



משאבי אנוש ישראל ע"ד
לדעת · להוביל · לחדש

משאבי אנוש ישראל ע"ד
מרכז האקדמי פרס
מפגש מחברות בקרייזה

מחברות רגשית

Engagement

כנס חצי שנתי

5-6.07.2021

בעידן ההיברידי

בשיתוף ובאירוח המרכז האקדמי פרס

מפגש קהילה לומדת- יולי 2021



משאבי אנוש ישראל
לדעת · להוביל · לחדש

הכנס החצי שנתי שלנו עוסק במחבורות עובדים בעידן ההיברידי.
ביחד עם המרכז האקדמי פרס, יצרנו כנס היברידי.
חלקו הראשון עבר עלינו בלמידה משותפת עם הרצאות פרונטליות.
חלקו השני התרחש בזום.

עסקנו רבות בלייצר תחושה שכולנו חלק, גם אלה שבבית, גם אלה שאיתנו בכנס הפרונטלי.
אותה סוגיה מעסיקה ארגונים ללא הרף ותמשיך להעסיק אותנו בשנים הקרובות.
נביא בפניכם בחוברת זו את תקצירי ההרצאות המגוונות והמרתקות ששמענו ואת הכלים הישימים
שלמדנו עליהם מהארגונים השונים ששיתפו אותנו בהתנסות שלהם.

מאחלות לכם הנאה מרובה.

ד"ר שלומית קמינקא, מנכ"לית
מירב אפיריון, סמנכ"לית צמיחה וחדשנות
משאבי אנוש ישראל (ע"ר)

תוכן העניינים:

עמודים	תוכן
5-7	כיצד מטמיעים Engagement (מחברות רגשית)? הצגת מודל מארגן ככלי יישומי ד"ר שלומית קמינקא משאבי אנוש ישראל
8-11	מחברות ארגונית – כלי לצמיחה עסקית וארגונית אילנה פחימא EVP, Chief People Officer ICL
12-15	The Future Of Work: Using Technology to Create Engagement שרית מרציאנו Google Israel Country HR Lead
16-18	דואגים ל- Wellbeing של העובדים בעידן ההיברידי אלונה מגור-שוהם סמנכ"לית משאבי אנוש שטראוס
19-21	הכל יחסים – ניתוח רשתות ארגוניות ובניית רשת ניהול גלובלית לחיזוק השותפות בארגון דורי יבזורי, מנכ"ל נטע שליין, סמנכ"לית משאבי אנוש עמיעד מערכות מים
22-24	Hacking the Hybrid model – אתגרים, דילמות ומתודולוגיה יישומית אילנית שטראוכלר VP Global HR Cellebrite
25-27	אבודות במטריקס – אתגרים, הזדמנויות וכלים אפקטיביים במעבר לעבודת קבוצות וצוותים היברידיים ווירטואליים ד"ר תמר איצקסון התכנית לייעוץ ופיתוח ארגוני, בית הספר למדעי ההתנהגות המרכז האקדמי פרס
28-29	פודקאסט- כלי ארגוני במחברות עובדים נטע פיס סמנכ"לית משאבי אנוש IDOMOO
30-31	בניית תכנית למעברי קריירה ופיתוח אישי ככלי להעצמת המחברות כרמית נוטמן מומחית בניהול ופיתוח ההון האנושי בנק הפועלים
32-33	משמעות? זה הכל חיבורים: הקמת ערוץ רדיו 24/7 בארגון טלי גזית אל בחר מנהלת הלמידה ופיתוח ארגוני מימון ישיר
34-36	להיות כאן זה להיות שייך – חיבור העובדים למוצר גיתית רוזן אליצור סמנכ"לית משאבי אנוש כאן – תאגיד השידור הישראלי
37-39	סמנכ"לית משמעות ארגונית – הטיטל החדש שלי גלית צוקר סמנכ"לית משאבי אנוש סודהסטרים



משאבי אנוש ישראל
לדעת · להוביל · לחדש

תוכן	עמודים
<p>Re:engage – מיזם פורץ גבולות בין ארגונים, שמטרתו "לחשוב יחד" על מחברות ליטל שחטר, Director of People and Collaboration, קבוצת שטראוס</p> <p>הילית קינרייך דירקטור משאבי אנוש ותפעול גלובלי נטפים</p> <p>מיכל הלוי סמנכ"לית משאבי אנוש, אלביט מערכות תקשוב וסייבר</p> <p>יעל רייטר מנהלת קמפוס פועלים</p> <p>אפי אריאלי מנהלת המרכז למנהיגות ופיתוח ארגוני</p>	40-44

כיצד מטמיעים Engagement (מחברות רגשית)? הצגת מודל מארגן ככלי יישומי

דר' שלומית קמינקא | מנכ"לית משאבי אנוש ישראל (ע"ר)

אני מרגישה מאוד מחוברת.

אני מרגישה מחוברת אליכם, אתם, שמאמינים שאנשים זה מקצוע ושאין תחליף ל"פנים אל פנים" ולכן אנחנו כאן.

אני מרגישה מחוברת לחברותיי במשאבי אנוש ישראל, תודה למירב ולירז.

אני מרגישה מחוברת למרכז האקדמי פרס, שותפים שלנו בעשייה בעבר, בהווה ובעתיד.

אני מרגישה מחוברת לחברת קורקט, שמלווים אותנו בכנסים, שטובים ביצירת ערך שאותו הם מביאים לידי ביטוי במתנות שלהם שתמיד קולעות.

תודה לחברת אילופס, חברה שפיתחה פלטפורמה פנים ארגונית שמייצרת כלים ארגונים להגדלת המחברות באמצעות גימיפיקציה.

אני מחוברת לאוסם ולשטראוס שהפליאו בנתינה שלהם ועשו הכל להמתיק לנו את הכנס ואת הזמן שלנו יחד.

מחברות

באנגלית- אירוסין. זו גם הדדיות וגם הרגש שיש באירוסין. בפעילות שאנו עושים להגברת המחברות אנו מחפשים את הרגש. שואפים לחדור לעולם הרגש של העובדים.

לפני כמה ימים דפק בדלת ביתי הדוור והביא לי מעטפה גדולה קשיחה. הסתכלנו זה על זה. הוא חייך ואמר שהביא לי תעודה טובה. ואני חייכתי אליו בחזרה והצעתי לו כוס מים והוא יצא מחייך.

לרגע חשבתי על המשמעות שיש לו בעבודה. אדם מבוגר, עובד בחום, בעבודה כל כך סיזיפית, ולמרות זאת יש לו רגעים של משמעות, כשהוא מרגיש שהוא מביא בשורות טובות לאנשים. זה מאוד נגע בי.

שאלתי מנכ"ל של חברת סטארט אפ מה זה משמעות מבחינתו?

הוא אמר שעבורו למשמעות יש שני רכיבים.

הראשון: להיות חלק מתוך משהו גדול. מטרה, מוצר. להרגיש שאתה חלק ממשהו גדול.

חשבתי על כך הרבה. חשבתי על כך שעמותת משאבי אנוש ישראל לקחה חלק בפרוייקט לאומי של כתיבת קוד התנהגותי על מיגור אלימות נשים. בשל מעורבות זו הוזמנו לבית הנשיא. איזו משמעות זו לקחת חלק בפרוייקט חשוב כזה.

הדבר השני הוא שיש לך השפעה על זה. על המוצר, על המטרה, על הדבר הגדול.

לא תמיד יש את 2 המרכיבים. לפעמים רק אחד מהם.

ולפעמים יש רגעים קטנים או רגע אחד קטן כמו עם הדוור.

שאלתי את עצמי - מה המשמעות שיש לי בעבודה?

אני מרגישה שיש לי את שני המרכיבים של משמעות בעבודתי בעמותה:

תחרות המצוינות הפכה לשם דבר בארץ. תחרות שמעניקה הרבה משמעות. להעמיד על במת החדשנות פרויקטים ממגוון ארגונים ולחבר בין ארגונים לקהילה ולהרחיב את הידע של הקהילה כולה.

אנחנו בשיא של כל השיאים, נושקים ל- 90 פרויקטים השנה.

ואני חלק מזה. והעמותה חלק מזה.

וזה דבר גדול.

וזה לא רק הכמות.

זו האיכות.

הרבה ארגונים מגוונים הצטרפו אלינו השנה ואני קוראת לזה "חוצה ישראל". חברות מכל הגדלים, והמגזרים השונים, הצטרפו אלינו השנה, מוסדות אקדמיה, משרדי עו"ד, חברות ציבוריות ועוד ועוד.. זו התרגשות גדולה.

בנוסף יש לי גם את המרכיב השני של משמעות - התחושה שיש לי ולעמותה השפעה על התנהלות התחרות. זכיתי!!

מה בעצם מרכיב את הנושא שנקרא מחוברות?

בעצם כל מה שאנו עושים במשאבי אנוש נוגע במחברות.

כל עשייה במישרין ובעקיפין משפיעה על מחוברות.

אם כן, איך נדע מה לתעדף?

אלו פעילויות משפיעות יותר? במה כדאי להתמקד?

פיתחתי מודל מארגן שיעזור לנו לפרק את המושג התמנוני הרחב של מחוברות ארגונית לרכיבים.

המודל מבוסס על השאלה הבסיסית והיא: מה עובדים מחפשים בעבודה?

במודל קיימים 5 שלבים:

1. **ביטחון ויציבות תעסוקתית**- הרגשנו בתקופת הקורונה כשאנשים יצאו לחל"ת או פוטרו, חווינו אי-ודאות. ביטחון הוא הבסיס של המודל. גורם חשוב אך אינו מספיק.
2. **WELL BEING** - כל היבטי הבריאות הפיזית והנפשית, איזון בית עבודה. דאגה לסביבה הפיזית של העובד - גם רכיב זה הכרחי אך אינו מספיק.
3. **מערכות יחסים** - לכל אדם חשוב להרגיש שייך. כולנו יודעים ממחקרים עד כמה זה חשוב. על כן אנו עוסקים בעבודת צוותים, גם מרחוק, בבניית קהילות פנים ארגוניות, שמעניקות תחושה אינטימית. לגורם זה יש יותר השפעה על מחברות.
4. **פיתוח אישי ופיתוח קריירה** - **במחקרים נמצא שהיעדרו של גורם זה מהווה גורם מספר אחד לעזיבה** - פיזית ואמוציונלית.
5. **משמעות- זה השיא. להרגיש משמעות בעבודה זה המרכיב שיש לו הכי הרבה השפעה על מחברות. יכול להיות** חיבור למטרת הארגון, וגם תחושה של השפעה, תחושת שייכות למשהו גדול ותחושת ערך עצמי.

חשוב כמובן לבחון מה הפעילות שאנו עושים - איפה אנחנו במפה. המודל מראה גם למה כדאי לשאוף - המצפן. חשוב לתת מענה לכל הרכיבים, גם וגם, ובמיוחד לחבר את העשייה בכל תחום לנושא המשמעות.

מדוע קשה להטמיע מחברות?

קשה ליישם גם וגם וגם. ולחבר את ה"גם וגם" למשמעות. זו השקעה לאורך זמן המצריכה הרבה יצירתיות.

זה קשה כי העיסוק במחברות מצריך התמדה לאורך זמן. ברגע שנפסיק להשקיע - המחברות תדעך.

זה קשה כי העולם משתנה וצריך כל הזמן להמציא עצמנו מחדש ולחפש כלים ותהליכים חדשניים. אנחנו כאן כדי ללמוד יחד על ההתנסויות הקיימות במגוון ארגונים. ההרצאות מוצגות בכנס על פי המודל המארגן הנ"ל, כדי לחדד ולהתמקד בכל הרכיבים שיוצרים מחברות.

אני מאחלת לנו כנס מהנה ומחובר!

מחברות ארגונית – כלי לצמיחה עסקית וארגונית

אילנה פחימא | ICL | EVP, Chief People Officer

מסע המחברות של ICL החל לפני מספר שנים והוא יימשך לאורך השנים הבאות. העבודה על מחברות מחייבת אותנו לבחון כל שנה את העולם המשתנה ולהתאים את תהליכי המחברות שלנו לעולם החדש.

לפני הכל, כמה נתונים על ICL:

ICL היא חברת מינרלים מיוחדים מובילה בעולם, שמייצרת פתרונות לאתגרי הקיימות המשמעותיים של האנושות. החזון שלנו לייצר אימפקט חיובי מוביל אותנו קדימה להשגת מענה אמיתי לאתגרים וצרכים חיוניים בתחומי הליבה שלנו: מזון, חקלאות וחומרים מורכבים. לחברה יש מעל 12,000 עובדים הפרוסים על פני כל היבשות.

איך מקיימים מסע של מעסיק מועדף בפריסה גלובלית כל כך רחבה?

הצטרפתי ל-ICL לפני 3 שנים. מה שתפס את עיניי כמועמדת הוא היעד האסטרטגי של החברה להיות

מעסיק מועדף. זה סקרן ואתגר אותי. פגשתי את ההנהלה וגיליתי כמה היא מחוייבת לאתגר זה;

החל מהמנכ"ל שמחוייב ומוביל את יעד המעסיק המועדף ועושה עשייה מתמדת בנושא, דרך ההנהלה, עד לרמת העובד המחוייב להשתתף בתהליך ולקחת חלק בתכניות השיפור.

התחלנו את המסע עם מספר צעדים ועקרונות משמעותיים שעזרו לנו לייצר תהליך מוצלח:

- האתגר של HR היה לעצב ולהוביל תהליך שיהיה ברור ללקוחות שלנו, המנהלים והעובדים.
- מחוייבות ההנהלה היתה ברורה ותורגמה ליעדים מדידים. כשמציבים יעדים ברמת ההנהלה נמדדים על זה - דברים עובדים!
- המחוייבות לשמוע ולעשות - כשמתקיימים דיאלוגים עם עובדים מתפתחת מחוייבות להקשיב ולעשות שינויים בהתאם.
- תקשורת - בכל נושא המחברות, תקשורת היא מילת מפתח. בנוסף, הכרה והוקרה – אלה מקדמים הטמעה של כל תהליך ארגוני.

יצרנו תהליך רב שנתי של סקר בריאות ארגוני שנתמך בחברה רב לאומית מובילה בקיום סקרי בריאות ארגונית ומציעה בנצ'מארק רחב בתעשיות רלוונטיות בעולם:

את המושג "מחברות" - פירקנו עבור המנהלים והעובדים שלנו בצורה שלא תעורר ציניות ותאפשר נגישות לתוכן ולמשימה.

בחרנו לבדוק 2 מימדים מובילים בבריאות ארגונית:

מחברות: המימדים המשפיעים באופן חיובי על המוטיבציה של העובד להשאר מחובר לארגון.

מסוגלות: המימדים והמשאבים הראגוניים המאפשרים לעובד לקיים את תפקידו בצורה מוצלחת

למה שווה לארגון לעצור ולעסוק בזה?

מחקרים מראים שעובדים מחוברים מביאים למצב של נאמנות לקוחות, רמת מחברות גבוהה תורמת לביצועים העסקיים, משפרת פרודוקטיביות ומחזקת את מיתוג המעסיק.

ועדיין, כפי שהוזכר בדבריה של שלומית קמינקא, מחקרים מראים שהרבה עובדים עובדים לא מחוברים.

אחת הסיבות לכך בעניי היא שחברות צריכות במסע זה מסע חשוב ומשמעותי ולתת למסע זה מקום חשוב בשולחן ההנהלה.

עובדים מחוברים ומסוגלים הם עובדים אפקטיביים. הם משפיעים על התפוקה ועל הפרודוקטיביות.

ככל שיהיו לנו יותר עובדים מחוברים, רמת הביצועים תעלה.

יצרנו מודל שמראה את החיבור בין מחברות למסוגלות וכן נותן אינדיקציה על רמת האפקטיביות הארגונית.

הצטיידנו במספר כלים:

- מודל סמכות ואחריות ברור שמגדיר מה התפקיד של כל שחקן במערכת
- הבהרת התפקיד של העובד - להשתתף ולהביע את דעתו
- ההנהלה מחויבת לתהליך ברמה של יעדי שיפור במחברות, בהובלת המנכ"ל
- מיצוב HR כמומחי מחברות. אנו חייבים להיות מסוגלים לשבת מול מנהלים ובזמן הקצר שעומד לרשותנו לייצר תוכנית אפקטיבית שתביא לתוצאות. הלכנו ולמדנו לעומק.

הכלי שהנגשנו לארגון מראה לו בדשבורד נתונים שמשווים בין היחידות בתוך הארגון, בין ישראל למדינות אחרות, וכן השוואות בתוך התעשייה ברמה עולמית, על סמך נתונים מצטברים בשנים רבות במרבית המקומות בעולם.

הכלי מאפשר לחבר בין פער לתוכנית. הוא מאפשר ללמוד מאחרים.

הוא מאפשר למנהל לזהות את הפער ולבנות תוכנית שתוביל לשיפור במדד המחברות.

הכלי מאפשר למנהלים לאסוף את המידע ולהנגיש אותו לעובדים - השקיפות בתהליך היא קריטית.

נושא תקשורת הפך למאוד משמעותי. עולם התקשורת הפנים ארגוני עבר בתקופת משבר הקורונה שינוי משמעותי. מעבר למעבר לכלים וירטורליים, בשל העבודה מרחוק, המקום של התקשורת ביצירת מחוברות, חשוב יותר מאי פעם.

מחברות ארגונית היא חלק משמעותי ביותר מחיי משאבי אנוש ומחיי המנהלים שנמדדים על זה. כל מנהל בונה לעצמו תוכנית מחוברות שנתית ומתקשר אותה לעובדים. התקשור לעובדים יוצר מחויבות ומחברות. זה מעגל קסמים.

אני מאמינה בתהליכים המונעים באמצעות ההנהלה הבכירה ומשורשרים לאורך הארגון. כשהתחלנו את התהליך, בנינו את הטרמינולוגיה (השפה) הארגונית.

בכנס המנהלים הבכירים של ICL שמתקיים אחת לשנה עם מנהלים מכל העולם, קיימנו דיון ראשוני שמאפשר למנהלים היכרות עם השפה. אחת התובנות שלקחתי מהדיון הזה הוא שהצורך של מנהלים לעסוק בנושא המחברות הוא קריטי. כאשר הרציונל ברור והשפה פשוטה וברורה, מנהלים באמת רוצים לעסוק בזה, כי זה חלק ממנהיגות וחלק מהיעדים היומיומיים שלהם.

גופי HR בעולם תפקדו כשותף מקצועי שתומך במנהלים במטרה כדי לבנות תוכניות מחוברות בהתאם לסקרים הארגוניים. התחלנו לבנות תוכניות. חלקן עסקו בהיכרות עם המוצרים שלנו. חלקן התייחסו יותר לפעילות Wellbeing שמחברות עובדים דרך הלב לעשייה. בהמשך התוכניות עברו לתוכניות תקשורת- כדי לענות על צורך של חוסר במידע שעובדים העלו.

לאורך הסקרים המתקיימים אחת לשנה אספנו הרבה מאוד תובנות ארגוניות כמו לדוגמא: עובדים טענו שאין להם מספיק מידע ארגוני, כמו גם הזדמנויות פיתוח – זה לקח אותנו לעשייה ממוקדת בתחום זה ובתחומים אחרים.

ואז החלה הקורונה.

הבנו שעלינו להתקדם יותר מהר ויותר באופן טכנולוגי.

הבנו שאם אנחנו רוצים ליצור קשר עם עובדים שלנו בברזיל שהצטרפו באותם ימים (או בכל איזור מרוחק אחר), עלינו למצוא את הדרך באמצעות כלים נגישים וידידותיים לייצר גם איתם את החיבור.

זו היתה הזדמנות להנגיש כלים טכנולוגיים מתקדמים.

התחלנו מבסיס חסר עם כלי תקשורת לא ידידותיים ורמת מודעות נמוכה יחסית לתקשורת.

פיתחנו פורטל ארגוני שמכיל מידע ושירותים. היה לנו חשוב שמרבית הכלים שאנו מנגישים יתחברו לטלפון החכם. הבנו שאי אפשר להתפשר והכל צריך להגיע בלחיצת כפתור לכל עובד בכל מקום.

ראינו שעובדים הבינו כמה זה קריטי. העובדים בכל העולם צרכו תקשורת ארגונית יותר מאי פעם וזה קידם את המוטיבציה שלנו לפתח כלים ידידותיים ומהירים. בתקופה זו התפתח הפורטל הארגוני שלנו (שהשקנו לפני משבר הקורונה) ברמת התוכן וברמת המשתמשים.

המנהלים הבינו שתקשורת היא כלי ניהולי קריטי בתקופת משבר הקורונה ופיתחו עולמות שלמים של תוכן שעלו לפורטל הארגוני לשירות העובדים.

הכלי השני שפיתחנו, מקורו בכך שעובדים אמרו שאין להם מספיק אפשרויות פיתוח. במחקר שעשינו מצאנו שיש לנו תוכניות פיתוח מעולות בכל האיזורים בעולם אך הן לא נגישות לכל העובדים שלנו בעולם.

יצרנו את WeGrow@ICL – מערכת למידה וירטואלית הנגישה לכל עובד בעולם המחובר למערכת את כל אפשרויות הלמידה בתוך ומחוץ לארגון. המערכת מבוססת על פרופיל כישורים ומגישה באופן פרואקטיבי לכל משתמש את כל אפשרויות הלמידה בתוך ומחוץ לארגון.

אחרי 3 שנים של עבודה מאומצת של המנהלים בארגון, עלתה רמת המחבורות שלנו ורמת המסוגלות של עובדים.

המערכת שלנו מאפשרת לנו לקבל כל הזמן את הסטנדרט של החברות המובילות בעולם. לאחר שלוש שנים של מיקוד ועשייה משמעותית – התוצאות שלנו הן מעל הסטנדרט של החברות המובילות בעולם ושם אנחנו רוצים להיות.

כשהתחלנו את התהליך לא שיערנו שהדרך לטופ תהיה כל כך קצרה. האתגר הוא: איך שומרים על הרמה הגבוהה שאליה הגענו במדדי המחבורות והמסוגלות?

בשביל להמשיך לייצר משמעות והשפעה עבורנו ועבור הקהילות המקיפות אותנו, אנו מחוברים למדדים חיצוניים כגון מדד בלומברג שמחייב אותנו לשקיפות בכל מה שקשור לשוויון מגדרי ומדד BDI בישראל בו שיפרנו את המיקום שלנו בעשרות נקודות.

מחבורות ארגונית היא מסע של שיפור מתמשך. כל תוצאה מהווה בסיס לשיפור הבא.

מה התהליך נתן לנו?

פיתוח תרבות שמרוכזת בעובד.

אנו מחוייבים לשיפור יותר מאי פעם.

היתרונות העסקיים הם אינסופיים ונוגעים במצוינות מסחרית ותפעולית, עובר דרך תהליכי חדשנות ושירות שמזכירים לנו שאנו פה בשביל הלקוחות שלנו.

The Future Of Work: Using Technology to Create Engagement

שרית מרציאנו | Country HR | Google Israel

לפני כשבועיים ישבתי לשיחה עם בתי הגדולה בת ה-10 לשיחת שיקוף על תקופת הקורונה, איך היא עברה את התקופה. ציפיתי שהיא תדבר על שיעורים בזום, על מסיכות, על שלא יכלה לפגוש את חברות שלה.

היא לא העלתה דבר מזה. הדבר היחידי שהעלתה הוא: "אמא, איזה כיף שהיית כאן. שלא טסת. שעבדת מהבית. שנכחת בחדר והיית כאן".

הבנתי מהשיחה הזו עד כמה האחרת הזה משמעותי. לא רק לנו כמעסיקים, לא רק לעובדים שלנו, אלא לWELL BEING של כל אחד מאיתנו.

אשתף היום במסע שאנו עוברים בגוגל, סביב הגדרת מודל העבודה העתידי. איך ליצור את המחברות במודל העבודה הזה שהוא מורכב יותר. איך לשים את WELL BEING של העובד במרכז ואיך לעשות את זה נכון.

גוגל היתה בין החברות הראשונות שהעבירה את העובדים שלה לעבודה מהבית.

המעבר הזה עבר חלק מ-2 סיבות:

1. אנחנו כולנו מתורגלים בעבודה מרחוק ויש לנו את התשתיות לכך
 2. אנחנו חברה מבוססת דאטה
- עוד לפני שהמעבר הרשמי קרה והסגרים בעולם החלו, בדקנו מול העובדים שלנו מה הסנטימנט שלהם לעבור ולעבוד מהבית. הכנו את הקרקע והמעבר התקבל בצורה טובה.

עם המעבר לעבודה מרחוק, מדדנו את הנושא כל הזמן: איך העובדים מרגישים? מה הקשיים ומה הצרכים שלהם?

אנחנו מעל 100,000 עובדים בעולם. לקחנו קבוצה לא קטנה של עובדים שהיוו מדגם מייצג. אותה קבוצה קיבלה אחת לחודש סקר שבדק אספרודוקטיביות נפגעה, איך WELL BEING, מה הקשיים, מה הצרכים.

בהתחלה עלו סוגיות טכניות כגון: אין לי את הציוד המתאים, נסגרו מסגרות של ילדים ועוד. נתנו לצרכים האלה מענה מידי. יכולנו תודות לסקרים לראות את ההשלכות בזמן אמת

בהמשך עלו עוד סוגיות עמוקות יותר שקשורות בבדידות של אנשים וגם להם נתנו מענה.

בשלב מאוחר יותר בדקנו את האופציה של חזרה למשרד ובדקנו מה הסנטימנט לחזרה למשרד במקומות שהיה בטוח לעשות זאת. בהתאם לכך בנינו את פרוטוקולי החזרה למשרד.

המעניין הוא שגם לקבוצה הקטנה וגם את כלל העובדים שאלנו: איך אתם רוצים שמודל עולם העבודה העתידי ייראה?

יש לנו סקר ארגוני מאוד גדול שנשלח פעם בשנה.

אלה התשובות שקיבלנו:

1. גמישות- רוב העובדים לא רואים עצמם חוזרים ל-5 ימים בשבוע במשרד.
2. Collaboration- חשוב שיתוף הפעולה עם חברים לעבודה
3. Inclusion, שייכות
4. פרודוקטיביות
5. WELL BEING

עוד לפני הקורונה ערכנו מחקר בגוגל בהסתכלות עתידית לגבי מגמות שאנו רואים בסביבת העבודה 5 שנים מהיום. אלה 3 המגמות שמחקר שעשינו גילה:

- העבודה יכולה להתבצע בכל מקום
- סביבת העבודה היא הרבה יותר משולחנות עבודה וחדרי ישיבות
- מה שעובדים צריכים מסביבת העבודה משתנה כל הזמן

ואז באה הקורונה והביאה אלינו את העתיד.

כיום אנו לוקחים את כל התובנות שאספנו בתקופת הקורונה ומעצבים את עולם העבודה ההיברידי העתידי שלנו.

כך הוא ייראה אצלנו בגוגל:

20% מכוח העבודה שלנו יוכל לעבוד מהבית באופן מלא

20% מכוח העבודה יוכל לעבוד באופן היברידי ממשרד אחר. לדוג' מהנדסת תוכנה מתל אביב תוכל לעבוד עם אותו צוות על אותו מוצר ממשרד בפריז

60% יעבדו באופן היברידי

היברידי בגוגל אומר: לפחות 3 ימים מהמשרד, שאר הימים מהבית.

גם כאן יש גמישות ופתיחות על פי צרכים של צוותים ספציפיים.

Collaboration

המשרדים שלנו- איך ייראו 5 שנים מהיום? משהו בסגנון "כשאיקאה ולגו נפגשים". חללים דינאמיים שניתנים לשינוי ברגע על פי צרכי עובדים.

למשל: קיר מתנפח שמייצר מחיצה ומבודד רעשים כשצריך שקט ופרטיות.

חלל עבודה צוותי לדוגמא שבו צוות יושב יחד, ואנשים שעובדים מרחוק והם חלק מהצוות מועלים על גבי מסך גדול שבו הם יכולים לתפוס נפח ממשי בחלל ולהיות באינטראקציה עם חברי הצוות.

הכלים שלנו- כלים של גוגל, גוגל WORKSPACE

הכלים שלנו שיתופיים במהותם. מסמך או פרזנטציה יכולים בקלות להיות משותפים בזמן אמת ולראות הערות של אחרים. יש משהו דינמי בעבודה כזו. אך זה לא מספיק והבנו שעלינו לפתח כלים נוספים שבהם עובד למשל יכול להגיש בקשה לעבוד מרחוק באופן מלא. כלים שיש בהם שקיפות גדולה. צוות המגייסים יוכלו לדעת מתי המראיינים נמצאים במשרד ומתי לא וכך לנהל תהליך נכון.

המדיניות שלנו-

בימים אלו אנו עובדים על נורמות עבודה ותהליכי קבלת החלטות

למשל, בתחילת ההרצאה אמרתי ששאלות יישאלו בסוף כדי שאנשים שאיתנו בכנס אך נמצאים בבית יוכלו לקחת חלק גם- זה חלק מנורמות עבודה חדשות

קבלת החלטות:

איך אנו מוודאים שיש קריטריונים אחידים והוגנים ביחס למי שיכול לעבוד באופן מלא מהבית?

איך אנו לא מגיעים למצב שמנהלים מגיעים למשרד 5 ימים בשבוע מכתיבים את הטון?

Inclusion

עובדים רוצים להרגיש שייכות

אם עד היום המושג הזה התייחס לקבוצות מיעוט, היום הוא מכיל אלמנט של מקום: באיזה מקום האדם חווה תחושת שייכות? אנשים צריכים להרגיש שייכים ושווים, לא משנה איפה הם.

היום אנו מעצבים את חדרי הישיבות שלנו באופן שונה: "מסביב למדורה".

כל העובדים, שבבית ובמשרד, תופסים קו שווה- את אותו המקום כדי לאפשר דינמיקה שווה ומכילה לכולם.

רוב העובדים ישמרו על המקום הקבוע שלהם, אך אנו מאפשרים גמישות. יש עובדים שהחליטו לעבוד על בסיס "המקום החם". גם להם אנו רוצים לייצר תחושת שייכות. עמדות עבודה שזוכרות העדפות של העובד ומתאמות אליו באופן אוטומטי- גובה השולחן יעלה לגובה אותו הגדיר אותו עובד, תמונות שאותו עובד העלה יעלו ואז יש תחושה ש"השולחן הזה שלי".

חיבוריות לא רשמית

שמענו הרבה על בדידות בשנה האחרונה. יצרנו פלטפורמה וירטואלית שמאפשרת לעובדים להיכנס ולדבר על דברים שאינם קשורים לעבודה. הפידבקים היו מדהימים ואנו ממשיכים זאת גם כעת, בעולם היברידי.

אירועים וירטואליים

לכל מפגש עם כלל העובדים, כמו למשל ALL HANDS - כל העובדים מצטרפים, בין אם מהמשרד או מהבית. יש מסמך משותף ששקוף וחשוף לכולם ואנו מנהלים את המפגש בצורה מאוד שוויונית. אפשר לשאול שאלות מקרוב ומרחוק.

קהילות

משהו שאנו עושים לא מעט בגוגל. גילינו שדווקא בתקופות מורכבות יש ערך עצום לקהילות. קהילת המנהלים שלנו - קהילה שהמנהלים מנהלים ותומכים אחד בשני. קהילת העובדים החדשים - נפגשים אחת לחודש ומשתפים בדברים שגילו. הם מקבלים תחושת שייכות חזקה ומכירים עובדים חדשים נוספים.

מה הלאה?

היצירתיות והחדשנות בפריחה בעולם משאבי אנוש. עולם התעסוקה משתנה מול עינינו בקצב מסחרר.

זה המקום שלנו. אנו פונקציה אסטרטגית שתביא חדשנות ופתרונות ועיצוב וחדשנות היום מצפים מאיתנו לחדשנות. יש לנו כאן פלטפורמה מדהימה.

זה הזמן שלנו להעז ולחלום!

דואגים ל- Wellbeing של העובדים בעידן ההיברידי אלונה מגור-שוהם | סמנכ"לית משאבי אנוש | שטראוס

מי אנחנו?

אנחנו ארגון מאוד מגוון. 79% עובדים בקו ראשון, אינם משתמשים במחשב. פרוסים בכל רחבי הארץ.

מיקרוקוסמוס של החברה הישראלית. גיוון תרבותי ודתי. 49% נשים.
חברה תעשייתית, חברת מזון.

אנשים מחפשים משמעות ומתחברים למשהו גדול יותר. זה התחדד לנו בתקופת הקורונה, כי תמיד היינו חברת מזון כחול לבן עם אחריות להביא אוכל מצוין לכל בית בישראל. בקורונה זה הפך לגורם לכידות ומחברות שלנו. זו המשמעות שחיברה אותנו.

הדרך שלנו - "המילה יחד היא כל כך חשובה! שום דבר כמעט לא הייתי יכול לעשות לבד, אם לא היו לי האנשים המתאימים ללכת איתם יחד!"

~מיכאל שטראוס ז"ל~

יש פה מורשת שיצר מיכאל שטראוס ז"ל שהונחלה חזק.

ממש לפני הקורונה, בפברואר 2020, השקנו את אסטרטגיית "אנשים" של שטראוס ישראל.
העוגנים שלנו:

- ממשאבי אנוש לאנשים
- הגדרה מחודשת של מערכת היחסים עם האנשים שלנו
- בנייה למימוש האסטרטגיה לצד הכנה לעתיד רחוק יותר

ואז הגיעה הקורונה והגדרנו את המשימה המרכזית: **לעשות טוב ולעבור את המשבר עם האנשים שלנו.**

להמשיך לייצר מוצרים בטוחים ואיכותיים, לדאוג ולשמור על העובדים שלנו, להשפיע על האקוסיסטם בחברה הישראלית.

החלטנו לא לפטר עובדים. אם יש לנו 5,000 עובדים, יש לנו 5,000 משפחות.

מודל המגדלור

להיות מגדלור עבור האנשים שלנו - מענה 360:

- יציבות תעסוקתית - לא פיטרנו
- רשת בטחון כלכלית - מענקים שנתנו לעובדים במצב לא פשוט
- שמירה על קשר ושגרות חברתיות
- בריאות
- תמיכה במעגל המשפחתי המורחב
- תמיכה רגשית

תוך יום אחד, עם הסגר הראשון, כל עובדי המטה בשטראוס עברו לעבוד מהבית. שינוי משמעותי שתרם גם לוול בינג וגם למחויבות של האנשים. בסקר של מחוברות 2020, 92% מהעובדים אמרו שימליצו לחברה לבוא ולעבוד בשטראוס. אנו במגמת עלייה משמעותית בהשוואה לשנים קודמות, דווקא בתקופה זו.

היום שאחרי (הקורונה):

עומס ושחיקה - עובדים עברו טלטלה נפשית, עובדי ייצור עברו קשיים פיזיים כגון לעבוד עם מסיכה משמרת שלמה, המון תנאים השתנו. ישנו פער בין הדרישות למשאבים שמצריך מענה וטיפול.

ארגון היברידי בעידן היברידי - הבנו שעבודה היברידית היא אחד השינויים התרבותיים הגדולים ביותר ששטראוס מתחילה להוביל. בחטיבות שונות ישנם אנשים שיכולים לעבוד היברידית. למדנו את הנושא והחלטנו שלא חוזרים אחורה. אנו עובדים 3 ימים מהמשרד, ויומיים מהבית.

אטרקטיביות כמעסיק - שטראוס בצמיחה וזה אתגר למשוך טאלנטים מבחוץ

אלה מכפילי הכוח שלנו בשטראוס לתחושת המחברות:

מרחב הסתגלות ומעטפת הגנה:

תחושת בטחון - לייצר שגרות וטקסים

תחושת מסוגלות

תחושת חיבור וגאווה יחידה - אירועים פרונטליים ווירטואליים

מטעינים נפש וגוף - "מטענים":

יצירת משמעות

מחברות - קרבה ומפגשים

Well Being

הלכה למעשה:

מנהיגות כמפתח - אנו עובדים חזק בפיתוחי הנהלות ובפיתוחי צוותים להצמיד את הארגון קדימה. **ארגון היברידי** - עבודה מרחוק עם כלים תומכים לעבודה מרחוק, תשתיות תומכות, שגרות ארגונית פיזיות ווירטואליות.

עושים טוב גם לעצמנו - אירועים שמחברים בין כושר לאוכל טוב ולחוסן נפשי.

משמעות, התפתחות ויצירה - עובד שלנו בשם שאדי, יצא בקמפיין לדו-קיום בתקופת המשבר. הוא רצה לקבל פלטפורמה לשתף איך בשטראוס מתקיימים יחסים מדהימים של דו-קיום בין יהודים לערבים.

מנהל שיווק שלנו בשם אבי עסק בקידום מסר גיוון מהפכני בפריים טיים.

עדי ועינת, שתי עובדות שלנו, רצו להשפיע על קיימות. עדי השפיעה על מעבר מכפיות חד פעמיות לכפיות מתכלות בכלי הטעימות. עינת מובילה שינוי של מבנה האריזות שלנו.

דינה, מנהלת תחום בשיווק, אחראית על תחום השוקולד. היא התחברה לעמותת 1:1 ויצרה שת"פ לאירוע מדהים שכולו שוקולד והכנסותיו ייתרמו לעמותה.

ועוד המון סיפורים של אנשים עם לב ענק ורצון לייצר שינוי, שנמצאים במקום הנכון ובזמן הנכון, בארגון שמאפשר ומעודד את זה.

האנשים האלה לא הובילו את הפרוייקטים הללו בהכרח כחלק מהתפקיד שלהם – הם הביאו לתוך התפקיד ומקום העבודה אג'נדות שבערו בהם והגשימו אותן וייצרו משמעות אמיתית לעשייה שלהם. העובדה שהם נמצאים במקום שהם מרגישים מחוברות אמיתית ותחושת משמעות, גרמה להם להרגיש שיש להם במה ליזום, לשנות וליצור.

הכל יחסים – ניתוח רשתות ארגוניות ובניית רשת ניהול גלובלית לחיזוק השותפות בארגון

דורי יבזורי, מנכ"ל | נטע שליין, סמנכ"לית משאבי אנוש | עמיעד מערכות מים

דורי:

עמיעד היא חברה תעשייתית גלובלית שנמצאת בצפון, אם מדברים על משמעות ושליחות – במקרה שלנו זה קל, אנחנו מנקים מים בכל העולם. אבל המשמעות לבד אינה מספיקה, ואנחנו כמנהלים רוצים לוודא שהתרבות הארגונית שלנו תומכת בחיבורים ומחזקת מחוברות.

המסע שלנו סביב התרבות הארגונית ארוך ומתמשך. אני בעמיעד מזה 5 שנים. בשנתיים הראשונות עסקתי הרבה באסטרטגיה הארגונית ואיך נכון לבנות אותה באופן שייצר צמיחה - מה הכיוונים העסקיים, מי הלקוחות שלנו, מה מבדל אותנו ובמה אנו שונים, לאן אנו הולכים?

אחרי שנתיים התחלתי להסתכל פנימה לתוך הארגון. הבנתי שלא משנה אילו החלטות אסטרטגיות נקבל, מבלי שתהיה לנו תרבות ארגונית שתומכת באסטרטגיה, ניכשל בשלב היישום. אימצנו את המשפט "תרבות ארגונית אוכלת אסטרטגיה לארוחת בוקר". הבנו שיש משמעות לא רק להחלטות אלא לאופן שבו אנחנו עובדים יחד ומוציאים אותן לפועל.

נטע:

גם אנחנו בעמיעד קיימנו במשך הרבה שנים פעילויות של פיתוח מנהלים ופיתוח ארגוני לפי דרגים.

לפני שנתיים שאלנו את עצמנו - איך נייצר השפעה מבפנים? במסגרת זו הקמנו פורום מנהלים שעובד במתודולוגיה של קבוצות גדולות בחדר ובגישה דיאלוגית. הקמנו צוות היגוי שיוביל את פורום המנהלים ויגבש את הסוגיות בליבת העשייה של החברה בהן נרצה לעסוק.

במפגשים האלה עם המנהלים, שבשלב הראשון היו רק בישראל, זיקקנו את נושא התרבות הארגונית. הבנו שזה הדבר הכי חשוב כרגע בחברה שעלינו לתת לו מענה. בתוך התרבות הארגונית עלה בעוצמה רבה נושא השותפות והאופן שבו אנו עובדים יחד.

השותפות היא אחד הערכים שלנו בעמיעד, היא חלק מהדנא הארגוני, אבל הבנו שזה ערך שהתקהה עם השנים ונרצה לחזק את השריר הזה מחדש.

עם התובנה הזו הכנו תכנית עבודה והתחלנו את 2020, אלא שאז התחילה הקורונה.

כולנו יודעים שבתקופות של משבר הכי קל לוותר על תהליכי פיתוח ארגוני, למרות זאת החלטנו שדווקא עכשיו חשוב לפתח את החוסן הארגוני שלנו כמשאב ליציאה מהמשבר.

הפרויקט שעסקנו בו הוא פרויקט חדשני של מדידת שותפויות בפורום גלובלי של 80 מנהלים. במסגרת הזו סימנו את המדידה כמנוף לשיפור, והחלטנו להוסיף שפה של מדידה למערכות היחסים בדומה למדידת ביצועים אחרים בארגון.

מטרת התהליך הייתה לשקף מציאות קיימת ולהבין את התמונה, לייצר רמה גבוהה יותר של מודעות בשאיפה שזו תניע אותנו לפעולות. המדידה עצמה לא הייתה המטרה אלא הפעולה שתאפשר לנו לייצר השפעה ושינוי.

איך מדדנו שותפות?

בעזרת פלטפורמה דיגיטלית חדשנית, ביקשנו מ-80 מנהלים לעצור פעם בחודש לחמש דקות ולענות על 4 שאלות.

התשובות ייצרו 2 סוגים של תובנות:

מפה אישית לכל אחד מחברי הפורום שמשקפת את מפת הקשרים שלו או שלה בתוך הארגון ומסמנת קשרים לחיזוק והרחבה.

מפה כלל ארגונית שאפשרה לנו לראות סוגים שונים של מידע.

שלושה סוגים של רשתות שבדקנו בארגון:

- **רשת של ידע**- למי אני פונה בארגון כשדרוש לי ידע נוסף?
- **רשת של חשיבה משותפת**- למי אני פונה כשאני רוצה להתייעץ, לעשות סיעור מוחות, להעלות רעיונות?
- **רשת האנרגיה**- למי אני פונה כשאני מחפש תמיכה? כשאני רוצה לשתף בקושי או בהצלחה?

בשנים האחרונות עולם משאבי אנוש עוסק הרבה בפיתוח טאלנטים. אנחנו אימצנו תפיסה רשתית לפיה המפתח הוא לא בתרומה האישית של כל אחד מאיתנו אלא באופן בו אנו מצליחים לעבוד יחד כאקו-סיסטם. כל תרומה של אחד מאיתנו משפיעה על האחרים ברשת.

סוגיות שיצאנו לחקור:

- מה מידת הלכידות הפנים מחלקית?
- מה מידת השותפות בין היחידות השונות?
- אילו דפוסים תקשורת קיימים בין דרגי הניהול השונים?
- מה המתאם בין הצורך לבין המענה?

אחת ההפתעות שהיו לנו הן הקשרים הנמוכים בין היחידות העסקיות.

שאלנו את עצמנו איך זה שיחידות עסקיות שיש להן אתגרים דומים ממעטות באינטרקציות ופתרון בעיות משותף? זה הניע אותנו להקים פורום עסקי חדש של מנהלי האזורים.

המדידה יצרה עבורנו מודעות והנעה לפעולה, אבל לא עצרנו שם. מהמדידה עברנו לממד נוסף של מפגשים גלובליים. בהיבט הזה הקורונה סייעה לנו והיותה זרז. צוות ההיגוי הישראלי הורחב לצוות גלובלי שכלל עובדים מ-10 חברות הבנות.

במסגרת זו הוצאנו לפועל בשנה האחרונה 3 כנסים גלובליים בהובלה והפקה עצמית. בנינו פלטפורמה שבה אנו מאפשרים למנהלים ליזום ולהוביל את סדר היום, לייצר השפעה.

הופתענו לטובה מההיענות הגבוהה, בכנס הראשון 20 איש מתוך 80 היו על הבמה, הנחו והעבירו הרצאות והובילו דיונים. היכולת לייצר קרבה וחיבור דווקא בתקופה של ריחוק וניתוק היתה מפתיעה ומשמחת.

דורי:

מה השגנו?

- הרחבנו את כמות הקשרים משלושת הסוגים בארגון
- אימצנו תפיסה ושפה רשתית שמעודדת שיתוף ידע, חשיבה משותפת, יצירת אנרגיה
- הקמנו פורומים תורמי תהליך- הפורום העסקי, פורום תפעול גלובלי

ב-2021 האתגרים שלנו שונים לחלוטין, אבל התשתית שנבנתה מסייעת לנו לצלוח את המים הסוערים האלה וגם להתמודד עם האתגרים החדשים שיגיעו.

Hacking the Hybrid model – אתגרים, דילמות ומתודולוגיה יישומית

אילנית שטראוכלר | VP Global HR | Cellebrite

כולם היום מדברים על היברידי. זו לא שאלה של "האם", אלא שאלה של "איך".

סלברייט פועלת בתחום הבינה הדיגיטלית. אנו מפתחים כלים דיגיטליים עבור גופי אכיפת חוק וגופי ביון בכל העולם, על מנת לסייע לחוקרים לפענח פשעים.

השליחות שלנו היא :

קידום עשיית הצדק למען עולם בטוח יותר עבור כולנו.

שליחות עם משמעות, של עשיית הטוב בעולם.

יש לנו כ- 800 עובדים בפריסה גלובלית. גם אנחנו מצטרפים לחגיגת ההנפקות בקרוב, מרגש מאוד.

שני הערכים המרכזיים שהובילו אותי הן בניהול המשבר עם פרוץ המגפה, הן בתהליך היציאה מהמשבר וגם היום כאשר אני מסתכלת קדימה אל עבר עולם העבודה החדש:

אומץ ושותפות.

אלה שני הערכים שהובילו אותנו ביצירת מחברות רגשית בתקופה מאתגרת.

הבנו שכדי לאפשר את הצמיחה העסקית המואצת שאנו נמצאים בה, ולאפשר שיתופי פעולה ויצירת חדשנות, אנשים זקוקים למפגש פנים אל פנים.

החלטנו להיות בין החברות הראשונות שמיישמות הלכה למעשה את המודל ההיברידי.

קפצנו למים, אפרופו אומץ.

אבל: איך עושים את זה?

הנחנו 4 אבני יסוד לתהליך:

מחקר

הנחת תשתיות

תכנית תקשורת

למידה והסקת מסקנות

מפאת קוצר זמן לא נוכל להיכנס לעומק של כל אחת מאבני היסוד הנ"ל, ולכן אביא בפניכם כמה דוגמאות מהדברים המעניינים בתהליך.

יצאנו עם קול קורא לעובדים שלנו והזמנו אותם להשתתף בהאקתון. האקתון לפיצוח האתגר האנושי, שזה לא פחות מורכב מפיתוח של אתגר טכנולוגי.

עשרות עובדים נענו לקריאה מכל הדרגים ומכל היחידות המקצועיות בזום.

5 שאלות מרכזיות שהעסיקו אותנו ביישום המודל ההיברידי:

- כיצד נמנף את מודל העבודה ההיברידי לטובת פיתוח אישי?
- כיצד נשמר פרודוקטיביות במודל ההיברידי?
- כיצד משמרים סביבת עבודה הגיינית ובטוחה?
- כיצד מייצרים תחושת שייכות ופרסונליזציה כשאינ עמדת עבודה אישית?
- כיצד משמרים מחוייבות כאשר עובדים באופן משולב מהבית ומהמשרד?

צמצמנו את שטחי המשרדים, עברנו למודל של 3 ימים מהמשרד, יומיים מהבית.

עברנו לשיטה של "הכיסא החם" - כאשר לעובד אין עמדת עבודה קבועה.

שאלנו את עצמנו איך לייצר תחושת פרסונליזציה במצב כזה.

אחד הפתרונות שעלו בהאקתון הוא לעבור למודל של "שכונות".

לכל קבוצה יהיה מתחם מוגדר בבניין שיהווה את "השכונה" שלה, ותחושת השייכות והזהות תהיה לקבוצה בכל אחת מהשכונות. המושג שכונה התחבר לנו לתרבות הארגונית שרצינו לייצר: "שכונה" כמשהו חם, מוכר, לא פורמלי, מחבר.

כל עובד יכול להזמין מקום בשכונה אליה משתייך.

מערכת

ניהול השכונות וישיבה במודל "עמדות חמות" מצריך מערכת חכמה שתאפשר הזמנת מקומות ישיבה, זיהוי מי יושב איפה וכו'. בחנו את הפתרונות הקיימים בשוק והם לא התאימו לצרכים שלנו, לא רצינו לדחות את העליה לאויר עם המודל ההיברידי, אנחנו חברה אג'ילית ורצינו להתקדם. היינו חייבים למצוא פתרון יצירתי.

מצאנו פתרון יצירתי - אקסל!

להיות בחברת היי טק שמפתחת את הפתרונות המתוחכמים ביותר בעולם הסייבר ולהגיע כ-HR עם רעיון של לנהל את מקומות הישיבה באמצעות אקסל, מצריך אומץ! (:

זה עבד. בסופו של דבר רק טוב יצא מזה.

אחרי מספר חודשים שני עובדים מוכשרים לקחו יוזמה ופיתחו אפליקציה של ניהול מקומות ישיבה על פלטפורמה של סילספורס. הם הגיעו עם דמו מוכן וזה היה מדהים! פתרון מדוייק לצרכים שלנו. זה היה מרגש לראות את היוזמה והבעלות שלקחו על הסיטואציה. זו דוגמא מדהימה לשותפות ולמחבורות.

ראש הצוות שלהם פרסם פוסט בלינקדאין.

אנחנו פותחים את האפליקציה לכל מי שרוצה. לכל מי שיש מדיניות מקומות חמים וסילספורס - דבר איתנו, כבר עשינו את זה. חבל להמציא את הגלגל. אנחנו מוכנים לחלוק את הקוד.

תשתיות נוספות:

התאמנו את המשרדים שלנו למודל ההיברידי:

הפכנו את חדרי המשרדים לחדרי ישיבות.

יצרנו מענים עבור צרכים מיוחדים של עובדים כגון כיסאות אורתופדיים, שולחנות בגובה מסוים. התקנו מסנני אוויר מיוחדים בחדרי הישיבות.

הבנו שלכל עובד יש 2 משרדים. בבית ובעבודה. החלטנו שעלינו לתת מענה הוליסטי לעובד ב-2 המשרדים שלו.

כחלק מהשותפות שאלנו בסקר את העובדים מה הדבר שיאפשר להם להתמודד בצורה הטובה ביותר עם העבודה ההיברידית- בבית ובמשרד.

את התקציב שחסכנו מצמצום שטחי המשרדים הקצינו לעובדים לטובת יצירת המשרד הביתי. נתנו מענק לכל עובד ואנו משתתפים באופן חודשי בהוצאות המשרד הביתי.

בנוסף הבאנו סדנה עם מושיק גלאמין לעיצוב העמדה הביתית, העובדים השתתפו ואמרו שזה מאוד תרם להם.

תקשורת

קיימנו וובינר למנהלים כדי לרתום אותם תחילה. למנהלים תפקיד קריטי בהובלת התהליך, הכנו מסמך שאלות ותשובות עבורם. בנוסף עשינו וובינרים לעובדים.

כחלק מהטמעת המודל יצרנו 2 סרטונים בתהליך. הראשון נועד כדי לייצר מוכנות למהלך והשני ביום של העליה לאויר למהלך ההיברידי.

איפה אנו כיום?

הטמענו את המודל בישראל ובארה"ב. בשאר המקומות נעשה זאת בהמשך. לא הכל ורוד....

עשינו השקה חגיגית, אבל לאנשים היה מאוד קשה לחזור לעבוד במשרד.

עשינו קמפיין ופעילויות של חגיגת הדברים הקטנים והכיפיים של המפגשים במשרד.

היום אנחנו כבר שם, מגיעים 3 ימים בשבוע למשרד.

כעת אנו מסתכלים קדימה ושואלים איך עובדים במודל היברידי באופן חכם ואפקטיבי?

איך שומרים על פרודוקטיביות במצב הזה?

זה כבר נושא... לכנס הבא (:

לסיכום:

אל תפחדו להיות אמיצים ואמיצות

כשאתם לא יודעים את התשובות, תעבדו עם ההון האנושי שלכם ותפצחו איתם ביחד את הפיתרון המתאים ביותר בדיוק עבורכם.

אנחנו כולנו כותבים עכשיו יחד את העתיד של עולם העבודה החדש-

אני מאמינה שבעולם העבודה החדש, מחוברות נוצרת על ידי שותפות אמיתית.

אבודות במטריקס – אתגרים, הזדמנויות וכלים אפקטיביים במעבר לעבודת קבוצות וצוותים היברידים ווירטואליים

ד"ר תמר איצקסון | התכנית לייעוץ ופיתוח ארגוני, בית הספר למדעי ההתנהגות | המרכז האקדמי פרס

קוראים לי תמר ויש לי וידוי: אני מתה על צוותים.

כל המחקרים שלי נעשים בצוותים. גם כשאני מלמדת, יש משהו ביכולת לעבוד יחד, כשמרגישים תקיעות, שמאפשר חשיבה אחרת.

ממרץ 2020 חל שינוי דרמטי. אם אני חוזרת ללילה שבו אמרו לי שאת כל הצוותים שאני מלווה, גם כיועצת ארגונית וכמנחה וכחוקרת אני הולכת ללוות ולהנחות מרחוק... החוויה הראשונית שהיתה לי היא של תלישות וניכור.

במהלך החודשים מרץ-מאי 2020 חברתי לד"ר יעל בן דוד מהמרכז הבינתחומי ולד"ר אביטל קאי-צדוק מהמרכז האקדמי רופין ויצאנו לדרך במחקר שבחן את החוויה של מנחי/ות קבוצות וצוותים שעברו בן לילה מהנחייה של פנים אל פנים למרחב הוירטואלי. במסגרת המחקר העברנו כ-130 שאלונים ובנוסף, העברנו 4 קבוצות מיקוד. בכל קבוצת מיקוד התקיים ראיון קבוצתי פתוח עם כעשר מנחות צוותים וקבוצות.

מה האתגרים המרכזיים שגילינו במחקר:

- חדירות של הגבולות (זליגות של זמנים, פגישות לא מתחילות ולא מסתיימות בזמן)
- יותר הסחות דעת (נייד, אכילה)
- נוכחות "נזילה" ובלתי יציבה (לנהל ישיבה וגם להתעסק עם טכנולוגיה, ניתוקים ועוד)
- דומיננטיות של המרחב הביתי (קולות רקע, בני משפחה באיזור)
- עיבוד מקוטע של מידע מרובה בערוצים מרובים (מנהל/ת הצוות צריכה לעבד נתונים רבים בו זמנית: ערוץ וישואלי, שמיעתי, צ'אט, קבוצת וואטסאפ וכו')
- סטריליות והיעדר מרחב ביניים (היעדר פינות קפה, הליכה אל הרכב שמייצרים שיחות ספונטניות ואינטימיות. מימד הרגש נעלם בהעדרן, קושי ביצירת מחוברות של עובדים מרחוק)
- האני הוירטואלי. הקבוצה והעצמי כאובייקט (הסחה נוספת. אנו עסוקים באיך אנחנו נראים)

בשורה התחתונה:

החוויה של צוות מנוהל היברידית ווירטואלית היא פחות מחוברת רגשית, חברתית ואישית.

מה אפשר לעשות?

עקרונות שעלו ממחקר שלנו וממנהלים ומנהלות בשטח

הכנה - להכין את התהליך לפני. לא רק במובן הטכנולוגי. למשל, ברמה של מתי תהיה לנו הפסקה.

עקרון 1: קריטי עוד יותר להכין בוירטואלי. פתיחה היא קריטית. המון ישיבות מתחילות בלי זה. מה מטרת הפגישה. מי נוכח בחדר ומה תפקידו. והכי חשוב: חיבור רגשי. מה שלומנו? מה חשוב לנו היום ברמה הרגשית מעבר למטרת הישיבה? למשל סבב היכרות ו"מה נשמע"? הופך להיות בעל חשיבות מכרעת במרחב שאיננו פנים אל פנים.

אם אפשרי להביא את האנשים להתנעה של תהליך לפגישה ראשונה פרונטלית- מעולה.

אם אפשרי להביא חלק מהאנשים פנים אל פנים- עדיף.

יש חשיבות ביצירת חוזה, תיאום ציפיות, מה יהיה בתהליך, בשיתוף עם המשתתפים.

ככל שיש יותר "זמן דיבור" של מנהל/ת הישיבה, ללא שיתוף של הצוות, מאבדים קשב, נוכחות וחיבור רגשי.

למשל, לפי מחקרים, ככל שעושים שיתוף מסך יותר מאבדים את הקבוצה.

מה יכול להפוך את התהליך לטוב יותר?

לגבש יחד שגרה. זמנים קבועים בעלי ערך משותף. הקפדה על מצלמות פתוחות.

יצירה וניהול של סביבה "מוחזקת" ומשתפת

מטריקס בלטינית משמעו רחם. אנו רוצים לייצר מטריקס צוותי. רחם צוותי. הכלה. הזנה.

איך בונים את ה"רחם" הצוותי הזה?

חשוב להתחיל ולסיים באופן ברור ומוגדר. להקפיד על לוחות הזמנים שהוגדרו

חשוב לעשות מאמץ שכל מי שזומן לתהליך ייקח חלק פעיל.

שימוש בטקסי פתיחה וסיום: טקסים מייצרים נוכחות, משמעות, וחיבורים רגשיים ורוחניים בין אנשים.

אנו מנסים להביא את המימדים הרגשיים לסביבה שהיא מנוכרת הרבה פעמים בגלל הטכנולוגיה.

גישה פרואקטיבית

יותר יוזמה וכלים ישירים- "מה את חושבת?" "מה אתה אומר?" להשתמש בכלים טכנולוגיים שיתופיים ובסבבי שיתוף קצרים וממוקדים. משימות משותפות, עבודה על תוצרים ברורים מוגדרים היטב.

הסביבה הביתית כמקור לחיבור בינאישי

הסביבה הביתית מצד אחד יכולה להוות רעש ומצד שני יכולה להוות חיבור. מנהלים אמרו לי שבפעם הראשונה הם רואים את הבית של העובד שלהם. אנשים שמביאים לישיבה אוכל שהכינו. הסביבה הביתית יכולה להיות מקור לחיבור כשמזמינים להביא את הבית פנימה.

יצירת מרחבי ביניים לא פורמליים

דוגמאות? מנהלים שמשאירים את הלינק פתוח לפני או אחרי הישיבה ומאפשרים לעובדים לתקשר בפתיחות. ישיבה שמגיעים אליה עם תלבושת או פריט לבוש משותף, למרות שלא כולם נמצאים ביחד. פעולות שמייצרות מרחבי חיבור שאינם עוסקים רק ב"מטלה" שלשמה התכנסנו. אלמנטים שמייצרים הכרות מעמיקה יותר, שיתוף בעולם הפנימי והרגשי, חיבור ופתיחות.

ממצא מרכזי נוסף מהמחקר:

ככל שמנהל/ת הצוות מרגיש/ה תחושת מסוגלות עצמית גבוהה יותר בהובלת תהליכים צוותיים וירטואליים או היברידיים, כך דווחו יותר תהליכים בינאישיים מיטיבים בקבוצה.

מה ראינו? מנהל/ות צוותים בעל/ות מסוגלות עצמית גבוהה יותר, דיווחו כי המשתתפים בצוותים שלהן/ם פחות יצאו ונכנסו מהקבוצה, פחות היו מוסחים, הביעו יותר רגשות במהלך השיח הצוותי, ובשורה התחתונה דיווחו על דינמיקה קבוצתית טובה יותר. ממחקרים אחרים אנחנו יודעים כי יש קשר חיובי חזק בין תנליכים בינאישיים מיטיבים בצוות ובין עבודת צוות אפקטיבית יותר. מדוע זה ממצא מעודד? משום שמסוגלות להנחות צוות וירטואלית היא דבר נרכש שאפשרי להקנות למנהלים/ות באמצעות התנסות, הכשרה, ליווי וחניכה.

לסיכום, כפי שאמרה אחת ממנהלות הצוותים, כשם שצוות שעובד וירטואלית או היברידי איננו זהה במאפייניו לצוות שעובד פנים אל פנים, כך גם "מטוס איננו מכונת עם כנפיים". העבודה הצוותית במימדי זמן ומרחב מובחנים מייצרת אתגר ביצירת מחוברות עובדים/ות, ודורשת מאיתנו למידה והכרות עם כלים חדשים. מזמינה את כל מי שמתעניינת בנושא לייצור איתנו קשר, ללמוד ביחד ולהוביל את מהפיכת עולם העבודה החדש.

יצירת קשר: ד"ר תמר איצקסון, 054-7488141, icekson@post.bgu.ac.il

פודקאסט - כלי ארגוני במחברות עובדים נטע פיס | סמנכ"לית משאבי אנוש | IDOMOO

מי האזינה לפודקאסט בשבוע האחרון בדרך לאנשהו?

תוך כדי הקורונה וגם קצת לפני, עברתי חוויה מיוחדת ואישית והתראיינתי לשני פודקאסטים. אחד מהם הוא עם משאבי אנוש ישראל. שלומית ומירב ריאיינו אותי. וכן התראיינתי לפודקאסט נוסף עם ITALENT בנושא מיתוג מעסיק. כנראה שכבר אז נזרעו זרעי הפרוייקט ב-IDOMOO...פודקאסט פנים ארגוני.

IDOMO מאפשרת לארגונים לתקשר עם הלקוחות שלהם באמצעי אחר- באמצעות וידאו פרסונלי מבוסס נתונים. לפני חודש הונפקנו בבורסה בתל אביב, לפני שבוע לחצנו על הבאזר בבורסה!

בחברה עובדים למעלה מ-75 עובדים ברחבי העולם.

לפני הקורונה היו לנו 3 משרדים ברחבי העולם. היום, רק בארה"ב אנו - 10 מדינות.

אנו עובדים ע"פ 5 הענפים של חווית העובד: מיתוג מעסיק, חווית מועמד, חווית קליטה, חווית עבודה וחווית עזיבה.

הפודקאסט קשור לחווית העובד- לחווית העבודה עצמה, ומתחבר גם לתרבות הארגונית וגם לפיתוח האישי.

האתגר: ניהול בעולם גלובלי היברידי. המשרד כבר אינו מאחז יחיד הנותן המענה למחברות, כפי שהיה בעבר.

איך הפודקאסט מתקשר לתרבות הארגונית?

אנחנו אנשים של מעשים, לא של דיבורים.

הפודקאסט מביא לידי ביטוי בסיפורים, את המעשים שאנשים עושים, ומאפשר להם להיחשף ולהיות נוכחים.

איך זה מתחבר לפיתוח האישי שלי כעובד?

הפודקאסט מאפשר לעובד לשתף בערך לו בחברה ולחוות חוויה מיוחדת עם המראיין. הוא מקבל המון הערכה ומתקף את העשייה שלו בחברה. הוא משתף ידע ומחזק קשרים בין עובדים.

זה מגדיל את המיתוג האישי והמקצועי שלי ומייצר תחושת ייחודיות לכל החברה. גאוות יחידה.

מהם העקרונות מאחורי הפודקאסט כפי שרצינו להביא אותו לידי ביטוי ב-IDOMOO?

- הנושא: חייב לכלול רגעים מכוננים ועשייה משמעותית של עובד
- התוכן: חייב להתחבר לערכי הארגון
- המשתתפים מגיעים מכל חלקי הארגון- עובדים ומנהלים, כל מי שיש לו משהו לספר
- אורך כל פרק: לא יותר מ-20 דק'

איך עשינו את זה? בשמונה שלבים:

1. קבוצת מיקוד עובדים
2. דיון והחלטה בנושא התוכן
3. חשיבה על מבנה כל האפיזודות
4. יצירת תשתית דיגיטלית ועמודי נחיתה
5. מיתוג פודקאסט
6. עבודה עם גורם חיצוני שעשה את כל העריכה וההפקה
7. בניית תוכנית תקשורת
8. עליה לאוויר עם אפיזודה 1

עלינו לאוויר באפריל עם האפיזודה הראשונה שלנו. דאגנו לומר תודה לכל השותפים. מעבר למשתתפים עצמם, ישנו צוות שנוצר סביב הפודקאסט וסייע משמעותית בהפקתו. המוזיקה נכתבה על ידי עובד ממחלקת הפיתוח. העובד אחר קריין הקריא תוכן הכתבת השיווקית כתבה את הפרומואים וכדו.

עובדים יכולים להעלות תגובות וזה מייצר אינטראקציה מדהימה בין עובדים. ומשובים? עובד חדש כתב שזה מדהים לשמוע את זה בשבוע הראשון לעבודתו.

ממליצה בחום לבחון את הפלטפורמה ככלי לתקשורת משמעותית לנושאים ממוקדים.

בניית תכנית למעברי קריירה ופיתוח אישי ככלי להעצמת המחברות

כרמית נוטמן | מומחית בניהול ופיתוח ההון האנושי | בנק הפועלים

בנק הפועלים חוגג השנה 100 שנים להיווסדו ומספק מגוון רחב של שירותים בנקאיים ומוצרים פיננסיים ללקוחותינו בארץ ובחו"ל.

הבנק מונה כ- 8,500 עובדים מקשת החברה הישראלית, בפריסה ארצית נרחבת של למעלה מ-180 סניפים ו-2 מיליון לקוחות.

הבנק דורג בסקר BDI ב-2021 בעשירה הפותחת ומוביל מבין הארגונים הפיננסיים.

Restart

איך הכל התחיל?

מיזם ה-Restart נולד על רקע השינויים המהירים שחווה הבנק, שוק העבודה והמשק לאור האצה של מגמות טכנולוגיה ואוטומציה בתהליכי העבודה, אשר חידדו את הצורך בביצוע התאמות ושינויים.

על רקע חזון הבנקאות המתחדשת ותרבות הצמיחה שהבנק מוביל, היה לנו חשוב לייצר תשתית שתמוך בהתאמת היכולות של ההון האנושי לעולם העבודה המתחדש בהלימה לתכנית האסטרטגית,

לחזק את הגמישות הארגונית ואת מחוברות העובדים לארגון.

המיזם אפשר לעובדי הבנק הזדמנות להסבה מקצועית ופיתוח קריירה במסגרת למידה ארגונית.

עבור העובדים, זוהי הזדמנות ללמידה ופיתוח אישי ומקצועי בתוך הארגון תוך חיזוק הרלוונטיות התעסוקתית.

איך עשינו את זה?

השלב הראשון במיזם כלל מיפוי מעמיק של צרכי ההון האנושי בשיתוף היחידות העסקיות ובניית מפת ביקושים לעולם העבודה של המחר.

בשלב השני החלטנו לצאת לדרך עם שני מסלולי הכשרה למקצועות שנמצאים בביקוש גובר בעולם העבודה ובבנק- מנתחי נתונים ואנליסטים בתחום האשראי.

בנינו מסלולי הכשרה עם בתי ספר מובילים מהתחום, בשיתוף מומחי תוכן מתוך הבנק,

רתמנו את המנהלים והעובדים למיזם והשקנו קמפיין ארגוני רחב בבנק "חולמים על שינוי מקצועי"?

היה לנו חשוב לבחור את העובדים שישתתפו במיזם באמצעות הגדרת פרופיל מותאם בשיתוף עם היחידות העסקיות ולגבש תהליך מיון מקצועי ומעמיק.

הגדרנו מדדים להצלחה

בחירת העובדים המתאימים למיזם

שביעות רצון גבוהה של העובדים מתהליך המיון וההכשרה

שילוב העובדים בעיסוק לאחר סיום ההכשרה

ושביעות רצון גבוהה של המנהלים הקולטים

חדשנות וחוויית עובד

כ 300 עובדים נרשמו למיזם, ועם תחילת המיונים, הקורונה נכנסה לחיינו, ועברנו לעבוד במתכונת חירום.

אבל היה לנו חשוב לא לאכזב את העובדים שלנו שחיכו למיזם והחלטנו לעבור לתהליכי מיון דיגיטליים ומתודות למידה היברידיות, כחלק משמירה על חדשנות וחוויית העובדים לאורך כל התהליך

אנחנו גאים ושמחים לספר ששביעות הרצון של העובדים מהתהליך הייתה גבוהה מאוד, מההכשרה ומהצוות המקצועי ועובדים שלקחו חלק במיזם שיתפו שהיו ממליצים לקולגות שלהם לקחת חלק בתהליך דומה.

משמעות? זה הכל חיבורים: הקמת ערוץ רדיו 24/7 בארגון

טלי גזית אל בחר | מנהלת הלמידה ופיתוח ארגוני | מימון ישיר

שלושה סיפורים קצרים שיעזרו לכם להכיר אותנו:

שנטל, עובדת בחברה 4 שנים בתפקיד תפעולי. היא לא למדה לימודי מקצוע. בחצי שנה האחרונה היא מגישה אחת לחודש תוכנית בה היא מראיינת יודענים על מסלולי הקריירה שלה. היא נרשמה ללימודי רדיו מקצועיים.

כרמית היתה בתפקידה האחרון המזכירה של סמנכ"לית הטכנולוגיות שלנו ועמדה לעזוב. בחצי שנה האחרונה היא המפיקה של התוכנית, אחד התפקידים הנחשקים!

חן מנהלת תיקי לקוחות במחלקת גבייה, תפקיד איכותי ומורכב. בזמנה הפנוי היא DJ, צלמת וחובבת מוזיקה, בעיקר רוק איכותי של שנות ה-80. עד לפני חצי שנה אף אחד מכישורים אלה לא בא לידי ביטוי. מאז הקמת ערוץ הרדיו היא מגישה התוכנית "שומעים שמונים" וגם צלמת הבית שלנו.

מימון ישיר, נעים להכיר.

חברת האשראי החוץ בנקאי הגדולה בישראל. מונה 500 עובדים, מרביתם עובדי מוקדים. מתוכם, 21 עובדים מנהלים לוקחים חלק פעיל ברדיו. הם עברו הכשרה וליווי מקצועי ועושים רדיו מקצועי.

איך הכל התחיל?

הקורונה.

שאלנו את עצמנו איך יוצרים תחושה של משרד כשעובדים מהבית?

איך מביאים את האווירה שיש במסדרונות במוקדים ומעבירים אותה לבית של העובד?

שחף, מנהל ה-BI, הציע שנקים רדיו. לא היה צריך לשכנע אותי יותר מידי. חברנו לשחר, מנהל מוקד הלוואות הרכב שלנו, והחלטנו שאנו עושים זאת יחד ומגישים זאת להנהלה.

תוך 4 חודשים עלינו לאוויר.

מה שגרם לזה לקרות כל כך מהר נבע מכך שכל אחד מאיתנו הביא חוזקות אחרות ודיסיפלינות שונות.

כיום הרדיו הוא כלי למחברות גם עם השותפים העסקיים שלנו.

הפרוייקט הזה מאופיין ב-3 אלמנטים:

סיכון- הושקעו בו המון כספים. תקציב שיווק, ציוד, אקוסטיקה ועוד המון דברים. המון כסף **אי ודאות**- בדקנו ייתכנות ראשונית ורצנו קדימה בלי לדעת יותר מזה **היעדר הבנה**- לא ידענו לנהל רדיו, ועדיין יצאנו לדרך. קיבלנו ייעוץ מעורכת ותיקה שעזרה לנו לגבש את המודל וגם לגייס נכון אנשי רדיו. כשהגענו לערן המנכ"ל שלנו עם הרעיון הוא מייד אמר לנו "כן". הוא יזם בנשמתו והוא זיהה כאן שני דברים משמעותיים:

מעבר לפוטנציאל של מחברות, יש כאן כלי תקשורת פנים ארגוני חזק.

בנוסף, זהו עוד כלי שמאפשר לנו למצב את מימון ישיר כאחד ממקומות העבודה החדשניים ביותר במשק, לא רק בפתרונות האשראי שאנחנו מספקים אלא גם בפתרונות הפנים ארגוניים שלנו.

אנחנו משדרים 24-7. תחנת מוזיקה, תוכן FUN. רדיו שכל אחד יכול להנות ממנו. כל יום ב-12 יש חדשות שהן רק טובות!

רצועת פודקסטים פעם בשבוע בימי שלישי. חגיגה לטינית כל יום חמישי. כל בוקר- יקיצה לריצה- רצועה מוזיקלית שנכנסה בעקבות בקשות של עובדים.

העובדים מחוברים. אנו עולים בנתוני ההאזנה ובודקים זאת כל הזמן. הרדיו פתוח לכולם.

בעוד שבוע אנו משיקים אפליקציה חדשה.

למה? כי החזון הוא להיות תחנת המוזיקה הדיגיטלית המובילה בישראל. למה? כי אנו מבינים שמחברות עובדים היא גם גאוה! וברגע שהרדיו יהיה מוכר ע"י הציבור הגאוה הארגונית רק תגבר.

**להיות כאן זה להיות שייך – חיבור העובדים למוצר
גיתית רוזן אליצור | סמנכ"לית משאבי אנוש | כאן – תאגיד השידור הישראלי**

אתחיל בתובנה שבעיניי היא מהות הכל.

איך בונים ספינה?

**אוספים אנשים ונטעים בהם את הכמיהה והאהבה לים הרחב, הגדול והאינסופי.
לא אוספים אנשים, אומרים להם לאסוף עצים, להכין תוכניות ולבנות ספינה.**

~אנטואן דה סנט אכזופרי~

בשיר הזה מתוארים שני סוגי עובדים.

העובדים שעושים את העבודה.

והעובדים שיש להם מחוברות שנטועה עמוק. היא נובעת לא בהכרח משכר גבוה. היא קשורה במשמעות ובחיבור למוצר.

הארגון שלנו הוא הספינה.

התוכן שלנו הוא הים: היצירה הטלויזיונית והרדיו.

עובד שיאהב את הים שלנו ואת הספינה שלנו, יהיה איתנו, גם בסערות, ולא יישבר.

עובד שמזוהה מקסימלית עם המוצר-

אני רואה בעצמי מתאם בין החיבור שלי למוצר ולערכי החברה, לבין מידת ההשקעה שלי.

אני ב"כאן" שנתיים וחצי.

יש לנו את כאן חדשות, את ערוצי הטלוויזיה, 8 תחנות רדיו, פודקאסטים (הסכתים), סרטוני דיגיטל קליטים ועדכניים ואת המדיה הערבית.

חטיבת החדשות חיה כאן ועכשיו. 400 עובדים מתוך 1,000 משתייכים לחטיבה הזו. זה משמעותי בהיבטי התרבות הארגונית שלנו. אנו דוגלים בחדשנות ובדינאמיות. מעניין ללכת לסיפור הבריאה של ארגון כדי ללמוד עליו יותר.

לפני 5 שנים סגרו את רשות השידור. גוף ארכאי, שהכנסת הגיעה למסקנה שאי אפשר לתקן אותו. הוחלט לסגור אותו להקים גוף חדש, שיכלול מחצית מעובדי רשות השידור. חבורה של אנשים מקצוענים, עם המון אומץ ותשוקה הקימו את התאגיד. המשימה שלהם היתה להקים ארגון חדש ואחר, שמחציתו מגיע מעולם ישן והם כועסים ומתוסכלים. המטרה היא לרתום את כל העובדים. בהקמה לא הייתה אפשרות להתמקד במחבורות. תוך זמן קצר נדרשנו לגיוס של כ-900 עובדים ולכתוב נהלים.

לפני שנתיים וחצי מצאתי ארגון שהוא עדיין בשלבי הקמה, שהתרבות הארגונית שלו אינה מבוססת. המילה שהכי בלטה לי היא DOING. הכל בעשייה כל הזמן. המשימה שלנו היתה לחבר. הבנו שעלינו להביא את רוב העובדים לכמיהה לים הרחב.

האתגרים:

- מהפך בתרבות הארגונית
- פוליטיקה ארגונית שלא נגמרת בבית
- ארגוני עובדים בהקמה
- ארגון ציבורי בעולם תחרותי
- מנהלים רבים מקצועיים בתחומם אך אינם יודעים לנהל

מרכיבי הפאזל:

- רתימת המנהלים
- שייכות למוצר
- מעורבות עובדים
- מרחב מגוון
- מרחבי שיח

רתימת המנהלים - פיתוח כישורי ניהול. חיבור המנהלים לתוכניות של יחידות אחרות כדי להגדיל את המעורבות והמחברות.

מרחבי שיח - יצרנו מרחבים של BEING. שיח חוצה מעמדות ומעגלי השפעת עובדים.

חיבור המנהלים לתוכניות של יחידות אחרות כדי להגדיל את המעורבות והמחברות

היכרות ושייכות למוצר - אנו רותמים את כל העובדים להיות שייכים ולהרגיש מחוברים, טשטוש הגבול בין העבודה למוצרים. המוצרים מדבר דילמות ארגוניות.

מעורבות עובדים - חשוב לנו שעובדים יהיו מעורבים. הקמנו קבוצות מיקוד של עובדים שמשפיעות על התכנים בכאן. הבאנו קבוצות של ילדי עובדים שגם חווים דעתם על תוכניות. שולחן עגול עם המנכ"ל. זכינו השנה ב-33 פרסי אקדמיה ועובדים קיבלו מוצר ממותג.

מרחב מכיל ובטוח - זכינו השנה באות הגיוון של מעלה. אנו נחשבים לגוף התקשורת עם הכי הרבה גיוון.

הגבולות בין עובדים היטשטשו- בין עובדי רשות השידור לשעבר ובין עובדי התאגיד.

סרטון קצר לסיום: "כאן מחפשים עיתונאים ערבים"

<https://www.youtube.com/watch?v=kDNWxp5tHKO>

סמנכ"לית משמעות ארגונית – הטייטל החדש שלי

גלית צוקר | סמנכ"לית משאבי אנוש | סודהסטרים

אתמול יום שלם לא הייתי במשרד ועסקתי בעולמות חברתיים. השבוע שלי מגוון בעבודה יחד עם הצוות שלי כי אנו מאמינים שעשייה עם משמעות היא הדבר שהכי מחבר את העובדים.

בסודה סטרים זה הפך לדרך חיים כחלק ממי שאנחנו. אנחנו חברה שמנסה לשנות את הדרך בה צורכים משקאות בעולם, בדרך שתעשה טוב לצרכן טוב לעולם. סודה סטרים חברה צומחת, מעל 5,000 עובדים. יש לנו צוותים במעל 20 מדינות. אנו פותחים עוד ועוד שווקים. ברך לכבוש את סין ואת דרום קוריאה.

"שומרי החומות"

בזמן המבצע האחרון, הרגשנו שהעובדים שלנו הם השגרירים שלנו. פנו אלינו מהתקשורת וביקשו שנשתף במה קורה אצלנו במפעל. פעם ראשונה שלא יצאנו עם זה החוצה. חיכינו לראות מה קורה. עקבנו ומצאנו פוסטים של עובדים מהחברה הערבית שמציינים את סודה סטרים כ"אי של שלום". הפידבק שקיבלנו הוא איך אנחנו לא משתפים. זו הסיבה שהחלטנו לצאת עם קמפיין.

איך מייצרים מחברות בארגון גלובאלי?

בבסיס עומדת פירמידת הצרכים של מסלאו. סודה מעסיקה כ-2,800 עובדי ייצור. זה מחזיר אותנו למילוי הצרכים הבסיסיים. עובדים חיפשו קודם כל את הביטחון האישי והבריאותי. כשמספקים את הבסיס אפשר רק לעלות במעלה ההר. כשעובד ייצור מרגיש מסופק מבחינה כלכלית ומקבל שכר הוגן ויש לו ודאות, אז אפשר להתקדם הלאה. בסופו של דבר, מה שמחבר את כולנו בסודה סטרים זו המשמעות.

שתי משמעויות עיקריות:

המוצר שלנו עוזר לעולם להיות ירוק יותר.

"אי של שלום" - חברה מגוונת.

בהיבט הסביבתי אנו מייצרים פעילות כל הזמן. אספנו פסולת בהונדורס, שם יש אי של פלסטיק. כשאתה מבין שהמסר הוא לא לאסוף, אלא למנוע- כאן סודה סטרים נכנסת לתמונה, כי היא למעשה מונעת זיהום.

יצאנו לנקות בחופים אחרי הנפט ששפכה המיכלית בחופים לאחרונה.

יש לנו אתגר גלובלי- יום כדור הארץ- יום שבו אנו סוגרים את המשרדים בארץ ובעולם ויוצאים לפעילויות למען הסביבה.

פתרונות שונים לאנשים שונים- כשמדברים על גיוון והכלה, אין מענה אחיד לכולם.

"פאזזה"- פרויקט שהובלנו בסודה סטרים לנשים בגיל המעבר. פרויקט חדשני שבא לתת כלים לעובדות בגיל המעבר בזמן שנשים עוברות שינויים פיזיולוגיים ונפשיים. אנו מובילים את הפרוייקט הזה היום ברמה הלאומית.

כיום אנו מעסיקים 150 פלסטינאים.

בנוסף, אנו מעסיקים היום 400 אסירים בכלא "אלה" בדרום. זו יוזמה של אחד המנהלים מהשטח. כשמייצרים תרבות מאפשרת ומכילה, עובדים מגיעים עם רעיונות ואנו שמחים לחבק את הרעיונות ולהוציא לפועל.

יש לנו נטייה לחגוג. אנו אוהבים לחגוג את השונות. אנו מאמינים שזה מחבר את העובדים לסיפורים. באותו מסדרון יש בית כנסת ובית תפילה לגברים מוסלמים ולנשים מוסלמיות.

על כל המוצרים שלנו יש מדבקה שאומרת שהמוצר הזה יוצר על ידי יהודים וערבים יחד.

כל שנה אנו חוגגים את הרמאדן. לפני הקורונה חגגנו בענק עם 2,500 עובדים שבאו לחגוג איתנו, עם שגריר ארה"ב ועם שגרירת קנדה. בקורונה חגגנו בזום.

יצרנו תוכנית העצמה לנשים בדואיות. הן לא תמיד יכולות לצאת לעבוד ולא תמיד זה מתקבל באופן חיובי בקרב המשפחה. בתוכנית הן אמרו שזו פעם ראשונה שמישהו מדבר איתן עליהן ועל האתגרים שלהן.

זה שינוי שאנו יוצרים עבור הדור הצעיר. הן מהוות מודל עבורו.

סודה סטרים אוהבת לנקוט עמדה גם אם זה לא במיינסטרים.

היום אנחנו מוציאים קמפיין ב-24 שעות. יש לנו את הכוחות והמשאבים הפנימיים. יצרנו קמפיין נגד אלימות נשית. יצרנו סרטון עם לילי בן עמי, אחות של מיכל סלה ז"ל. המסר: אל תעזבי בן זוג אלים לבד. תמיד יחד עם ייעוץ וליווי. יצאנו עם סרטון נוסף בעקבות האונס באילת: "לא זה לא". הוצאנו מסרים ברורים בנושא Black Live Matters! ביום הגאווה הבינלאומי- לקחנו חלק וייצרנו מוצרים מיוחדים.

90 אחוז מהעובדים שלנו אומרים שהם מחוברים לערכי החברה ונוהגים על פיהם. ישנה עלייה מתמדת במחבורות והגאווה האמיתית היא בקרב עובדי הייצור- כיום 83 אחוז מעובדי הייצור מרגישים כך!

מה שמאפשר זאת זה המשמעות והעובדה שהם מרגישים חלק ושרואים אותם. יצאנו בקמפיין שמביא לידי ביטוי את הדו-קיום שלנו בסודה סטרים. מנכ"ל סודה סטרים אמר לכלכליסט ש"כשעושים זאת כל השנה זה אמיתי".

במטרה להביא חשיבה יצירתית ופורצת דרך בתחום, חברו יחדיו צוות מנהלות משאבי אנוש, מ-4 חברות שונות, והגו את:

Re:engage – מיזם פורץ גבולות בין ארגונים, שמטרתו "לחשוב יחד" על מחוברות.

עובדים משטראוס, בנק הפועלים, אלביט ונטפים חברו יחד, יצרו קבוצות חשיבה הטרוגניות, הכוללות את נציגי כל אחד מהארגונים בכל קבוצה, פיתחו מתודולוגיה ייחודית לחשיבה משותפת והגיעו יחד לרעיונות מלהיבים.

כל ארגון הרוויח! היכרות, חשיבה משותפת ואוסף של רעיונות יצירתיים להטמעה, שלא היו יכולים להיווצר בשום קונסטלציה אחרת. אנחנו כאן כדי לשתף אתכם במיזם הייחודי הזה ו"להעביר את זה הלאה".

ליטל שחטר, Director of People and Collaboration, קבוצת שטראוס

הילית קינרייך | דירקטור משאבי אנוש ותפעול גלובלי | נטפים

מיכל הלוי | סמנכ"לית משאבי אנוש, אלביט | מערכות תקשוב וסייבר

יעל רייטר | מנהלת קמפוס פועלים

אפי אריאלי | מנהלת המרכז למנהיגות ופיתוח ארגוני

הילית:

הקורונה הביאה לפתחנו את אתגר המחוברות בווליום שלא הכרנו.

התחלנו את הקורונה עם אי ודאות גדולה. אתגר המחוברות, הלך והתעצם בכל הארגונים. הניתוק הפתאומי והממושך, העבודה מהבית ומהמשרד, העובדה שצוותים לא נפגשים, הקושי לעבוד כל היום מהזום, התקשורת משתבשת, המנהלים עוד לא יודעים להתמודד עם המצב החדש, חלק מהעובדים חווים חסר בביטחון התעסוקתי וחלק לא..... וכל זה בתוך מצב רוח גלובאלי ולוקאלי ירוד במיוחד ובאי וודאות גדולה.

מחוברות תמיד העסיקה את משאבי אנוש, אך הקורונה חידדה והוסיפה רכיב דרמטי נוסף של ריחוק חברתי.

האתגרים הלכו וגדלו- הצורך המוגבר באמפטיה, ההתכנסות לתוך התא המשפחתי, הניתוק מהצוות, הצורך ביציבות ובוודאות, תקשורת מנהלים חדשה מרחוק, סדרי עדיפויות חדשים ועוד.

כך נולד הצורך ליצור תשתית לחשיבה אחרת על מחוברות ארגונית. הבנו שכולנו בסירה אחרת ושפריצה של גבולות הארגון יכולה לסייע לנו להביא חשיבה אחרת, דיסרפטיבית, כזו שנדרשת בדיוק בתקופה הזו.

כך יצאנו לדרך עם פרויקט RE ENGAGE. הקמנו צוות היגוי שכלל את ארבעתנו:

הילית קינרייך מנטפים, מיכל הלוי מאלביט, יעל רייטר מפועלים וליטל שחטר משטראוס.

בחירת הארגונים הייתה מחושבת – היה צורך לבחור ארגונים עם ערכים דומים, ארגונים שאינם מתחרים, שהמורכבות בהם דומה מבחינת הגיוון, סוגי האוכלוסיות, סוגי התפקידים, כאשר כל אחת מהחברות מובילה בסקטור הייחודי שלה. הרעיון היה לחבור יחד, לשתף כוחות מארגונים שונים, כדי לפתור יחד בעיה משותפת לכולנו. וכך יצרנו מיזם חדשני שפורץ את גבולות הארגון.

מהר מאד נוצר אמון וחיבור בינינו, שיתוף אמיתי והמון תעוזה ואומץ לעשות אחרת. זכינו בחברות לכל החיים.

ליטל:

אכן השיתוף הזה לא נוצר סתם. עם קווי הדימיון בין החברות, גילינו שיש שונות ועלו המון שאלות-כגון: מהם האתגרים המרכזיים? מה המתודה לפיצוח, מי השותפים שלנו ואיך מחברים ורותמים את ההנהלות?

נפגשנו יחד כדי לחפש תשובות ובתהליך משמעותי של סיעור מוחות גיבשנו את העקרונות המנחים:

1. התוכן והתהליך חייבים להתכתב אחד עם השני- כאשר התוכן הוא מחוברות בעולם של ריחוק חברתי, גם התהליך הוא חלק מהפיצוח והוא חייב להדגים בעצמו מחוברות בעולם של ריחוק חברתי.
2. התהליך שייך לארגון ולהנהלה, לא ל-HR- היו לנו כמה תובנות בהקשר זה:
 1. כשרוצים להסתכל על הדברים מפרספקטיבה של חווית העובד חייבים לשמוע את הקולות של כלל האוכלוסיות כי אנחנו כמשאבי אנוש לא בהכרח מחזיקים את כל התמונה. ההבנה היא שפתרונות אמיתיים מיוצרים עם העובדים עצמם ולא מלמעלה.
 2. התהליך בעצמו יכול וצריך להיות מנוע של מחוברות- מלהיב, משתף, יוצק משמעות, ומחבר לתמונה הגדולה
 3. את השינוי יובילו כל מחזיקי העניין בארגון ולא רק HR - לכן זה חייב להיות תהליך ארגוני.
3. הזדמנות לפיתוח טאלנטים- התחלנו לשאול מה הארגון יכול להכיל- הבנו שבעיצומו של משבר שמתנהל אי אפשר לפנות המון אנשים לטובת העניין. רצינו קבוצות קטנות שיאפשרו לנו להיות יצירתיים מצד אחד ויעילים מצד שני, וחיפשנו את אותם עובדים שגם ייצגו הייטב את הארגונים השונים וגם יהיו מספיק חזקים כדי להביא ערך בתהליך. הפכנו את האילוץ להזדמנות – הגדרנו את התהליך שלנו כהזדמנות פיתוח טאלנטים. מזכירה לכם שבתקופה הזו כל תוכניות הפיתוח הארגוני זזו הצידה בגלל המשאבים שהופנו לניהול המשבר וההתאמות לקורונה, וזה התחבר לצורך שהיה בשטח כי הטאלנטים המשיכו להיות טאלנטים ועדיין היו זקוקים לצמיחה והתפתחות. וכך הזמנו מנהלות מש"א ומנהלים לבחור טאלנטים לפרוייקט רוחב חוצה ארגון וחוצה קהילות, ונוצרה ממש תחרות על המקומות הפנויים בפרוייקט.
4. **תהליך קצר ואפקטיבי** - רצינו לייצר מענה מאד מהיר לצורך אקוטי. בנוסף הבנו שהקורונה והמרחב הוירטואלי יצרו שינוי ביכולות הקשב- גם של המשתתפים וגם של הארגון והיינו חייבות להתאים את עצמנו. לכן יצרנו תהליך שכולו קפסולות מאד קצרות

בחרנו אתגרים משמעותיים:

1. איך שומרים על צוותיות ומחברות למרות הריחוק
2. איך מייצרים תקשורת ששומרת על חום ועל זרימת מידע אפקטיבית כשפינת הקפה נעלמה
3. איך מייצרים תחושה של חיבור לארגון ולתמונה הגדולה
4. WELL BEING - איך מייצרים איזון בעולם שבו גבולות בית-עבודה היטשטשו

יצאנו לדרך עם מתודולוגיה חדשנית – speedboat: האקתון וירטואלי שהתאים לרוח התקופה-קצר מדוייק ואונליין .

יעל:

SPEEDBOAT

האתגר היה לייצר האקתון וירטואלי עם נציגים של 4 חברות- המון אנשים שמעולם לא נפגשו וצריך לחבר ביניהם. אז חיפשנו איך לייצר ערך, יצרנו זמן למפגש והיכרות, הבאנו מנחים מעולים שילוו אותנו, ונתנו כלים מהטובים בארץ על איך נעבוד על "הנורמלי החדש".

במקביל הרכבנו את הקבוצות בדגש על הטרוגניות, כדי לייצר כר נרחב ככל האפשר ליצירתיות וחשיבה אחרת ופורה.

הגדרנו לתהליך העבודה מודל מארגן שיאפשר לנו להוליד חשיבה דיסרפטבית. חיפשנו את הערך המוסף שבחיבור ביננו, למנף את הרעיון שדווקא המפגש בין דיספלינות שונות ותרבויות ארגוניות אחרות שחושבות יחד, יכול להוליד פתרונות אחרים, רחבים, תשתיתיים שנותנים מענה לחשיבה ממעלה שניה. מודל שיעזור לנו להתפתח מרעיונות מסוג evolution – רעיונות נקודתיים ופרקטיים ליישום מידי, לרעיונות מסוג revolution – רעיונות תשתיתיים אשר יכולים לספק מענה למספר אתגרים, לרעיונות מסוג disruption – רעיונות תשתיתיים אשר מספקים מענה למספר גדול של חברות שותפות

יצרנו תהליך בן שבעה שלבים :

1. יריית הפתיחה- שליחת אתגרים ופתרונות לקבוצה. הצגנו לטאלנטים שנבחרו את האתגרים שעומדים בפנינו וחילקנו אותם ל-4 קבוצות עבודה. החיבור לאתגר הוא חלק מהמחברות.
2. מפגש פתיחה, השראה ונטוורקינג- והכל בזום. הפתענו את כל המשתתפים בחבילה מתוקה שגם עזרה לנו במחברות (:
3. קמפיין פנים ארגוני- לצד תקשורת למנהלים ולטאלנטים המשתתפים, יצרנו קמפיינים שפנו לחוכמת ההמונים. הצענו לעובדים שלנו הזדמנות להיות שותפים ולהשפיע וקיבלנו מאות רבות של רעיונות איך אפשר לפצח את אתגרי המחברות בעולם החדש. עם כל הרעיונות שקיבלנו יצרנו גלריה של רעיונות שהיוו את התשתית לעבודת הקבוצות.
4. מפגש בריינסטורמינג- איך אפשר לקחת את הרעיונות היומיומיים ולעבור לשלב הבא, להגיע לרעיונות שהם פורצי דרך
5. סיכום ויצירת המשכיות- חידוד הרעיונות אתגור החשיבה ומיקוד ברעיונות פורצי דרך.
6. מפגשי המשך- זיקוק הרעיונות, עיבוד והכנת המצגות והפיצ'ים
7. אירוע סיום!

מיכל:

אירוע הסיום היה פיצוח בפני עצמו והפך בעצמו לאירוע שיא של מחברות.

עשינו זאת באמצעות מספר פעולות:

1. חיברנו את המנכ"לים לאירוע: מעבר להגעתם הם קיבלו הכנה, חיברנו אותם לתוכן, ואף קיבלו אחריות על אחד האתגרים והציגו שאלת מנכל בתחום זה לקבוצה המציגה. יצרנו חדר וירטואלי למנכלים שאפשר ידאלוג ביניהם, ונוצר שיח ושיתוף הפעולה שחצה גם את גבולות המנכ"לים.
2. הזמנו חברי הנהלה בכל אחת מהחברות, לקחת חלק כצוות שיפוט. מעורבותם העלתה גם אצלם את נושא המחברות למודעות ולדיון, ואפשרה בהמשך הטמעה של הרעיונות בארגונים.
3. חיברנו את המומחיות של HR ברמה הארצית לאירוע - הזמנו את ד"ר שלומית קמינא להיות בצוות השיפוט, כמומחית ידע בתחום המחברות. בנוסף, הזמנו הנהלות משאבי אנוש לאירוע, מה שייצר למידה פנימית, עורר חשיבה והתמקצעות, חיבור לתהליך והעברת מקל בהובלה של הפרויקטים לאחר מכן.
4. חוכמת המומנים - כל מי ששלח רעיון במסגרת התהליך ותרום לו, הזמנו להשתתף ולקחת חלק באירוע השיא כשופט בתחרות. יצר שותפות ומחברות בשכבות רחבות בארגון.
5. בנינו פורמט טלוויזיוני שנוהל כמו "כוכב נולד" – הצבעת קהל והצבעת שופטים. למעשה כל מי שהיה באירוע יכול היה להשפיע על התוצאה, באופן שתרום ליצירת מחברות.
6. כל קבוצה הציגה שני רעיונות נבחרים בסגנון TED. הרעיון שזכה: JOINME - פרוייקט שמציע פלטפורמה לשיתוף רחב וחשיבה משותפת בתקופה שבה איבדנו את סיעור המוחות. הפלטפורמה מאפשרת חיבור, העצמת תחושת המשמעות וההשפעה לכל הדרגים והתפקידים. כבר מיושם בחלק מהארגונים בפורמטים שונים.

מה עשינו לאחר אירוע השיא?

- כל אחד מהארגונים תקשר לעובדיו את האירוע ואת תוצאותיו והפרויקט הזוכה מכלול הרעיונות הוצג בהנהלות, וכל ארגון בחר ליישום את הרעיונות שהתאימו לתרבות הארגונית שלו.
- בנק הרעיונות כולו, הועבר למנהלים לצורך יישום ביחידות שלהם, על פי בחירתם.
- למעשה, החיבור שנוצר בין חברות צוות ההיגוי היה כל כך משמעותי ועמוק, שהחלטנו להמשיך יחד במסע ובשיתוף הפעולה, ויצרנו פרויקט המשך, הפעם בתחום פיתוח המנהלים. פרוייקט חדש המשותף ל-4 הארגונים שנשמח להרחיב ולשתף בו בהמשך.



משאבי אנוש ישראל
לדעת · להוביל · לחדש

המתכון שלנו להצלחה:

- חברות מדיסיפליניות שונות (לא מתחרות)
- צוות עבודה מנצח- שיתוף הפעולה בינינו- היווה את התשתית
- האנשים הנכונים- נבחרת של טאלנטים עם היכולת לתרום ולהיתרם
- תחושת שליחות וחלוציות
- לייצר אינסנטיב למשתתפים והרבה FUN
- תחרות בריאה
- החיבור להנהלות והרתימה שלהם