ניהול עבודה היברידית בארגוני שינוי חברתי

מנהלים.ות יקרים.ות- הערכה שלפניכם נועדה לסייע לכם לנהל ארגוני שינוי חברתי באפקטיביות בתקופה מאתגרת זו בפרט, ובעידן שבו "הרחוק זה הקרוב החדש".
העקרונות והכלים שתמצאו בה מבוססים על תהליך איתור צרכים שנערך בקרב מנהלים ומנהלות בארגוני שינוי חברתי, שהעלה אתגרים בניהול מרחוק, המשותפים לארגונים מכלל הסוגים.
כרקע לערכה, ברצוננו לחדד את האתגרים הייחודיים של ארגוני שינוי חברתי בניהול מרחוק – ניהול מכוון אנשים המונעים מאג'נדה חברתית ומשאבים מוגבלים.

אתגרים ייחודים אלו מדגישים עוד יותר את הצורך לאמץ שיטת ניהול המותאמת "לנורמלי החדש", שיטת ניהול של "גם וגם", של גמישות והסתגלות לשינויים מבלי לוותר לרגע על הזהות הארגונית, הערכים שמחברים אותנו, וכמובן האנשים.

אתגרים ייחודים לניהול מרחוק בארגוני שינוי חברתי

1 **עיסוק בשייכות ובמחוברות לקהילה –** בארגוני שינוי חברתי, החיבור של עובדים לארגון מבוסס במידה רבה על חיבור אנושי וערכי. לכן, לאור המרחק הפיזי במסגרת העבודה מרחוק, נדרש להשקיע אנרגיה רבה ביצירת, חיזוק ושימור חיבורים הכרחיים אלו.

2 **ניהול ממוקד אנשים מול ניהול ממוקד משימות –** סגנון הניהול בארגוני שינוי חברתי נוטה להיות ממוקד אנשים, ואילו ניהול מרחוק אפקטיבי דורש גם מיקוד במשימה וניהול תפוקות. לכן, חשוב לאמץ תפיסה של גם-וגם ולמצוא את התמהיל הנכון המאפשר לשמר את הקשר האנושי, לצד ניהול מוכוון משימה.

3 **יחסי אמון וצרכי שליטה –** בעבודה מרחוק, ובהיעדר פגישות אקראית במסדרון שמסייעות "לסגור את הפינה" , עולה צורך בשליטה ובהירות אף יותר מבעבודה משותפת מהמשרד. יחסי אמון (הנוטים להיות גבוהים בארגוני שינוי חברתי) מצד אחד, ושגרות ארגוניות מצד שני – נותנות מענה לצורך בבהירות ובתחושת שליטה.

4 **פרידה ממסורת לטובת חדשנות –** העידן הנוכחי, היוצר אינסוף שיבושים מביא איתו גם הזדמנויות חדשות. היכולת למנף את התקופה הזו ליצירת חדשנות ושינוי, נשענת על ההסכמה להיפרד ממסורות שאינן מקדמות אותנו ועל המנהיגות שמעודדת זאת. אימוץ שיטת ניהול מותאמת היא רק ההתחלה.

5 **משאבים מוגבלים –** ההישרדות המשאבית שחווים ארגוני שינוי חברתי מובילים פעמים רבות להיעדר תשתיות טכנולוגיות, ההכרחיות כל כך ברגעים אלו. כחלק מהתשתית לעבודה מהבית והניהול מרחוק, חשוב לגייס משאבים לשדרוג טכנולוגיות כחלק מהפרוייקטים בארגון, ולשמור על רגישות לפרט על ידי מתן מענה הדרכתי מותאם, והקפדה על קיום תנאים בסיסיים המאפשרים עבודה מרחוק.

אנו מזמינים אתכם להעמיק בערכה ולשאול כיצד אימוץ מסתגל של עבודה היברידית יכול לסייע לארגונכם להיות אפקטיבי יותר, גמיש יותר ומהיר יותר במימוש מטרות הארגון.
על הדרך אולי תגלו גם הזדמנויות חדשות שניהול עבודה היברידית מביא – מיכולת לגייס עובדים מגוונים מצפון ועד דרום, דרך חיבור בקלות למשקיעים מחו"ל דרך הזום, ועד צמצום הזמן בפקקים ושיפור הרווחה והמוטיבציה של העובדים.

אז קדימה, לחצו על הכפתור, ונהלו ☺

ערכה למנהל.ת

עקרונות ופרקטיקות
לניהול עבודה היברידית אפקטיבית

נטע בן ישראל • טליה שרגא • זוהר קלמנוביץ'

הבינתחומי הרצליה

תקציר מנהלים

משבר הקורונה ועולם העבודה החדש – מביאים ארגונים להטמיע **עבודה היברידית** - המשלבת עבודה מהבית ועבודה מהמשרד. העבודה ההיברידית מאפשרת להנות מהיתרונות של עבודה מהבית כגון חסכון בזמן הנסיעות, ושיפור הגמישות בעבודה מבלי לוותר על חשיבות האינטרקציות במשרד ותרומתן ליצירתיות, שיתוף פעולה ותחושת השייכות בקרב העובדים.
מטרת הערכה להתוות למנהלים מספר עקרונות ופרקטיקות ליישום אפקטיבי של עבודה היברידית בארגון.
בנוסף לכך, תוכלו למצוא בערכה טיפים לניהול ישיבות מרחוק, כלים טכנולוגיים תומכים והמלצות להטמעה של עבודה היברידית בארגון.
חשוב לציין כי אין דרך אחת לנהל עבודה היברידית, אך הקווים המנחים המוצעים בערכה זו יסייעו להפוך אותה לאמצעי אפקטיבי להשגת מטרות הארגון ביעילות, ושיפור רווחת העובדים.
הערכה פותחה בעקבות ראיונות עם מנהלים ומנהלות בעמותות, עבור "שתיל – הקרן החדשה לישראל", ומבוססת על אינטגרציה בין תיאוריות ארגוניות ופסיכולוגיות ומחקרים אקדמיים, המובאים בצורה יישומית ופרקטית.

הערכה שלפניכם ממליצה על עבודה היברידית מתוך הנחה כי יש אפשרות להיפגש פנים אל פנים במשרד. במקרה שאין אפשרות כזו, ניתן ליישם עקרונות אלו גם באופן וירטואלי.

מטרת הערכה

הצגת עקרונות שיסיעו לשילוב מיטבי בין עבודה מהמשרד ועבודה מהבית - עבודה היברידית, למטרת שיפור האפקטיביות הארגונית ורווחת העובדים.

מה בערכה

רקע על עבודה מהבית, עבודה מהמשרד ועבודה היברידית

4 עקרונות לעבודה היברידית

ניהול ישיבות מרחוק וכלים טכנולוגיים

מפתחות להצלחה בהטמעת עבודה היברידית

נקודות למחשבה

15 צעדים להתנעת עבודה היברידית

על עבודה מהבית ועבודה מהמשרד

כבר שנים שהעבודה מהבית מהווה מגמה מובילה בעולם העבודה החדש.
ארגונים רבים שוקלים הטמעה של פרקטיקה זו ממגוון סיבות: הרחבת מאגר העובדים הפוטנציאליים, צמצום עלויות נדל"ן, שיפור רווחת העובד ואיזון בית-עבודה.

עבודה מהבית

יתרונות עבור העובדים
- חסכון בזמן נסיעות והלחץ הנלווה
- איזון בית-עבודה
- יכולת ריכוז גבוהה יותר
- אוטונומיה ותחושת שליטה

יתרונות עבור הארגון
- צמצום הוצאות על שטחי משרדים, הוצאות נסיעה ועלויות תפעול
- גישה למאגר רחב יותר של עובדים
- פרודוקטיביות גבוהה יותר

עמדות חיוביות בקרב העובדים - שיפור בשביעות הרצון, שיפור במחוברות הארגונית ועלייה במוטיבציה התורמים לשיפור הביצועים האישיים.

חסרונות
- קושי לפקח על העובדים בניהול מרחוק
- היעדר תמיכה ניהולית
- היעדר אינטראקציות חברתיות ובידוד חברתי
- טשטוש גבולות בין הבית לעבודה העלול לגרום לשחיקה
- הסחות דעת בבית וסביבת עבודה שאינה מותאמת

עבודה מהמשרד

יתרונות:
- מפגש פנים מול פנים מספק צורך אנושי בקשר
- תחושת "הביחד" במשרד תורמת ליצירת מטרה משותפת ותחושת שייכות
- מקום לחשיבה משותפת ופיתוח יצירתיות
- התפתחות ושימור מערכות יחסים בלתי פורמאליות

חסרונות
- זמני נסיעות ארוכים, והוצאות נלוות
- צורך במשאבים ארגוניים – שטחי משרדים ועלויות תפעול
- הסחות דעת והפרעות בעבודה
- פחות גמישות באיזון בין זמן עבודה לבין זמן בית

איזון בית עבודה – Work Life Balance

מושג המתאר הפרדה בין העבודה לחייו הפרטיים של הפרט, והינו חשוב למניעת סטרס, שחיקה ופגיעה בבריאות הנפשית.

כיצד ניתן להנות מהיתרונות של עבודה מהבית מבלי לוותר על היתרונות שבעבודה מהמשרד?

עבודה היברידית המשלבת בין עבודה מהבית ועבודה מהמשרד, מאפשרת להנות מכל העולמות - העבודה מהבית חוסכת זמני נסיעה ומסייעת ליצור איזון בית-עבודה המוביל לשיפור רווחת העובד.

בנוסף, האוטונומיה הנוצרת כתוצאה מעבודה מהבית תורמת לשביעות הרצון בעבודה ולשיפור במוטיבציה של העובדים. היעדר הסחות הדעת המתרחשות במשרד תורם לריכוז עמוק וביצוע משימות בצורה איכותית ויעילה יותר. לצד זאת, האינטרקציות החברתיות בעבודה מהמשרד משמרות את תחושת השייכות והתמיכה החברתית, מאפשרות יצירתיות, חיבור למטרה משותפת ומכילות בתוכן את היתרונות הפסיכולוגיים. **איך עושים את זה?**

עקרונות לניהול
עבודה היברידית אפקטיבית

01

בניית תשתית ניהולית לעבודה היברידית אפיון המשימות, ניהול על פי תפוקות, שמירה על תקשורת ניהולית רציפה וחיבור העובדים לתמונה הרחבה

איך מיישמים:

- ☑ מאפיינים משימות שיש לבצע מהבית או מהמשרד בכל תפקיד, על פי סוג המורכבות וסוג התקשורת הנדרש לביצוען
- ☑ מגדירים משימות בצורה ברורה ומדידה וקיום תיאום ציפיות
- ☑ מתקשרים בצורה שוטפת עם העובדים בנוגע לעדכונים מקצועיים, שינויים בסדרי עדיפויות וכו'

02

עיצוב תרבות ארגונית התומכת בעבודה היברידית מדגישה ערכים של פתיחות, אמון, ותמיכה חברתית

איך מיישמים:

- ☑ בונים תקשורת דו כיוונית פתוחה ורציפה
- ☑ נותנים פידבק בתדירות גבוהה
- ☑ מייצרים אינטרקציות חברתיות ותקשורת בלתי פורמאלית

03

חשיבות הגבולות בעבודה היברידית כדי ליצור איזון בית-עבודה מיטבי ולמנוע שחיקה

איך מיישמים:

- ☑ מגדירים גבולות ברורים בין שלושה סוגי זמן : עבודה מהבית, זמן פרטי בבית, עבודה מהמשרד
- ☑ תיאום ציפיות לגבי זמינות העובד במשרד ובבית
- ☑ הגדרת שעות עבודה מהבית - הגדרת שעות לפגישות, שעות לעבודה עצמית לשנות לשעות פנאי

04

שגרות עבודה בעבודה היברידית ליצירת מסגרת עבודה על פי לו"ז קבוע הכולל פגישות ניהוליות, צוותיות וארגוניות

איך מיישמים:

- ☑ בונים לו"ז שבועי קבוע המכיל את הדברים החשובים, בתדירות המתאימה לארגון
- ☑ מחליטים לגבי אופן ביצוע הפגישות על סמך מאפייני המשימה, התקשורת הדרושה, התזמון ומערכות היחסים בקבוצה

עקרון 01

בניית תשתית ניהולית לעבודה היברידית

יש לתכנן ולעצב את ימי העבודה מהבית בצורה שיאפשרו אוטונומיה לעובד מצד אחד ויכולת בקרה למנהל מצד שני. מכיוון ובעבודה מהבית אין אפשרות לבצע בקרה שוטפת, נדרש לאמץ סגנון ניהול משימות אחר על ידי יצירת תשתית מותאמת לניהול משימות מרחוק - אפיון המשימות המתאימות ביותר לביצוע מהבית, מיקוד בתפוקות ולא בתשומות (שעות עבודה ונוכחות) והקפדה על תקשורת ניהולית רציפה.

אפיון המשימות והתפקידים

ניהול על פי תפוקות

תקשורת ניהולית רציפה

אפיון משימות

משימה שדורשת תקשורת דלה יחסית (פחות מידע מילולי ובלתי מילולי המועבר בין אנשים ומשוב מיידי), מתאימה יותר להיעשות מרחוק ואילו משימה הדורשת תקשורת עשירה יותר, מתאימה יותר להיעשות מהמשרד.

איך מיישמים:

- מאפיינים את המשימות בכל תפקיד על פי מורכבותן וסוג התקשורת הנדרש לביצוען בצורה מוצלחת, יחד עם העובדים
- מגדירים אילו משימות נכונות יותר להיעשות מהבית
- מתכננים את המשימות ברמה השבועית כך שיום העבודה מהבית ינוצל לטובת משימות מורכבות שדורשות ריכוז גבוה אך אינן דורשות תקשורת עמוקה, ולביצוע משימות פשוטות
- שואפים לבצע את המשימות המורכבות הדורשות תקשורת עשירה בימי העבודה במשרד, את המשימות המורכבות שדורשות ריכוז גבוה, לבצע מהבית
- שואפים ליצור עצמאות יחסית במשימות המבוצעות מהבית על ידי מתן משימות סגורות ככל הניתן

משימות פשוטות הן מובנות, קבועות, חוזרות על עצמן ואינן מצריכות חשיבה עמוקה. לרוב משימות אלו דורשות תקשורת דלה עם פחות מידע מילולי ובלתי מילולי המועבר בין אנשים ומאופיינות במשוב מיידי. משימות מורכבות הן קשות יותר לניתוח וביצוע, אינן צפויות מראש ולא בעלות פתרון ידוע ולכן מצריכות חשיבה עמוקה, ניתוח ופיתוח רעיונות חדשים. חלק מהמשימות המורכבות ידרשו תקשורת עמוקה ולחלקן תקשורת דלה תספיק, כתלות באופי המשימה. ישנה עדיפות לבצע את המשימות המורכבות הדורשות תקשורת עשירה בימי העבודה במשרד, ואת המשימות המורכבות שדורשות ריכוז גבוה, לבצע מהבית.

ניהול על פי תפוקות

ניהול על פי תפוקות מאפשר לעובדים אוטונומיה ותחושת שליטה. עובדים החשים שמודדים אותם על ביצועים במקום על שעות עבודה הם בעלי מוטיבציה רבה יותר ונטייה ליעילות ואפקטיביות בביצוע משימות.
עבור מנהלים, החשים לעיתים חוסר שליטה כאשר אינם יכולים לראות את עובדיהם, הניהול על פי תפוקות נותן בטחון כי המשימות מתקדמות כפי שנדרש. פיתוח תשתית לניהול על פי תפוקות תתמוך בעבודה היברידית, מכיוון שהיא תצמצם את תחושת חוסר השליטה של המנהלים ואת החוויה של בקרת יתר בקרב העובדים.

ציפיות ברורות יתרמו גם הן לאוטונומיה של העובדים בביצוע משימותיהם, וחשובות אף יותר בהיעדר היכולת "לקפוץ למשרד" ולהשלים פערים בתקשורת בלתי פורמאלית במסדרון או בפינת הקפה.

איך מיישמים:

- ☑ מגדירים ציפיות בצורה ברורה לגבי משימות, דדליינים לביצוע, רמת איכות מצופה עבור כל משימה, וקריטריונים למדידה
- ☑ מוודאים כי הציפיות והקריטריונים להערכת התפוקות מוסכמים על כל הצדדים
- ☑ במידת האפשר, מודדים את התפוקות באופן כמותי/מספרי

> ***תשתית לניהול על פי תפוקות תתמוך בעבודה היברידית, מכיוון שהיא תצמצם את תחושת חוסר השליטה של המנהלים ואת החוויה של בקרת יתר בקרב העובדים.***

תקשורת ניהולית רציפה וחיבור לתמונה הרחבה

ניהול מרחוק עלול לגרום לחוסר בהירות ביחס למשימות ולמטרות הארגוניות, ולאופן שבו העבודה היומיומית תורמת להשגת מטרות אלו. המרחק הפיזי מעצים את הצורך בתקשורת פורמאלית ובהירה שתתרום למחוברות של העובדים. על מנת ליצור תשתית שתתמוך בעבודה היברידית עלינו לתקשר באופן רציף ובהיר את מטרות הארגון, את סדרי העדיפויות, את המשימות הדרושות ואת הציפיות מהעובדים.

איך מיישמים:

- מקפידים על תקשורת ניהולית רציפה ברמה הפרטנית והצוותית - עדכונים, שינויים, מטרות הארגון, עמידה במטרות הארגון, סדרי עדיפויות, ופידבקים על משימות
- משתמשים בשגרות עבודה (פגישות קבועות) לתקשורת זו
- מתקשרים במגוון מדיומים - מגוונים ועשירים - מייל, שיחות פנים מול פנים, שיחות וירטואליות, וואטסאפ, ניוזלטר ארגוני ועוד
- קובעים זמן מוגדר ביום העבודה מהבית, שבו המנהל או המנהלת זמינים לשאלות, תמיכה ניהולית והתייעצויות

עקרון 02

עיצוב תרבות ארגונית התומכת בעבודה היברידית

תרבות ארגונית כוללת את הנחות היסוד, הערכים והנורמות בארגון, מעצבת את ההתנהגויות של העובדים, ונוצרת באופן טבעי גם ללא פעולות מכוונות. בעבודה היברידית, ישנה חשיבות יתרה לעיצוב תרבות ארגונית תומכת שתחבר את העובדים לארגון, תאפשר תמיכה חברתית גבוהה, ותיצור בטחון פסיכולוגי ואמון בין העובדים למנהליהם, גם כאשר הם עובדים מהבית.

ערכים של פתיחות ואמון

תמיכה חברתית

ערכים של פתיחות ואמון

בניהול מרחוק מרחק פיזי עלול לפגוע באמון בין המנהלים לעובדים, לגרום למנהלים חוויית חוסר שליטה ולעובדים תחושה של בקרת יתר. ערכים של פתיחות ואמון יסייעו למנהלים לסמוך על עובדיהם ולאפשר להם אוטונומיה, אשר תגביר את המוטיבציה, הפרודוקטיביות ותחושת המחויבות שלהם. תחושת מחויבות זו מצד העובדים, תוביל אותם להתנהג על פי הנורמות הארגוניות, גם כאשר אינם נמצאים בסביבה הפיזית של הארגון.

איך מיישמים:

- מייצרים תקשורת פתוחה, כנה ודו כיוונית בין העובדים למנהלים
- מאפשרים מתן פידבק ושיח פתוח על אתגרים בעבודה ואתגרים בניהול מרחוק
- מקפידים על תיאום ציפיות בין המנהל לעובד
- מעצבים משימות המאפשרות אוטונומיה וניהול על פי תפוקות

תמיכה חברתית

בעבודה היברידית, עלינו לייצר מפגשים בלתי פורמאליים אפקטיביים עם קולגות, בין אם במשרד או באופן וירטואלי כדי להימנע מההשלכות השליליות של פיזור הצוות - בידוד חברתי ומקצועי, היעדר למידת עמיתים, והיעדר תמיכה חברתית. נורמות והתנהגויות המבטאות תמיכה חברתית יתרמו למחוברות גבוהה וימנעו מהעובדים לחוש בידוד חברתי.

איך מיישמים:

- ☑ מקפידים על ימים קבועים בהם כלל הצוות מגיע למשרד
- ☑ מייצרים הזדמנויות ומרחבים לתקשורת בלתי פורמאלית, פעילויות גיבוש וחיזוק תחושת השייכות
- ☑ בעבודה וירטואלית, מקפידים עוד יותר על יצירת מרחבים לתקשורת בלתי פורמאלית מרחוק
- ☑ שותים "קפה וירטואלי", עושים סבב שיתוף בתחילת כל פגישה, משתמשים במדיות שונות לשיתוף כגון קבוצות WhatsApp ועוד

עקרון 03

חשיבות הגבולות בעבודה היברידית

עבודה מהבית עלולה להוביל לטשטוש גבולות בין זמן העבודה לזמן הפרטי, ולרמות סטרס גבוהות כתוצאה מהציפייה הנתפסת להיות זמינים כל הזמן, ורצון העובדים "להחזיר" לארגון על כך שאפשר להם לעבוד מהבית. על מנת שעבודה היברידית תתרום לשיפור רווחת העובד, על ידי הגדלת הזמן לפנאי ומשפחה, עלינו להגדיר גבולות ברורים.

איך מיישמים:

- ☑ מגדירים ציפייה לגבי שעות הזמינות - האם העובד נדרש להיות זמין לאורך כל היום, או רק לענות להודעות, מיילים וטלפונים בתוך פרק זמן מוגדר?
- ☑ מגדירים שעות שבהן יש פגישות ושעות המיועדות לעבודה על משימות עצמאיות, על מנת שלא יזלגו לשעות הפנאי
- ☑ מדריכים את העובדים כיצד נכון ליצור ולשמור על גבולות, ומקפידים על גבולות אלו בדוגמא אישית
- ☑ מעודדים את העובדים לנצל את הזמן שנחסך כתו־צאה מעבודה מהבית לטובת זמן עם בני המשפחה, ביצוע פעילות ספורטיבית, ופנאי

עקרון 04

שגרות עבודה בעבודה היברידית

שגרות (רוטינות) עבודה בעבודה היברידית מהוות בסיס לניהול אפקטיבי, ותורמות ליציבות ולגמישות הנדרשת בסביבה דינאמית. השגרות הארגוניות – פגישות ניהוליות, צוותיות וארגוניות קבועות - צריכות לשקף את המיקודים החשובים לארגון, תוך התחשבות בשיקולים הרלוונטיים.

שגרות כמסגרת עבודה

שיקולים בהחלטה על אופן הביצוע

שגרות כמסגרת עבודה בעבודה היברידית

העבודה ההיברידית מתאפיינת בפיזור הצוות, היעדר מסגרת מוחשית, והיעדר קרבה פיזית העלולים לפגוע בסנכרון, בעבודה המשותפת ובעבודת הממשקים, ההכרחיים למימוש מטרות הארגון. שגרות קבועות והרגלי עבודה מסייעים ביצירת מסגרת עבודה ברורה ומוגדרת. בעבודה היברידית חשיבותן רבה עוד יותר מכיוון שהן מסייעות ליצור גבולות ובטחון, ומאפשרות לשמור על קצב עבודה ומיקוד במשימה.

מהי מטרת השגרות?

- כלי ניהולי למיקוד בדברים החשובים
- יצירת תיאום ציפיות
- העברת מסרים ניהוליים
- ניהול ומעקב אחר ביצוע משימות
- יצירת סנכרון בין חברי הצוות
- שמירה על מחוברות העובדים

איך מיישמים:

- ☑ מייצרים לו"ז שבועי קבוע המשלב עבודה מהבית ועבודה מהמשרד
- ☑ קובעים פגישות קבועות לניהול משימות ובקרה, סנכרון ותיאום תוך צוותיים ובין ממשקים, ותקשור מסרים ניהוליים
- ☑ כוללים בלו"ז השבועי זמן לעבודת עומק מהבית

5X5 -

דוגמא לשגרת עבודה מתוך תפיסת ה-Agile שבה הצוות נפגש ל5 דקות של סנכרון ותיאום בכל יום בשעה 17:00

שיקולים בהחלטה על אופן ביצוע שגרות עבודה

על מנת למקסם את התועלת של כל אחת מהשגרות, ולקבל החלטה מושכלת מהיכן נכון לבצע כל אחת מהן, חשוב לקחת בחשבון:

01

רמת מורכבות הפגישה, סוג התקשורת והמידע המועבר - ככל שהפגישה מורכבת יותר ודורשת תקשורת עמוקה יותר להעברת מידע רב, כך יש לשאוף לקיים אותה פנים מול פנים.

02

מאפייני הקבוצה - גודל הקבוצה, והאם הקבוצה רגילה לעבוד יחד מרחוק.

03

רמת ההיכרות בין חברי הקבוצה - ככל שרמת ההיכרות גבוהה ויש ביניהם אמון, הצורך במפגש פנים מול פנים לטובת סנכרון, ניהול משימות ובקרה פוחת. כאשר מדובר בפורומים אשר אינם עובדים יחד בשוטף, ישנה חשיבות רבה יותר למפגש פנים מול פנים המייצר קרבה ותורם ליצירת שיתוף פעולה.

04

תזמון השגרות (שעה ויום) - התאמת זמן ביצוע השגרה למאפייני הפרט והקבוצה, לשעות של ריכוז גבוה יותר (מומלץ להקדיש לעבודה עצמאית), לעומת ירידה בקשב (בד"כ לאחר ארוחת הצהריים), מאפייני העבודה (עבודה מול קהילות/לקוחות או עבודה בשטח), וקיום הפגישות בתחילת השבוע כך שיאפשרו התקדמות במשימות בהמשך לסנכרון ו/או לחילופין בסוף השבוע כדי לבצע בקרה על ביצוע משימות שהוגדרו לאותו השבוע.

איך מחליטים היכן ובאיזה אופן? דוגמא לתהליך ההחלטה:

ישיבת ניהול פרוייקט

- **מהי רמת ההיכרות בין חברי הצוות?**
  נמוכה
- **מהם התכנים העיקריים המועברים בפגישה?**
  תכנון פרוייקט וקביעת תוכנית עבודה
- **באיזה שלב נמצא הפרוייקט?**
  תחילתו

מכיוון והפרויקט נמצא בתחילתו, סביר שהקבוצה תצטרך לבצע סיעור מוחות על תכנון הפרויקט שכולל העברת מידע רב, קביעת תהליכי עבודה ובניית תשתית רגשית לעבודת הצוות.

כל אלו דורשים תקשורת עשירה ורבה ושיתוף רעיונות. לכן, נמליץ לקיים את הפגישה פנים מול פנים.

את השלבים הבאים (פגישות לסנכרון ותיאום לו"ז) ניתן לעשות גם באופן וירטואלי.

לגזור ולשמור #1

דוגמאות לשגרות מומלצות

01 שגרות ניהוליות

1:1 סנכרון
1:1 חניכה שוטפת וניהול משימות
1:1 משוב
דלת פתוחה לתמיכה אישית
זמן מוגדר לתמיכה ניהולית והתייעצויות ביום
העבודה מהבית

02 שגרות צוותיות

סנכרון יומי/שבועי - Daily/Weekly
ישיבת צוות – למידת עמיתים, שיתוף ידע, תוכניות
עבודה, סיעור מוחות ועוד
גיבוש

03 שגרות בין ממשקים

ניהול פרוייקטים רוחביים
ניהול פורום בין ארגוני או בין מגזרי

04 שגרות ארגוניות

עדכוני מנכ"ל/מנכ"לית העמותה
מפגשים לכלל הארגון

דגשים לניהול ישיבות מרחוק וכלים טכנולוגיים

מתוך הבנה כי העבודה ההיברידית תדרוש מיומנויות וכלים טכנולוגיים לתמיכה גם בעבודה מרחוק, לפניכם דגשים לניהול ישיבות מרחוק באופן אפקטיבי ורשימת כלים טכנולוגיים תומכים לניהול, בקרה על משימות, תקשורת, שיתוף ידע ושיתוף פעולה מרחוק.

ניהול ישיבות מרחוק

תקשורת וירטואלית היא בעלת מאפיינים שונים מתקשורת פנים מול פנים. לכן על מנת לקיים ישיבות מרחוק בצורה אפקטיבית חשוב לייצר קרבה בין המשתתפים ולהק־פיד על מעורבות ועל וריכוז גבוה. בנוסף, חשוב לשמור על מספר משתתפים אופטימלי, ולוודא שרק מי שהכרחי לפגישה מצטרף.

קרבה

בישיבות וירטואליות, המרחק הפיזי עלול לפגוע באינטרקציה החברתית בין המשתתפים, במעורבות חברי הצוות ובשיתוף הפעולה ביניהם. על מנת לייצר קרבה מומלץ :

- להקפיד על הפעלת מצלמה כדי לייצר קרבה, אינטרקציה פרסונאלית, ויכולת לזהות תקשורת בלתי מילולית (הבעות פנים)
- לפתוח כל פגישה בסבב שיתוף אישי
- אם חלק מהמשתתפים נמצאים במשרד, וחלק בבית – כולם עולים מהמחשב האישי כדי לשמור על שוויוניות בשיחה

מעורבות

כדי למנוע מהמשתתפים להיבלע ו"להתנתק רגשית" מהפגישה ולשמור על מעורבותם לטובת דיון פורה ומגוון, מומלץ:

- להקפיד על השתתפות של כל אחד מהמשתתפים כבר בתחילת המפגש - לאחר השתתפות ראשונה בפגישה, גדל הסיכוי להשתתפות נוספת.
- להגדיר זמן ייעודי במהלך הפגישה שיוקדש לדיון, הורדת המצגת וביצוע "בדיקת דופק"
- לפנות בצורה ישירה לכל אחד מהמשתתפים ולשאול את דעתם

ריכוז

כדי לשמור את המשתתפים ערניים, מחוברים ושותפים, מומלץ לייצר מובנות:

- לנהל את הפגישה בצורה מובנית - להשאיר את האג'נדה נראית, להגדיר מישהו שיהיה אחראי על הזמנים כדי לוודא שהשיח לא מתפזר, ואנשים לא מאבדים את הריכוז
- להשתמש בעזרים ויזואליים שיתופיים כדי להציג את הנושאים ולאפשר לכלל המשתתפים להשתתף ולשתף רעיונות.
- לגוון במדיומים (אמצעים) - המעבר בין מדיומים שונים (לדוגמא - הצגת מצגת, שימוש בלוח לבן, קיום דיון, ביצוע סקר) - מאפשר לייצר "תנועה" בפגישה שתשמור על ערנות המשתתפים.
- להשאיר זמן בסוף הפגישה לסיכום והגדרת הAction Items כדי ליצור בהירות במסרים ותיאום ציפיות- מה אנחנו מצפים מכל אחד מהמשתתפים לעשות בסיום הפגישה? עד מתי?

כלים טכנולוגיים

	חינמי	בתשלום
ניהול משימות	**Trello** פלטפורמה לניהול משימות ופרויקטים בשיתוף עם אנשים אחרים. מאפשרת למשתמש/ קבוצה של משתמשים לעקוב אחר משימות באופן ויזואלי. **Airtable** פלטפורמה לאיסוף וסידור נתונים, ארגון מידע ומשימות. מאפשרת שיתופיות מלאה עם קבוצת משתמשים ואפשרות להתאמה אישית לצרכי המשתמש.	**Monday** פלטפורמה לניהול משימות, צוותים ופרויקטים. מאפשרת מעקב, תקשורת פנים- ארגונית ותכנון לטווח הארוך. **Asana** פלטפורמה לניהול משימות, צוותים ופרויקטים. מאפשרת מעקב, תקשורת פנים- ארגונית ותכנון לטווח הארוך.
פגישות מקוונות	**Google Meet** פלטפורמה לניהול שיחות וידאו לבעלי חשבון גוגל, כוללת מספר משתתפים רב ללא הגבלת זמן ועם אפשרות לשיתוף מסך. **Tandem** פלטפורמה ליצירת "משרד וירטואלי", מאפשרת עבודה משותפת ותקשורת רציפה כשכל עובד נמצא בביתו, וידאו, אודיו וצ'אט.	**Microsoft teams** פלטפורמה לניהול שיחות מקוונות, הכוללת מגוון אפ־שרויות לניהול ישיבות מרחוק כמו שיתוף מסך וWhiteboard. מאפשרת הקלטה ושיתוף של הפגישות. **Zoom** פלטפורמה לניהול שיחות מקוונות, הכוללת מגוון אפשרויות לניהול ישיבות מרחוק כמו שיתוף מסך, חלוקה "לחדרים"- קבוצות קטנות בתוך הישיבה הרחבה, Whiteboard ועוד. הגרסה החינמית מוגבלת לשיחה של 40 דק'.
תקשורת ארגונית	**Slack** פלטפורמה לתקשורת פנים ארגונית,העברת מסרים מידיים בתוך הארגון, עם לקוחות ושותפים. הפלטפורמה מציעה מגוון מאפיינים כמו צ'אטים המחולקים לפי נושאים, קבוצות פרטיות והודעות אישיות. בגרסה בתשלום, אפשרויות נוספות כמו הוספת יישומים ואינטגרציות ללא הגבלה. **Whatsapp/Telegram** אפליקציות מוכרות אשר יכולות לשמש ליצירת קבוצות ותקשורת צוותית וארגונית. בטלגרם אפשרות להוספת מספר משתמשים רב לכל קבוצה.	**Workplace** (מבית Facebook)-פלטפורמה לניהול התקשורת בארגון, המחברת בין העובדים בארגון, ומעודדת שיתוף פעולה, זרימת מידע ותקשורת פנים ארגונית.
שיתוף קבצים	**Drive** מערכת לניהול ואחסון של קבצים. מאפשרת ארגון ויצירת מסמכים לעבודה שיתופית של מספר משתתפים. לבעלי חשבון גוגל. **Mindmup** מפות חשיבה אונליין, מגון אופציות ליצירת מפות לליווי תהליכי חשיבה מרחוק.	**Miro** פלטפורמה לביצוע חשיבה משותפת מקוונת, הפלטפורמה מציעה מגוון כלים לסיעור מוחות משותף כמו Whiteboard ומפות חשיבה. **Dropbox** שירות של אחסון קבצים בענן, עם אפשרות לשיתוף, העברה ויצירת חלוקות מסודרות.

מפתחות להצלחה בהטמעת עבודה היברידית

בעבודה היברידית, לכל ארגון יש "נוסחה" המתאימה לו.
חפשו את הנוסחה על ידי ניסוי בשטח, רפלקציה ושיפור מתמיד.

- כנסו צוות היגוי של מנהלים ועובדים שיגדיר את הנהלים והמבנה לעבודה היברידית.
- התייחסו **למאפיינים ארגוניים** - תרבות ארגונית, אופי העבודה (האם היא מתבצעת מול לקוחות, קהילות, מטופלים),
מאפיינים ניהוליים - יכולת לנהל משימות מרחוק ולנהל על פי תפוקות,
ומאפיינים אישיים של העובד- מידת העצמאות, מידת הצורך בתמיכה חברתית, מרחק מקום המגורים מהמשרד, סוג התפקיד, קיום סביבה במרחב הביתי המאפשרת עבודה בצורה נוחה.
- צרו לכם שגרה שנקראת "Process Check". אחת לשלושה שבועות כנסו את צוות ההיגוי כדי לבחון את אפקטיביות התוכנית לעבודה היברידית והציעו דרכים לשפר אותה.
- הקנו למנהלים ולעובדים כלים ומיומנויות נדרשים לעבודה היברידית, כגון: ניהול על פי תפוקות, הגדרת משימות בצורה ברורה, ניהול עצמי, ניהול זמן, יצירת גבולות בין בית לעבודה, שימוש בכלים טכנולוגיים, תקשורת וקיום פגישות וירטואלית באופן אפקטיבי.

נקודות למחשבה
בהטמעת עבודה היברידית

עובדים אשר לא יכולים ו/או לא רוצים לעבוד מהבית

ייתכן כי עובדים שהבית שלהם אינו מאפשר סביבת עבודה מתאימה, אין להם תשתיות מתאימות או חשים כי הם פחות פרודוקטיביים בבית, יעדיפו לעבוד מהמשרד. על הארגון לתת על כך את הדעת ולהחליט איך לנהוג באותן סיטואציות.

האם הארגון נדרש לשלם על הוצאות עבודה מהבית

עבודה מהבית מביאה איתה הוצאות כספיות חד פעמיות כמו בניית סביבה עבודה והוצאות קבועות כמו תשלומי חשמל ואינטרנט.

היבטים משפטיים

העבודה ההיברידית מעלה היבטים משפטים חשובים כמו שינויי חוזה העסקה, ביטוחים, הוצאות נסיעה ועוד. נמליץ להתייעץ עם הפונקציות המתאימות בארגון לגבי סוגיות אלו.

לגזור ולשמור #2

15 צעדים להתנעת עבודה היברידית

תכנון

- כינוס צוות היגוי להובלת הנושא בארגון
- אפיון המצב הקיים: התכנסות הצוות לניתוח חוויית העבודה מרחוק בתקופת הקורונה או בתקופות אחרות בארגון
- אפיון משימות
- התייעצות עם עו"ד אודות ההיבטים המשפטיים במיסוד עבודה מהבית
- ניסוח תוכנית פעולה ראשונית המגדירה את הנהלים לעבודה היברידית והשגרות הארגוניות התומכות
- הצגת תוכנית הפעולה בפני הנהלת הארגון
- ביצוע פיילוט ב-X מחלקות בארגון
- כינוס צוות ההיגוי לשיפור תוכנית העבודה בהתאם לתוצאות הפיילוט

יישום

- קביעת שגרות תומכות - ניהוליות, צוותיות וארגוניות
- הכשרת מנהלים ומתן כלים לניהול עבודה היברידית - ניהול על פי תפוקות, דגשים לניהול ישיבות מרחוק
- הכשרת עובדים לשימוש בכלים טכנולוגיים, יצירת גבולות ברורים בין הבית לעבודה, ניהול עצמי וניהול זמן
- תקשור התוכנית לכלל הארגון והטמעת התוכנית ההיברידית בכל הארגון
- תרבות ארגונית תומכת – הקפדה על אמון ופתיחות, ויצירת תמיכה חברתית
- ניהול על פי תפוקות וקיום תקשורת ניהולית

בקרה

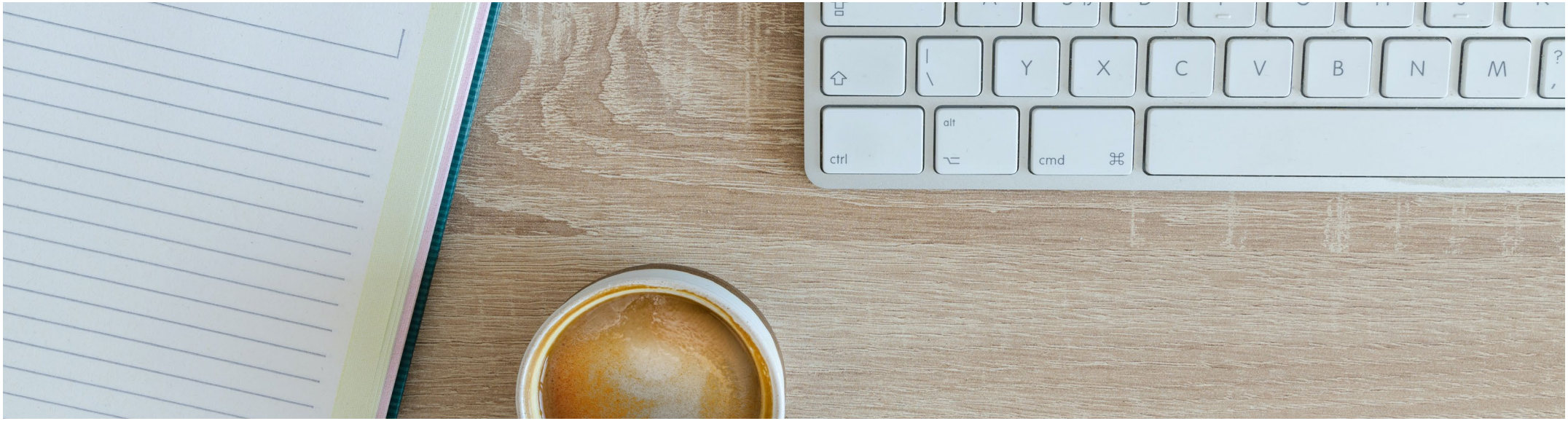
- בחינה מתמדת, בפרקי זמן קבועים מראש, לטובת שיפור מתמיד של תוכנית העבודה ההיברידית

סיכום

היכולת להנות מהיתרונות של עבודה מהבית, מבלי להזניח את החשיבות שבמפגשים ובאינטרקציות חברתיות הנוצרות במשרד, נשענת על עבודה היברידית - שילוב של השניים. יישום נכון של עבודה היברידית מתחיל בבניית תשתית נכונה של שגרות עבודה, עיצוב תרבות ארגונית ומציאת הנוסחה הייחודית לארגון. ניהול מוצלח של עבודה היברידית יוביל לשיפור במחוברות הארגונית, תחושת השייכות והמוטיבציה בקרב העובדים.

מתוך הבנה שעבודה היברידית הינה חלק מעולם העבודה החדש, ובמהרה יהפוך מ NICE TO HAVE ל MUST HAVE, שווה לעשות אותו נכון! וכבר עכשיו.

את 15 הצעדים להתנעת עבודה היברידית, כבר הדפסתם? :)



בונוס למיטיבי לכת

כל מה שאפשר ללמוד מחברות גדולות במשק על עבודה מהבית, גלובס, 2020

רחוק מן העין, קרוב אל הלב – ניהול עובדים וצוותים מרחוק – בזמני משבר ובשגרה – Deloitte, 2020

ומה אם השכן משפץ? חמש טעויות שאתם עושים בעבודה מהבית, The Marker , 2020

A Guide to Managing Your (Newly) Remote Workers, Harvard Business Review, 2020

A Blueprint for Remote Working – Lessons from China, McKinsey, 2020

Why the Office Simply Cannot Go Away, Forbes, 2020

פותח על ידי

נטע בן ישראל- netabenisrael@gmail.com
זוהר קלמנוביץ'- zohark27@gmail.com
טליה שרגא – adrianashraga@gmail.com

תודות

התוכנית לתואר שני בהתנהגות ופיתוח וארגונים במרכז הבינתחומי
ד"ר אסנת ים- בוסקילה
היחידה לבניית יכולות ב"שתיל – הקרן החדשה לישראל" על ההזדמנות לעבוד יחד
מנהלים ולמנהלות בעמותות שהתראיינו למחקר
חברים ומשפחה שעזרו לנו לדייק כל מילה
גילי מאור, מעצבת גרפית