

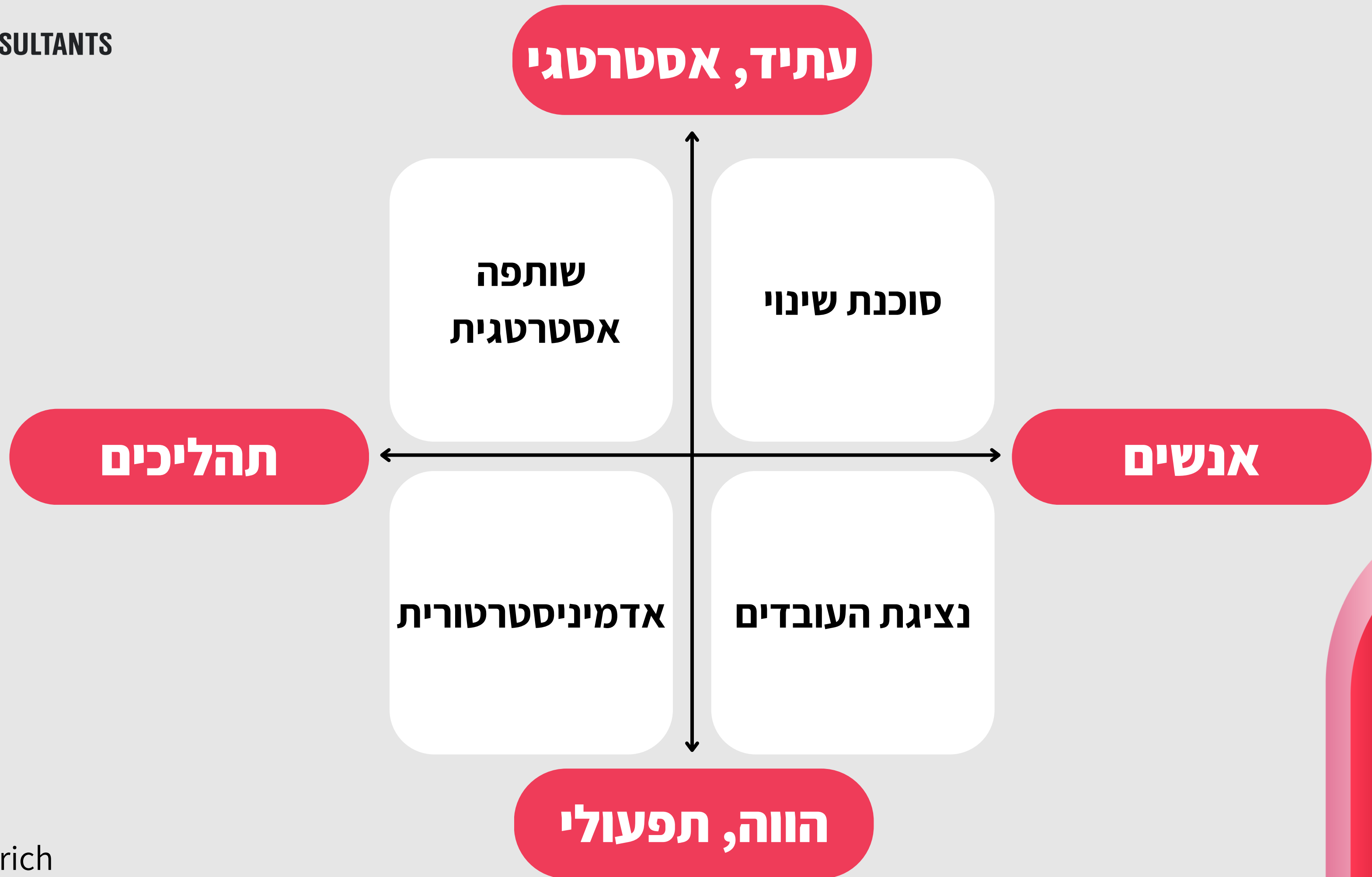
# תפקיד משאבי אנוש בזמן מלחמה

איה לחמי, מנכ"לית AL Consultants

---

**2.11.2023**





לחוש ולתת מענה, כל הזמן

שלום העובדים

נציגת העובדים

המכונה משומנת ועובדת

בהירות ויעילות תפעולית

אדמיניסטרטורית

לבדוק, ליישם, לעצב תרבות

הנעת המערכת

סוכנת שינוי

לצאת ממוד הישרדות ולקחת אחריות על ההחלמה

גיבוש תמונת עתיד קרוב (מאוד)

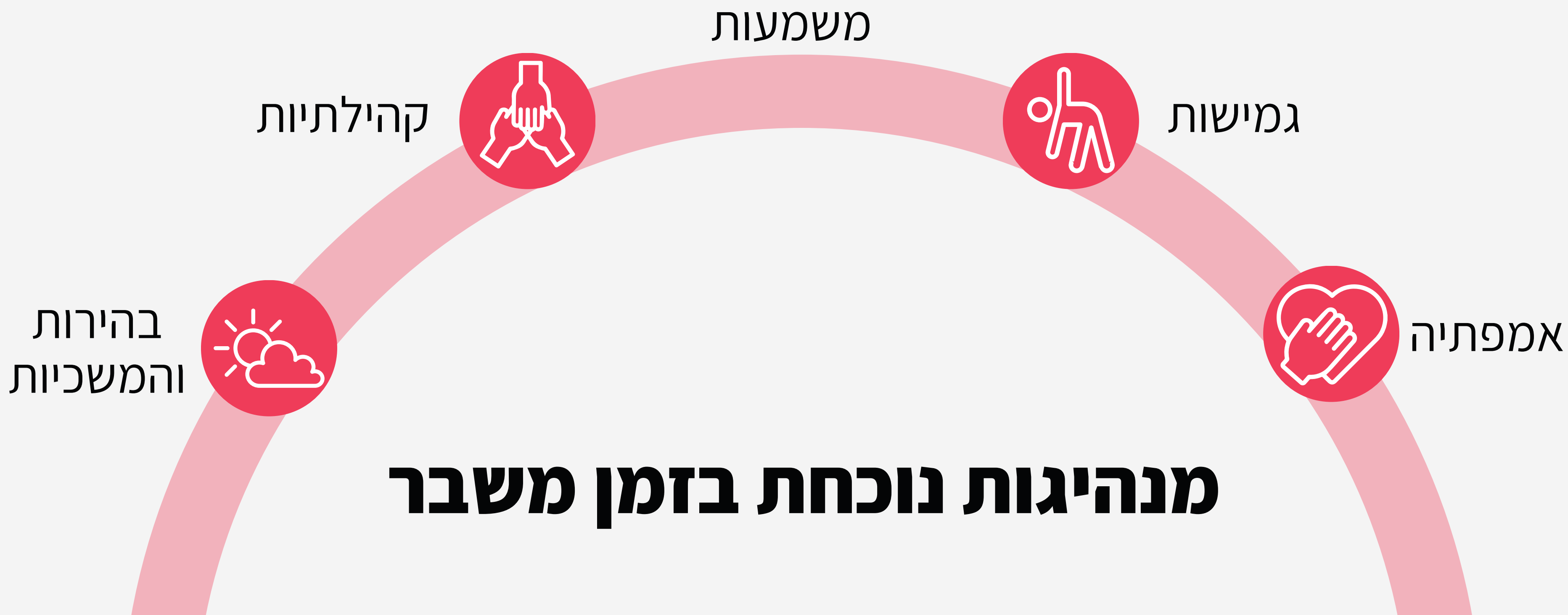
שותפה אסטרטגית

**Chronic Crisis Management**

**Acute**

# מיקודי HR במלחמה ממושכת

- **חיי אדם** - איך אני יכולה להציל בני אדם/להשפיע על החלטות שלהם שקשורות במצב הלחימה
- **מרחב העבודה** - איך לייצר מרחב עבודה בטוח לאלה שיכולים ורוצים לעבוד
- **המשכיות עסקית ובטחון כלכלי** - איך להציל משרות, תקנים
- **גמישות ויעילות כח העבודה** - איך לדאוג שהעסק יעבוד באפקטיביות תחת מחסור בכח אדם?
- **מיומנויות** - איך למנף את המיומנויות שהתגלו/שקיימות במצבת העובדים הקיימת?
- **קהילה** - איך לדאוג למשפחות העובדים, איך להרחיב ולמנף השפעה
- **בריאות הנפש** - איך לשמר את החוסן המנטאלי ולייצר חווית משמעות
- **תהליכים ארגוניים מקדמים** - איך להתאים מחדש תהליכים ארגוניים ולזרז החלמה עסקית





1

# טיפ ראשון לניהול שגרה משברית

שאלו בכל בוקר - באיזה מצב אנחנו היום?



# כל ארגון חווה את המציאות באופן אחר. איפה אתם?

- האם הארגון עצמו **קרוב לחזית או בעורף?**
- רמת ההשפעה על **מצבת כ"א** של הארגון
- רמת **ההשפעה המנטאלית** על הארגון
- רמת ההשפעה של האירועים על **התעשייה/סביבה**
- **עסקית** של הארגון
- **מידת הפרואקטיביות** שהארגון נוקט

# שלבי הארגון בתקופת מלחמה מתמשכת

הסרת האיום  
החיצוני/הסתגלות  
הארגון

משבר חיצוני מתמשך

אירוע קיצון חיצוני

האירוע המחולל:

השלב הארגוני:

Growth

Recovery

Chronic Crisis Management

Acute



# השלב האקוטי

Acute



# השלב האקוטי

## מה מרגישים?

טראומה, חרדה קיומית,  
Freeze/Fight/Flight  
(ארגוני או אישי)

## תופעות ארגוניות:

חוסר ודאות עסקי קיצוני  
חוסר זמינות הון אנושי  
חוסר פניות/תגובתיות ממשקים

## תוצאות:

מתחים ופערי ציפיות פנים  
ארגוניים (כי לא כולם בארגון  
חולקים אותה תגובה לטראומה)  
ירידה דרמטית בתפוקות

## מטרת HR בשלב האקוטי- לעזור לצאת מהמערבולת

- וידוא ותמיכה בשלום העובדים
- חזרה לפעילות במינימום זמן, ביעילות ובאנושיות

Acute

# תפקיד HR במלחמה- השלב האקוטי - מטרות ופעולות

- סקירה, הקשבה, מעקב וניהול קשר
- הנגשת זכויות
- תמיכה בחיזוק חוסן והתמודדות – מענים רוחביים ופרטניים

שלום העובדים

נציגת העובדים

- תיעוד ורישום מידע חיוני
- מעקב זכויות רגולטוריות
- תפעול מצבי קיצון וסטטוס העסקה

בהירות ויעילות  
תפעולית

אדמיניסטרטורית

- זיהוי צרכים והכשרת מנהלים ועובדים במיומנויות התנהלות במשבר
- מדיניות ושגרות תקשור
- המשך טיפוח עובדי מפתח בקשר אישי – לטובת רציפות תפקודית
- הנחיות בהירות לעובדים ומנהלים
- תקשור ותגמול הצלחות קטנות וביטוי התנהגויות רצויות

הנעת המערכת

סוכנת שינוי

- שיקוף תמונת מצב הון אנושי להנהלה ומשמעויות לביצועים- רמת זמינות בכל צוות לעומת צורך
- בניית תכנית אופרטיבית לתפקוד במצב חירום- לרבות מצבת כ"א מינימלי

גיבוש תמונת עתיד  
קרוב (מאוד)

שותפה אסטרטגית



# השלב האקוטי: שלום העובדים תובנות מאנה



"לראות את מצבי הקיצון כמצבי "צרה משותפת" - אלו מצבים שכולם צריכים עזרה דומה. בנו מענה מיידית משותף ורוחבי לרוב, למעט זיהוי מקרי קצה."

Anna Tolmachova, Human Resources Director,  
METRO Cash & Carry, Ukraine

**שאלו את עצמכן:**

ממה שאני שומעת בשיחות עם עובדים ומנהלים,  
מה הצורך המשותף של כולם כרגע? צרי מענה!  
מי צריך אותי במיוחד ואיך אני יכולה לעזור לו?



Anna Tolmachova, Human  
Resources Director,  
METRO Cash & Carry, Ukraine

## השלב האקוטי: הנעת המערכת תובנות מאנה

"השקעה בשימור **עובדי מפתח** והחזרה המהירה שלהם לתפקוד תעצים את יכולת הארגון לחזור לפעילות. זה יכול להיות מנהלים חסינים ויוצאי דופן, וזה יכול להיות עובדי פסי יצור שבלעדיהם העסק לא יוכל לקיים את עצמו."

"**התקשור** בשלב זה הוא דרמטי- ותכליתו לייצר תחושת ודאות בכאוס. אופי התקשורים יהיה הנחייתי ומנגיש מידע (על מצב החברה, העובדים, זכויות, הנחיות, בעלי תפקידים), ולעתים רגשי. הוא יהיה תכוף מאוד- ברמה יומית ברמת הארגון, וצריך לכלול הנחיה למנהלים לייצר לפחות נקודת מגע יומית עם כל עובד."

# השלב האקוטי: גיבוש תמונת עתיד קרוב (מאוד) תובנות מאנה



"זה לא זמן להיררכיה! מי חסר, מי רוצה ויכול למלא את מקומו. המבנה משתטח. מי שיכול ולוקח מנהיגות- מוביל. מי שיכול- עושה. זה מצריך ממשאבי אנוש הרבה חשיבה יצירתית והרבה פתיחות והזמנה גלויה להצטרף למאמץ תחת שיקוף המשמעות."

Anna Tolmachova, Human  
Resources Director,  
METRO Cash & Carry, Ukraine



עתיד, אסטרטגי

שותפה  
אסטרטגית

סוכנת שינוי

תהליכים

אנשים

אדמיניסטרטורית

נציגת העובדים

הווה, תפעולי

# ניהול בתוך משבר כרוני

**Chronic Crisis Management**

# ניהול בתוך משבר כרוני

## מה מרגישים?

- בין עצב ושפיפות ל-"רעל בעיניים וסכין בין השיניים"
- אי ודאות וחרדה בטחונית וכלכלית
- חיפוש משמעות.

## תופעות ארגוניות:

- דרישה גוברת לתפוקות
- לחץ ל"חזרה לשגרה"
- מחסור כ"א מתמשך
- פניות מוגבלת - פיזית ומנטאלית
- חוסר ודאות כלכלית ודגש יעילות
- ציפייה לחדשנות מבוססת מענה לצרכים מיידיים

## תוצאות:

- צמצומים והתייעלות
- מתחים ופערי ציפיות פנים ארגוניים
- עלייתם של "טאלנטים" חדשים
- "כשהגלים מתחזקים החזקים מתגלים"
- שחיקת ה"מורעלים"
- צורך גובר ביצירתיות וגמישות

## מטרת HR בשלב המשבר הכרוני-

### שיוט בטוח

- "שגרת חירום" מבוססת
- פעילות עסקית חיונית מתנהלת - ביסוס שגרה ומצבת כ"א
- זירוז החלמה וצמיחה עסקית



# תפקיד HR במלחמה - השלב הניהול במשבר כרוני - מטרות ופעולות 2/2

- פיתוח יוזמות עידוד מוטיבציה ואיפשר עבודה
- סקירת מוכנות ורמת פניות העובדים לפני יישום מחדש של תהליכים
- רתימת תהליכי משוב והערכה ליצירת שיח מקדם ביצועים באופן מותאם מצב וצורך
- מדיניות שימור רוחבית - כל עובד חשוב
- תקשורת פנים ארגונית שוטפת
- מדיניות תגמול והוקרה לקידום התנהגויות רצויות
- הוקרה לעובדים - יצירת "גיבורים" ארגוניים

**לבדוק, ליישם,  
לעצב תרבות**

**שותפה אסטרטגית**

- רתימת ההנהלה לגיבוש תכנית המשכיות בחירום- אסטרטגיה קצרת
- סיוע בבניית תכניות עבודה אג'יליות
- תכנון כח עבודה גמיש
- מיצוי פוטנציאל עבודה מרחוק
- זיהוי טאלנטים שהתגלו בזמן משבר
- מינוף תשתיות ותהליכים קיימים ליצירת ערך
- תכנון ויישום שינויים משמעותיים בכפוף להערכת מוכנות ופניות בלבד

**לצאת ממוד  
הישרדות ולקחת  
אחריות על  
ההחלמה**

**אדמיניסטרטורית**

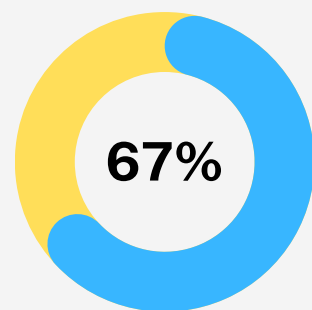
# שלב הניהול בתוך משבר כרוני: לחוש ולתת מענה, כל הזמן תובנות מאנה



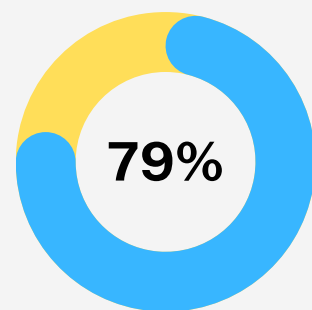
"מבחינת צרכי העובדים, ככל שנכנסים למצב מתמשך נמצא פחות מכנה משותף בצרכי העובדים, קושי בזיהוי קבוצות והתאמת מענים משותפים. השונות הגבוהה מאוד בצרכים, מחייבת המנעות משיפוטיות ומענה מותאם היפר-אישי"

Anna Tolmachova,  
Human Resources Director,  
METRO Cash & Carry,  
Ukraine

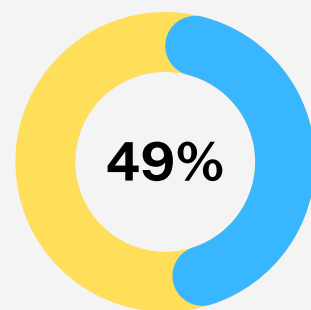
# בנצ'מארק מענה לעובדים - Deloitte אוקראינה



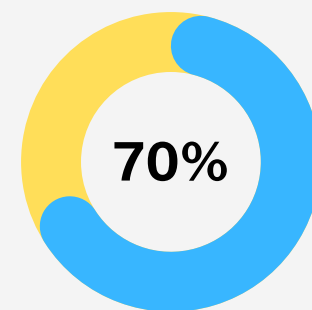
מספקים תמיכה  
כספית מוגברת  
לפי צורך



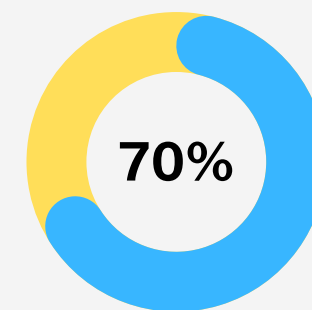
מספקים סיוע  
ברילוקיישן



מאפשרים התנדבות  
על חשבון עבודה



מאפשרים עבודה  
גמישה



מספקים תמיכה נפשית

Chronic Crisis Management

# תפקיד HR במלחמה - השלב הניהול במשבר כרוני - מטרות ופעולות 1/2

- המשך ניהול קשר עובדים- האצלה חלקית למנהלים
- ליווי מנהלים באתגרי קשר מול עובדים ואתגרים אישיים
- חישה מתמדת של מצב העובדים, בדגש על מה הם צריכים (שיח אישי/קבוצתי/סקר)
- תמיכה פרטנית לפי צורך

**לחוש ולתת מענה,  
כל הזמן**

**נציגת העובדים**

- סקירה שוטפת ועדכוני רגולציית תעסוקה, מעקבים שוטפים ומתן מענה
- הגדרת שגרות חירום ונהליהן
- תפעול תהליכי H2R שוטפים
- מדידה והערכה- אבל אחרת

**המכונה משומנת  
ועובדת**

**סוכנת שינוי**



# מה לעשות עם תהליכי ניהול ופיתוח הטאלנט והביצועים שלנו?



**Chronic Crisis Management**

# שלב הניהול בתוך משבר כרוני: לבדוק, ליישם, לעצב תרבות

## תובנות מאנה



"לגבי תהליכי משוב, הערכה וניהול ביצועים: מלחמה אינה הזמן להעריך עובדים! אם אתם בוחרים לקיים את התהליך הזכרו במהות, ותרו על הפרוצדורה. הערכת עובד על תפקודו בעת חירום אינה רלוונטית בהכרח לשגרה. מלחמה משנה אנשים, חושפת אותם לטוב ולרע. חשוב שכולם יבינו את זה, גם ההנהלה הבכירה. התפקיד של HR היא לבנות יכולות:

- חשפו יכולות מרשימות שמאפשרות צמיחה גם במשבר
- נצלו את הזדמנות השיח בין מנהל לעובד לשיח קשוב ובירור צרכים מעמיק. תהיו בצורך השעה, ותגמישו התהליך."

Anna Tolmachova,  
Human Resources Director,  
METRO Cash & Carry,  
Ukraine

# שלב הניהול בתוך משבר כרוני: לבדוק, ליישם, לעצב תרבות תובנות מאנה



"ייתכן שתאלצו להפסיק הטבות קבועות לשם המשכיות עסקית. מקדו את ההטבות באלו המתגמלות התנהגויות שחשוב לקדם בזמן משבר, לדוגמה קבלת החלטות אמיצה, התגייסות, קולגיאיות."

"למדנו שדרושים מאמצי שימור לכלל עובדי הארגון- אבל אחרת. אצלנו התכנסנו להפסקת תהליכי למידה ופיתוח קלאסיים והתאמנו אותם לקיבולת המנטלית של העובדים. מיקוד מאמצי השימור ביוזמות שמחברות למשמעות ומתן מענה רגשי לצרכי והתמודדויות השעה. תכניות הפיתוח הקלאסיות שלנו שבו לאחר 9 חודשים בשלב ההחלמה, והיו שונות מאוד כי ישבו על תפיסת ייעוד ומשימה מחודשים."

**Anna Tolmachova,**  
**Human Resources Director,**  
**METRO Cash & Carry,**  
**Ukraine**

# תכנית חירום להמשכיות עסקית- איך עושים את זה?

כינוס ההנהלה, או קבינט מקבלי ההחלטות בארגון:

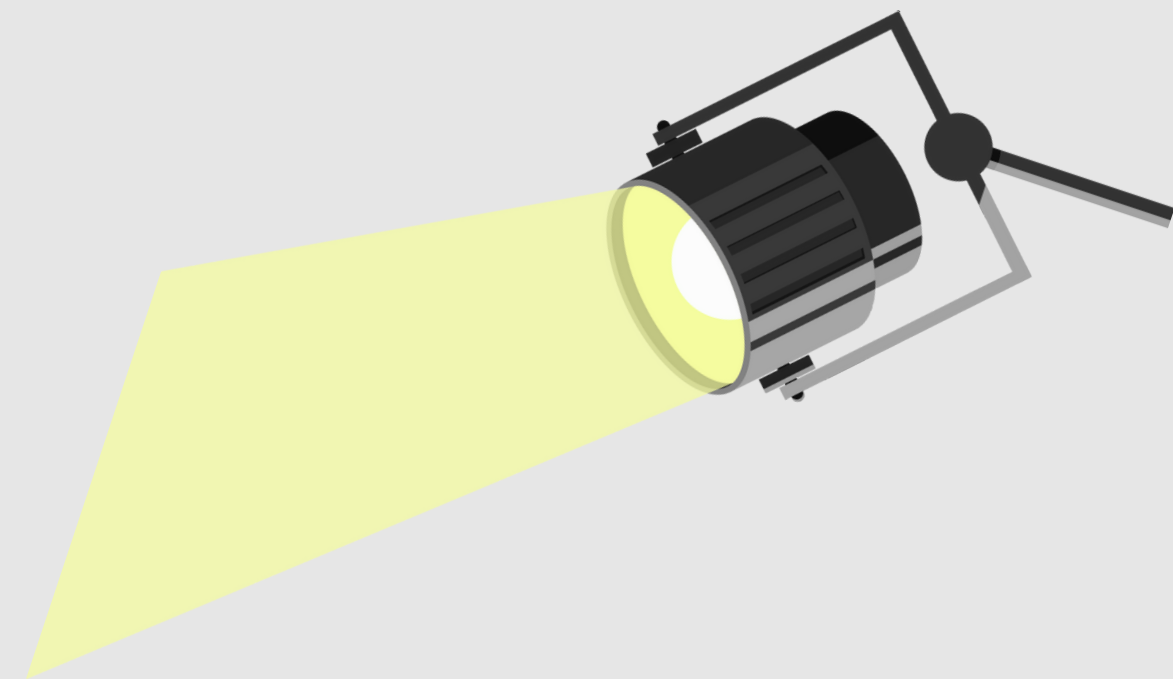
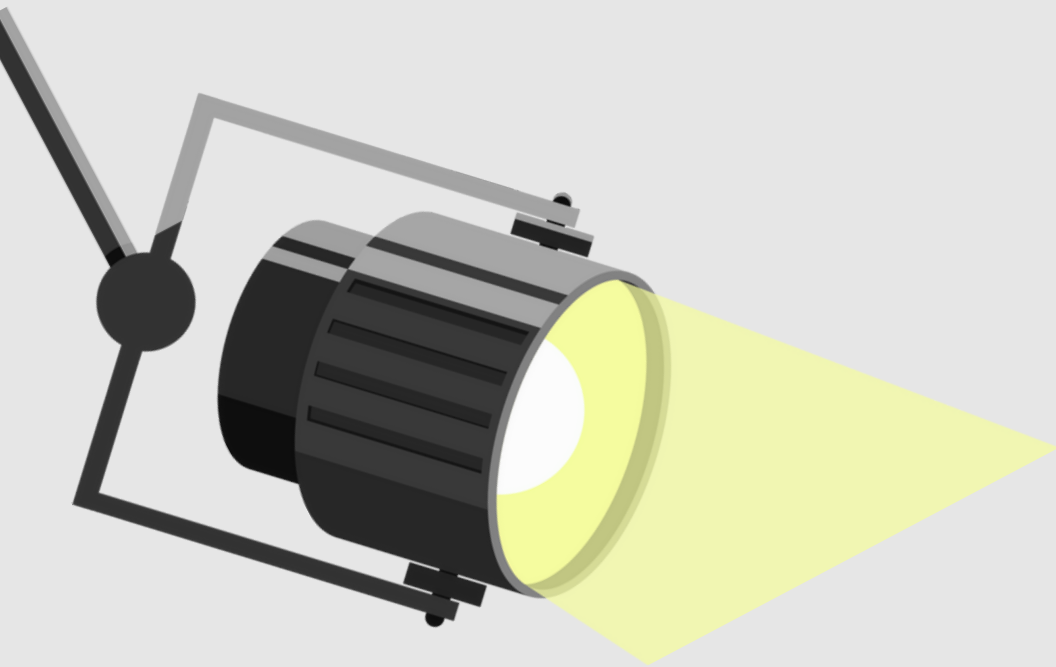
1. **איפה נמצא הארגון?** הערכת סיכונים וזיהוי תרחישים שונים, מה רמת הסיכון של הארגון. האם הוא שורד, משמר את הקיים או יכול לצמוח.
  2. החלטה על **המטרות העסקיות הממוקדות לתקופה** או לחילופין- לזהות את התהליכים הקריטיים שחשוב לשמר בתקופה הזו ולו רק כדי לשרוד.
  3. **זיהוי האתגרים המרכזיים והמשאבים הזמינים** - בכסף ובכוח אדם
- **גיבוש תכנית פעולה אג'ילית, גמישה ויצירתית**- איך ניתן לממש את המקסימום בתוך הסביבה הנוכחית, בטווח קצר ובטווח ארוך
  - **ביסוס צוותי משימה רוחביים** לכל אחד מהתהליכים/ מטרות.



# הנשק הסודי

- האצלת סמכויות HR למנהלים - הקשבה, זיהוי צרכים, מיומנויות.
- תמיכה ביצירה ובמימוש תכנית המשכיות עסקית, והטמעתה באמצעות תכניות עבודה אג'יליות.





**עתיד, אסטרטגי**

שותפה  
אסטרטגית

סוכנת שינוי

**תהליכים**

**אנשים**

אדמיניסטרטורית

נציגת העובדים

**הווה, תפעולי**

# עקרונות לבניית תכנית עבודה HR מותאמת לשגרת חירום

- 1 זהו את השלב בו נמצא הארגון
- 2 האם הארגון הגדיר אסטרטגיה קצרת מועד להמשכיות עסקית?  
אם לא- הציעי
- 3 זהו מטרת HR רלוונטיות מתוך התכנית- לטווחים קצרים  
(שבוע, חודש, רבעון). גם ככה הכל משתנה מאוד מהר
- 4 קבעי ונהלי שגרות הקשבה תכופות בדיקת סטטוס וצרכים והתאימי  
יזמות תוך כדי תנועה
- 5 קבעי ונהלי שגרות בדיקת תכנית עבודה והתאמתה
- 6 בדקי את התהליכים חוצי הארגון שמועמדים ליישום/להחזרה לשגרה
- 7 השיבי בהדרגה תהליכים ארגוניים על פי מידת הפניות וההתאמה.

# אנחנו בזה ביחד - המענים שלנו



ייעוץ אסטרטגי  
למש"א לבניית  
תכנית עבודה



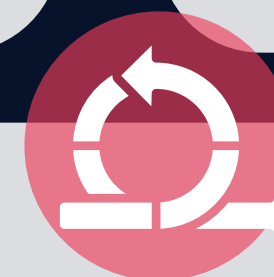
סקרים ממוקדים  
למיפוי מוכנות וזיהוי  
צרכים



מפגש הנהלה לגיבוש  
המשכיות עסקית  
בעת חירום



ספרינט חוסן וניהול  
נוכח במשבר מתמשך



הכשרות לבניית  
תכניות עבודה  
אג'יליות



# תודה על השתתפותכן!



## Phone Number

072-240-5043



## Email Address

[office@ayalahmi.co.il](mailto:office@ayalahmi.co.il)



## Website

[www.ayalahmi.com](http://www.ayalahmi.com)

**CONTACT  
US**

