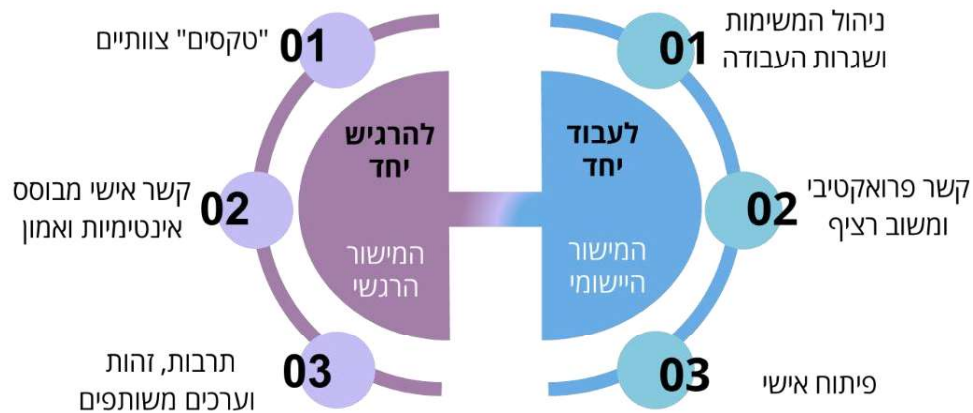




ניהול עובדים וצוותים בתעסוקה גמישה



ניהול עובדים וצוותים בתעסוקה גמישה הוא אתגר כדי לוודא שהצוות פועל בצורה מיטבית, יש לתת מענה למישור היישומי ולמישור הרגשי



ניהול עובדים וצוותים הינו אתגר בפני עצמו ועל אחת כמה וכמה ניהולם בתעסוקה גמישה. בניהול עובדים וצוותים מרחוק, על כל מנהל לוודא, שהעובד והצוות בשלמותו פועלים בצורה מיטבית. לצורך כך, על המנהל לתת מענה לשלושה מישורים של הפעילות: המישור היישומי, המישור הרגשי וניהול האיזון בין השניים.

המודל להלן מציג את כל אחד ממישורים אלה וכן את תחומי האחריות של המנהלים בניהול מוצלח של צוותים מרחוק:

המישור היישומי - לעבוד יחד

המישור היישומי כולל את ניהול המשימות ושגרות העבודה, יצירת קשר פרואקטיבי ומשוב רציף, ואת הפיתוח האישי של העובדים.

ניהול המשימות ושגרות העבודה

התעסוקה הגמישה עלולה ליצור תחושות של חוסר בטחון וחוסר יציבות אצל העובדים, הנובעת מהיעדר קשר בלתי אמצעי למנהל.

צעדים מומלצים

- על מנת להתמודד עם תחושות של חוסר בטחון וליצור יציבות וודאות, מומלץ להגדיר שגרות עבודה קבועות. לדוגמא:



- עבודה עם יעדים ברורים, הכוללת תכנית עבודה מובנית, לצורך סיוע לעובד בהבנה איזה תוצר מצופה ממנו ומתי ומהם ממשקי העבודה שלו.
- שגרה של פגישות קבועות בעלת עוגנים מסודרים וקבועים (למשל, פגישות עבודה, פגישות אישיות וישיבות צוות קבועות), תוך עדיפות לביצוע הפגישות המקוונות עם וידאו פתוח בסביבה נוחה ושקטה.
- ניהול ממוקד המתמקד ביעדים ברורים וברי השגה, בתפוקות ובסבבי עבודה קצרים ותחומים בזמן. לאחר כל סבב מומלץ לתחקר אותו ולראות מה עבד טוב ומה פחות ולהפיק לקחים לסבב הבא.

קשר יזום ומשוב רציף

קשר יזום של המנהל עם עובדיו מייצר חשיבה רציפה על העובדים, על צרכיהם וציפיותיהם. כשמנהל יוצר קשר יזום עם העובדים, מעביר משוב ומעודד חשיבה משותפת הוא משדר לעובדים שהם חשובים לו.

צעדים מומלצים

- בניית תכנית תקשורת חודשית ושנתית עם העובדים, הכוללת גם מפגשים מקוונים, אשר חלקם אינם בהכרח פורמליים (למשל: שיתוף תמונות, שיתוף טיפים לעבודה מרחוק).
- יצירה וטיפול קשר אישי יזום עם הצוות ועם כל אחד מן העובדים בנפרד, התעניינות ושיח ברמה הבין-אישית.
- שיתוף העובדים בדילמות, אתגרים והצלחות.
- בחירת ערוצי תקשורת לפי רמת הדחיפות (תקשורת דחופה – למשל, בוואטס אפ, תקשורת מעמיקה – שיחת טלפון, העברת מידע – מייל).

פיתוח אישי

תחושת ריחוק חברתי, כמו גם תחושת חוסר יכולת להשפיע ולשנות, עשויות להוביל לתסכול בקרב חברי הצוות. חשוב לזכור כי גם כאשר עובדים פועלים מרחוק הם עובדים לכל דבר, ונדרש לטפח אותם מקצועית, להצמיח אותם בתוך הארגון, לכוון ולדחוף אותם קדימה.

צעדים מומלצים

- בניית תכנית פיתוח אישית מותאמת לכל עובד.
- פירגון לעובדים על העבודה הקשה, הן ברמה האישית והן ברמה הצוותית.
- הגדרת שגרה קבועה של שיחות הערכה ופיתוח – לפחות אחת לרבעון.





- מתן דגש ייחודי לעובדים מרקע מגוון (יחד עם כלל העובדים ביחידה) וחיזוק תחושת השייכות והיכולת להשתלב ביחידה. הדבר רלוונטי במיוחד לעובדים חדשים, אך נכון גם עבור העובדים הוותיקים החווים ריחוק חברתי מוגבר בתקופה זו.

המישור הרגשי - להרגיש יחד

המישור הרגשי כולל יצירה של קשר אישי מבוסס קירבה ואמון, בנייה של תרבות, זהות וערכים משותפים, וביצוע "טקסים" צוותים.

קשר אישי מבוסס קירבה ואמון

בעת העבודה מרחוק ערוצי התקשורת דלים יותר ממפגשים פיזיים, וקיים צורך לפצות על היבטי התקשורת הבלתי מילוליים שלא ניתן להעבירם מרחוק. כמו כן, חשוב יותר לעטוף את העובדים בתחושת אמון.

צעדים מומלצים

- יצירה וטיפוח של קשרים עמוקים עם העובדים, יאפשרו להם להתמודד עם עומס רגשי ואי הוודאות שמייצרת העבודה מרחוק (גם אם היא חלקית).
- טיפוח הקשר בין העובד למנהל כחלק מהאחריות המשותפת.
- שימוש בפלטפורמות דיגיטליות כתחליף ל"שיחות מסדרון" ('צ'אט', 'וואטס אפ').
- עידוד יצירת מפגשים בינאישיים עיתיים של צוות היחידה, אחת לתקופה, אשר יהוו בסיס ליצירת קשרים חברתיים.

תרבות, זהות וערכים משותפים

החיבור החזק ביותר של עובד לצוות ולארגון הוא סביב הערכים המשותפים. העבודה מרחוק מייצרת צורך בלכידות צוותית וארגונית, לכן חשוב לשמור ו/או לייצר תחושה של זהות ושייכות לצוות ולארגון, על ידי חיבור לערכי הארגון ולתרבות המשותפת.

צעדים מומלצים

- ניהול דיאלוג שוטף, לא רק על המשימות והפעולות האופרטיביות, אלא גם על הסיבות והמטרות - מהן התכלית והמשמעות של העבודה שלנו.
- יצירת תחושת קהילה אשר פועלת למען מטרה גדולה.
- דיבור בשפת "אנחנו" ולא "אתם".



"טקסים" צוותיים

חיבור נוסף לצוות ותחושת שייכות יכול להתבצע על ידי "טקסים" צוותיים, המתקיימים באופן קבוע, אחת לכמה זמן. החוויה מייצרת את התודעה ומחברת את העובדים לכדי צוות.

צעדים מומלצים

- ישיבה צוותית קבועה, מדי בוקר, או אחת לכל כמה ימים, המיועדת לעדכונים, חלוקת עבודה וסטטוס התקדמות במשימות.
- יצירה ושמירה על "טקסים" משותפים מקוונים (באמצעים טכנולוגיים), כגון קפה של בוקר, פעילות מגבשת קבועה, פעילות גופנית משותפת אחת לכמה זמן וכד'.
- הקמת צוות הווי האחראי להוביל מהלכי גיבוש טקסיים.





למצוא את האיזון

תעסוקה הגמישה מחייבת אותנו לפעול במודעות גבוהה יותר ולשים לב ליצירת איזונים בהקשרים שונים



סביבת עבודה ↔ מרחב אישי

משמעת ניהולית ↔ אוטונומיה ואחריות אישית

המרחב הפיזי ↔ המרחב הווירטואלי

התעסוקה הגמישה מייצרת צורך לאזן: בין סביבת העבודה למרחק האישי, בין משמעת ניהולית לעצמאות ואחריות אישית ובין הדיגיטלי לממשי.

בין סביבת עבודה למרחב האישי

העבודה מרחוק יוצרת טשטוש באיזון בית-עבודה, ולכן יש לסייע לצוות לקיים את ההפרדה בין המרחב האישי לבין סביבת העבודה.

צעדים מומלצים

- קביעת מועדי עבודה צוותיים משותפים מוגדרים מראש, בהם על כל חברי הצוות להיות זמינים לעבודה. יש לשתף ולהיוועץ עם חברי הצוות ולהסכים על המועדים יחדיו, במידת האפשר.
- חלוקת עבודה מותאמת אישית לכל עובד ולשעות העבודה הנוחות עבורו, בהתאם לצרכיו האישיים.
- תקשורת מותאמת אישית עם כל אחד מחברי הצוות, בהתאם לשעות הנוחות עבורו, פרט לזמנים המוגדרים כזמני עבודה צוותיים.

בין משמעת ניהולית לעצמאות ואחריות אישית

בעבודה מרחוק קיים קושי לפקח על העובדים בצורה דומה לעבודה במשרד. לעובדים עצמאות רבה במרחב הביתי שלהם, דבר המאפשר להם עבודה בצורה הנוחה להם, אל מול המחויבות למשמעת ניהולית. קיים צורך לאזן בין השניים.



צעדים מומלצים

- האצלת סמכויות לעובדים המעניקה להם תחושת אחריות ועשייה.
- בחינה מקפידה של תפוקות בזמנים המוגדרים מראש.

בין הדיגיטלי לממשי

התקשורת הדיגיטלית איננה זהה באופייה לתקשורת הפיזית, אחד על אחד, וקיים צורך לתת ביטוי לפן הלא מילולי שבשיח, כדי לחזק את הקשר בין עובד למנהלו.

צעדים מומלצים

- עידוד העובדים להשתתף בפגישות עם וידאו פועל, כדי לחזק את תחושת השייכות והמחויבות לשיח. בהקשר זה נדרש לבחון האם זה מתאים לכלל העובדים בצוות.
- שמירה על שיח רציף עם העובדים המעודד הצפת בעיות ותחושות. מומלץ גם לערוך שיח כזה עם וידאו מופעל ולשקף מדי פעם לעובדים את תחושותיהם, על מנת להקל עליהם את תחושת הריחוק הפיזי.
- שמירה על זמינות רבה, במידת האפשר, עבור העובדים, הן ברמה המקצועית והן ברמה האישית.

