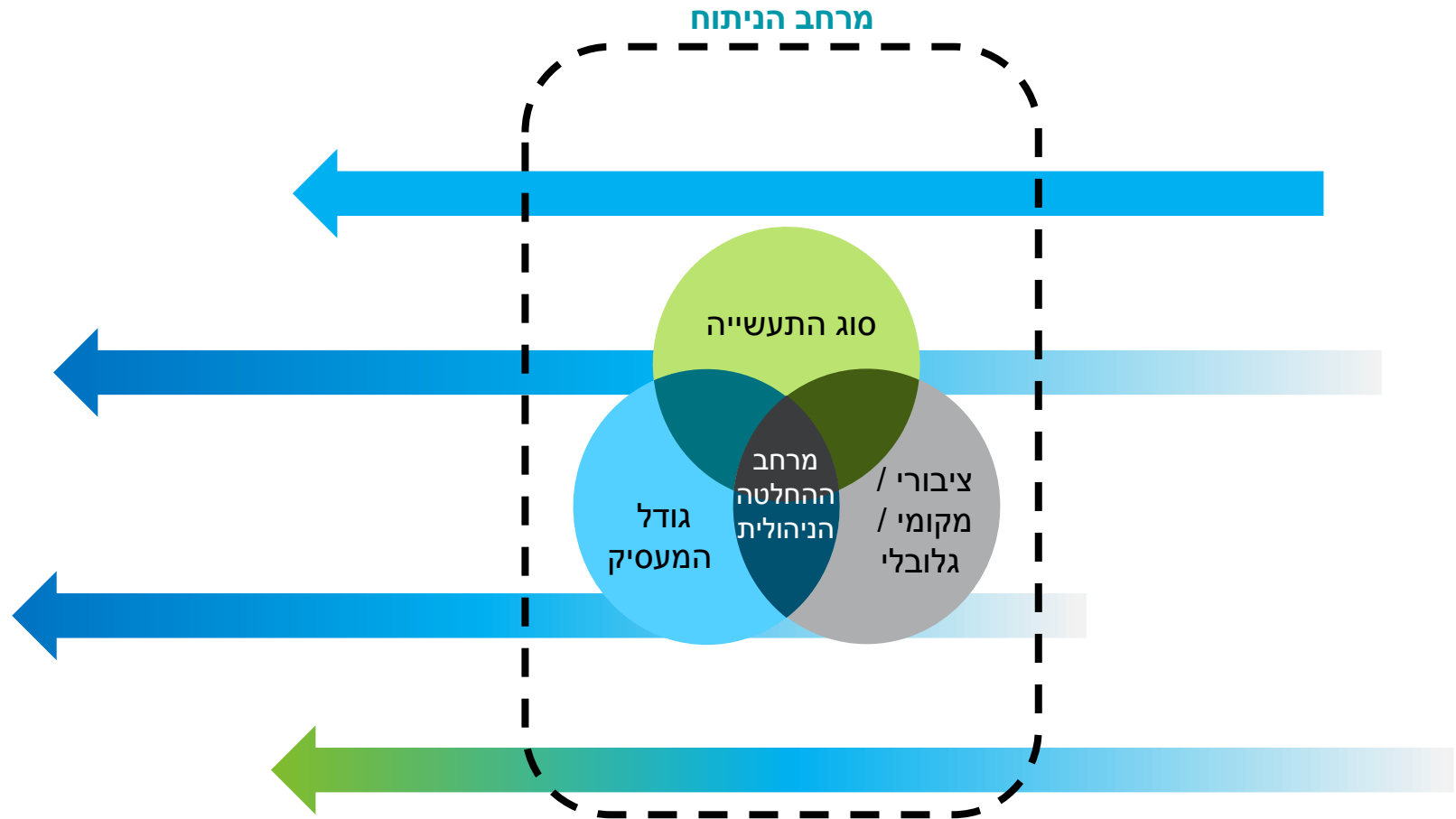
## השפעת המגמות בתעסוקה על המעסיקים 2022

# מגמות הן מטבען מתמשכות, בעלות עוצמה ומאפיינים משתנים

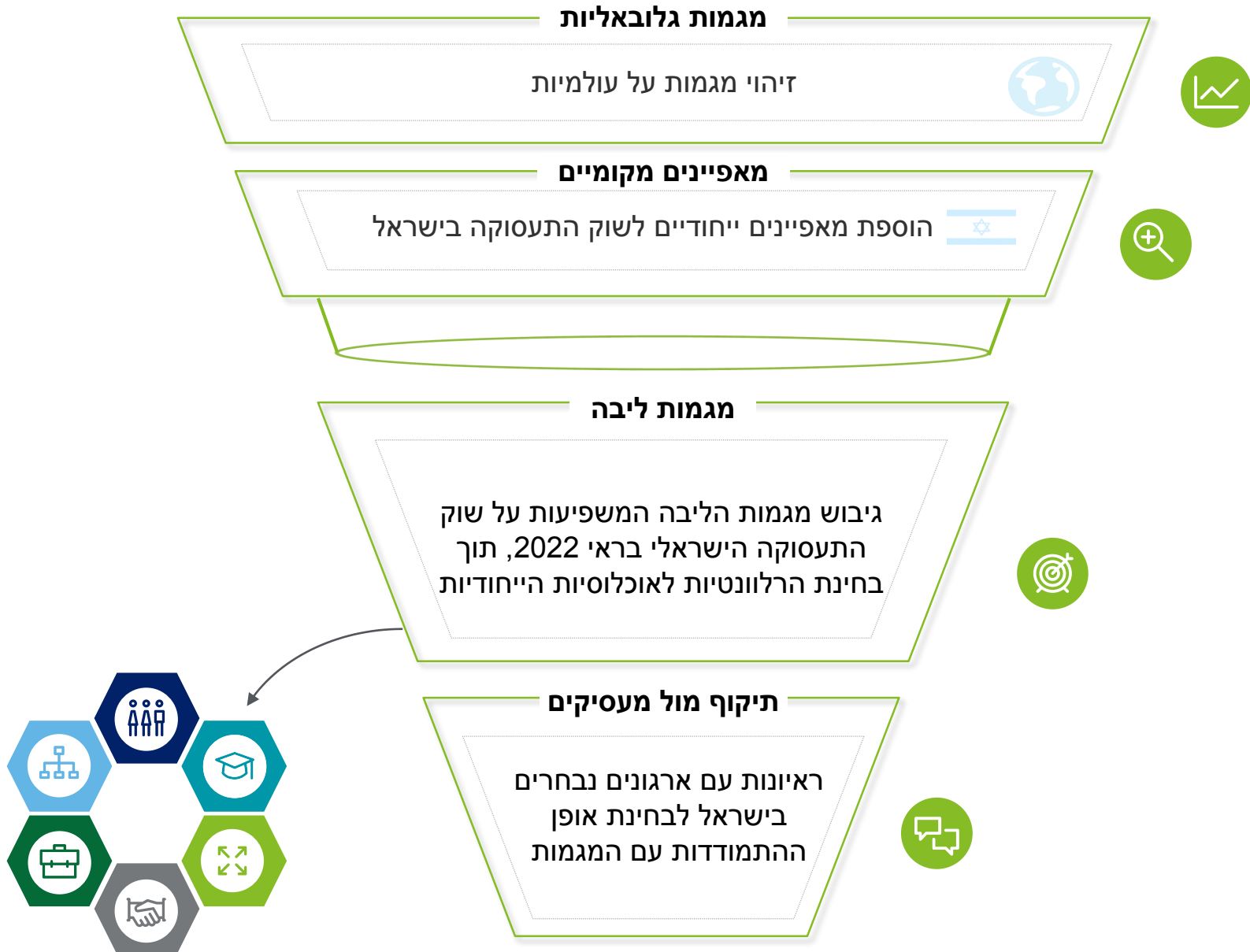
העבודה התייחסה למגמות בעלות משמעות בטווח הזמן המנותח – עד 2022



# מגמות אלו משפיעות באופן שונה על ארגונים וחברות – ההשפעה תלויה בסוג תעשייה, גודל הארגון ופריסתו; כמו גם בהחלטות ניהוליות



# מתודולוגיה: בחינת מגמות מהעולם ומאפיינים ייחודיים לשוק התעסוקה בישראל וחיבורם לגיבוש מס' מגמות ליבה, תוך בחינת הרלוונטיות לאוכלוסיות הייחודיות



# סיווגנו את מגוון השינויים המתרחשים בשוק התעסוקה למספר קטגוריות ובחנו את מידת הרלוונטיות שלהן לשילוב וקידום אוכלוסיות ייחודיות בשוק העבודה

רלוונטיות לאוכלוסיות הייחודיות	תיאור	מגמות
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• דרישה למיומנויות טכנולוגיות ושימוש במידע</li> <li>• תאגידיים גלובליים שדורשים יכולת שיתופי פעולה בינ"ל</li> <li>• שינוי מהיר של מקצועות ומשימות – צורך בלמידה מתמדת</li> <li>• במה ליוזמות עובדים, העשרת עובדים כמקור לחדשנות</li> </ul>	<p><b>עדכון מיומנויות מתמשך וחדשנות</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• מיצוי הפוטנציאל הגלום בגיוון תעסוקתי לחדשנות ויצירתיות בעסק</li> <li>• מתן מענה לצרכים הייחודיים של האוכלוסיות הייחודיות</li> <li>• התמודדות עם פערים מגדריים – איכות העבודות בהן עוסקות נשים</li> <li>• קריירה שנייה/שלישית –             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ עלייה בתוחלת החיים הובילה צורך בתעסוקת מבוגרים</li> <li>○ תעסוקת מבוגרים מהווה לעיתים מענה לפערי כוח אדם בתפקידים מסוימים</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>שוק תעסוקה מגוון</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• איזון בין עבודה לחיי משפחה ופנאי</li> <li>• מישוב עובדים, יחסי עובד-מנהל</li> <li>• תחושת תכלית חזקה, תרבות ארגונית המעודדת מצוינות</li> <li>• התאמה אישית של תנאים ומשימות ליכולות ולצרכי העובד</li> </ul>	<p><b>מחברות העובדים כמפתח לארגון משגשג</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• מסלולי פיתוח ייחודיים למשיכת עובדים</li> <li>• זיהוי מנהלים פוטנציאליים ועובדים מצטיינים מוקדם ופיתוחם</li> <li>• למידה (הכשרה)</li> <li>• חניכת עובדים</li> </ul>	<p><b>צורך בהזדמנויות פיתוח לעובדים והתאמה מקצועית</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• עבודה צוותית ופרוייקטאלית, מוביליות עובדים</li> <li>• ביזור מקום העבודה וגמישות בשעות עבודה</li> <li>• טכנולוגיה המשנה את אופי העבודה, למשל גישה מרחוק</li> <li>• עיצוב סביבת העבודה הפיזית (open space למשל)</li> </ul>	<p><b>שינוי מבנה העבודה המסורתית</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• פרואקטיביות בגיוס עובדים, תחרות על עובדים</li> <li>• ניהול נכון של עובדים זמניים להגברת פרודוקטיביות</li> <li>• שימוש חכם במידע להבנת צרכי העובדים ולעיצוב חווייתם</li> <li>• מחזורי גיוס תדירים והתמודדות עם פערים בכוח האדם</li> </ul>	<p><b>שינוי תהליכי גיוס</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• קבלת החלטות מבוססת מידע (Big Data וממשקים דיגיטליים)</li> <li>• מערכות מידע מתקדמות</li> </ul>	<p><b>תהליכי עבודה מבוססי מידע</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• צמצום כוח אדם בשל משברים כלכליים ופיתוחים טכנולוגיים</li> <li>• רפורמות להגברת תחרות – פגיעה בעובדים בטווח הקצר</li> <li>• הופעת תעשיות חדשות</li> </ul>	<p><b>התמודדות עם שינויים כלכליים המשפיעים על התעסוקה</b></p>

# מגמות הליבה שבלטו לאחר חיבור בין מגמות בשוק התעסוקה העולמי והמאפיינים הייחודיים לשוק התעסוקה בישראל, תוך בחינת הרלוונטיות לאוכלוסיות ייחודיות



שוק תעסוקה מגוון

עדכון מיומנויות מתמשך  
וחדשנות

מחברות העובדים כמפתח  
לארגון משגשג



שינוי תהליכי הגיוס

צורך בהזדמנויות פיתוח  
לעובדים והתאמה מקצועית

שינוי מבנה העבודה  
המסורתי

# סביבת העבודה המודרנית, שכוללת טכנולוגיה, גלובליזציה ומבני עבודה חדשניים, מחייבת עדכון מתמשך של כישורי כלל העובדים

## טכנולוגיה הופכת לחלק בלתי נפרד מסביבת העבודה המודרנית



- במרבית מדינות ה-OECD כ-95% מהעובדים בחברות גדולות וכ-65% מהעובדים בעסקים הקטנים נדרשים להשתמש באינטרנט
- כ-25% מהעובדים בממוצע ה-OECD עוסקים בעבודות בהן חלק גדול מהמשימות יהפכו לאוטומטיות ובמקומן הם ידרשו לבצע משימות מורכבות יותר תוך שימוש בטכנולוגיות חדישות
- בישראל 57% מהאוכלוסייה הם חסרי מיומנויות ICT או בעלי מיומנויות בסיסיות בלבד (לעומת 50% בממוצע ה-OECD)
- בישראל רק כ-10% מבני 55-64 הינם בעלי יכולות ICT מתקדמות. עובדים בעלי יכולות ICT מתקדמות צפויים להשתכר 27% יותר



סימנים למעבר ממיקוד ב-knowledge Worker למיקוד ב-Innovation worker: עובד יצירתי, אגילי, מחויב ללמידה מתמשכת

נדרשות מיומנויות מתאימות לשילוב דיגיטציה בעבודה, גם בעבודות שאינן דורשות כישורים גבוהים (צווארון כחול). אולם, מיומנויות ICT אינן מספיקות ומהעובדים נדרשים כישורים נוספים, למשל יכולת עבודה בשיתוף פעולה וגמישות (יכולת הסתגלות למשימות מורכבות משתנות)

עדכון מתמשך של מיומנויות העובדים, תוך חיזוק החינוך הבסיסי, מתן תמריצים ללמידה נוספת, וחיזוק תכניות ההכשרה למובטלים

עידוד חדשנות באמצעות שיח בין עובדים למנהלים, קבלת חוות דעת מכלל הדרגים בארגון, ניהול תומך המוקיר עובדים חדשניים וזמן ומרחב ליזמה וחדשנות של עובדים

שיפור ביצועי הארגון והגברת יכולת התחרות לצד צמצום אי-השוויון בין עובדים





**שוק תעסוקה מגוון**

**עדכון מיומנויות מתמשך  
וחדשנות**

**מחוברות העובדים כמפתח  
לארגון משגשג**



**צורך בהזדמנויות פיתוח  
לעובדים והתאמה מקצועית**

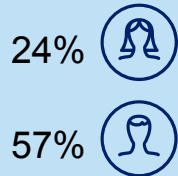
**שינוי תהליכי הגיוס**

**שינוי מבנה העבודה  
המסורתי**

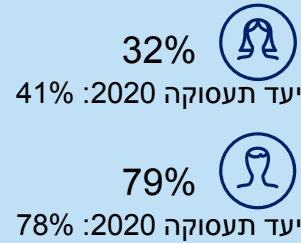
# הצלחת הגיוון בשוק התעסוקה תלויי שירות בהתאמת תהליכי הגיוס וסביבת העבודה לצרכים הייחודיים לכל אוכלוסייה

שיעורי התעסוקה באוכלוסיות הייחודיות (בישראל שיעור התעסוקה הממוצע עומד על 76% נכון ל-2015):

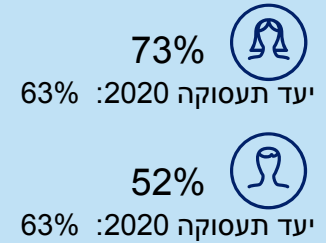
## 1 בדואים



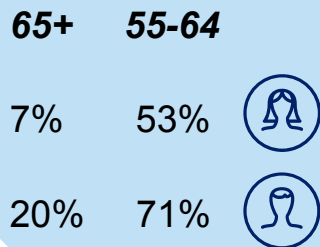
## ערבים



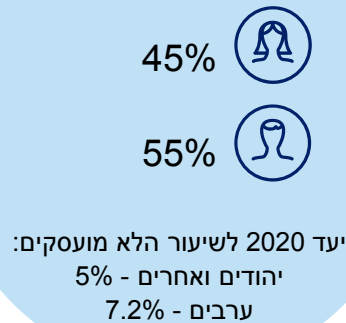
## חרדים



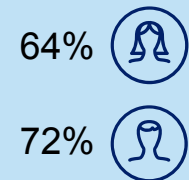
## 3 מבוגרים



## בעלי מוגבלויות<sup>3</sup>



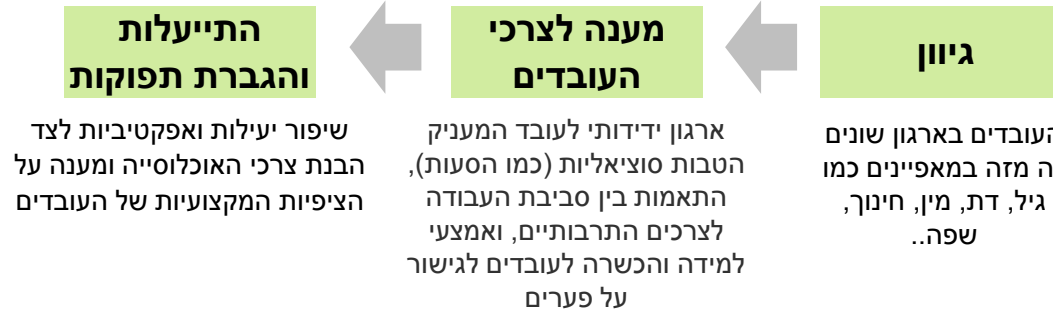
## 2 אתיופים



הערות: (1) לפי מחוז דרום, נכון ל-2014 (2) נכון ל-2010 (3) נכון ל-2011  
מקורות: שוק העבודה: מושגים, נתוני תעסוקה ושכר והשוואה בין-לאומית, מרכז המידע והמחקר של הכנסת, 2015  
מכניסה לתעסוקה לתעסוקה מכניסה, המכון הישראלי לדמוקרטיה, 2015  
סקרי כוח אדם והסקר החברתי, למ"ס

# מתן תנאים מתאימים ומענה על צרכי האוכלוסיות ייחודיות לשילובן בשוק התעסוקה באופן שיאפשר הגברת תפוקות והתייעלות

## תפיסת המגוון כנכס (למרות האתגרים שבדרך) ולא כבעיה:



## יתרונות הגיוון התעסוקתי למעסיק

קידום ערכי הארגון	מינוף חדשנות ומיומנויות לפתרון בעיות	מעורבות בקהילה כפוטנציאל לאיתור עובדים, תורמים ומשקיעים חדשים	שיפור שירות הלקוחות	הגברת מחוברות העובדים לארגון	מענה לקושי לגייס עובדים
-------------------	--------------------------------------	---	---------------------	------------------------------	-------------------------

- ניהול עובדים מגוונים הוא מרכיב מהותי ביישום ניהול אפקטיבי בארגון
- לשם הכלת עובדים מגוונים, מנהלי הארגון צריכים להיות נכונים לערוך שינויים בארגון במידת הצורך
- גיוון עובדים מצריך יותר ממתן הזדמנויות תעסוקה שוות, הוא דורש יצירת דיאלוג בין עובדים (למשל בצורה של ישיבות צוות), מתן חניכה וליווי לעובדים, התאמת סביבת העבודה ותנאייה לצרכי העובדים, מלחמה באפליה ובהדרה של השונה וכו'

**ארגונים בעלי תרבות עבודה המכילה שונות וגיוון עובדים צפויים להפגין ביצועים העולים על עמיתיהם ב-80%**

# מינוף ייצוג הולם: דוגמת מיזם ה-Collective Impact - השותפות לקידום תעסוקה בחברה הערבית בישראל



Collective Impact  
 השותפות לקידום | الشركة لتعزيز العمل  
 תעסוקה בחברה הערבית | في المجتمع العربي

- מיזם שהוקם ב-2013 בכדי למנף את תעסוקת הערבים במשק הישראלי ולפתור את כשל השוק בנושא המביא לאובדן בתוצר של 31 מיליארד ש"ח בשנה
- הנחות העבודה הן:
  - נדרש שיתוף פעולה תלת-מגזרי תוך הוכחת תועלת עסקית בגיוון עובדים ליצירת שינוי משמעותי בדפוס ההעסקה של החברה הערבית
  - יש להביא לשינוי תפיסתי ורתימת מעסיקים באמצעות Business Case, מוטיבציה ערכית איננה מספיקה
  - הגופים הציבוריים הפועלים לקידום המיזם: נשיא המדינה, משרד ראש הממשלה, משרד האוצר, משרד הכלכלה, המועצה הלאומית לכלכלה והרשות לפיתוח כלכלי

- בתחילת הדרך נערך פיילוט בו השתתפו 6 ארגונים מובילים במשק
- הארגונים אישרו תכניות עבודה תלת שנתיות בעלות יעדים מדידים
- מטרת תכניות העבודה הייתה להביא לשינוי פנימי שיתייחס לתהליכי:
  - איתור ומיון מועמדים
  - גיוס ושילוב עובדים
  - שימור עובדים
  - קידום עובדים
- תוצאות: ב-2016 נוספו למעלה מ-200 עובדים ערבים בארגוני הפיילוט
- היעד ל-2018 בארגון לדוגמא הוא להגדיל את מספר העובדים הערבים האקדמאים מ-1% ל-7%

**חסר מודעות** – הובילה לאי ניצול של נתוני שוק התעסוקה הקיימים. חברות לא הבינו שזה כדאי להן, שזה אפשרי ואיך לעשות זאת

חסם מרכזי

**מחקר מקיף שהביא ליצירת יחסי אמון** – המחקר נערך במשך כשנה בכ-50 חברות מובילות ועסק בשילוב עובדים מהחברה הערבית במגזר העסקי. הדבר ביסס יחסי אמון עם החברות והביא לזיהוי המקומות בהם ניתן להציע להן עזרה

**הוכחת כדאיות עסקית** – מודלים שאפשרו לחברות להבין את הפוטנציאל העסקי

עיקר המאמצים להתגברות על החסם

**גידול במספר החברות המשתתפות במיזם** – היום משתתפות במיזם 4 חברות גדולות נוספות וכ-30 חברות נוספות מוכנות והיו רוצות לקחת בו חלק

תוצאות

מחברות העובדים כמפתח  
לארגון משגשג

שוק תעסוקה מגוון

עדכון מיומנויות מתמשך  
וחדשנות



שינוי תהליכי הגיוס

שינוי מבנה העבודה  
המסורתי

צורך בהזדמנויות פיתוח  
לעובדים והתאמה מקצועית

# הגברת מחוברות העובדים לארגון ליצירת המשכיות בעבודה באמצעות תפיסת העובד כלקוח - יצירת תנאים וסביבת עבודה שיענו על צרכיו

ממחקר של Deloitte עולה כי:

- בעוד ש-81% מהחברות מודדות ומנתחות את חווית הלקוח, רק 31% מודדות את חווית העובד
- בעוד ש-90% ממנהלי ארגונים מבינים את חשיבות מחוברות העובדים, רק 50% יודעים כיצד לפעול לפיתוח הנושא

## הגורמים המרכזיים למחברות עובדים

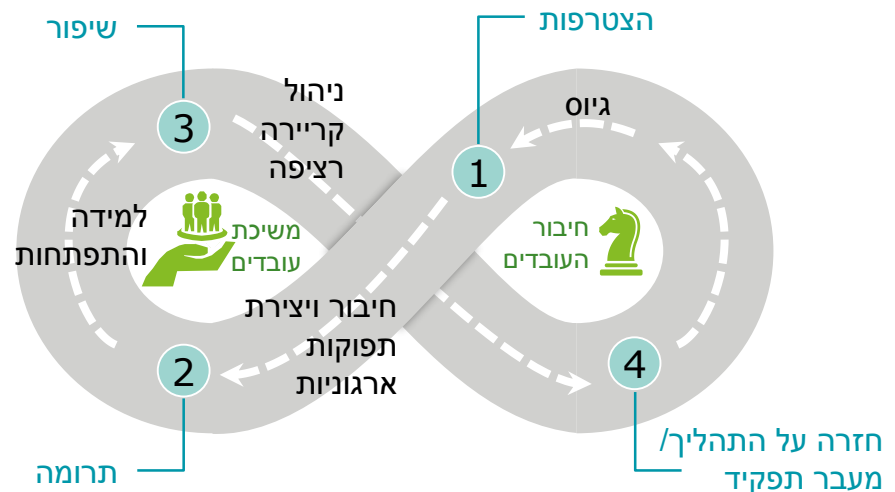
הזדמנויות פיתוח וחניכת עובדים	ארגון מגוון ומכיל בו אנשים מרגישים בנוח להיות 'עצמם'	תרבות הכרה והערכת עובדים (מישוב עובדים, יחסי עובד-מנהל, תגמול כספי)	סביבת עבודה גמישה	עבודה משמעותית (התאמה בין עובד לעבודה למיציא כישורים)
-------------------------------	--	---	-------------------	---

### כלים לדוגמא:

- פילוח עובדים וזיהוי מאפייניהם
- מחקר אתנוגרפי המסייע בהחלטה באילו אוכלוסיות עובדים יש להשקיע
- עיצוב פתרונות מזווית הראייה של העובד לצד קבלת פידבק מתמשך
- שיפור קבלת החלטות, פעילות וסיפוק העובד תוך שימוש ב-Data פרסונלי וניתוחו
- הנגשת ידע, כלים ותמיכה שסייעו לעובדים

## תפיסת העובד כלקוח באמצעות הכרה ומתן מענה לצרכיו כמפתח לשיפור תוצאות מקצועיות/עסקיות וחווית עובד

תפיסה זו מעצבת מודל קריירה חדש לעובדים שמטרתו למשוך ולערב את העובדים תוך דגש על קבלת החלטות של העובדים שיביאו לתהליך פיתוח קריירה רציף





# הזדמנויות למידה, פיתוח מקצועי והתקדמות בקריירה הם מניעים מרכזיים לשביעות רצון העובד

ממחקרים וסקרים שנערכו בקרב חברות וארגונים בעולם עולה כי:

ארגונים בעלי תרבות למידה חזקה הינם בעלי סבירות של 92% יותר לפתח מוצרים ותהליכים חדשים והם 52% יותר פרודוקטיביים

ארגונים בעלי תרבות למידה חזקה הינם רווחיים יותר ב-17% ממתחריהם

הגורם המרכזי שיביא לעזיבת עובדים הוא אי פיתוח קריירה

מידת מחויבות העובדים והיכולת לשמרם בארגון בעל תרבות למידה חזקה גבוהה יותר ב-30%-50%

## פיתוח עובדים



- מתן משימות חדשות ומגוונות לפיתוח העובדים
- שימוש בניתוח Data וכלים מקוונים לזיהוי עובדים בולטים כבר בתחילת דרכם בארגון
- ניידות פנים-ארגונית של עובדים

## יצירת סביבת למידה



- מאפשרת לארגון לבדל עצמו ממתחריו
- מענה לצורך של דור העובדים הנוכחי להתפתחות אישית
- תכני הלימוד זמינים במקורות פנימיים וחיצוניים לארגון ובאופן דיגיטלי
- תהליך רציף ומתמשך
- הכשרה באופן אינטראקטיבי (כוללת וידאו וסימולציות למשל)



# כחלק מהזדמנויות הפיתוח, המעסיקים נדרשים לספק לעובדיהם תנאים ללמידה מתמשכת אשר בין היתר תפצה על הנתק בין מוסדות ההשכלה לשוק התעסוקה

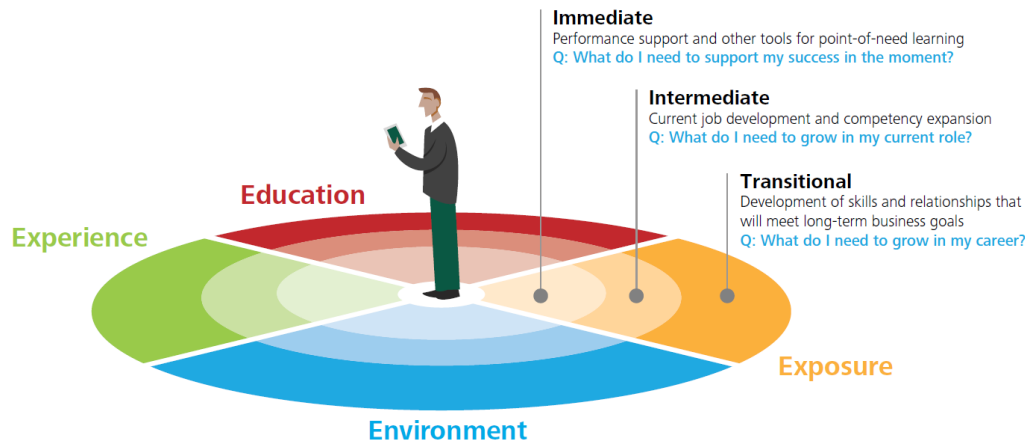
- קיים נתק בין מוסדות ההשכלה לשוק התעסוקה, כך שאוניברסיטאות ומכללות אינן מספקות את הידע המעשי הדרוש לביצוע עבודה
- בנוסף, מעסיקים מדגישים את חשיבות הניסיון על פני ההשכלה בעת גיוס עובדים, במיוחד במקצועות בהם היצע העבודה גבוה מהביקוש
- לכן, מעסיקים נדרשים לספק לעובדים אפשרויות למידה והתפתחות בכל שלב לשם התייעלות והגברת פרודוקטיביות

## מודל הלמידה המתמשכת של Deloitte

עולמות תוכן בהם מתרחשת למידה:

צרכי הלמידה:

- חינוך
- ניסיון
- סביבה
- אינטראקציה עם אנשים



- מידי**  
גישה למידע שתסייע בביצוע השוטף של התפקיד הנוכחי
- שלב ביניים**  
התפתחות בתפקיד הנוכחי והרחבת יכולות
- מעבר**  
קפיצת מדרגה בקריירה לתפקיד בכיר יותר או אחר

יתרונות המודל:



העובדים נושאים בחלק מהאחריות להתפתחותם



גמישות והתאמה לצרכי העובדים המשתנים





שימור ידע ופיתוח עובדים באמצעות היחשפות מתמדת אליו





# שינוי מבנה העבודה המסורתי והדגשת מוביליות עובדים בהתאם לצרכים וליכולות לצד מתן אפשרות לעבודה מרחוק וגמישות בשעות העבודה


גמישות ארגונית

מבנה היררכי פונקציונלי מסורתי  ← רשת של צוותים ממוקדי משימה 

- מאפשרת **מוביליות עובדים** (בחירת העובד המתאים לכל משימה) בהתאם לצרכים וליכולות העובדים **ושילוב של פרילנסרים** למשימות מוגדרות שלרוב אינן בליבת הארגון
- עבודה ברשת של צוותים קטנים וחזקים מתאפשרת תוך העצמת עובדים ומתן אחריות, תקשורת חזקה בין עובדים, וזרימת מידע מהירה
- מבנים ארגוניים אפשריים נוספים: מבנה ללא גבולות (Boundaryless), שת"פ וירטואלי, מטריצה של פונקציונליות ומשימה, ...
- דוגמאות ליישומים: האקתונים, חללי עבודה משותפים ודינאמיים ועבודה פרויקטאלית

בסקר שערכה Deloitte הגלובלית עולה כי רק 24% מהחברות הגדולות נותרו במבנה ארגוני מסורתי

עבודה מכל מקום ובכל זמן

עבודות יותר אטרקטיביות המאפשרות גמישות בין בית לעבודה ומגבירות מחוברות עובדים לארגון 

קושי בניהול עובדים במקומות שונים ותחת חוזים שונים 

## ביזור מקום העבודה כתועלת למעסיקים ולמועסקים - תנאים להצלחה:

- עבודה שיכולה להיעשות באופן עצמאי
- טכנולוגיה זמינה לביצוע העבודה מרחוק
- יכולת מדידת פרודוקטיביות
- שימוש באינטרנט כפלטפורמה לאינטראקציה חברתית שתוביל לחדשנות ויצירתיות
- קיום כישורי ניהול איכותיים

# הפקת ערך מוסף משינוי מבנה העבודה דורש שימוש במודלי ניהול חדשים; פיתוח הדרג ניהולי שלוב בתהליכים ובתרבות הארגון

מודל הבגרות הניהולית של Deloitte המאפשר הטמעת מבני עבודה חדשניים

## ניהול איכותי וסיסטמטי

- פיתוח דרג ניהולי השלוב בתהליכים ובתרבות הארגונית: סביבת העבודה, אינטראקציה עם עובדים, ניסיון הנצבר בעבודה השוטפת ותכניות הכשרה
- עידוד נטילת סיכונים ותרבות הנגשה ושיתוף מידע
- עבודה צמודה ורציפה של משאבי אנוש ומנהלי הארגון לפיתוח מנהלים
- שיקוף מלא של מאפייני פרופיל המנהל שהגדיר הארגון

## ניהול מתקדם

- הכשרה, ניסיון ואינטראקציה בין העובדים לפיתוח מנהלים
- נטילת סיכונים חלקית והשמת דגש על שיתוף מידע
- שיתוף פעולה נרחב בין משאבי אנוש למנהלים לפיתוח מנהלים

## ניהול משולב

- הכשרות פורמליות וניסיון בעבודה השוטפת כבסיס לפיתוח מנהלים
- התנגדות עקרונית לנטילת סיכונים ומעט שיתוף מידע
- שיתוף פעולה מצומצם ונקודתי בין משאבי אנוש למנהלים לפיתוח מנהלים

## ניהול בסיסי

- תכניות הכשרה פורמליות לפיתוח מנהלים
- אי נטילת סיכון ואי שיתוף מידע
- אי שיתוף פעולה בין משאבי אנוש למנהלי הארגון
- מנהלים לומדים מצפייה במנהלים אחרים ולא מודעים לציפיות הארגון מהם

## תוצאות בגרות ניהולית

יכולת זיהוי ופיתוח מנהלים גבוהה פי 10

יכולת היערכות והתמודדות עם שינויים  
שחווה הארגון גבוהה פי 5

גידול ב-37% בהכנסת הארגון פר עובד

מקור: Five ways to nurture developing leaders in an ecosystem for growth, Deloitte, 2017



# מעסיקים נדרשים להתמודד עם שינויים בגיוס עובדים הנובעים מגידול בעובדים הזמניים, יכולת קבלת החלטות מבוססת מידע וצרכי העובדים המשתנים

תפקיד משאבי אנוש מתרחב מעבר לתפקיד המסורתי, לתפקיד של יועצי חדשנות בעלי אחריות לעיצוב, שיפור ופישוט חווית המועמד והעובד בארגון



## עיצוב חוויית המועמד

- התמודדות עם התגברות מחזורי הגיוס באמצעות איתור עובדים שצפויים להיות נאמנים יותר
- **עיצוב חוויית העובד והמועמד להגברת מחוברות העובדים** לארגון תוך שימוש במידע להבנת צרכי העובדים



## שימוש חכם במידע

- שימוש ב-**Data Analytics** לקבלת החלטות חכמה בעת גיוס עובדים תוך הבנת צרכיהם.
- ניתוח מידע יאפשר להבין מתי ולמה יעזבו העובדים את הארגון, מהם הגורמים להצטרפות עובדים לארגון וכו'.
- ניתוח המידע נעשה תוך התבססות על **Data** חיצוני (מרשתות חברתיות למשל) ליצירת תחזיות על מגמות בשוק העבודה ואיתור עובדים פוטנציאליים



## עובדים זמניים

- התמודדות עם גידול בנתח שוק העובדים הזמניים (פריילנסרים, עובדים לפי שעה, עובדים במשרה חלקית) באמצעות גיבוש מודל תעסוקתי מתאים והטמעת מערכות וטכנולוגיות
- העסקת עובדים זמניים יכול להוות הזדמנות להתייעלות והגברת פרודוקטיביות בארגון - מיקור חוץ של פעילות שאינה ליבת הארגון והתמקדות העובדים הקבועים בליבה



## גיוס מהיר ופרואקטיבי

- התאמת הליך הגיוס למאפייני דורות ה-Y וה-Z, השואפים להליך גיוס מהיר, שקוף ודיגיטלי ככל שניתן
- תחרות על עובדים, גם בעבודות שאינן דורשות מיומנויות גבוהות, המצריכה מעבר לגיוס פרואקטיבי, הכולל שימוש ברשתות חברתיות ודגש על נטוורקינג
- תחרות על עובדים מחרפה במקצועות בחסר

ניתוח מקרי בוחן – כיצד חברות נבחרות  
במשק מתמודדות עם מגמות הליבה שזוהו?

**מקרה בוחן – ארגון תעשייתי גדול**



# ארגון תעשייתי מוביל בעל נוכחות בישראל ובעולם הנחלק לשני מוקדי פעילות שונים באופיים

## חלוקה למוקדי פעילות עיקריים



### ייצור

קווי ייצור, לוגיסטיקה, סדרנים, ..

- עבודה במשמרות מוגדרות, אינה מאפשרת גמישות
- עובדים חסרי השכלה ושאינם מיומנים
- גיוס במסות, תחלופת עובדים מהירה



### מטה

יחידות שיווק, HR, כספים, ..

- מתאפשרת עבודה גמישה יותר (שעות עבודה, עבודה מהבית)
- לרוב עובדים מיומנים בעלי השכלה
- גיוס עובדים באופן ממוקד וסלקטיבי

# קווים מנחים לפעילות הארגון ביחס למגמות הליבה

ניתוח של ארגון מוביל בתעשיית המזון

שינוי תהליכי הגיוס

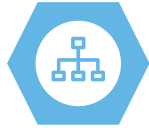
שינוי מבנה העבודה המסורתי

צורך בהזדמנויות פיתוח לעובדים והתאמה מקצועית

מחברות העובדים כמפתח לארגון משגשג

שוק תעסוקה מגוון

עדכון מיומנויות מתמשך וחדשנות



הכשרה מתמשכת כמענה לשדרוג הסביבה הטכנולוגית

גיוון עובדים לשם מילוי תפקידים בהם מחסור בכוח אדם

טיפול במנגנוני הדרה, הקשבה ויצירת מסה קריטית לגיוון מיטבי

יצירת מוטיבציה לעבודה בארגון באמצעות "כלכלת חוויות"

דגש על שיטות עבודה מבוססות דיאלוג והטמעה נקודתית של עבודה בצוותים

חיבור בין גיוון ומנגנוני גיוס



# נקודת המוצא של הארגון היא שלכלל העובדים קיימת יכולת טכנולוגית בסיסית; בעזרת הכשרה מתאימה ניתן להבטיח את המשך תרומתם לארגון מתקדם טכנולוגית

## עקרונות:

- השימוש בטכנולוגיה נטמע בהיבטי חיים שונים ולמרות זאת **עובדים שאינם מיומנים ממשיכים להיתפס כ"חסרי יכולת טכנולוגית"**
- פוחת הצורך בעובדים שאינם מיומנים ולכן נדרש להפוך עובדים שאינם מיומנים לעובדים מיומנים
- **הכשרת עובדים שאינם מיומנים לשימוש בטכנולוגיה חדשנית בארגון כוללת העשרה בידע נוסף שאמנם אינו נדרש לעבודה היומיומית, אך יוצר עניין ורצון ללמוד**
- **אחריות ללמידה בידי העובד - הארגון כמאפשר**
- יכולות אנליטיות, רשתיות ועבודה בתוך קהילה הופכות למיומנויות קריטיות

## הכשרה מתמשכת כמענה לשדרוג הסביבה הטכנולוגית

צורך בהזדמנויות פיתוח לעובדים והתאמה מקצועית



עדכון מיומנויות מתמשך וחדשנות



## דוגמאות

- מרכז הלוגיסטיקה אינו פועל עוד כמחסן אלא כמפעל הכולל רובוטים – משימות העובדים בתחום הלוגיסטיקה השתנו מקצה לקצה אך הודות להכשרות (שכללו מרכיב העשרה משמעותי עבור העובדים) לא נדרשו פיטורי עובדים
- מעבר מהכשרות שהן ברובן הכשרות Face to Face להכשרות הכשרה באמצעות אפליקציות סלולר ולומדות מקוונות – העובד נגיש אליהן בכל זמן והוא מנהל את תהליך הלמידה שלו
- להכשרה במסגרת תכניות מנהיגות מתקבלים כיום עובדים גם עם ותק נמוך – התאמה לצרכי דור ה-Y להתפתחות מהירה

# העסקת עובדים מאוכלוסיות ייחודיות היא בעלת ערך עסקי מובהק לארגון, מענה למחסור בכוח אדם בתפקידים מקצועיים

## עקרונות:

- תשתיות ופלטפורמות שמספקת המדינה להכשרת עובדים לוקות בחסר ולכן שוק העבודה נדרש למלא את החסר
- **זיהוי תפקידים בהם נצפה מחסור בכוח אדם** (מקצועות הדורשים הכשרה מקצועית) לצד **ביקוש נמוך של עובדים משכילים** ומיומנים לעיסוק בתפקידים אלה – הזדמנות עבור עובדים שאינם מיומנים מאוכלוסיות ייחודיות
- **שילוב עובדים בעלי פוטנציאל מאוכלוסיות ייחודיות** בתפקידים בעלי **אופק פיתוח, תוך מתן הכשרה מלאה** (עבור רובם, זאת הזדמנות ייחודית להתפתחות במסלול ניהולי)

## גיוון עובדים לשם מילוי תפקידים בהם מחסור בכוח אדם

צורך בהזדמנויות פיתוח לעובדים והתאמה מקצועית



שוק תעסוקה מגוון ורב-תרבותי



## דוגמא

הארגון פועל בימים אלה ליצירת תכניות להכשרת עובדים בתחום האחזקה (טכנאים, חשמלאים, הנדסאים וכו'). התכניות ממומנות על ידי הארגון ומהוות הזדמנות לשני הצדדים – לארגון למלא תפקידים חסרים ולעובדים כהזדמנות לצמוח בארגון ולהגיע בעתיד לתפקידים ניהוליים

# הארגון פרוס ברחבי הארץ ולכן מוכרח להישען על עובדים מאוכלוסיות מגוונות; לשם כך הוא מתמקד בטיפול במנגנוני הדרה תוך הקשבה ומענה לצרכי האוכלוסיות הייחודיות

## עקרונות:

- פריסה גיאוגרפית ומקצועית מובילה להישענות על עובדים מאוכלוסיות מגוונות. בנוסף האוכלוסיות הייחודיות נאמנות לארגון, לומדות במהירות ומפגינות תוצאות עסקיות טובות
- **טיפול במנגנוני הדרה (חיצוניים ופנימיים) של אוכלוסיות ייחודיות באמצעות הקשבה והיערכות ארגונית למתן מענה לצרכיהם**
- דרושה **מסה קריטית** של עובדים מאוכלוסייה ייחודית **לפיתוח הרגשת שייכות ו"פתיחת הסכר"**
- קיים שוני בין האוכלוסיות הייחודיות, לכן ייתכן צורך בהכשרות מותאמות

## טיפול במנגנוני הדרה, הקשבה ויצירת מסה קריטית לגיוון מיטבי

מחברות העובדים כמפתח לארגון משגשג



שוק תעסוקה מגוון ורב-תרבותי



צורך בהזדמנויות פיתוח לעובדים והתאמה מקצועית



שינוי תהליכי הגיוס



## דוגמאות

- הקמת סביבת עבודה מותאמת, לדוגמה מוקד "כל יכול" (בעלי מוגבלויות), מוקד אימהות חרדיות, וכו'
- קיום שולחנות עגולים להבנת חוויית האוכלוסיות בארגון שבו עולים צרכים רווחתיים כגון תאורה בחניון, רווחה לסבים וסבתות וכו'
- איתור עובדים מאוכלוסיות ייחודיות הנטמעים בקלות בארגון כמפתח למשיכת עובדים נוספים מאוכלוסיות ייחודיות
- ממשקים לקבלת רעיונות, פידבק וביקורות מהעובדים על המוצרים כפוטנציאל לחדשנות והתייעלות

# מחברות עובדים לבדה איננה מספיקה ויש לבסס מוטיבציה תוך התייחסות לעובד כצרכן, בניית מסע לקוח ואימוץ כלכלת חוויות

## עקרונות:

- התייחסות לעובד כצרכן באמצעות **בניית מסעות לקוח** תוך פילוח העובדים על פי צרכים והדגשת **פרסונליזציה**
- יצירת **מרחבי התפתחות** בכל הדרגים והמקצועות (ולא רק מסלולי פיתוח)
- **"כלכלת חוויות"** – הבנת חוויות העובד בכל תקופת עבודתו בארגון
- אימוץ תפיסות שיווקיות לצרכן לצורך רתימת העובדים

## יצירת מוטיבציה לעבודה בארגון באמצעות "כלכלת חוויות"

מחברות העובדים כמפתח לארגון משגשג



צורך בהזדמנויות פיתוח לעובדים והתאמה מקצועית



## דוגמאות

- התייחסות לעובד כצרכן באמצעות **בניית מסעות לקוח** תוך פילוח העובדים על פי צרכים והדגשת **פרסונליזציה**
- יצירת **מרחבי התפתחות** בכל הדרגים והמקצועות (ולא רק מסלולי פיתוח)
- **"כלכלת חוויות"** – הבנת חוויות העובד בכל תקופת עבודתו בארגון
- אימוץ תפיסות שיווקיות לצרכן לצורך רתימת העובדים

# עבודה בצוותים וגישה מרחוק מתאפשרים רק ביחידות מטה ולא בקווי הייצור; בנוסף, הארגון מטמיע שיטות עבודה מבוססות דיאלוג

## עקרונות:

- **שילוב נקודתי של מבני עבודה חדשניים (עבודה בצוותים)** במבנה העבודה המסורתי ביחידות המטה בלבד (לא מתאפשר בקווי הייצור)
- **עידוד גישה מרחוק ומתן גמישות בשעות עבודה בקרב עובדי מטה (לא מתאפשר בקווי הייצור)** תוך הטמעת מערכות לגישה מרחוק
- יותר **עבודה בשיטות דיאלוגיות** ופחות Top-down
- מיקור חוץ לצרכים נקודתיים, לא לפעילויות ליבה

## דגש על שיטות עבודה מבוססות דיאלוג והטמעה נקודתית של עבודה בצוותים

מחוברות העובדים כמפתח לארגון משגשג



שינוי מבנה העבודה המסורתי



## דוגמאות

- הטמעת פרויקטים צוותיים במבנה העבודה ההיררכי המסורתי בקרב יחידות המטה, למשל בניית מודל הכשרה ופיתוח עובדים בתחומים בהם זוהה מחסור
- גמישות וגישה מרחוק, למשל מודל עבודה שמשלב בין הגעה למשרד ועבודה מהבית
- שיטות עבודה דיאלוגיות, למשל האקתונים בנושא מוצרים חדשים, תחרות לקידום שוויון הזדמנויות.

# התאמת תהליכי הגיוס לפי צורך ומאפייני העובדים בכל תפקיד

## עקרונות:

- טיפול במנגנוני הדרה באמצעות התאמת תהליכי הגיוס למאפייני האוכלוסיות הייחודיות
- גיוס נעשה באמצעות רשתות חברתיות מקשה על שילוב אוכלוסיות ייחודיות
- גיוס מסות בתפקידים בעלי תחלופה מהירה בארגון לעומת גיוס בפינצטה בתפקידי מטה

## חיבור בין גיוון ומנגנוני גיוס

שוק תעסוקה מגוון  
ורב-תרבותי



שינוי תהליכי הגיוס



## דוגמאות

- זיהוי כי גיוס בשיטת "חבר מביא חבר" מהווה מחסום לגיוון
- הבנה כי פרקטיקת ראיון אינה מותאמת לאוכלוסיות ייחודיות מסוימות ועל כן יש להמירה בכלי סינון אחר



# מקרה בוחן – ארגון מוביל בתעשיית הבריאות

## חלוקה למוקדי פעילות עיקריים



### רופאים ואחיות

- עבודה במשמרות מוגדרות, אינה מאפשרת גמישות
- עובדים משכילים, למידה מתמשכת הינה חלק מהמקצוע



### כוח עזר ולוגיסטיקה

סניטרים, מחסנאים וכו'

- עבודה במשמרות מוגדרות, אינה מאפשרת גמישות
- עובדים חסרי השכלה ושאינם מיומנים



### מטה

יחידות שיווק, HR, כספים, ..

- מבנה עבודה גמיש יחסית
- לרוב עובדים מיומנים בעלי השכלה



### מקצועות רפואה וטכנולוגיה

פיזיקאים, מפעילי מכשירים מתקדמים וכו'

- עובדים ברמות שונות של השכלה
- חלק מהמקצועות בחסר

# קווים מנחים לפעילות הארגון ביחס למגמות הליבה

ניתוח של ארגון רפואי מוביל בישראל

שינוי תהליכי הגיוס

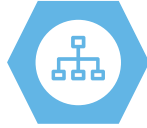
שינוי מבנה העבודה  
המסורתי

צורך בהזדמנויות  
פיתוח לעובדים  
והתאמה מקצועית

מחברות העובדים  
כמפתח לארגון  
משגשג

שוק תעסוקה מגוון

עדכון מיומנויות  
מתמשך וחדשנות



הכשרה מתמשכת  
כצורך ארגוני,  
טכנולוגי ומקצועי



יצירת התנאים  
שיאפשרו גיוון כערך  
חברתי (ויתכן כלכלי)




מסע לקוח – בגיוס  
ובתעסוקה

# הארגון פועל באופן עצמאי להכשרת מקצועות בחסר, ומצוי בתהליך מתמשך של הכשרה מקצועית בחלוקה למקצועות הרפואיים השונים, מקצועות התמיכה והניהול

## עקרונות:

- הכשרה רוחבית לכלל העובדים החדשים בארגון, כל מקצוע בסביבת העבודה העתידית שלו
- מעגל השתלמויות מתמשך של כל המקצועות הרפואיים - הכשרה מתמדת כתוצאה משדרוג המערכות הרפואיות והתומכות
- קורסים ייעודיים של מפעילי מכשירים רפואיים מתקדמים טכנולוגית
- הארגון כמספק הכשרה (כולל On job training) עבור מקצועות המצריכים עובדים מיומנים ונמצאים בחסר

## הכשרה מתמשכת כצורך ארגוני, טכנולוגי ומקצועי

מחוברות העובדים כמפתח לארגון משגשג 

צורך בהזדמנויות פיתוח לעובדים והתאמה מקצועית 

## דוגמאות

- סדנא בת שבועיים לכלל העובדים החדשים במסגרתה רוכשים מיומנויות ייחודיות לארגון: מכשירים טכנולוגיים, רגולציה, ערכים ותרבות
- הכשרה של עובדים במקצועות שבחסר במימון בית החולים, בעיקר כאלה הדורשים פעילות בסביבה טכנולוגית: מזכירות רפואיות, רשמות רפואיות (קורס של שנה), כוח עזר רפואי (קורס עיוני ומעשי של חודשיים תוך שיתוף פעולה עם לשכות התעסוקה באיתור העובדים)
- הכשרות מקצועיות לסגל הרפואי והתומך: מקצועות בהם הדבר מובנה בחוזי העבודה ובשגרות המקצועיות (כנסים, וכו'); או כתוצאה מצורך טכנולוגי / תפעולי, לדוגמה רכש של מכשיר רפואי מתקדם

# הארגון מתאים את עצמו כדי לאפשר לאוכלוסיות הייחודיות להשתלב בו, בעיקר בגלל הערך החברתי; הערך הכלכלי בא לידי ביטוי באופן נקודתי בלבד

## עקרונות:

- גמישות בתהליך האיתור והמיון כדי להגיע לאוכלוסיות מגוונות
- התאמת התנאים הסביבתיים במקום העבודה מתוך כיבוד צרכי האוכלוסיות השונות
- התמריץ העיקרי לשילוב אוכלוסיות ייחודיות הינו חברתי וזו הדרך של הארגון לתרום לחברה
- כאשר מזוהה מפגש אינטרסים בין צרכי הארגון (מקצועות בחסר) למועמדים מאוכלוסיות ייחודיות, יכול להיווצר גם ערך כלכלי

## יצירת התנאים שיאפשרו גיוון כערך חברתי (ויתכן כלכלי)

שוק תעסוקה מגוון



שינוי תהליכי גיוס



## דוגמאות

- תמריץ לערך חברתי – דגש על גיוס של אוכלוסיות ייחודיות ויצירת התנאים הרווחתיים לשילובם (מקומות ישיבה, אבזור המטבח, עבודה בשבתות)
- תמריץ לערך כלכלי – הארגון דואג להסעות מיוחדות מיישוב שבו זוהו מספר בעלי מקצוע טובים ונחוצים אל מקום העבודה

# הארגון פועל בתהליך גיוס והעסקת עובדים לפי תפישה של "מסע לקוח" – הסתכלות על הצרכים הייחודיים של עובדים ומתן מענה Tailor Made

## עקרונות:

- מענה לשאיפה של העובדים להיות במעגלי ההשפעה, למשמעות ורלוונטיות
- **התייחסות לעובד כלקוח:** משלב הגיוס עד ליצירת מחוברות ("מסע עובד") מתוך היגיון של בניית תרבות ארגונית בריאה ותחלופת עובדים נמוכה
- **פילוח העובדים לקבוצות מקצועיות** (ותתי קבוצות) ובניית מענה מתאים לכל אחת מהן: בתהליך הגיוס, מבנה התמריצים, סביבת העבודה, התפתחות מקצועית וכו'
- שיתוף עובדים בקבלת החלטות

## מסע לקוח – בגיוס ובתעסוקה

צורך בהזדמנויות פיתוח לעובדים והתאמה מקצועית 

מחוברות העובדים כמפתח לארגון משגשג 

שינוי תהליכי הגיוס 

## דוגמאות

- יצירת מסלולי קידום ייעודיים שעוקפים את המערכת ההיררכית הרגילה: קידום מהיר לניהול עבור מתאימים, הוספת אחריות מקצועית רוחבית לעובדים מצטיינים (לדוגמה נאמני שירות, נאמני ידע וכו')
- פילוח המקצועות והמאפיינים הייחודיים שצריכים לבוא לידי ביטוי בגיוס ובמהלך העבודה: מקומות שמצריכים גיוס של "כוכבים", מקומות שמצריכים "מסה קריטית" של עובדים טובים, מקצועות שבחסר, מקצועות שמצריכים רזרבות בשל תחלופה גבוהה וכו'
- הארגון מקיים סיוורים למועמדים שכוללים הסבר על מקום וסביבת העבודה, ותכנית לשימור הקשר עם העובדים הפוטנציאליים
- פלטפורמות שוטפות להערכת עובדים ותגמול העובדים המצטיינים (פרס חודשי)
- שיתוף נציגים מכל היחידות לפני קבלת החלטות משמעותיות

# מקרה בוחן – ארגון מוביל בתעשיית ההייטק

# קווים מנחים לפעילות הארגון ביחס למגמות הליבה

ניתוח של ארגון מוביל בתעשיית ההייטק

שינוי תהליכי הגיוס

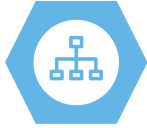
שינוי מבנה העבודה  
המסורתי

צורך בהזדמנויות  
פיתוח לעובדים  
והתאמה מקצועית

מחברות העובדים  
כמפתח לארגון  
משגשג

שוק תעסוקה מגוון

עדכון מיומנויות  
מתמשך וחדשנות



התמקדות בשימור  
העובדים בארגון ולא  
ביצירת מוטיבציה



התרחבות החברה  
בארץ באמצעות מיתוג  
וגיוס פרואקטיבי



אחריות ללמידה בידי  
העובד



# הארגון משקיע ביצירת תנאים אטרקטיביים כדי לשמור על תחלופת עובדים נמוכה; הוא מאפשר גמישות בעבודה ובמה ליוזמה וחדשנות מצד העובדים

## עקרונות:

- הנחת המוצא היא שהעבודה מעניינת ומאתגרת כדי שתהיה מוטיבציה לעובדים ולכן המיקוד הוא בשימור העובדים בארגון - שיעור תחלופת העובדים נמוך
- דגש על יוזמה וחדשנות של העובדים
- חברה קולבורטיבית – כדי ללמוד צריך לפנות אל אנשים וזה מייצר שיח וחברה פתוחה
- סביבה ותנאי עבודה אטרקטיביים
- גמישות ומוביליות עובדים

## התמקדות בשימור העובדים בארגון ולא ביצירת מוטיבציה

מחברות העובדים כמפתח לארגון משגשג 

שינוי מבנה העבודה המסורתי 

עדכון מיומנויות מתמשך וחדשנות 

## דוגמאות

- גמישות עבודה: ניתן לעבוד מהבית, שעות ההגעה והיציאה מהעבודה אינן מוגדרות וגמישות וישנן מערכות התומכות בעבודה מרחוק (שיחות וידאו, VDN וכו')
- העבודה היא בצוותים ובחלוקה לפרויקטים ולכן נוצר שיח ושיתוף פעולה בין עובדים, תורם להרגשת שייכות ומחברות
- הארגון מעודד את עובדיו לפתח טכנולוגיות חדשות, לנסות וליזום רעיונות, נותן להם את הכלים לפיתוח
- הארגון מאפשר מוביליות עובדים, מעבר בין מחלקות וגם מעבר לעבודה בסניפי הארגון בחו"ל

# החברה שואפת להתרחב בארץ ולשם כך היא משקיעה מאמצים במיתוג, גיוס עובדים מאוכלוסיות ייחודיות וגיוס טאלנטים

## עקרונות:

- מיתוג הארגון בארץ כדי להגדיל את כושר התחרות על העובדים ולהפוך אותו לאטרקטיבי בעיניהם
- גיוס פרואקטיבי של "טאלנטים" בלבד
- ערך עסקי בגיוס אוכלוסיות ייחודיות כדי להמשיך להתרחב בארץ – דורש השקעת מאמצים לשם הגעה לאוכלוסיות
- התאמה מינימלית של סביבת העבודה לצרכי האוכלוסיות הייחודיות כדי לא לפגוע בעובדים האחרים

## התרחבות החברה בארץ באמצעות מיתוג וגיוס פרואקטיבי

שינוי תהליכי הגיוס



שוק תעסוקה מגוון



## דוגמאות

- הארגון אינו משקיע מאמצי גיוס פרואקטיבי ב-Junior (בוגרי אוניברסיטאות), אלא מתמקד באיתור "טאלנטים"
- פתיחת משרד בדרום הארץ וניסיון גיוס של האוכלוסייה הערבית באמצעות מודעות בשפה הערבית והסתייעות בעמותות לשם גיוס של אוכלוסיות ייחודיות נוספות
- הקפדה על שוויון בשכר בין נשים לגברים כך שישנם מצבים שאישה תשתכר ביותר ממה שדרשה - תיקון "עיוותים חברתיים" (שנשים נוטות לדרוש שכר נמוך יותר מגברים)
- הקפדה שלא לבצע צעדים דרסטיים לשם הנגשת סביבת העבודה לאוכלוסיות ייחודיות כדי לא לפגוע בעובדים האחרים, למשל הארגון לא מכשיר את המטבח אך מספק כלים חד"פ

# הארגון דוגל בגיוס עובדים "שיודעים ללמוד", הוא אינו מספק תכניות הכשרה ומצפה מעובדיו ללמוד תוך כדי עבודה

## עקרונות:

- On Job Training – עובד חדש "נזרק למים" ללא הכשרה מטעם הארגון ולומד תוך כדי עבודה
- מחפשים אנשים ש"יודעים ללמוד", יוזמים וחדשניים
- דגש על למידה עצמית של העובדים
- התפיסה ש"מעל גיל 45 קשה לשרוד בהייטק" תיעלם מפני שהדור הנוכחי בתעשייה הבין שלמידה מתמדת היא הכרחית
- עבודה בצוותים, דורשת מיומנות של שיתוף פעולה בין העובדים

## האחריות ללמידה בידי העובד

צורך בהזדמנויות פיתוח לעובדים והתאמה מקצועית



עדכון מיומנויות מתמשך וחדשנות



## דוגמאות

- הארגון מגייס גם "טאלנטים" חסרי תעודת השכלה/ השכרה מקצועית, כלומר, אם מועמד למד באופן עצמאי תכנות הארגון ירצה בו
- ניסיון צבור לאורך שנים אינו משמעותי בעת גיוס עובדים, אלא ידע וניסיון עדכני
- לכל עובד משימות ואחריות רבה ויש לו את החופש לנהל את זמנו כרצונו
- מחד, בארגון הרבה מנהלים צעירים, ומנגד, הארגון משקיע מחשבה בפיתוח מסלול לקידום עובדים מצטיינים מקצועיים – אך לא רק לתפקידים ניהוליים

**שורות תחתונות**

עדכון מיומנויות  
מתמשך וחדשנות



צורך בהזדמנויות פיתוח  
לעובדים והתאמה מקצועית



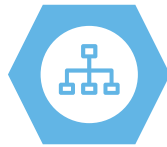
שוק תעסוקה מגוון



מחברות העובדים  
מכפתח לארגון משגשג



שינוי מבנה  
העבודה המסורתי



שינוי תהליכי הגיוס



קיים **מנעד רחב של פעולות אפשריות להתמודדות עם** המגמות המשפיעות על עולם התעסוקה

נראה כי לא כל המעסיקים מכירים בערך העסקי שבגיוון וכי **המאמצים שנעשים בתחום הגיוס של אוכלוסיות ייחודיות טרם הבשילו** לכדי תוצאות משמעותיות בשטח

**שינויים במבנה העבודה המסורתי מאפשרים יצירת מוביליות באמצעות מרחבי התפתחות** (מקצועיים וניהוליים) שלא היו קיימים קודם, למשל עבודה בצוותים מאפשרת חשיפה למקצועות נוספים ולמידתם

שינויים טכנולוגיים מהירים בתעשיות מסורתיות **מעמידים את המעסיק בתפקיד משמעותי יותר בתחום ההכשרה ועדכון** המיומנויות של עובדים

**כניסה של טכנולוגיה מתקדמת לא בהכרח מובילה לפיטורי עובדים**, במידה והארגון לוקח אחריות לעדכון מיומנויות והכשרת עובדים (ניתן לתעל את כניסת הטכנולוגיה להגברת פריון ולא לצמצום עלויות כוח אדם)

**מדידת חוויית העובד בארגון אינה נמצאת על סדר היום במרבית הארגונים**, על אף הרלוונטיות הגוברת של הנושא ליכולת לשמר עובדים ולייצר מוטיבציה לעבודה



**[www.deloitte.co.il](http://www.deloitte.co.il)**

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte provides audit, tax, consulting, and financial advisory services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in 150 countries and territories, Deloitte brings world-class capabilities and high-quality service to clients, delivering the insights they need to address their most complex business challenges. Deloitte's more than 225,000 professionals are committed to becoming the standard of excellence.

Brightman Almagor Zohar & Co. (Deloitte Israel) is the member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited in Israel. Deloitte Israel is one of Israel's leading professional services firms, providing a wide range of world-class audit, tax, consulting, financial advisory and trust services. Through 83 partners and directors and approximately 1000 employees the firm serves domestic and international clients, public institutions and promising fast-growth companies whose shares are traded on the Israeli, US and European capital markets.