

עובדים על המטרנד הבא

עבודה בחללים זמניים

עבודה משרדית תחומה בשעות ובחלל כבר אינה נחלתם של רבים מהעובדים כמשק. בזכות הטכנולוגיה רבים מהעובדים יכולים לעבוד מכל מקום ובכל שעה – במיוחד אם הם עובדים עם חברות בינלאומיות. אלא שעבודה מהבית היא לא תמיד תענוג גדול – גם בגלל צורכי הבית השואבים, כמו טיפול בילדים ועבודות הבית; וגם בגלל הרגשת הכבדות והצורך באינטראקציה חברתית. לפי מחקר שערכה Regus העולמית, המשכירה חללי עבודה, 38% מהעובדים מרווחים על הרגשת כבדות בבית ובמשרד. עובדים מהבית, ורובם מעדיפים לשלב בין עבודה בבית ובמשרד. הפתרון לבעלי עסקים קטנים או לשכירים בחברות, היא עבודה משולבת. כיום חברות רבות מציעות לשכור חללי עבודה לתקופות מוגבלות. רון יריב, מנכ"ל Regus, המציעה חללי עבודה בתל-אביב, רמת גן, הרצליה וחיפה, מספר: "אנחנו מזוהים שינוי בצורת החשיבה של אנשי העסקים; היות שעולם העסקים כל-כך משתנה, אנשי עסקים לא רוצים להתחייב על שטח משרדי לטווח ארוך. לפעמים אזור טוב בעיר הופך לאזור רע – כמו מה שקורה כעת בתל-אביב עם העבודות על הרכבת הקלה, מה שעלול להשאיר אותך עם שכירות לחמש או עשר שנים. בנוסף, בחברות גדולות הניצול הוא לא מקסימלי: יש חברות שעובדיהן והמנהלים שלהן נוסעים המון לחו"ל, ורוב הזמן המשרד בתפוסה של 50%. היום חברות רבות 'חתכו' משרדים ועבודות בשיטת הכיסא החם – מי שמגיע למשרד, עובד בחלל הפנוי".

● **אז מה אתם מציעים לאנשים שמעוניינים לצאת מהבית לפעמים?**

"אחד המוצרים שאנחנו מציעים זה 'משרד וירטואלי'. זה מאפשר לאנשים לעבוד גם מהבית, אבל גם לצאת מהפיג'מה ולקיים פגישות בסביבה עסקית. אפשר לשכור משרד ברוטשילד 22, שיאפשר לך לשהות בו חמש פעמים בחודש לצורך פגישות, ולקבל שירותי מייל וטלפון לפי הכתובת היוקרתית הזו. זה פתרון פנטסטי: אתה יכול לעבוד בבית ובבתי קפה, אבל גם לקיים יום פגישות מסודר במיקום הכי מרכזי בתל-אביב". ●



משרד של Regus בדוד רוטשילד בת"א (צילום: תמר מצפי)



(צילום: יואל רובינה)

מהודר. איאפשר לעבוד על העובדים

תרבות ארגונית כנה

תרבות ארגונית היא מונח כולל, המגדיר את הערכים, החשיבות, התמורה, האמונה, הנורמות והמנהגים המרכיבים את הארגון. הערכים של הארגון צריכים להשתקף גם במעשה ובחיי היום-יום: מבנה ארגוני מאוד ריכוזי, רשמי, היררכי ולא משתף אינו מעודד יצירת אמון; לעומתו, מבנה ארגוני מבוזר, פחות רשמי, פחות היררכי המאפשר תקשורת פתוחה, האצלת סמכויות, שיתוף העובדים בקבלת החלטות – מעודד אמון. תהליך גיוס שתומך בערך האמון, הוא כזה שבו יתקבלו לעבודה אנשים בעלי נטייה אישיתית לשתף פעולה, להיות כנים, עקביים בדבריהם ובהתנהגותם ועוד; תהליך קידום שיעודד זאת, הוא קידום עובדים שהוכיחו יכולת לתת ולזכות לאמון הסובבים אותם; נהלי עבודה המאפשרים שיתוף במידע מקפידים על הבניית משוכים בונים (ולא משוכ הרסני), גם הם מעודדים פתיחות ואמון; מערכת תגמולים שתעודד יצירת אמון, היא כזו שבה יתקיים חיוק באמצעות "פרס" או הטבה סביב ערך האמון. כך למשל, מנהל שיצליח ליצור מערכת של יחסי אמון טובה בינו לבין עובדיו – יזכה לקבל בונוס משמעותי בסוף השנה.

סקרים מראים, כי חברות בעלות תרבות ארגונית חיובית חזקה מובילות כעת בביקוש בקרב מחפשי עבודה. חברות צעירות יחסית, שמקדישות תשומת לב לתרבות הארגונית, מרוויחות מכך משמעותית, ומדרוגות הרבה מעל הממוצע בתעשייה. כך למשל, HubSpot, המעניקה לעובדיה ספרים והשכלה בחינם, ומאמינה ביותר בשקיפות עד כדי כך שהיא מפרסמת אונליין את תקצירי ישיבות המנהלים שלה.

המניפסט הארגוני של נטפליקס – "חירות עם אחריות" – הוא אחד המסמכים הפופולריים ביותר ברשת (יותר מ-11 מיליון צפיות); גם חברות אחרות מפרסמות הצהרות ערכיות ומוסריות: ב-Zappos מתמקדים בחדשנות; גוגל מפרסמת את עשר ה"אמיתות" שלה, המתמקדות בערך, כי המשתמש הוא אחד; לינקדאין מכנה עצמה "שבט", המתמקד ב"שירות אנושי", תרומה לקהילה, וישנן דוגמאות נוספות.

לדברי יעל מהודר, יועצת ארגונית, מומחית לניהול וקריירה, חברות מבינות היום, שהן צריכות לפרסם מטרות ולעמוד מאחוריהן, כי כבר איאפשר "לעבוד" על העובדים. "בעולם של שיתוף נתונים ברשתות חברתיות, ססמאות יפות אינן מספיקות כדי לשכנע עובדים שכדאי להם לעבוד בחברה מסוימת. כדי שחברה באמת תצליח לגרום לעובדים להיות מחויבים, עליה 'באמת' להתנהג באופן שהיא מצהירה עליו, לא רק לעשות 'כאילו'.

"הדור שעובד כיום בחברות טכנולוגיות מוכן לתת את הנשמה, אבל מבקש לקבל משמעות. חברה שרק תצהיר בססמאות ובשלטים על קירות המשרד 'אנחנו חוסכים בנייר ובכך תורמים להפחתת זיהום על פני כדור הארץ', אך באותה העת יסתבר שמפעלי החברה מנצלים עובדים קטינים בהודו – תכריח עובדים מצוינים משרותיה". ●

הטכנולוגיה המתחדשת משפיעה מהותית על שוק העבודה ●
הדיאלוג בין העובדים שרוצים לדעת הרבה על מקום העבודה, להשפיע ולעבוד עם מנהלים קשובים בחברה בעלת ערכים, לבין החברות שמחפשות עובדים משקיענים, מסתגלים לשינויים מהירים ונותנים ערך מוסף - מייצר טרנדים מעניינים ● הנה כמה מהם / דפנה ברמלי-גולן



ה שינויים העצומים בטכנולוגיה בעשורים האחרונים משפיעים לא רק על המוצרים שאנחנו צורכים ועל אורחות חיינו, אלא גם על התנהלות שוק העבודה: בעולם המשתנה במהירות, שבו המידע זורם לכולם ובאופן שקוף, גם מקומות העבודה והמשרות הופכים להיות ארעיים ומשפיעים על התנהלות העובדים ועל דרישות המעסיקים. מחד, העובדים כבר לא פראירים – הם רוצים לדעת הרבה על מקום העבודה, להשפיע ולעבוד עם מנהלים קשובים להם ובחברה בעלת ערכים; מאידך, החברות מחפשות עובדים שמוכנים להשקיע, שיכולים להסתגל לשינויים המהירים ושייתנו ערך מוסף לחברה. הדרישה הזו, בין עובדים למעסיקים, משפיע מאוד על התנהלות חברות ומנהלים, על תמהיל העובדים בחברה ואפילו על מבנה יום העבודה. ניסינו לברור את הטרנדים החמים בשוק העבודה. הנה כמה מהם.

ניהול שטוח

לפני מספר חודשים נחשפה המהפכה הניהולית של אתר המכירות האינטרנטי זאפוס, שהכריז, כי מעתה העובדים ינהלו את עצמם ויקבלו אחריות על החלטותיהם. המודל של זאפוס, שהמנהל שלה קרא לעובדים לקבל על עצמם את השיטה החדשה או להתפטר תמורת פיצויים מוגדלים, הוא "הולרכיה" – מערכת המורכבת מיחידות עצמאיות, ועבודה בצוותים שטוחים הנקראים "מעגלים", שכל אחד מהם הוא נפרד, שלם ועצמאי. הוא כפוף למעגל שמעליו, אך אחראי גם על מעגל אחר.

בהולרכיה העובדים הופכים להיות המנהלים של עצמם ושל התפקידים שלהם, ויש להם אחריות על הביצועים שלהם. כל עובד אחראי על מספר משימות עם עובדים אחרים בכל אחד מהמעגלים, ועליו גם "לפקוח עין" על משימות של אחרים. המהפכה של זאפוס היא חלק מטרנד הולך ומתגבר של חברות הנסוגות מהמבנה ההיררכי המסורתי אל עבר מה שקרוי "ניהול שטוח", המגדיל את מעורבות עובדים בתהליכים בחברה. לדברי ד"ר יריב איצקוביץ מהמכללה האקדמית כנרת, "בעולם משתנה כמו שלנו הפתרון הניהולי של תחילת המהפכה התעשייתית, הדורש גמישות והתאמה לצורכי הקוחות, כבר לא מספק את הסחורה. מנהל שמטיף, מפקח, מורה ומקבל החלטות כבר לא אפקטיבי. היום אין למנהל את כל המידע וגם הוא, בטח לבדו, אינו יודע כיצד צריך להיראות העתיד וכדי להתמודד עם המציאות הגועשת.

"המנהל חייב היום לרתום את כלל העובדים לעגלה הארגונית, ולהגיע למצב שהם לוקחים על עצמם יותר אחריות ויותר שותפות בתהליכים. זה יקרה רק אם באמת הם יהיו חלק מהתהליך ולא נגזרת שלו. עבודה ללא מנהלים או עם מנהלים, אשר מעורבותם נמוכה, נשמעת רביים כפיקציה – אבל זה קורה גם ברמה התיאורטית וגם ברמה המעשית.

"בעולם כזה הלחץ על העובד הוא גדול יותר וגם לכך יש מחיר, אך בכל מקרה ככל שהעולם יהפוך דינמי יותר אין כאן בכלל אפשרות בחירה; ואטאט כלל הארגונים יאלצו לעבוד במבנה יותר שטוח".

חיפוש עבודה ישיר ומהיר

בשנים האחרונות עובר חיפוש העבודה בהדרגה מחברות ההשמה הפיזיות לחיפוש בלחיצת כפתור. אם לפני עשור עוד היה כרוך חיפוש העבודה בעיון במדורי הרושמים או בראיונות רבים בחברות השמה, הדרך הו מתקצרת בהדרגה: זה התחיל בקבוצות חיפוש עבודה בפייסבוק, שבהן נוכחים גם מועמדים וגם מועסקים, שמדברים ישירות באמצעות הפייסבוק ו"סוגרים עניינים"; היום גם חברות ההשמה הבינו, שהזירה האמיתית היא הרשתות החברתיות.

מעבר ליתרונות הקשר הישיר בין המועמד למעסיק, החיפוש באמצעות הקבוצות מקרב עוד יותר את המשרות למועמדים, בכך שהוא מנגיש משרות שאינן מפורסמות באופן רשמי. אלה יכולות להיות משרות שמפרסמים מעסיקים ישירות בעמוד הפייסבוק או עובדים שמטייעים למעסיקים. המיון של הקבוצות לנושאי חיפוש – כמו הקבוצה הגדולה ביותר כיום "משרות הייטק ושיווק ללא ניסיון", שהברים בה למעלה מ־70 אלף איש, או בתחום מדעי הרוח והחברה ("דנה ונועה תעשו לי קריירה") – מסייע להגיע לקהל יעד איכותי. יש קבוצות פייסבוק אפילו למגזרים שונים, כמו "עבודות חדרים". המעסיקים חוסכים כסף על השמה, מקבלים מועמדים איכותיים ורציניים – והמועמדים נחשפים למשרות טובות מתוך החברות. וויזיון לכולם.

השלב הנוכחי הוא אפליקציות לחיפוש עבודה, כמו "ג'וב קרוב" ו"ג'ובים", שמספקים מקומות עבודה ברדיוס המגזרים של המועמד, עם קישור מייד למועסק. אפליקציית "ג'ובים של יד 2 מציעה משרות לסטודנטים במלצרות, עבודת מטבח ומכירות; אפליקציית "ג'וב קרוב", שאף היא מבוססת מיקום, פונה בעיקר לאמהות אחרי לידה ולאנשים שמחפשים משרות חלקיות ליד הבית, בשעות נוחות.

לדברי דנית אזולאי, מנכ"לית "ג'וב קרוב", את האפליקציה החינמית הורידו כבר יותר מ־30 אלף משתמשים, והיא מאפשרת להעביר קורות חיים ישירות למעסיק; ואפילו לקבל התראות על משרות שאת מעוניינת בהן. ●

מדיטציה

שימוש בטכניקות של מדיטציה במקומות עבודה אינו חדש, אבל הוא מגיע ליותר ויותר חברות. מייסד אפל, סטיב ג'ובס (שנפטר ב־2011), הכניס מזמן את המדיטציה לתוך משרדי החברה – הוא אפשר לעובדים 30 דקות ביום של עשיית מדיטציה, והציע לעובדים שיעורי יוגה ומדיטציה בחדר ייעודי.

גם גוגל, שנחשבת למקום העבודה המתגמל והמפנק ביותר, הנהיגה כבר ב־2007, באמצעות ראש האגף לצמחיה אישית, שיידימנג טאן, את הקורס Inside Yourself Search, שמלמד עובדים לתרגל נשימות, להקשיב לחברים לעבודה ולשפר את האינטליגנציה הרגשית שלהם. החברה מציעה מרחב מדיטציה וקורסי מדיטציה לעובדיה, ומאמינה, כי מדיטציה יכולה לעזור לשפר לא רק את הבריאות הנפשית של עובדי החברה ורווחתם, אלא גם את "השורה התחתונה" של החברה.

אבל לא רק חברות "מגניבות" כמו אפל וגוגל, אלא אפילו חברת השירותים הפיננסיים דויטשה בנק מציעה לעובדים שיעורי מדיטציה ומרחבים שקטים, כדי להפחית את הלחץ ולהוביל לחשיבה יותר שקולה.

לדברי ד"ר אורה סתר, מרצה בקורס "מיינדפולנס בנייהול: לעורר את המנהיג הפנימי" של להב פיתוח מנהלים, "יש מדיטציות של דמיון מודרך, אבל מדיטציות מיינדפולנס היא Down to earth. מאוד ברור שמיינדפולנס לא שייך לעולם הרוחני אלא לעולם המעשה. היא מאפשרת להתעלם מהרעשים והתמקד בהווה, בלי לתת לחשיבה על העבר ועל העתיד להפריע. המיינדפולנס מאפשר לפעול לא מתוך חרדות, ולהסתכל בצורה יותר נקייה. הוא מאפשר למשל להתמקד בעיקר, ולהתרכז גם בחדר ישיבות עמוס משתתפים".

● **יש לך דוגמה לדילמה בעולם הניהולי שהוא מסייע לפתור?**
"למשל תכנון אסטרטגי שהוא עשייה ניהולית קלאסית: מיינדפולנס מחייב אותי להסתכל על מה שקורה באמת, ולא בעיניים שיפוטיות. נניח שיש מתחרה חדש בשוק. אני יכולה להסתכל עליו בתור מנהלת, ולהגיד 'הוא גונב לי את כל הקוחות', ומתוך זה אני נסחפת לסדרה של פעילויות, כמו הורדת מחירים דרמטית או מלחמה 'ראש בראש'; אבל אני יכולה להסתכל מה בפועל קורה. בפועל נכנס שם מישור, המייצר מוצר דומה. האם הוא בהכרח מתחרה? האם אני צריכה להילחם בו, אולי שנינו ביחד צריכים לעשות משהו? האם אני צריכה להתעלם ממנו?"

● **איך זה משפיע על אופי הניהול?**
"מחקרים מצאו, שמנהלים שמתרגלים מיינדפולנס הם יותר כריזמטיים, יצירתיים, מדויקים וקשובים. הטכניקה הזו מאפשרת לפעול ממקום יותר שקול". ●



מדיטציה בעבודה (צילום: Shutterstock / g.a.o.a קרייטיב)

הגיוון בתעסוקה טעון שיפור

אוכלוסיות שונות בחברה כאחוז מכלל העובדים בחברות וכאחוז מקרב העובדים החדשים

שנה	שיעור העובדים מכלל המדרוגות		שיעור העובדים חדשים בחברות המדרוגות		שיעור שכוח העבודה בישראל
	2013	2014	2013	2014	
ערבים	4%	8.5%	5%	6%	12.6%
חרדים	2%	2.5%	2%	2%	5.2%
עובדים עם מוגבלות	1%	2%	1%	2%	4.3%
יוצאי אתיופיה	2%	2%	3%	2%	1.2%
45+	9%	9%	-	-	-

נתונים: ארגון מעלה

גיוון תעסוקתי

גיוון בתעסוקה (Diversity) הפך בשנים האחרונות למושג מדובר, בעיקר בחברות הייטק גדולות בארץ ובעולם, אבל לא רק בהן. גיוון תעסוקתי מדבר על שילוב אוכלוסיות בתת-תעסוקה: בכל העולם מדובר בנשים, ובארץ מדובר בעיקר בחרדים וערבים, אבל גם באוכלוסיות נוספות כמו יוצאי אתיופיה, אנשים בגילאי 50, עובדים מהפריפריה ואוכלוסיות נוספות.

66% מהחברות הגדולות במדד מעלה לאחריות תאגידית דיווחו ב־2014 על גידול של 10% בקליטת עובדים מאוכלוסיות בתת-תעסוקה, לעומת גידול של 49% בשנה שקדמה לה.

לדברי יפעת ברון, מנכ"לית עמותת ITWORKS, המתמחה בגיוון תעסוקתי, "מגוון רחב של דעות מייצר סביבה עבודה פתוחה ושוויונית, עשירה ומגוונת, עם פוטנציאל גבוה יותר לחדשנות. יש לזה יתרון עסקי ברור – זה מאפשר פיתוח שווקים ומוצרים חדשים, ומהווה גשר ללקוחות פוטנציאליים חדשים".

● **איך איהעסקה של אוכלוסייה מגוונת פוגעת בחברה?**
"בחברות פרטיות, אם מדובר על המגזר החרדי או המגזר הערבי, עובדים ממגזרים אלה יהיו ערים יותר לצרכים של קבוצת האוכלוסייה ויבואו עם רעיונות שאנשים שאינם שייכים לקבוצה הזו לעולם לא יחשבו עליהם. הם גם יוכלו לתקשר עם האוכלוסייה בשפתה ובתרבותה. כך, למשל, כל חברות התקשורת מחזיקות נציגים דוברי ערבית ורוסית ונציגים חרדים, שמאפשרים ללקוחות דוברי השפה נגישות גדולה יותר למוצרים.

"ברמת המקרו, יש היום כלכלה אחת בצמיחה – של היהודי החילוני – ועוד שתי כלכלות ליד, שהן לא נמצאות בצמיחה, החרדים והערבים. המצב הזה עלול לגרום בעתיד למחסור בכוח אדם מיומן ולגרום לירידה בנתונים המקרו-כלכליים. גם מדד ג'יני לא-שוויון מצביע על הפסד של 1% בצמיחה בגלל אי-השילוב של אוכלוסיות אלה בשוק העבודה. כולם מחפשים את הטאלנטים תחת אותו הפנס, אבל יש הרבה כישרונות מגוונים במקומות אחרים. מועמדים כאלה, שמגיעים לחברות, מפגינים לויאליות לחברה, התמדה, רצון ויכולת להוכיח את עצמם".

העמותה מסכמת בימים אלה שש שנות פעילות של התוכנית Excel HT לשילוב אקדמאים ערבים בתעשיית ההייטק בישראל. התוכנית אומצה על-ידי משרד הכלכלה, לאור נתוני ההצלחה פורצי הדרך – השמה של 98% מבין בוגרי התוכנית, שסיימו את לימודיהם בחברות מובילות. משתתפי התוכנית הם סטודנטים מצוינים למדעים מדויקים, בעלי פוטנציאל מנהיגותי, העוברים סדנאות בניהול ומנהיגות, סדנאות הכנה לעולם העבודה ואנגלית עסקית, ומקבלים ליווי לכל אורך שנות הלימודים.

בסנדיסק מתמקדים בהעסקה מגוונת של נשים. באחרונה מונתה רונית רונן-קרפול, סמנכ"לית משאבי האנוש לישראל ואירופה, משנה למנכ"ל סנדיסק ישראל, למנהלת תחום הגיוון התעסוקתי בסנדיסק העולמית. לדבריה, בהודו פתחה החברה בתוכנית קוארצ'ינג של שנה עבור נערות בסיוון, שמעבירות נשים מתוך סנדיסק ההודית שהוכשרו לכך, ומיועדות להעצים את הנערות כך שיוכלו להגיע לתעשיית ההייטק; ביפן מתקיימת תוכנית, שבוחרת את הנשים המצטיינות בתחום הטכנולוגי, ומציעה להן כלים נוספים שיאפשרו להן להצליח; ובישראל מקבלות נשים סדנאות לניהול נכון של טוורקינג, והחברה מארחת סטודנטיות חרדיות ומפגישה אותן עם נשים חרדיות שעובדות בחברה.

"חשוב להבין, שאף אחד לא עושה את זה לשם שמים", אומרת רונן-קרפול. "יש מחקרים שאומרים באופן חד וברור שככל שיש יותר גיוון – ROI (החזר ההשקעה) עולה". ●