



# הצהרה בנושא למידה ופיתוח עובדים

הגורם האנושי הוא הבסיס לעשייתה ולהצלחתה של קבוצת לאומי, והיא מייחסת חשיבות רבה לטיפוחם ופיתוחם של עובדיה כדי לעורר בהם תחושת הזדהות וגאווה במקום עבודתם ולהמשיך להיות מוקד משיכה לאנשים איכותיים. הנהלת לאומי תומכת ביחידות העסקיות ובהשגת יעדיהן העסקיים באמצעות עידוד תהליכי למידה, הדרכה ופיתוח, הממוקדים בשיפור היכולות המקצועיות והניהוליות של עובדים ומנהלים, במחוכרות שלהם ללאומי ובהתאמתם לסביבה המשתנה.

אגף פיתוח ארגוני ולמידה בחטיבת משאבי אנוש בלאומי מהווה שותף אסטרטגי להשגת היעדים העסקיים ויעדי הפיתוח של הארגון, והוא מעורב בכלל התהליכים הארגוניים, ובכללם שינויים ארגוניים, הכשרות מקצועיות, הכשרות ניהוליות, היערכות לשינויים ארגוניים וטכנולוגיים, תכניות פיתוח אישי, שימור ידע, ניהול ידע, הכשרות רגולטוריות ופיתוח טכנולוגיות למידה.

האגף, בשיתוף יחידות נוספות בלאומי, מוביל כמה תהליכים מרכזיים:

- **קורסים ותכניות הכשרה:** בעידן של שינויים ארגוניים תכופים ותהליכי התייעלות, במסגרתם נדרשים עובדי הבנק לשנות תפקידים ולרכוש ידע או מיומנויות חדשות, הופכים תחומי הלמידה והפיתוח, ניהול ושימור ידע וההערכות לעולם העבודה העתידי, למנופים מרכזיים בארגון. פעולות הלמידה מתמקדות בחיזוק הידע המקצועי של העובדים והמנהלים, בדגש על תחומי הליבה הבנקאיים ובהתאמה ליעדים עסקיים כגון אשראי, ייעוץ השקעות, ניהול קשרי לקוחות, בנקאות קמעונאית, חוויית לקוח ומכירות, וזאת תוך פיתוח ויישום פעילויות למידה מבוססות דאטה. כמו כן, עוברים כל העובדים הטמעה מקיפה של נושא הרגולציה והציות. בנוסף, הלמידה תמכה בתהליכי פרישת עובדים ובהיבטי שימור הידע.
- **למידה מבוצרת ודיגיטלית:** לאומי פועל לקידום למידה מבוצרת (למידה המתרחשת בסביבת העבודה) ולהעמקת למידה דיגיטלית כחלק מתרבות הלמידה בארגון. תהליכי למידה רבים מבוססים על מרכיבים דיגיטליים ללמידה עצמית, חלקם אף פרסונליים מבוססי דאטה (לדוגמה תהליכי target learning), בהם מודולת הלמידה נשלחת לעובדים או יחידות עם פערים באחד מהיעדים העסקיים כפי שמשקף בנתוני הביצועים). בנוסף, מתקיימים תהליכי פיתוח רבים ביחידות האורגניות, כמו מפגשי שיח, שולחנות עגולים, פיתוח הנהלות ופורומים ניהוליים.
- **תכניות עתודה ניהולית:** במסגרת קידום המצוינות בלאומי מתקיימת כל שנתיים תכניות לפיתוח מנהלים בעלי פוטנציאל גבוה לקראת תפקידים מורכבים יותר בהמשך הקריירה.
- **הכשרות ניהוליות ופיתוח מנהיגות:** הכשרת מנהלים לתפקידים במסגרת הכשרות לדרגים ניהוליים שונים ופעילות לפיתוח תפיסות ויכולות המנהיגות של כלל המנהלים בשיטות שונות של תהליכי למידה.

## • פיתוח שדרת המנהיגות:

- **פורום ה-100:** הפורום, הכולל כמאה ראשי אגפים (מנהלים בכירים), הוקם במטרה לטפח את המנהלים, להגביר את מעורבותם ואת השפעתם בפעילות הבנק ולהרכיב הנהלה מורחבת עם חברי הנהלה של לאומי. הפורום מנוהל באגף מטה, יחסי עבודה ומנהל הסגל. לפורום נבנתה תוכנית פיתוח ייעודית הכוללת מפגשים קבוצתיים, תהליכי פיתוח אישיים ע"פ צורך, ליווי בכניסה לתפקיד ומעורבות של הפורום בתהליכים ארגוניים ואסטרטגיים.
- **פורום המנהיגות:** הפורום, הכולל כשש מאות מנהלי סניפים ומנהלים במטה בדרג ראש ענף, הוקם במטרה להגביר את מעורבותם והשפעתם הניהולית של מנהלים אלה בהובלת תהליכים עסקיים וארגוניים. תוכנית הפיתוח של הפורום כוללת מפגש שנתי שמטרתו חיבור לתוכניות עבודה, וכן מגוון של תהליכי למידה ופיתוח קבוצתיים הן חטיבתיים והן חוצי חטיבות.
- **ייעוץ ארגוני בחטיבות השונות:** צוות יועצים ארגוניים פנימיים המעניק מענה לצורכי פיתוח ארגוני בכלל החטיבות, בין היתר בנושאי מתן ליווי לניהול שינויים ארגוניים, פיתוחי הנהלות, ליווי למנהלים, תוכניות למחבורות ותקשורת פנים.
- **ניהול ידע:** במהלך השנה הושם דגש על ניהול ידע תומך ביצוע (מתן הידע הנדרש לעובד במהלך ביצוע תהליך העבודה), ייעול אפשרויות החיפוש ותמיכה בפרויקטים ורגולציות חדשות. בין הפרויקטים המובילים ניתן למצוא: אתר חטיבת תפעול אשר הוקם עם הקמת החטיבה והנגיש את תהליכי העבודה בחטיבה, אתר צוות המנגיש לכלל העובדים את הידע הנדרש בהיבטי ציות, אתרים המיועדים לתקשורת פנים ארגונית חוצת בנק, אתרים תומכי ביצוע ליחידות שונות, תמיכה ברגולציות חדשות ושימור ידע תוך טיובו והבנייתו לכדי ידע תומך ביצוע.
- **צורכי למידה בראייה עתידית - Re-skilling:** החל משנת 2019 מקדם בנק לאומי הכשרות במסגרת "Shift" - בית הספר למקצועות העתיד המאפשר לעובדי הבנק לנהל את הקריירה שלהם וללמוד מקצוע חדש ונדרש המותאם לצרכים העתידיים בבנק. שיעור גבוה מתוך כלל מסיימי ההכשרה, כבר עובדים במקצוע החדש אליו הוכשרו (דאטה אנליסט, ניהול מוצר, QA, ניתוח מערכות). יוזמה זו מייצרת הצעת ערך חדשנית לעובדים וערוץ משמעותי לצמצום פערים במוכנות העתידית של המשאב האנושי בבנק. נוסף על יוזמה זו, מתקיימות בבנק תכניות נוספות המאפשרות לעובדים לבצע הסבה מקצועית בתוך הבנק ולקבל הכשרה והסמכה גם למקצועות נדרשים בעולם הבנקאות והפיננסים, כגון סחר בינלאומי. לאחרונה הושק גם "Shift Light" שהנו בית ספר למיומנויות העתיד, שמטרתו לאפשר לכלל העובדים לאבחן פערים אישיים ביכולות הנדרשות בעולם העבודה החדש ולהשתתף במסלולי למידה דיגיטליים בהתאם לפערים שהאבחון הציף.
- תקשורת פנים: גיבוש של מגוון ערוצי תקשורת שנועדו לחזק את החיבור בין העובדים לארגון ולהנהלה, ביניהם, מפגשי מנכ"ל בשידור חי, מפגשי קפה עם חברי הנהלה, ביקורי חברי הנהלה ביחידות השונות וכדומה.

מידע בנושא הפעולות שמבצע לאומי בהקשר זה ניתן למצוא בדוח ובאתר אחריות תאגידית בכתובת

[https://www.leumi.co.il/Lobby/corporate\\_responsibility/35988/](https://www.leumi.co.il/Lobby/corporate_responsibility/35988/)