



עבודה מהבית בתקופת הקורונה: איך עושים את זה נכון?

נרית כהן, יועצת אסטרטגית, חוקרת ומרצה בעולם העבודה העתידי
מרץ 2020 מטעם פרויקט "תכנית מעסיקים" של משרד התחבורה וחברת "נתיבי איילון"

בימים כתיקונם, כשאנחנו עוסקים בפקקים בשעות העומס למקומות התעסוקה, חברת "נתיבי איילון" במסגרת תכנית מעסיקים, מתמודדת עם הצורך לשכנע מעסיקים לנסות צורות עבודה גמישות הכוללות מתן אפשרות לימי עבודה מהבית.

בתקופה הזו, משבר הקורונה מייתר את השאלה האם זה אפשרי, אנחנו פשוט נאלצים להתמודד עם הצורך להמשיך את הפעילות העסקית מבלי שאנשים יגיעו פיזית למקומות העבודה.

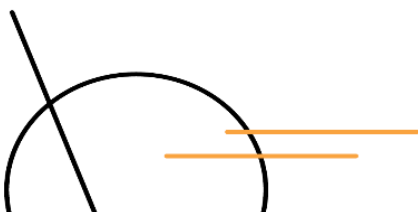
שלא מרצוננו, נקלענו כאן כולנו לניסוי שבו כל העובדים בחברה עשויים להידרש לעבודה מרחוק וזו הזדמנות יוצאת דופן ללימוד עבור היום שאחרי הקורונה בשני מישורים:

1. לעשות את זה נכון כדי שיתאים לארגון שלנו, לעיסוק שלנו ולאנשים שלנו.
2. ללמוד מהעשייה מה עבד ואפשר ליישם גם בהמשך, הן במישור הארגוני והן במישור האישי. בערכה זו, ריכזנו עבורכם למידות שיעזרו לכם בשני המישורים - יישום עבודה מרחוק באופן שיבטיח יעילות ויצירת פיילוט סביב התהליך למעקב ולמידה להמשך.

מדיניות עבודה מהבית

אם אין לכם, זה הזמן להגדיר מדיניות עבודה מהבית. יש כאן גם התייחסות להגדרת ציפיות וגם טיפים לעובדים איך לעשות את זה בהצלחה. אלה כוללים את הצורך לגבש עמדה ולהבהיר אותה לעובדים בנוגע ל:

מרחב עבודה מופרד מחיי המשפחה - גם אם אין לנו בבית משרד מסודר, אי אפשר לעבוד מרחוק בסלון מול הטלוויזיה או כשמסביבנו ילדים. חשוב להסדיר סביבת עבודה שכוללת דלת סגורה כדי שנוכל להתרכז בעבודה לאורך שעות עבודה ארוכות בחלל עבודה מסודר. כאן אפשר ורצוי להתייחס גם לסוגיות ארגונומיות ובטיחות אישית וכן לאבטחת מידע מחוץ למקום העבודה, כמו הגנה על ציוד, מסמכים, קבצים, סיסמאות וכו'.





הצורך לשמר רוטינות, "טקסים" - אלה מאפשרים לנו לעבור ממצב בית למצב עבודה. לסגור דלת, להתלבש לעבודה, לקחת את כוס הקפה למחשב, להתרחק לחדר אחר. אנחנו לא נמצאים בבתים של אנשים, אבל אנחנו יכולים לעודד אותם לזהות את המקומות האלה והטקסים שעובדים עבורם כדי לייצר את ההפרדה המאפשרת ריכוז ועבודה יעילה.

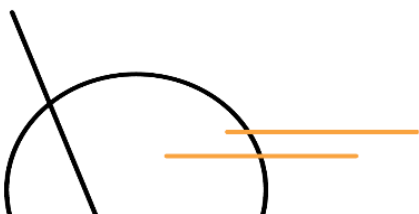
שאלת הצורך בייצוגיות – עבור מי שצריכים, למשל, לתקשר עם לקוחות או לקיים פגישות בווידאו, יש הבדל בין שיחה מהמיטה בחדר השינה בטרינינג לבין שיחה מעמדה מסודרת מאחורי דלת סגורה במראה ייצוגי גם של עצמנו וגם של החלל. כולם מבינים, בוודאי בתקופה כזו, שאנחנו עובדים ממקומות שלא בהכרח הותאמו לכך. אבל כדאי להקדיש מחשבה איך, איפה ומתי בדיוק לקיים את שיחת הווידאו, כך שתהיה הכי מותאמת לנסיבות.

התייחסות לשעות עבודה – אי אפשר להתייחס ליום עבודה מהבית כמו שאנחנו חושבים על יום עבודה רגיל באופן בו מנהלים את שעות העבודה. דווקא יעילות כאן מתאפשרת אם מפרידים בין הצורך בזמינות של אנשים לפגישות ותקשורת לבין זמן לעבודה בניהול אישי, בין אם היא נעשית על ידי האדם עצמו ובין אם היא נעשית בקבוצות שמתאמות בעצמן את זמן העבודה.

- **התייחסות לשעות עבודה עבור זמינות לפגישות ותקשורת** – כולל זמינות פנימית לשיחות צוות ואחרות ולמי שצריך זמינות חיצונית לעבודה מול לקוחות וספקים. אפשר להגדיר למשל, שעות קבועות בשבוע, שבהן כולם צריכים להיות זמינים ובזמן הזה לקבוע פגישות ושעות אחרות שבהן לא קובעים פגישות כלל, מתוך הנחה שאנשים צריכים להתפנות לארוחות ולמשפחה ויכולים לעשות שעות עבודת מחשב אישיות גם בשעות הערב.

- **התייחסות לשעות עבודה לצורך עבודה מנוהלת אישית** – כאן יש ציר שבין גמישות מלאה ועד היעדר גמישות. דוגמאות לגמישות בשעות עבודה כוללות ציפייה לעבודה במשרה הרגילה תוך מתן גמישות מלאה לבחירה אישית לגבי שעות העבודה, הפריסה שלהן על פני השבוע וכד'. בקצה השני, היעדר גמישות בשעות עבודה פירושה שכולם מתחילים ומסיימים כמו ביום עבודה במשרד רק מהבית. ההמלצה כאן לאפשר ואפילו לעודד אנשים לזהות את השעות ביממה שיהיו הכי יעילות לעבודה מנוהלת אישית תוך התייחסות למגוון המשתנים המשפיעים, כולל: נוכחות של בני משפחה, יעילות אישית על פני שעות ביום וכד'.

- **התייחסות לקיומם של תנאי העבודה בעבודה מהבית** – האם יש דברים שעובד מקבל ביום עבודה מהמשרד ואתם נותנים או לא נותנים, מהבית? למשל ארוחות צהרים, ציוד ארגונומי, ציוד תקשורת.





התאמת תהליכים ניהוליים שוטפים

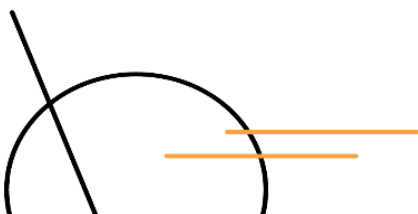
עבודה מהבית איננה פשוט לשלוח אנשים לעבוד מהבית, היא מחייבת התייחסות לתהליכי ניהול ועבודה. כאן גם טמונה ההזדמנות הגדולה בתקופה הזו, שכן ניהול מרחוק של אנשים מבזרים בבתים הוא אתגר ניהולי ותרבותי, כזה שמציף ומחדד אתגרים ניהוליים שהיו שם קודם, תהליכים שבורים, פערי ציפיות וקונפליקטים שאפשר בימים כתיקונם, לטאטא מתחת לשטיח בתפיסה של "יהיה בסדר".

אספנו עבורכם ממגוון מקורות (ותודה לגלעד בורנשטיין מייסד שותף ב FlatWorld.co) טיפים מניסיונם של ארגונים שעובדים בביזור מלא על העקרונות המרכזיים שמאפשרים עבודה כזו בהצלחה:

עדכון דרכי תקשורת

אי אפשר להמעיט בחשיבותה של הנקודה הזו. האתגר המהותי ביותר בארגון מבזר הוא עצם השיבוש בערוצי התקשורת הרגילים, פגישות הצוות, אחד על אחד, שיחות מסדרון, ארוחות וכן, פגישות עם לקוחות, ספקים, גורמים אחרים שצריך לתאם מולם. עבור כל אלה צריך לבנות באופן מודע חלופות תקשורת בעבודה מרחוק.

- **להתארגן ברמה הטכנית** – נדרש לוודא כי יש לנו דרכי התקשורת ורשימות קשר מעודכנות, לפתוח קבוצות, ליישר קו ולתקשר איך תתבצע התקשורת, מתי, באילו כלים ברמת הארגון, המחלקה, הצוות. מומלץ גם לבחון את הכלים לעבודה מרחוק, חומרה ותוכנה, ולסגור פערים אם קיימים. ההערכות כוללת תמיכה באנשים כדי שירגישו בנוח עם שימוש בכלי וידיאו ופתרונות שיתופיים נוספים, אספקת ציוד קצה, והדרכה, על שיטות עבודה מומלצות. זה הזמן לאשר שימוש במכשירים שאנשים מביאים - Bring-your-own להבדיל ממכשירים שהארגון מספק, אם עדיין קיימות מגבלות כאלה בארגון וכמובן, לטפל בסוגיות אבטחת מידע, חיבורים מאובטחים וכד'.
- **פגישות פנימיות וחיצוניות** – אילו פגישות מקיימים בכלים דיגיטליים ואילו לא מקיימים? מה מתבצע בשיחת וידיאו ומה בטלפון? מה קובעים ביומן ומה עושים על פי צורך? להתחיל ואז ללמוד. פגישות בוקר למשל, הן דוגמא לפעילות שאנחנו מגדירים כמשהו שעושים ביחד, כולם במשך. אבל בכלים של היום אפשר לעשות פגישות בוקר בסקייפ או זום ואפשר אפילו לפזר יותר פגישות קצרות על פני היום ולגלות שזה עובד הרבה יותר טוב מאשר השעה המסורתית היומית או השבועית של ישיבת צוות.



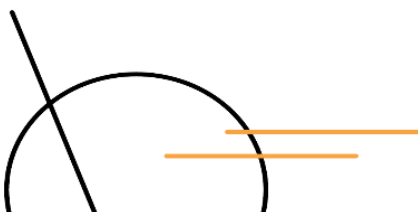


תוכנית מעסיקים

- תקשורת בלתי פורמלית** - ברור שהתקשורת הבלתי פורמלית נפגעת בתקופה כזו. תחשבו על השיח שמתרחש במסדרונות, בארוחת הצהריים ובפינת הקפה, שיח שמפסיק לחלוטין בתקופה בה ארגון עובר לעבודה מבוזרת באופן חלקי או מלא. בתקופה כזאת חשוב באופן מודע ומסודר להבנות תהליכים שיהוו חלופות לתקשורת הבלתי פורמלית ולהגדיר איך עושים אותן עכשיו. אם למשל, אתם מנהלים שמסתובבים דרך שגרה במסדרונות לשוחח עם אנשים באופן בלתי פורמלי, אפשר לייצר פגישות וידיאו בקבוצות קטנות ללא סיבה או לעשות שימוש בוואטסאפ כדי להחליף את השיח האקראי וכן, כל עוד ניתן, אפשר לעודד פגישות פנים מול פנים בקבוצות קטנות, בחוץ או בביתם, על פרויקטים משותפים או לצרכי תקשורת לא פורמלית וללמוד לעשות שימוש ברשתות החברתיות, בקבוצות ייעודיות וסגורות וכך לשמור על שיחות המסדרון.
- שגרות ניהול אחרות** – איך מגשרים על מפגשי אחד על אחד, האבחנה בין עבודה דחופה, שוטפת וארוכת טווח. זה הזמן לחשוב על שגרות בתדירות קבועה לעדכונים וחלוקת משימות וכן כלי ניהול ומעקב של המשימות והפרויקטים במערכת שיתופית. מומלץ לקבוע מפגשים לשיתוף בלמידות במהלך התקופה, מה עובד, מה לא עובד, מה אפשר ללמוד מפתרונות שאחרים יצרו. כדאי להשאיר בתוך הפגישות הפורמליות זמן קבוע להעלות למידות כאלה כדי לזהות בזמן אמת מה אפשר להפיץ או לשנות.
- תקשורת א-סינכרונית** - תקשורת א-סינכרונית היא בדיוק ההיפך מתקשורת בישיבה בה כולם בחדר באותו הזמן. זוהי תקשורת שמאפשרת לאנשים לקחת את המידע שהם צריכים, בזמן שהם צריכים אותו מבלי להיות תלויים בזמן ומקום. שימוש במידע נגיש, דברים כתובים וכולם יודעים מאיפה לשאוב אותם. אפשר לשאוב רעיונות מחברות שעובדות באופן קבוע בעבודה מבוזרת: חלקן מייצרות מסמך מסגרת פנימי לסוג כזה של עבודה וחלקן אף פותחות אותו לעולם. אחת הדוגמאות המעניינות היא של חברת GitLab אשר ה-[handbook](#) שלה, שמכיל 3000 עמודים שלאורם מתנהלת החברה, מפורסם ומתעדכן כל הזמן (מסמך חי). יצירה של מסמך חי מבטיחה שכולם מבינים מה הנורמות המצופות מהם בעבודה וכי הנורמות מתעדכנות בהתאם למשוב המתקבל מהשטח.
- לתקשר, לתקשר, לתקשר** - אין דבר כזה לתקשר יתר על המידה בעבודה מרחוק. בתור התחלה, בריבוי ערוצים כדאי לזהות ולהתמקד בערוצים שעובדים עבורכם לתקשורת מהירה ומחברת.

עדכון תהליכי עבודה

- הגדרה ברורה של תפוקות ולוז** – הפער התרבותי הגדול ביותר בין ארגונים שרגילים לעבוד בצורות עבודה גמישות הכוללות עבודה מהבית לבין מי שלא התמודדו עם צורות





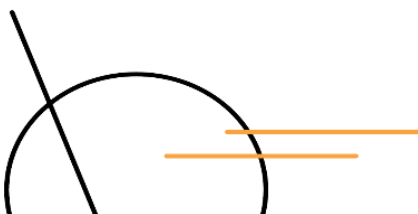
תוכנית מעסיקים

עבודה אלו נמצא כאן, באופן בו אנחנו מנהלים את העבודה. בעבודה מבזרת אנחנו מתמודדים עם הצורך לנהל אנשים שלא נמצאים איתנו באותו חלל ולנהל עבודה מבלי שאנחנו רואים אחד את השני. מה שמנהלים באמת צריכים לחשוב עליו בתקופה כזו אלה **הביצועים שתרצו לראות ביחידת זמן (תפוקות)**, כאלה שאפשר להגדיר, למדוד, לראות ולנהל באופן בלתי תלוי במקום הפיזי. אז תשאלו את עצמכם, מה הצוות שלי צריך להשיג השבוע, איך נראה את ההתקדמות ואיך נבדוק אותה? ומה צריך לעשות לאורך השבוע כדי להישאר עם היד על הדופק?

- **פירמול (מלשון Formalize) של תהליכי העבודה בכתב והנגשתם** - אמון נבנה כשיש התאמה טובה בין התהליכים הארגוניים שהוגדרו ואשר מאפשרים לעובד לבצע את המשימות שלו לבין מדדי ההצלחה. זה הזמן לוודא כי יש תיאום ציפיות, כך שכל אחד יודע בדיוק מה מצופה ממנו ואיך לבצע זאת. בארץ יש אתגר תרבותי מאחר ואנחנו, הישראלים, נוטים לעבוד דרך הסכמות שבעל-פה וסגירת דברים תוך כדי תנועה ולא עד הסוף. ברגע שאנחנו "מדייקים את ההחלטות", האנרגיה הנדרשת לתיאומים וחיבורים תוך כדי עבודה פוחתת, מה שמאפשר עבודה במינימום הסחות דעת.

- **עצמאיות יחסית ביכולת ביצוע משימות** - כל אחד צריך לדעת מה הוא צריך לעשות ושהיו לו כל המשאבים הנדרשים לבצע את המשימה. המשימות בעבודה מבזרת צריכות להיות כמה שיותר סגורות ועם כמה שפחות תלות בתוך המשימה שכן תלות בין אנשים מייצרת עיכובים בלוחות זמנים בתקופה בה יותר קשה להישאר מתואמים לאורך זמן. זה לא אומר לחלק עבודה ליחידות בודדות, זה גם לא מאפיין את רוב צורות העבודה בעידן הזה. אבל זה כן הזמן לתת את הדעת על בהירות ב"מי עושה מה ומתי" כדי להקטין תלויות וחיכוכים. מצד שני, זה הזמן לעודד את מי שצריכים לעבוד איתו למצוא את הדרכים לעשות זאת בזמן אמת בעבודה מרחוק.

- **משוב מיידי ותדיר** - דווקא במעבר לעבודה לפי תפוקות ולא תשומות של יחידות זמן ונוכחות, ובהיעדר זמן פנים-מול-פנים, חשוב לתת את הדעת על ניהול אנשים גם בהקשר של משוב מיידי ותדיר. נקודה זו נכונה דו כיוונית, גם בין עובדים למנהל שלא מספיק ברור בהכוונה של מה צריך לעשות ומתי וגם בין המנהל לעובדים. זו תקופה לתקשר באופן פתוח בין אנשים, לדבר בפתיחות על מה שעובד טוב ומה פחות ואיך משתפרים. זה נכון ממילא בעידן העבודה החדש, אבל בעבודה מבזרת נכון עוד יותר.





לנהל גם אנשים, לא רק עבודה

בכל זאת, אנחנו לא בתקופה רגילה ועבודה מהבית לא מתאימה לכל אחד ואנשים שונים יחוו אתגרים שונים. זה הזמן לוודא שמנהלים נותנים את הדעת גם על הממד האישי של מערכת היחסים. לאנשים שונים יש העדפות שונות במקום בו השיח גולש משיחה של עבודה לשיחה אישית. גם אם אתם לא מדברים על בריאות ומשפחה חשוב לשים דגש בתקופה הזו על סוגיות הנובעות מעבודה מהבית, כולל:

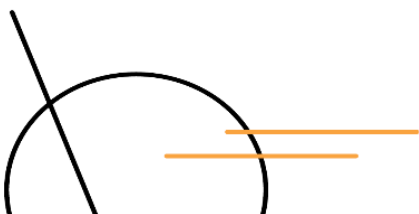
- **לייצר תחושת חיבור ומשמעות.** גם מרחוק ואולי דווקא מרחוק, חשוב להשאיר אנשים מחוברים לתמונה הגדולה, ל"למה" אנחנו עושים את מה שאנחנו עושים, לחשיבות של ההמשכיות של העבודה ותפוקות גבוהות דווקא עכשיו. שקיפות ואוטנטיות זה שם המשחק, כולל שיקוף התמונה מלמעלה וכולל שיח על הקשיים. אנשים נרתמים לעשייה הרבה יותר כשהם מבינים למה ומאמינים במטרה ששווה להתאמץ בשבילה.
- **לשים גבולות כדי למנוע תהליך של שחיקה.** כאשר סביבת העבודה היא הבית צריך להימנע מעבודה מסביב לשעון בכל ימות השבוע. צריך לעזור לאנשים להגדיר מתי ניגשים לטפל במיילים, מתי מקדמים משימות וגם מתי סוגרים את המחשב ומתפנים למשפחה.
- **לטפל בתחושת הבדידות.** מאחר ובעבודה מהבית יש סכנה לחזק את תחושת הבדידות חשוב לוודא שהשיחות שאנחנו מקיימים במהלך היום לא סובבות רק בנושאים של עבודה ומשימות מדידות. כולנו זקוקים לקשר בינאישי.

איך הופכים התנסות לפיילוט מסודר?

מה אפשרי ומה לא אפשרי בכל תפקיד ועיסוק בחברה?

כדאי למפות את התפקידים והעשייה שתושפע מהמעבר לעבודה מבזרת לאחת משלוש קטגוריות: (1) אפשריים, באופן מלא או חלקי, בלי נוכחות פיזית במשרד; (2) לא אפשריים כלל ו- (3) לא בטוחים.

זה הזמן לאתגר את עצמכם עם הנחות לא מדויקות. מי שיודע באמת הוא מי שעושה את העבודה. בנוגע לתפקידים שלגביהם אתם "לא בטוחים" כדאי להיות מוכנים להתנסות, לזהות את המשימות שאפשר לעשות מרחוק ולהתחיל משם.





ללמוד מהצלחות בזמן אמת

חשוב לייצר ולתקשר תהליך של איסוף מידע לגבי מה שעובד ומה שעובד פחות, כולל היכולת להפיץ רעיונות מוצלחים ברחבי הארגון בזמן אמת. את זה אפשר לעשות עם שאלונים וגם באמצעות כלי שיח המוניים, שמאפשרים לאנשים רבים לייצר תובנות סביב סוגיות ושאלות, מה שמגביר מעורבות וגם משמש לצרכי חיבור ושיח לא פורמלי.

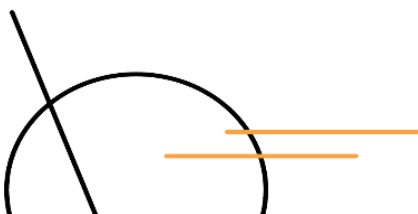
לא חשוב כמה נתכנן את התהליכים, היצירתיות איננה שמורה להנהלה ולמשאבי אנוש העוסקים בתהליך הזה בימים אלה. מנהלי צוותים ועובדים שמוצאים את עצמם נאלצים להתמודד עם עבודה מהבית, ימצאו פתרונות יצירתיים למצוא את מה שעובד עבורם הכי טוב. למשל, מנהל צוות פיתוח שהתכוון ממילא להריץ בתקופה הזו "ספרינט", פעילות שבה כולם יושבים יחד בחדר וסוגרים משימות, החליט בתנאים החדשים לעשות את זה עם סקייפ פתוח, סוג של חדר שיתופי וירטואלי- כולם יושבים בבתיים אבל עם בשיחת וידיאו פתוחה, במפגש קבוצתי.

ללמוד מה נרצה לשמר ומה לא עובד ולמה

יגיע היום שבו התקופה הזו תעבור והמידע שנאסף על מה עבד, מה לא עבד ומדוע, יעזור לנו לשפר את האופן בו אנחנו עובדים. קיימת סבירות גבוהה כי נגלה שצורת העבודה הזאת בעצם מאפשרת יכולות וגמישות שנרצה לשמר גם ליום שאחרי. יכול להיות, למשל, שתגלו שבאמצעות שיחות וידיאו חסכתם בהוצאות נסיעות וכי התפוקה שהתקבלה לא נפגעה ולכן כדאי לשמר חיסכון זה. אולי תגלו שאתם יכולים לחשוב אחרת על שימוש בשטחי משרד אישיים ולתת לאנשים גמישות יותר גדולה גם בשוטף לגבי מקום וזמן העבודה.

מאחר וזו הזדמנות להבין מה אפשר ונרצה לשמר גם אחרי האירוע, כדאי ורצוי לשתף את העובדים שהארגון מעוניין ללמוד למידות ארוכות טווח מהאירוע ולהזמין אותם לאסוף ולשתף מידע. איסוף בזמן אמת בהתייחסות לשאלות, כגון:

- מה היה יעיל בעבודה מהבית ומה פחות
- מה עבד טוב והיו רוצים לשמר גם בעתיד (התייחסות לתקשורת, שגרות, הגדרות עבודה, תובנות מתהליכי העבודה ועוד)
- מה אפשר היה לעשות אחרת והיה הופך את העשייה ליותר יעילה
- התייחסות לסוגיות שנבעו מהתקופה והתייחסות לדברים שבשגרה (למשל, קושי בעבודה מהבית שנבע מהעובדה שהילדים ללא מסגרות או שהלקוחות לא זמינים)
- כדאי לכלול שאלות שבודקות העדפות אישיות כדי לנתח תשובות ביחס להעדפה אישית של אנשים בנושא עבודה מבוזרת





תוכנית מעסיקים

אחת הדרכים לשימור השינוי תוך מתן תמריצים כספיים לעובדים המתמידים היא באמצעות הצטרפות לפרויקט "דרך ערך", פרויקט משותף של חברת נתיבי איילון ומשרד התחבורה לעידוד שינוי בהרגלי הנסיעה- הפחתת השימוש ברכב הפרטי ע"י שימוש בחלופות שונות ותוך כך ליצור הפחתה בעומסי התנועה והקלה משמעותית בפקקים. אנחנו מזמינים אתכם לעודד את עובדיכם להצטרף לפרויקט "דרך ערך" באמצעות [הפייסבוק](#) [ודף הנחיתה](#).

