



המציאות כפתה על שוק העבודה מעבר מסיבי למודל עכשיו ברור שגם אחרי הקורונה הוא לא ימחר להיעלם. סקר שערכה ביוני השנה חברת הייעוץ גרטנר הראה שיותר מ-80% מהמעסיקים מתכננים לאפשר לעובדיהם לעבוד מהבית לפחות חלק מהזמן. הניסוי הגדול הזה בא עם הרבה מחלות ילדות. חלקן נובעות מהמשבר הבריאותי וייעלמו יחד עם הנגיף, וחלקן אינהרנטיות למרחק מהמשרד. כך או כך, מנהלים צריכים להסתגל במהירות ולאמץ שיטות עבודה שיאפשרו להם לנהל באופן חכם יותר, שינעם את השחיקה של כולם. שישה חודשים כמעט לפרוץ המגפה, המחשבים נערים וקושי הניהול היומיומיים מתבהרים. יש גם פתרונות.

תקשורת לקויה למה התכוונתם בדיוק?

אם נהיה כנים, עוד לפני ימי הקורונה, הואטסאפ לא הפסיק לציצץ מסרים מהעבודה והמלחמה בתוכה המייל המלאה אף פעם לא נגמרה, אבל המעבר הגורף כמעט לעבודה מהבית העלה את כל אלה כמה מדרגות. דרכי התקשורת בין מנהלים לעובדים השתנו באופן דרמטי. טקסטים על מגוון צורותיהם הפכו לכלי התקשורת העיקרי. "נקודת ההנחה של כולנו צריכה להיות שהתקשורת כעת היא ברמה הרבה פחות טובה מכפי שהיא צריכה להיות", אומרת מלי אלקובי, יועצת לארגונים בתחום חוויות עובד ואיוון בין עבודה לחיים פרטיים. "כשאתה מסתכל למישהו בעיניים, משתחרר הורמון האהבה, אוקסיטוצין, שמפחית סטרס ומעורר אמון. תקשורת טקסט מוערת הרבה יותר לאי-הבנות. יש בה פחות אמפתיה ופחות מקום לניואנסים."

בתקשורת כתובה, אלקובי ממליצה למנהלים לצאת מנקודת הנחה שכל דבר שהם מעבירים הלאה – יש סיכוי שהוא לא יובן עד הסוף. "הרבה פעמים גם אחרי תקשורת מתאמצת יהיו הרבה יותר בעיות הבנה, וצריך להביא בחשבון שזה חלק מעולם העבודה המרוחק ולומדים תוך כדי תנועה". בכל מקרה, מומלץ למנהלים לכתוב בבהירות ולעשות הגהות לפני שהם שולחים הודעות. "בתקשורת אי-סינכרונית שבה אנחנו ממשיכים במשימות שלנו במשך כל השבוע, בלי לדבר אפילו פעם אחת, חשוב מאוד להקפיד על הכתיבה", אומרת אלקובי. אבל זה לא מספיק. היא ממליצה גם ליוזם פגישות לא פורמליות – דבר שהלק לאיבד בעולם העבודה המרוחק. "הכול הפך להיות מאוד ענייני ויעיל: הכול מתחיל בזמן ומסתיים בזמן ולא מדברים זה עם זה תוך כדי, כי הזמן לא מאפשר זאת ברמה הטכנית. מצד אחד זה גן עדן לישראלים. מצד שני, אין סמול טוק ואז אנחנו מאבדים את המחוברות של העובדים בארגון".

אלקובי ממליצה למנהלים להכניס

קליטת עובדים עובד חדש בא לזום

אנחנו מדברים הרבה על החברות שמוציאות עובדים לחל"ת, אבל יש חברות שמגייסות גם בימים אלה, והקליטה של עובד חדש מרחוק היא אתגר כפול: גם בחלק הטכני של הכניסה לתפקיד וגם בחיבור האחרים. "כשמגיעים למקום עבודה חדש לוקח לעובד שבוע-שבועיים להבין



אירוס: אייל אונגר



פרופ' פיטר במברגר: "כשבדקים ביצועים, צריך להבין שלכל אחד יש תנאים אחרים של עבודה בבית. אם דבר, זה מקור ההרגשה של חוסר הוגנות"

להביא בחשבון שהשיטה הזאת מכניסה אלמנט של תחרות למקום העבודה, וזה לא מתאים לכל ארגון ולכל עובד. החצי השני של מדידת הביצועים הוא התגמול, וכאן העובדים דווקא צריכים להגמיך את הציפיות. "יוב החברות עצרו את הבונוסים בתקופה הנוכחית ומוגבלות ביכולת שלהם לתמריץ. העובדים מצפים שהארגונים יספקו את ההשלמה בנוספים כשהמצב ישתנה או להעביר את הבונוסים לאופציות לעתיד, וארגונים נעזים לכך".

בכל מקרה, אומר במברגר, "אפשר להורות לעובד לא דווקא באמצעות כסף. לפעמים התגמול הלא כספי למשפחה יכול להשפיע יותר, למשל לשלוח גלידה למשפחה ביום שישי. צריך 'לקנות' את הילדים של העובדים כך שלא יעזבו את העבודה".

הצבת גבולות בעיית לו"ז שצריך לפתור

ד"ר רוברט סטון מהמחלקה למדעי הניהול וההנדסה בטקספורד מספר במאמר "וול סטריט ג'ורנל" על מחקר שנעשה בצוות של 350 איש במיקרוסופט בימי הקורונה, ואלה הממצאים: ארבעה חודשים אחרי המעבר לעבודה מרחוק, חברי הצוות עבדו ארבע שעות בממוצע יותר בשבוע, נכחו ביותר פגישות ובזבוזו 10% יותר זמן בפגישות. הימים החלו להיות כמו "גבינה שווייצרית" בזמן שעובדים תמרנו בין הצורך לטפל בילדים למחויבויות אחרות. לפתע צמחה "משמרת לילה". עובדים שלחו 52% יותר הודעות בין 18:00 להצאת ועברו יותר שעות בסופי שבוע.

סטון משוכנע שמודל העבודה מרחוק כאן כדי להישאר, אבל בעיית ניהול הלו"ז הזאת חייבת להיפתר. "מנהלים חכמים יודעים שהגיע הזמן למצוא דרך לעבוד מרחוק באופן יעיל לטווח ארוך ובמקביל להגן על כולם מפני שחיקה", הוא כותב ומציג כמה פתרונות. אחד מהם הוא של פרופ' צ'אל גיליי מבית הספר לעסקים של הרווארד (שספרה "מהפכת העבודה מרחוק" עומד לצאת בקרוב) – לדון יחד בציפיות ובנורמות הרצויות ואז לכתוב אותם בהסכם שכולל 7-6 סעיפים שקל לזכור. לדוגמה, כמה זמן פגישת נמשכת, אילו נושאים אפשר להעלות בפני כולם ואילו פרטיות, ונורמות התנהגות בשיחות וירטואלי.

כדי לקבוע את הנורמות החדשות, סטון מציע להיעזר בטקסים. לדוגמה, גישת הספר למנהל לסגור את העבודה בזמן פגישת. בנוגע לשאלת שעות העבודה, כותב סטון, המנהל ההכנס צריך ליצור קצב חדש לצוות שלו בעזרת צעדים טקטיים בתחילת יום העבודה ובסופו בשעות קבועות. מקצבים משותפים מסייעים לאנשים לבצע את העבודה ולהימנע משחיקה, משום שהם יודעים מתי לשתף פעולה ומתי לעבוד לבד. ●



מלי אלקובי, תקשורת רציפה צילום: יח'צ



פירב פוקס, אוטודסק. מקום לשאול שאלות בלי להתבייש צילום: אוטודסק

לאן הוא הגיע", אומרת מירב פוקס, מנהלת HR באוטודסק, שקלטה 22 עובדים חדשים בתקופת הקורונה. "אבל כשאין משרד, החתול בשק שמלווה את הקליטה נשאר בשק". אך בכל זאת מתגברים על הפער: לפוקס יש כמה המלצות: קודם כול, החלק של הטפסים מושלם עוד לפני תחילת העבודה, והיום הראשון נפתח בפגישת קפה עם כל חברי הצוות. בתהליך ההדרכה מתואמות פגישות אישיות עם כל אחד מהם.

המנהל או המנהלת של העובד החדש מפנים לו את כל היום הראשון, ובשבוע הראשון נפגשים איתו בזמן כל יום. בשבוע השני מושפעים פוחתים לפעמיים עד לטוש בשבוע. "המנהל אחראי על החיבור של העובד אל הצוות, מה שהיה קורה באופן טבעי לבד, כשהוא היה יוצא בצהריים עם החברים לעבודה לקפה או לחדר הכושר", אומרת פוקס.

לעובד החדש מוצמד גם buddy שמלווה אותו בכל שאלה. "החברים פוחים לשאול שאלות טיפסיות. כשאת במשרד, את שואלת בשקט על משהו שאת לא מבינה, ועכשיו אין אפשרות כזאת. אז אפשר לשאול את buddy".

"בעקבות פידבקים שקיבלנו, ה-buddy מתחלף כדי לאפשר לעובד החדש להישקף ליותר אנשים. פתחנו ערוץ סלאק לחדשים, שמטרתו לאפשר אצל מנהלים רבים, שלא התנסו עד כה במודל כזה של עבודה, בעיות של אמון. כתוצאה מכך, הם מהדקים את הפיקוח על העובדים במאמצים גישה של "מיקרו-מנג'מנט", שבתורה פוגעת עוד יותר ביחסי האמון בין מנהלים לעובדים.

לפי המחקר, 40% מהמנהלים הביעו חשדן עממי נמוך ביכולת שלהם לנהל עובדים מרחוק. 38% הביעו עמדות שליליות ביחס לפרודוקטיביות של העובדים וטענו שהביצועים של עובדים בתנאי עבודה אחרים כשעמדת העבודה היא השולחן במטבח או כשמטכניב מתרועעם לידים קטנים, האם אפשר לצפות לאותה מידה של אפקטיביות ואתה רמה של תפוקות?

"כשבדקים את הביצועים, צריך להתחשב במגבלות הסיטואציה, אומר פרופ' פיטר במברגר, מהפוקלטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל אביב. "במנהל צריך להבין שלכל אחד בבית יש תנאים אחרים של עבודה. אם מתייחסים לכולם אותו דבר, זה מקור להרגשה של חוסר הוגנות" מעבר לכך, עובדים תלויים בעובדים אחרים, והשונות בתנאים עשויה להשפיע על הביצועים של כולם. לכן במברגר ממליץ למנהלים לקבוע נקודות ייחוס חדשות במקום אלה שהיו לפני הקורונה. הדבריו, אייבשר את אותם ביצועים מהעובדים בתנאים הנוכחיים.

במברגר מצביע על דרך נוספת למדוד ביצועים: על ידי השוואת הביצועים של העובדים. רק צריך



ההון האנושי ד"ר גלית דשא

שעתם היפה של אנשי ה-HR: הזדמנות להמציא את עצמם מחדש

"העקרונות המנחים של התפקיד לא השתנו. זה לגמרי back to basics של מה זה אמר להיות מנהלת HR. צריך לחזור לעקרונות היסוד ווא לשבור את הראש". אני אוהבת כשאומרות לי שצריך לשבור את הראש. שיש פה אתגר ושיש התלבטות ושיש מה ללמוד. שיש אתגרים ולא תמיד הכול מצליח.

שירלי ועדי מנהלות ארגון בתוך ארגון וכפופות לנורמות, לכללים ולתרבות של ארגון גלובלי שמרכוז לא ישראלי, והן צריכות לעשות התאמות לתרבות ולמצב הייחודי של ישראל. בהתמודדות הזאת יש שחזור לבייסיק של הגדרת התפקיד ומייצר מודלים עמוקים וחודשים של תפעול ופעולה.

לכתוב את התסריט עצמאי

אם אני מנסה לסכם את מה שלמדתי ממי שמובילות מהלכים מורכבים כאלה בחודשים האחרונים, הנה אבני הבניין המרכזיות הרלוונטיות לכל תפקיד ה-HR:

- לא להישאר לבד. לא משנה כמה תחשבי וכמה תהיי טובה, אם לא תצדפי אלייך אנשים שתושבים אחרת, את עלולה לטעות הרבה יותר.
- ללמוד כל הזמן, גם אם אני טועה, ולבקש פידבק.
- לבנות מנגנוני תקשורת קבועים, מה שמוכנה setting. תקשורת בינאישית, קבוצתית וארגונית, מותאמת ומנים קבועים והקפדה על כללי התנהגות. כן, לדרוש לפתוח מצלמה, כן, להתנהג באופן מקצועי. כן, הילדים המורים אבל לא תמיד מתאים שהם יישבו על הכרטיים בזמן שיחת עבודה. כן, בדיקת דופק והתאמת אופן העברת המסרים לאנשים. המסר הוא: "אנחנו פה ושוברים על השלמות שלכם/ ונתאים את עצמנו".

תהיי העניינים של המנהלים אבל תני להם גם כלים לראות בעצמם. תכלס זה אמר גם לוותר על חלק מהכוח שלך כאשת HR, על תפקיד הרגנט של הארגון. יש מנהלים שקשה להם החלק הרגשי בתפקיד הניהול, אבל את היכולת הזאת צריך עכשיו להגביר.

- לעבור מספרינט למרותן. להזין את הגוף הארגוני במשהו יותר יציב וקבוע יחד עם תנועה בלתי פוסקת בסביבת אי-ודאות קיצונית.

"אין תסריט מוכן. אין דף עם פתרונות", אומרת שירלי. "הקורונה היא קטליטור לשינוי. מרגש אותי לקחת חלק בתקופה שלא נכתב עליה תסריט. הודמנות של פעם בחיים. להיות בלב קבלת החלטות בתקופה שדורשת אינטקס החלטות. לתחושת ייש לנו כמנהלים גם הרבה מקום להשפיע ושירי החדשות והיצירתיות עובד שעות נוספות. אני עייפה ונמרצת בעת ובעונה אחת." ●

הכותבת היא יועצת ומלווה ארגונים בתהליכי פיתוח, ספטרטניה גויזון, מנהלת יוזמת Power in Diversity