

המרוץ להיברידי איך עושים את זה נכון?



המדריך הופק ע"י חטיבת מחקר ופיתוח של **AL Consultants**

עבור פסטיבל קהילת משאבי האנוש

2021 HRforHR



היברידי - טרנד חולף או דייר קבע?

כבר כמה שנים מאז הקפיצה הטכנולוגית שהביאה לנו את הענן, שיחות הוידאו ותקשורת ההודעות המהירה, שעולם העבודה משתעשע באפשרויות למודלי עבודה שיחליפו את התשע-עד-חמש המסורתי. עד 2020, רק בודדים אזרו תעוזה והכריזו על ניסיונות לשבור את הקונספציה המוכרת עם מודלים "מהפכניים" כמו Flextime, עבודה מכל מקום ועבודה שאינה תחומה בזמן.

חשבנו שמה שיאיץ את השינוי היא המלחמה על הטאלנט. אז חשבנו. הקורונה הכריחה אותנו להסתגל למציאות חדשה - ומהר. במהלך תקופת הקורונה היה צורך להתאים את שיטות העבודה באופן המהיר והיעיל ביותר כדי לשרוד. נוצרו מענים מקומיים ונקודתיים לצורך, כך שאפילו המתנגדים הגדולים ביותר למדו לעבוד מרחוק.

מגל לגל גילינו, מעסיקים ועובדים, מה עובד ומה פחות עובד לנו. העובדים שלנו למשל למדו על חווית העובד שמתאימה להם. נוצרה נורמה חדשה בשוק התעסוקה, ומה שנחשב עד לא מזמן מהפכני ונועז הפך לכורח המציאות. עם כניסת החיסונים והתו הירוק לתמונה, גובה הגלים ירד, ונשארנו עם מושג שעתיד ללוות אותנו מעתה והלאה - עבודה היברידית.

אז מה זה בכלל היברידי?

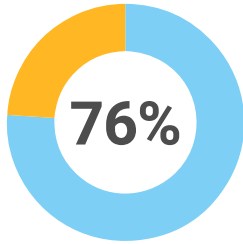
במובן הפשוט של המילה - היברידיות היא שילוביות. הניסיון ליהנות או לפחות לאפשר מתוך כורח המציאות את שני העולמות - הפיזי והוירטואלי.

היברידיות טומנת בחובה הבטחה גדולה למימוש יתרונות משמעותיים מאוד, זאת במידה והיא מיושמת נכון.

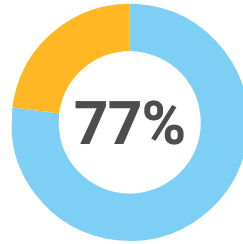




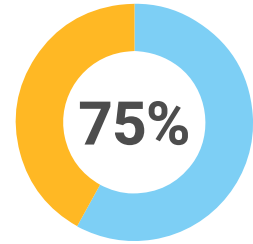
היברידיות - הימור בטוח?



76%
סקר שערכו 76% מהעובדים
מעדיפים להמנע מהגעה
למשרד כשיש להם משימה
שהם צריכים לבצע במהירות
ובריכוז



77%
מסקר מצאו ב-Coso Cloud
דומה כי 77% מהעובדים
המשיבים דיווחו על עלייה
בתפוקות בעבודה מרחוק



75%
מחקר של BCG משנת 2021
מראה כי 75% מהעובדים
ממדינות ויבשות שונות
מדווחים על יעילות זהה
בעבודה מהבית, בהשוואה
לתפוקות של טרום הקורונה

רוב העובדים שעבדו מהבית במהלך הקורונה אף אומרים שיחפשו מקום עבודה
אחר אם יידרשו לחזור לחמישה ימי עבודה במשרד (כלכליסט, אוקטובר 2021)

שיפור תפוקות

מחקרים מהשנה האחרונה מראים כי במקרים רבים התפוקות דווקא עלו עם המעבר למודל עבודה המשלב עבודה מרחוק. שיפור זה בתפוקות התאפשר בזכות הגברת היעילות, ניצול זמן מיטבי - הפחתת הזמן בכבישים, בפגישות שאינן הכרחיות ובשיחות חולין משרד, וגם, במקצועות רבים, בזכות רמות הריכוז הגבוהות ללא הסחות.

עמדה תחרותית על טאלנט

עבודה גמישה מאפשרת הצעת ערך גבוהה יותר לעובד או למועמד. מסקרים שנערכו על ידי חברות הייעוץ המובילות בעולם, כמחצית מהנשאלים מקבוצות גיל שונות היו רוצים לעבוד מרחוק לפחות יום אחד בשבוע. נוסף על כן, אנחנו רואים שמועמדים פוסלים חברות על בסיס חוסר אפשרויות לגמישות בעבודה, כמו גם עובדים שעוזבים עקב חוסר הנכונות למעבר לעבודה היברידית. מדיניות המקדמת עבודה מרחוק עשויה למשוך טאלנטים לארגון שלנו ומהווה בסיס חשוב במלחמה על הטאלנט ועל שימור העובדים הטובים.

שיפור חווית עובד - עבודה

עבודה היברידית מאפשרת ליהנות מכל העולמות - היא גמישה ומאפשרת עבודה מהמשרד, מפגש וסביבה קולגיאלית, ובו בעת הפחתה בשחיקה מהנסיעות היום יומיות וחוויה של אוטונומיה ואמון. כשמבוצעת נכון, עבודה היברידית מתאימה לאחד הערכים המובילים של התקופה - פרסונליזציה, ומאפשרת לכל עובד להביא את עצמו בצורה הטובה ביותר באופן המתאים לו.

חיסכון בעלויות

הפחתת הוצאות הנדל"ן עם צמצום הצורך לאכלס 100% מהעובדים בכל רגע נתון.

אפשרויות חדשות להרחבת גיוון מקורות הגיוס

היברידיות מרחיבה את מעגל המועמדים שלנו מבחינה גאוגרפית. מועמדים שעד כה לא היו רלוונטיים מפאת מרחק הופכים להיות פוטנציאל לגיוס שלא היה שם קודם לכן. עם הגיוון הגאוגרפי מגיע גם פוטנציאל לגיוון תרבותי. בנוסף, גמישות בזמן הופכת את העבודה לנגישה יותר עבור הורים צעירים הרואים בשעות העבודה הנוקשות חסם, ובכך מרחיבה את היכולת לגוון את היצע העובדים.





החלום ושברו

הפוטנציאל שטומן בחובו מודל העבודה ההיברידי הוא עצום, אבל בפועל הרבה ארגונים מצאו עצמם עומדים מול החלום - ושברו.

ירידה בתפוקות



הכותרות ברורות ומזמינות - הפרודוקטיביות עולה עם המעבר להיברידי. אבל ביום יום אנחנו פוגשים עוד ועוד חברות שמעזות להגיד: "אצלנו זה לא ככה, אצלנו הביצועים יורדים". עולות מחשבות על חזרה לאחור, למודל העבודה המסורתי, אולי השינוי הזה פשוט לא מתאים לנו?

פגיעה במחבורות



למרות שהמספרים מדווחים על עלייה במחבורות בטווח הקצר, ארגונים כבר מדברים על חילחול הדרגתי של מחירי המעבר להיברידי בטווח הארוך. הלחץ והשחיקה, המחסור באינטראקציות חברתיות ואבדן המנהגים הקשורים בתרבות והערכים הארגוניים, מראים אותותיהם ומקשים על שימור העובדים.

עזיבה של עובדים (בעיקר בשנה ראשונה)



עם הירידה במחבורות מגיעה עזיבה. ועם כל המשמעות של הגמישות בהצעת הערך לעובד, הקושי הכי גדול הוא לקלוט מרחוק, ולייצר תחושת שייכות וקרבה על אף הריחוק הפיזי. אפילו החברות הנחשקות ביותר מתקשות לייצר מחבורות בשלט רחוק.

משברי אמון בין הנהלה ועובדים



רחוק מהעין רחוק מהלב? אנחנו עדים לקושי גדול של מנהלים, ובעיקר מנהלים בכירים, לתת אמון בדרגים שתחתיהם. עם הקושי הראשון, הנהלות מבקשות להחזיר את הגלגל לאחור ולשוב לעבודה במשרד תחת ההנחה שפיקוח=עבודה.



יום העבודה דווקא התארך מאז המעבר לעבודה מרחוק, הזמן שבין פגישה לפגישה הצטמצם לפעולת החלפת החלון במסך פלטפורמת שיחות הוידאו, זמן הנסיעה שהתייטר הוחלף מיידית בעוד זמן עבודה. הגבולות בין הבית לעבודה מיטשטשים ולא לכל העובדים זה מתאים.



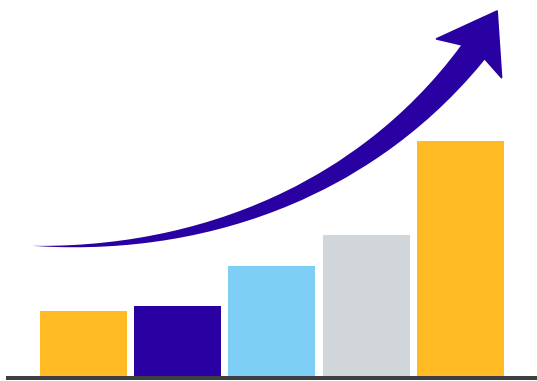
האתגר ההיברידי

היברידיות לא מסתכמת בלאפשר עבודה גם מרחוק.

ארגונים רבים נאלצו לתת מענה מהיר ובזמן אמת, ללא מחשבה לטווח הארוך והפלסטרים שעשו את העבודה בטווח הקצר, כבר לא אפקטיביים.

היום אנחנו מבינים שהיברידיות לא מסתכמת בלאפשר עבודה מרחוק. המציאות החדשה כבר התייצבה ואנחנו יודעים למפות את היתרונות, החסרונות והמחירים של העבודה ההיברידית. הגיע הזמן להפסיק לאלתר ולבסס שיטת עבודה סדורה שנותנת מענה הוליסטי לטווח הארוך. עלינו להסתכל על המעבר להיברידי בצורה אסטרטגית, לגבש ולהטמיע מודל עבודה חדש ובר קיימא.

התפיסה שאנחנו ב-AL Consultants מציעים מבוססת על ההבנה שמהות העבודה ההיברידית היא התאמת שיטות העבודה, הניהול, התשתיות הארגוניות וחווית העובד למציאות חדשה. למעשה זוהי תפיסה הוליסטית המסתכלת על היערכות ארגונית רב מימדית ולא על החלטה שטחית של "כמה ימים בשבוע נעבוד מהמשרד וכמה מהבית".



מודל הבשלות למעבר לעבודה היברידית

הסיבה לשמה אנחנו בוחנים מודל בשלות לעבודה היברידית היא מכיוון שהיברידיות לא מתאימה לכל הארגונים. יתרה מכך, גם בתוך ארגון היא אינה מתאימה לכל מחלקה/יחידה.

חטיבת המחקר והפיתוח שלנו ב-AL Consultants פיתחה את מודל הבשלות על מנת לסייע לארגונים לבצע נכון את המעבר לעבודה היברידית. המודל מבוסס על ארבעה מרחבים שזוהו כמאפשרים קריטיים ליכולת להטמיע עבודה היברידית בהצלחה:



מבנה והגדרות תפקיד

- מרכיבי התפקיד (פרונטלי/דיגיטלי)
- מידת שיתוף הפעולה הדרושה לביצוע התפקיד
- מידת היצירתיות הדרושה לביצוע התפקיד
- רגישות המידע
- מידת הסיניכרוניות הדרושה לביצוע העבודה



מנהיגות, תרבות ומשמעות

- רמת האמון
- מידת נוחות מנהלים ועובדים בסביבת אוטונומיה
- נטיית המנהלים למוכוונות אנשים/משימה
- רמת המחויבות ערכית של העובדים
- מידת הנכונות לשינוי הרגלי ושיטות עבודה



ממשקים וצוותים

- תדירות ואפקטיביות שגרות הניהול (פגישות צוות ו-1:1)
- תדירות ואפקטיביות תהליכי המשב
- יחסי העבודה בצוותים
- מידת אקטיביות המנהלים בזיהוי צרכי העובדים וחניכתם



שיטות וסביבת עבודה

- תשתיות, אופן ותדירות מדידת הביצועים
- דרכי התקשורת המקובלות כלי והרגלי שיתוף הידע
- מידת ואיכות ההטמעה של תשתיות דיגיטליות לניהול העבודה השוטפת
- השפעת נהלי אבטחת המידע

על בסיס המרחבים הללו, ארגון יכול להעריך את מידת הבשלות למעבר לעבודה היברידית.

מהו מודל בשלות?

מודל בשלות הוא כלי עסקי המשמש להערכת אנשים/תרבות, תהליכים/מבנים וטכנולוגיה. הוא מאפשר לארגון למקם את עצמו באופן שיטתי ורציף ולהעריך את המצב הקיים ואת קפיצת המדרגה בה נדרש להתמקד, לנהל את הסיכונים ולבחור כיצד לפזר את המאמצים, לתכנן את צעדי השיפור, ולעקוב אחר התקדמות ביישום השיפורים. מיפוי המיושם על פי מודל בשלות בארגון, מאפשר להשוות את רמת הבשלות בין יחידות עסקיות שונות ולמקד מענה מותאם לצורך. כאשר מתבצע אבחון בשלות מקצועי על ידי גוף חיצוני, הארגון מקבל הערכה אובייקטיבית ומוסכמת, הנשענת על פרקטיקה איכותנית וכמותנית מבוססת benchmark.

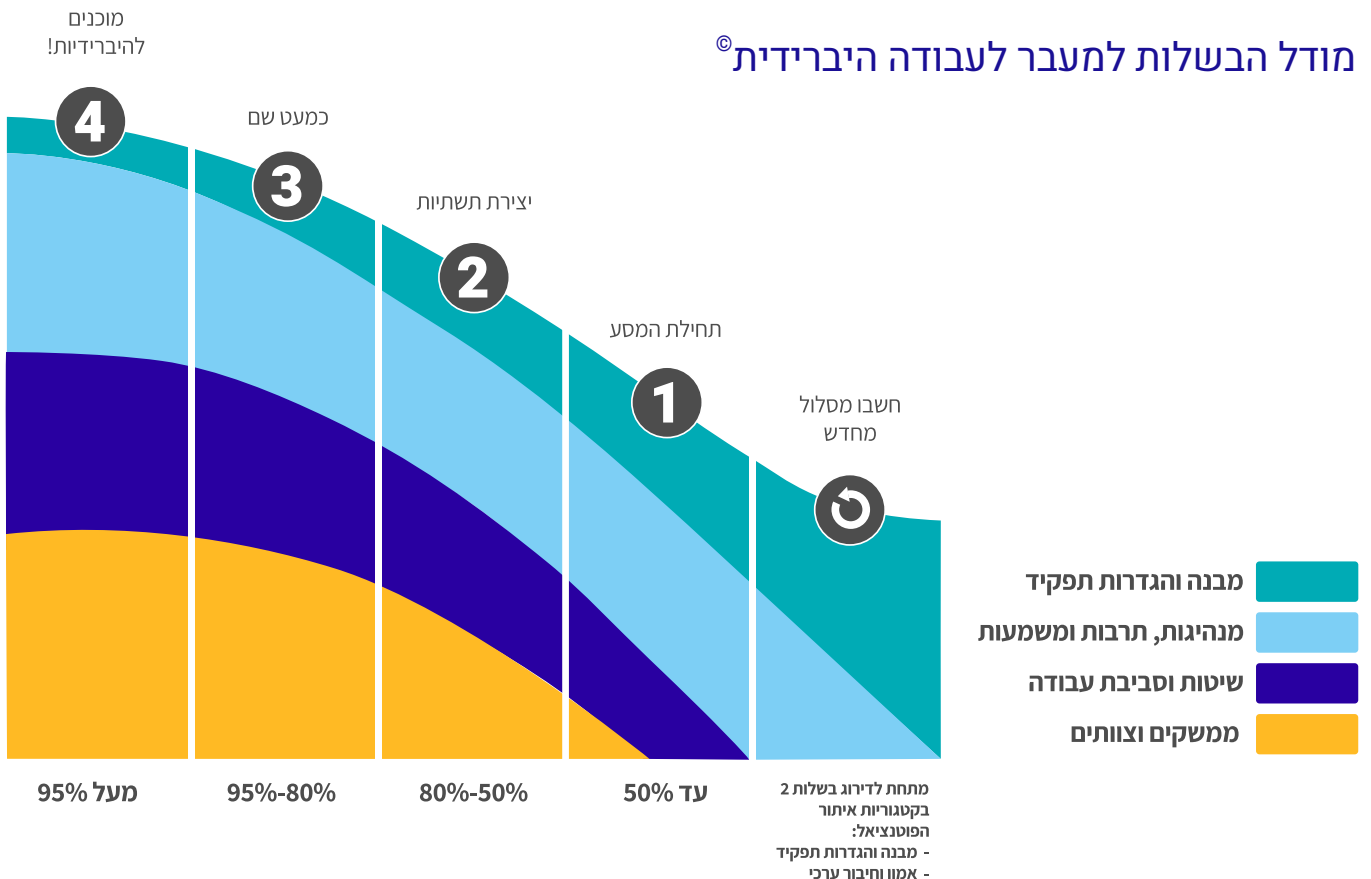
מודל הבשלות למעבר לעבודה היברידית פותח אצלנו על בסיס סקירה של מחקרים של מיטב חברות הייעוץ בעולם.

חטיבת המחקר והפיתוח שלנו פילחה את המאפשרים, עמודי התווך לעבודה היברידית מיטבית ואת משקל השפעתם, ושיקפה את האופן בו הם באים לידי ביטוי בדרגות שונות של בשלות למעבר. המודל נועד לענות לארגון על השאלות:

- מה רמת הפוטנציאל של הארגון שלנו למעבר להיברידיות?
- מה מעכב היום את היכולת שלנו לעבוד באופן היברידי בצורה מיטבית?
- במה צריך להשקיע בטווח הקצר/הארוך?
- איזה מענים נכון להציע למחלקות עסקיות ודרגים שונים בארגון?

בסופו של תהליך אבחון הבשלות, מקבל הארגון את מיקומו על מפת הדרכים להגעה ליעד - מודל עבודה היברידי המגשים את ההבטחות ומביא לפרודוקטיביות גבוהה, חיסכון בעלויות, שיפור עמדה תחרותית על טאלנט וחווית עובד מיטיבה.

מודל הבשלות למעבר לעבודה היברידית





חשב מסלול מחדש Go / No Go פוטנציאל להיברידיות

כאמור, היברידיות לא מתאימה לכל הארגונים. וגם בתוך ארגון היא אינה מתאימה בכל מחלקה/יחידה עסקית.

איך נדע אם הארגון שלנו הוא בעל פוטנציאל להפיק ערך מהמעבר להיברידיות?
לפני שנצא לדרך להעריך "איך כן?", נעז לשאול את השאלה "האם?"

בדומה לאופן בו מעריכים פוטנציאל של עובד - באמצעות מיפוי המוטיבציות מול היכולות, כך אנו ממליצים להעריך גם את הפוטנציאל להיברידיות.



יכולת

- מבנה והגדרות תפקיד- מאסה רלוונטית
- אמון
- חיבור ערכי



רצון

- נכונות לשינוי הרגלי עבודה
- מוטיבציות מוצהרות של מנהלים
- מוטיבציות מוצהרות של עובדים

ההנחה העומדת בבסיס שלב זה היא כי מעבר להיברידיות מחייב מספר תנאים הכרחיים:

- רצון מצד העובדים והמנהלים לבצע את המעבר:
- השינוי אינו פשוט ודורש תזוזה מאזור הנוחות ואם המוטיבציות לא שם, המאמץ נועד לכישלון. בתהליך האבחון נסקור את המוטיבציות המוצהרות והחבויות ונעריך את השפעתן על הפוטנציאל.

• נכונות לשינוי הרגלי עבודה: סמן משמעותי לרמת המוטיבציה היא הנכונות לזוז מאזור הנוחות לטובת המטרה. סקר ואבחון מקדים יבחנו את השאלה הזו וישקפו מדד למידת הנכונות.

• מאסה רלוונטית של תפקידים מתאימים:

מימד מבנה והגדרות התפקיד משרת את זיהוי הפוטנציאל. הוא מאפשר לנו למפות האם מרכיבי התפקידים רלוונטיים מבחינת אופיים הנוכחי לשילוב עבודה מרחוק. נכון שניתן לעשות להרבה תפקידים טרנספורמציה דיגיטלית, אבל זהו מהלך ניהול שינוי רחב היקף שמצריך ניהול עוד בטרם הובלת המעבר להיברידיות. מאסה קריטית של תפקידים מותאמים, מהווה תנאי הכרחי ליציאה לדרך, שבלעדיו אין משמעות למימדים הנוספים.

• אמון וחיבור ערכי:

ארגון הסובל מפערים דרמטיים ברמת האמון והמחויבות של מנהלים ועובדים, צריך להקדיש מאמץ תשתיתי מקדים להבנת הפערים וטיפול בהם. יש מידת אמון ומחויבות בסיסית אשר בלעדיה המעבר להיברידיות עלול לייצר יותר נזק מתועלת. אם זה המצב, ניתן יהיה לאתר זאת בממצאי הסקר ותיקופו האיכותני.

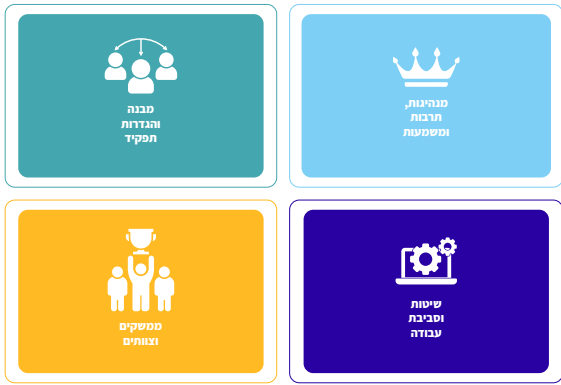


קפיצת המדרגה - חשב מסלול מחדש:

• שינוי עמוק של מבנה התפקידים והעבודה או המשך עבודה במבנה פרונטלי. מומלץ לשקול גמישות והתאמות מקומיות לפי צורך.

• עבודת עומק על סוגיות אמון ומחויבות.

אז לאחר שבחרנו GO והארגון יכול לצעוד קדימה לעבודה היברידית, נתעמק ברמת הבשלות של הארגון בכל אחד מהמרחבים של העבודה ההיברידית. כל מרחב יקבל ציון של 1-4 ועל פיו נדע היכן יש להשקיע ליצירת מעבר אפקטיבי.



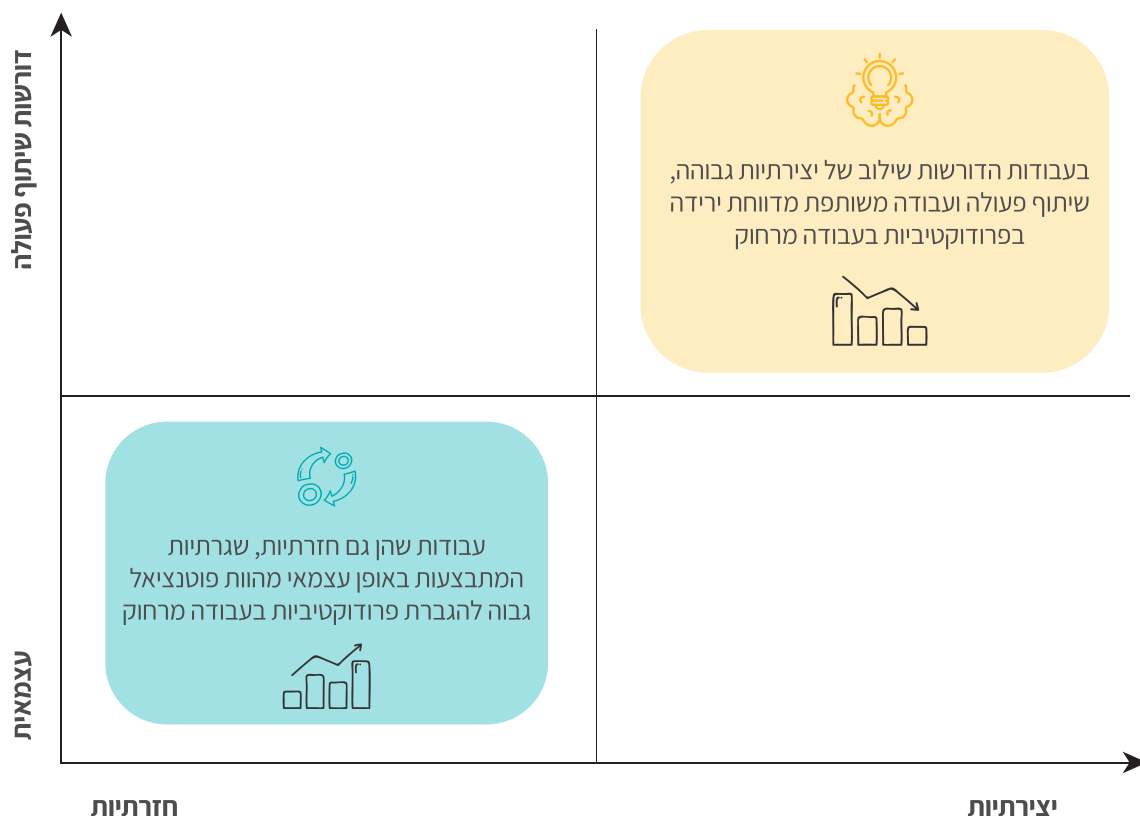
בחינת הבשלות לעבודה היברידית באמצעות מודל ארבעת המרחבים

מטרת התהליך היא מיסוד מודל עבודה היברידי בארגון והטמעתו באופן בר קיימא, באמצעות אבחון רמת המוכנות של הארגון למעבר להיברידיות, זיהוי ממדים וצמתים מרכזיים הנדרשים למעבר אפקטיבי וסימון המלצות לפעולה. לשם כך, מוערך כל מימד בנפרד והממצאים משוקלים לכדי הערכת בשלות כוללת והמלצות התערבות ממוקדות.

בואו נבחן לעומק כל אחד מהמרחבים:

1. מבנה והגדרות תפקיד

מחקרים קודמים (BCG 2021) מראים כי ישנם תפקידים אשר מרכיביהם מנבאים עלייה בפרודוקטיביות בסביבה היברידית, בעוד שמרכיבי תפקיד אחרים מנבאים דווקא ירידה. הניבוי מתבסס על הקורלציה בין רמת היצירתיות הנדרשת בתפקיד (לעומת היותו חזרתי), ורמת שיתוף הפעולה הנדרשת (לעומת היותו תפקיד המבוצע באופן אינדיבידואלי). תפקידים ההולמים מעבר לעבודה היברידית יהיו אלו הממוקמים ברביע התחתון השמאלי, כלומר עבודות שהן יותר עצמאיות וחזרתיות.

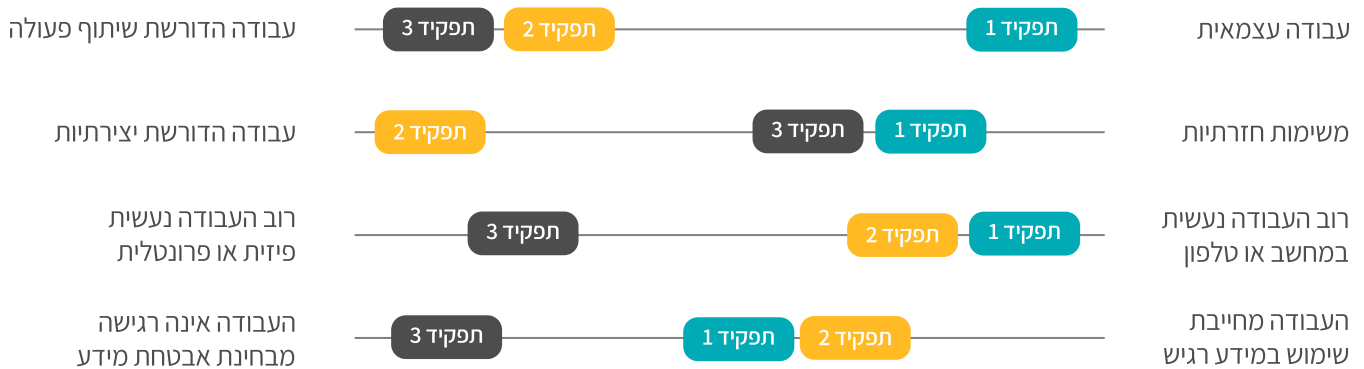


אם נוסיף לזה הכוונות קצת יותר סטנדרטיות, כמו ההכרח לעבודה פיזית או פרונטלית, רגישות המידע והאם ניתן להוציא אותו ממשרדי החברה ועד כמה תלויים התפקידים בשיתוף מידע בזמן אמת, נקבל מצפן נפלא של צירים לזיהוי המקומות בהם הגיוני ונכון להחיל את המעבר להיברידיות. זה נראה פחות או יותר כך:

זיהוי התאמה מבנית לעבודה היברידית – כלי אבחוני ליחידה



מנהלת יקר, על מנת לדייק ולבחור את מודל הפעולה המתאים ליחידתך, אנא מקמי את התפקידים ביחידה שלך על הרצף לפי המאפיינים שלהם באופן העבודה הנוכחי:



מענים משפרי בשלות להיברידיות:

על בסיס המיפוי מומלץ לערוך דיון ברמת החברה/יחידה ולאחר את התפקידים איתם נכון לצאת לדרך במעבר להיברידיות:

- מהם התפקידים בעלי הפוטנציאל הגבוה ביותר למעבר להיברידיות (עצמאיים וחזרתיים)?
- אילו תפקידים מתאימים כבר היום לעבודה היברידית וידרשו מינימום מאמץ?
- אילו שינויים ניתן לעשות במרכיבי תפקיד קיימים בכדי לאפשר גם בהם מעבר לעבודה היברידית (דוגמת מעבר לעבודה דיגיטלית)

2. מנהיגות, תרבות ומשמעות

לאחר שזיהינו "איפה", נעבור לעסוק ב-"איך". בכדי לייצר מנהיגות, תרבות ותחושת משמעות המנבאים בשלות למעבר מוצלח לעבודה היברידית, נרצה לוודא כי:

• **קיימת תרבות מבוססת אמון** - עד כמה המנהלים נותנים אמון בעובדים שלהם, שיעשו את עבודתם בצורה הטובה ביותר גם כשאינם רואים אותם? עד כמה העובדים מרגישים שההנהלה נותנת בהם אמון?

• **עובדים/מנהלים חשים בנוח בסביבת אוטונומיה** - עד כמה מנהלים ועובדים מרגישים בנוח לנהל את יומם ומשימותיהם באופן עצמאי ובפיקוח מינימלי?

• **תרבות הניהול מאוזנת בין מוכוונות אנשים ומשימה** - בשנים האחרונות המגמה בפיתוח מנהלים הייתה תנועה לכיוון מוכוונות אנשים. אנחנו מגלים שמנהלים רבים, ובעיקר בקרב דרגי ניהול נמוכים, מזהים את עצמם כנוטים לניהול מכוון אנשים באופן מובהק ונמנעים ולתפוס עצמם כאחראים לעמידה במשימה. במעבר לעבודה היברידית, חוזרת מוכוונות המשימה לתמונה – נרצה לבסס תרבות מאוזנת שרואה גם את צרכי ההתפתחות של העובדים ומכילה את צרכיהם – על אחת כמה וכמה מרחוק, אבל גם מביאה תפיסת אחריות על ההיבטים הביצועיים. במרחב זה אנחנו בודקים את הנטייה התפיסתית. כלים ומיומנויות יעלו בהרחבה במימד הממשקים והצוותים, ושיטות העבודה.

• **העובדים מונעים ערכית והצלחת הארגון חשובה להם** - כפי שצוין בבדיקת הפוטנציאל להיברידיות, ההנעה הערכית - רמת המחויבות של העובדים והתפיסה כי הצלחת החברה בעלת משמעות עבורם, היא סמן בשלות משמעותי. ככל שרמת המחויבות של העובדים נמוכה יותר, כך יקשה הדבר על הארגון לצלוח את המעבר להיברידיות ופערי האמון יועצמו. בהיבט זה נשאל עד כמה המנהלים תופסים כי הצלחת הארגון חשובה לעובדים? האם ישנם נתוני מחויבות שיכולים לתקף את תפיסת המנהלים?

• **המנהלים נכונים לשנות את דרכי העבודה הנוכחיות בכדי לאפשר מעבר להיברידיות** - אנחנו מבקשים מלקוחותינו לאמץ את התפיסה כי ניהול בסביבה היברידית הוא ניהול קצת אחר. הוא מצריך שינוי של שגרות, יציאה מאזורי נוחות, מאמץ והתכוונות ניהולית. עצם הנכונות לשנות היא סמן לרמת המוטיבציה של המנהלים לקיים את המעבר לעבודה היברידית.

מענים משפרי בשלות להיברידיות:

- פיתוח מנהלים – ממוקד שיפור רמת האמון, נוחות בסביבת אוטונומיה ואיזון מוכוונות אנשים/משימה
- סקר מחויבות - מענים לשיפור רמת המחויבות בארגון

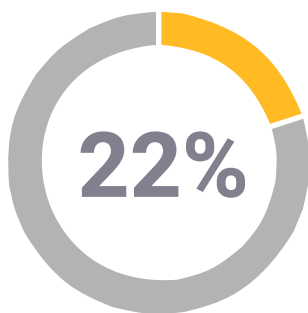
3. ממשקים וצוותים

המרחב ה"רך" של המעבר לשיטת עבודה היברידית הוא דווקא המרחב הכי קשה לביצוע, וגם זה שמשיע באופן המוחשי ביותר על חווית העובד.

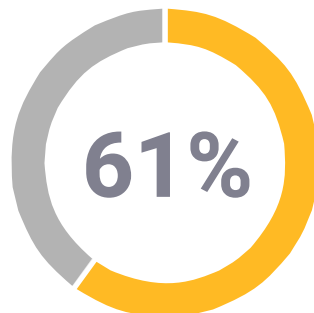
העבודה מרחוק סוגרת ומצמצמת את העובד, ובעיקר את העובד הטכנולוגי, בתוך ריבוע המסך, הוא והקוד. שעות ארוכות. ימים ארוכים. המחסור באינטראקציה אנושית, או בשם הפחות מקצועי שלה - בדידות, גובה מחירים גם ברמת הפרט - מערערת את החוסן ומייצרת שחיקה, וגם ברמת התוצר - מצמצמת פוטנציאל השיח, למידה מטעויות, משוב בזמן אמת, למידת עמיתים והתפתחות מקצועית.

חשבו על העובד שנקלט לתוך מודל עבודה היברידי. כמה חשוב להיערך להתאמת השגרות ותהליכי הניהול ברמת הפרט והצוות, ברמת דיני נפשות וברמת הצורך בשימור.

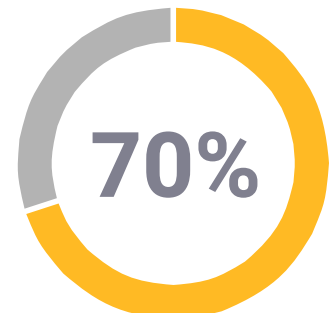
בסקר שערכה חברת Microsoft (2021), עלה כי הסיבות הבולטות ביותר להעדפת עבודה מהמשרד בקרב העובדים היו ירידת שיתופי הפעולה (70%), והצורך בקשרים חברתיים (61%). עובדה משעשעת - 22% ציינו את הגעגוע לריהוט המשרדי בין הסיבות המובילות.



ריהוט משרדי



קשרים חברתיים



שיתופי פעולה

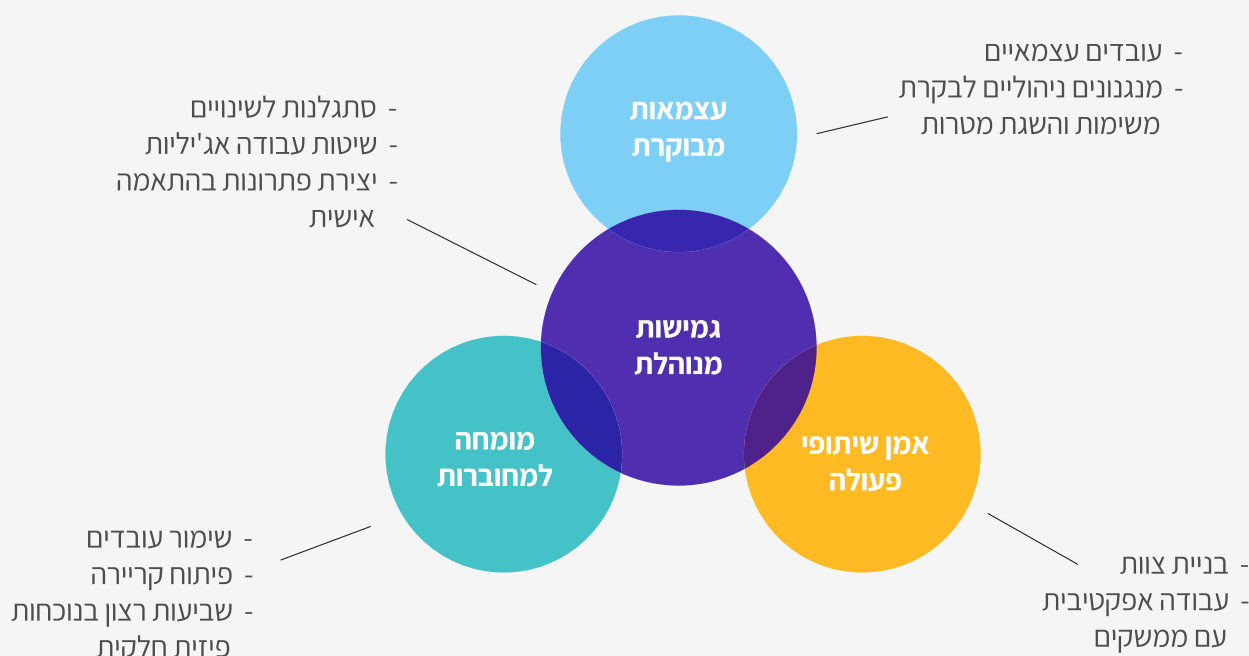
בהערכת הבשלות נרצה לבדוק - עד כמה שגרות הניהול הנוכחיות תכופות ואפקטיביות? במודל היברידי המנוהל כהלכה, שגרות הניהול הן עמוד תווך. בלעדיהן אנו חוזים בהתרופפות הקשר בין עובדים למנהלים, ובין עובדים לעובדים. ארגון שהתרבות הניהולית שלו מבוססת על שגרות של 1:1 ופגישות צוות איכותיות בתדירות גבוהה יצלח את המעבר ביתר קלות. לעומת זאת, ארגונים בהם לא קיימות שגרות ניהול מובנות או שהן אינן אפקטיביות, יצטרכו לא רק להתאים אלא לעצב מהיסוד שגרות שכאלו, שכן במעבר לעבודה היברידית חשיבותן עולה עוד יותר.

ומה לגבי משוב? אחד הכלים הכי חשובים הוא משוב, ובעבודה מרחוק, משוב מתמשך הוא בגדר חובה. משוב הינו כלי קריטי להנכחת רלוונטיות המנהל, בנוסף, הוא משדר לעובד שרואים אותו ומאפשר לעלות בזמן על טעויות וכיוונים שגויים. כאשר עובדים מרחוק, היכולת לבקר פעולות של עובדים פוחתת, ולכן תחנות המשוב התכופות משרתות גם צורך פונקציונלי של שיפור הביצועים ועמידה ביעדים.

פרו-אקטיביות מנהלים - היברידיות הרגה את הספונטניות. מנהלים שהסתמכו על המפגש הרנדומלי במסדרון כדי לשאול לשלום העובדים, או שהתרגלו שפונים אליהם להתייעצות "על הדרך" בפירת הקפה, יצטרכו לסגל מיומנויות חדשות ולהפגין פרואקטיביות בניהול. אם מנהלי הארגון הסתמכו על הספונטניות, עלייה ברמת הבשלות להיברידיות תדרוש מהם לפתח הרגלים חדשים. אפשרות נוספת היא לייצר "חללים וירטואליים פתוחים", דוגמת חדרי זום בהם ניתן "להיתקל" בעובדים ומנהלים ולייצר שיח.

אווירה ויחסים בצוות - ככל שהצוות מלוכד יותר והתלות שלו במרחב הפיזי המשותף קטנה יותר (נפגש גם אחרי שעות העבודה ומקיים קשרים חבריים), המעבר להיברידיות צפוי להיות לו קל יותר. גיבוש בצוות חשוב תמיד, ובעבודה מרחוק במיוחד, שכן הוא מתדלק את תחושת המחברות.

מיומנויות ניהול אפקטיביות במודל עבודה היברידי



מודל הגמישות המנוהלת כולל מיומנויות שיתמכו בבשלות הארגון במעבר לעבודה היברידי:

• **עצמאות מבוקרת (Controlled independence):** על המנהלים לוודא שהעובדים מספיק עצמאיים כדי שיוכלו לעבוד מרחוק לבד, ומצד שני להיות בשליטה על הביצועים שלהם כחלק מהאחריות הניהולית.

• **מומחיות במחברות (Engagement expert):** המנהלים צריכים לייצר מחברות עובדים גבוהה כלפיהם וכלפי הארגון, כשהם בנוכחות חלקית.

• **אמן שיתופי הפעולה (Collaboration artist):** כדי לבנות צוות חזק בתנאים היברידיים על המנהלים לחזק עבודת ממשקים אפקטיבית בנוכחות חלקית.

ניתן למפות את רמת מיומנויות המנהלים ולהתאים מענה לצורך באופן ממוקד.

מענים משפרי בשלות להיברידיות:

- התאמת והטמעת שגרות ניהול
- תהליכי כניסה לתפקיד
- פיתוח ו/או התאמת והטמעת תהליכי משוב מתמשך
- פיתוח מנהלים במיומנויות גמישות מנוהלת
- מרחבי זמינות

4. שיטות וסביבת עבודה



ארגון בשל להיברידיות הוא ארגון ששיטות וסביבת העבודה בו מתנהלות על תשתיות איכותיות התומכות עבודה סינכרונית מרחוק באופן שיפצה על המרחק הגאוגרפי. ארגון שרוצה לבדוק את מידת הבשלות שלו למעבר ישאל את עצמו -

- האם אנחנו מודדים ועוקבים אחר התפוקות והביצועים לעתים תכופות ובכלים דיגיטליים? בארגונים העובדים במרחב פיזי בלבד, התרגלנו למדוד עובדים במונחי תשומות. בעיני מנהלים רבים נוצרה משוואה: נוכחות=עבודה. האמנם? בשנים האחרונות השיח הזה מתחלף למדידה לפי תפוקות, והמעבר להיברידי רק מאיץ את המעבר הזה. כמו כן, כאשר מתרחקים, הארגון והמנהלים מאבדים את קשר העין לתוצר. עם המרחק, עלולים לצוץ אתגרי אמון ועולה הצורך בשליטה. איך נדע שכולם עובדים על הדבר הנכון? ואיך נדע שהם עובדים בכלל?
- בשביל לנהל משימות מרחוק מבלי לאבד שליטה, ארגונים מטמיעים שיטות ותהליכים שונים לניהול ביצועים. הכוונה הן להגדרה מחודשת של "מה נמדוד" - הגדרת מדדי ביצוע תפוקתיים, והן להגדרה מחודשת של "איך נמדוד" - הטמעה של מערכות שיאפשרו ניהול של המשימות וההתקדמות בהן.

• איך נראית התקשורת בארגון שלנו? האם דרכי התקשורת המקובלות מבוססות מדיה דיגיטלית גם כשאנחנו במשרד?

• האם יש לנו תשתיות דיגיטליות איכותיות לנהל את העבודה השוטפת שלנו ולחלוק ידע מרחוק? הכוונה גם למערכות לניהול העבודה השוטפת, אבל גם למידת האפקטיביות של מערך ה-IT שלנו לדוגמה. המעבר להיברידיות יצריך מה-IT תשומות מרובות. איך ניתן להיערך לצורך שצפוי לגדול?



מענים משפרי בשלות להיברידיות:

- עיצוב והטמעת תהליכי ניהול ביצועים וניהול לפי תפוקות
- הטמעת מערכות דיגיטליות לניהול משימות, שיתוף ידע ולמידה
- התאמת תכניות התקשור למציאות החדשה



ממודלים לפרקטיקה

כלים להערכת בשלות הארגון להיברידי

השלב הבא - הטמעה בארגון

על מנת להטמיע את המודל ההיברידי בארגון בצורה טובה ויעילה יש לעשות זאת בצורה הדרגתית, כאשר אנחנו עושים בחירה מושכלת של המקומות בהם תתחיל ההטמעה, תוך זיהוי סוכני השינוי שלנו.

תהליך אבחון יסודי מבוסס סקר יסייע למקד אתכם בצמתים בהם חשוב וכדאי להתחיל.

שלב ההטמעה - עקרונות מנחים



Quick Wins

הטמעה הדרגתית, בחירה מושכלת במקומות בהם תתחיל ההטמעה, זיהוי סוכני שינוי



Test - & - Learn

גישה של ניסוי וטעיה, למידה מהצלחות, תקשורת רב כיוונית לשם למידה והשתפרות



Trust-based Process

ניהול תהליך ההטמעה מתוך עקרונות של שקיפות, שיח מאפשר ולא שיפוטי, מרחב לקולות שונים

המעבר להיברידיות הוא לא רק החלטה. הוא שינוי ארגוני רחב ורב מימדי. כמו בכל שינוי, בכדי להטמיע אותו כראוי - מתחילים ממפת דרכים. מודל בשלות מצייר את המפה, ומסייע לכם להתמקם עליה, להבין מה הצומת בה אתם נמצאים, ולמקד את הצעדים והמאמצים לקראת היעד הבא. המודל שפיתחנו ב-AL Consultants הוא כלי שעוזר להאט לרגע את הקצב הגבוה שאיתו התגלגלנו להיברידיות המאולתרת, ולשאול את השאלות החשובות. הוא מכריח אותנו לכוון מחדש ולהמשיך מנקודה חכמה ומודעת יותר. הוא מאפשר להבין את האתגר הרחב ולא להסתובב לאחור בקושי הראשון. מודל הבשלות ההיברידי מרחיב את שדה הראייה כדי לאפשר לנו לעשות את המעבר באופן מושכל ומנוהל, ולהגיע למקום בו המודל ההיברידי משרת אותנו כארגון.

צוות AL Consultants ישמח לסייע לכם לזהות את מידת הבשלות למעבר היברידי וללוות אתכם בכל אחד מהשלבים בדרך לארגון היברידי חכם. בהצלחה!



מי אנחנו?

AL Consultants הינה חברת ייעוץ ארגוני גלובאלית. שותפה אסטרטגית לתהליכי צמיחה פנים ארגוניים, תוך שימת דגש על ההון האנושי במרכז, חדשנות עסקית וניהולית והחיבור ביניהם. אנו מתמחים בעבודה עם סטרטאפים וחברות בצמיחה ומספקים פתרונות פרקטיים לשמירה על היתרון בשוק ולמיצוי הפוטנציאל העסקי בעולם התעסוקה הדינמי.

בזכות איכות עבודה בלתי מתפשרת, מחויבות, התאמה אישית ושותפות לדרך, צוות החברה צבר ניסיון ייעוצי רב לחברות מובילות במשק. יחד אנחנו מובילים תהליכים אסטרטגיים, ביניהם תהליכי מחוברות ארגונית ושימור עובדים, פיתוחי הנהלות בכירות ומנהלים בכל הדרגים וייעוץ למחלקות משאבי אנוש. כמו כן, אנו מייצרים תוכן מקצועי עורכים, ומרצים בכנסים מובילים אודות עולם העבודה החדש.

AL Consultants פועלים בארבע חטיבות עיקריות:

Strategy | פתרונות חוצי ארגון לתהליכי שינוי וצמיחה משמעותיים. בחטיבה מפותחים תהליכים שהם בליבת הארגון, ונוגעים לערכים ולתרבות של החברה, באמצעות מוטמת אסטרטגיה פנים ארגונית מותאמת לארגון.

Leadership | יצירת כלים ותהליכי למידה לפיתוח ההנהגה והמנהלים בארגון. בחטיבה מפותחים תהליכי הכשרה לשיפור מיומנויות הניהול, להגברת המודעות הניהולית ולחיבור יעדי הארגון לעבודת ההנהגה.

Human Capital | יצירת כלים ותהליכים חוצי ארגון לפיתוח ההון האנושי בארגון. בחטיבה מפותחים כלים ומודלים לניהול, שימור ומחוברות של ההון האנושי. בנוסף, החטיבה עוסקת בפיתוח מחלקות וצוותי משאבי אנוש בכל הרמות.

R&D | זרוע החדשנות פורצת הדרך של AL Consultants. בחטיבה זו עוסקים במחקר וניתוח דאטה מהחברות הגדולות והמובילות בארץ ובעולם, ועל בסיס מידע זה, מפותחים כל העת כלים חדשים ופתרונות עדכניים לאתגרים ששוק העבודה מציב היום.