

”השמיים פתוחים למי
שיש לו כנפיים”



מדינת ישראל
משרד האוצר
אגף הדרכה ופיתוח ארגוני
אמונה • אהבה • אחריות



ערכה למנהלים

עבודה בימי קורונה



הקורונה וניהול

• חוסר הודאות, השינוי בשגרת העבודה, הנפילה הכלכלית והריחוק החברתי מייצרים אתגרים ניהוליים רבים.

המטרה המרכזית שלכם כמנהלים הנה לשמור ככל הניתן על רציפות תפקודית, כלומר להמשיך לשמור ככל הניתן על שגרות עבודה מרכזיות תוך התאמתן למציאות המשתנה.

בהמשך הערכה תמצאו כמה המלצות בסיסיות לניהול מיטבי בימים אלה. הן תסייענה בבניית השגרה הראשונית.

להרחבה והדרכה על התמודדות עם מצבים ספציפיים, נשמח לסייע.



תקשורת עם העובדים

היום שאחרי

התקופה הזו תעבור.
שמרו על תקשורת
ויחסים טובים עם
העובדים, הם יהיו
ה-משאב שסייע
לשיקום של המצב ביום
שאחרי.

היו אישיים

קיימו שיחה אישית עם
כל עובד, התעניינו
במשפחה, האם מישהו
בבידוד, דרכי
התמודדות, איך
מסתדרים ועוד. מבחינת
העובדים, אתם דמות
הסמכות, הם צריכים
ביטחון והובלה. לצרכים
מיוחדים הפנו לאגף
ההון האנושי.

הנהיגו

גם אם אינכם יודעים
דבר, כיתבו שאתם
נפגשים/מתעדכנים
ושדרו שיש מי שמוביל.

שתפו

שקפו לעובדים במידת
האפשר את המצב
הנוכחי, את ההערכות
הקיימות כרגע, את
התוכנית להתמודדות עם
המשבר.

עדכנו

הוציאו מייל סטאטוס
מסודר בתדירות של
פעם בשבוע.

בניית תכנית עבודה במצב חירום

להלן מספר המלצות מרכזיות לבניית תכנית העבודה

1. **ניתוח מחודש של המשימות המרכזיות תוך הבחנה בין ליבה הכרחית/משימות לא הכרחיות** - זיהוי המשימות המרכזיות והקריטיות להמשך תפקוד תקין של היחידה/המחלקה ומיקוד במשימות אלה (מה שלא חיוני, לא חובה ולא עכשיו). בנוסף, זיהוי משימות שלא טופלו ועכשיו יש זמן לעשות אותן בנחת מהבית.
2. **לוחות זמנים –** לאור השינויים התכופים בהנחיות ובמצב, מומלץ לעבוד ביחידות של שבועות (תמונה שבועית ברורה של משימות ויעדים). ככל שפרקי הזמן קצרים יותר, כך יכולת הניבוי וחווית השליטה גבוהה יותר.
3. **מיפוי עובדים –** זיהוי עובדים חיוניים, מיפוי העובדים לפי יכולת לעבוד מהבית, סוגיות אישיות שיכולות להפריע או לקדם, מוטיבציה ומוכנות של העובד לעבוד, סטאטוס בריאות ובידוד.
4. **חלוקת תפקידים ואחריות –** הגדרה ברורה של תפקידים ואחריות של כל עובד, וידוא עם העובדים כי המשימות, התפקיד והאחריות שלהם ברורים להם.

ניהול שגרת עבודה מרחוק ובחירום

מספר המלצות לבניית שגרת עבודה מהבית ובחירום

1. **קביעת עוגנים – עוגנים הם ישיבות 1X1**, מפגשי צוות מלאים או חלקיים. מומלץ לשריין לפחות שלושה עוגנים בשבוע (מסוגים שונים).
2. **ילדים בבית ועבודה –** לאור סגירת בתי הספר, מומלץ לדבר עם העובדים ולמצוא יחד איתם חלונות שיוגדרו מראש כסגורים לעבודה (במהלכם העובדים יהיו זמינים). יתכן והשעות יתפזרו אחרת לאורך היום, אבל לכל עובד צריך להיות חלון אחד רצוף של מספר שעות ושאר העבודה תתבצע לפי יכולתו והצרכים המשפחתיים הייחודיים.
3. **קביעת שעות פתוחות –** שעות שבמהלכן אתם תהיו זמינים לעובדים בפלטפורמה של עבודה מרחוק. מומלץ לקבוע שעה פתוחה בכל יום עבודה. במהלך השעה, כל עובד יכול להגיע להתייעצות, שיחה אישית או כל עניין אחר. מה שחשוב הוא שידעו שאתם זמינים עבורם ומתי.
4. **ניהול ישיבות בוידאו –** מומלץ לבקש מהעובדים להדליק את מצלמת הוידאו במהלך הפגישות. כך תהיה לכם הזדמנות לראות אותם ולהם אחד את השני (גם אם דרך המסך). זה מקל על חווית הריחוק החברתי ומאפשר לכם לעשות בקרה אחר מצב העובדים.

ניהול ישיבה מרחוק

המלצות מרכזיות לניהול אפקטיבי של ישיבות בוידאו בשגרה ובייחוד בחירום.

1. **הכנה –** קבעו מראש את סדר היום לישיבה ושלחו אותו לכולם לפני תחילתה. במידה ומתוכננת הצגת חומרים, הנחו את העובדים הרלוונטיים להכין הכל מראש ובמידת הצורך להעביר אליכם.
2. **הקפידו על לוחות זמנים –** חשוב במיוחד להתחיל את הפגישות בזמן ולעודד עובדים לעמוד בלוחות זמנים (שומר על שגרה).
3. **תיאום ציפיות –** בתחילת כל ישיבה תערכו תיאום ציפיות זריז בנוגע לכללים להתנהלות בפגישה (למשל – וידאו פתוח, מה סדר הפגישה, מה התוצרים עמם תרצו לצאת מהפגישה, גלישה או התעסקות במשימות אחרות במקביל, שימוש בצ'אט במהלך הפגישה ועוד).
4. **תיעוד החלטות –** וודאו שיש מי שכותב את ההחלטות המרכזיות בפגישה ומוציא סיכום למשתתפים מיד בסיומה.
5. **הכרה –** נצלו את המפגשים על מנת להכיר במאמצים, בעבודה ובהישגים של העובדים. זה חשוב תמיד וחשוב במיוחד בתקופות משבר.

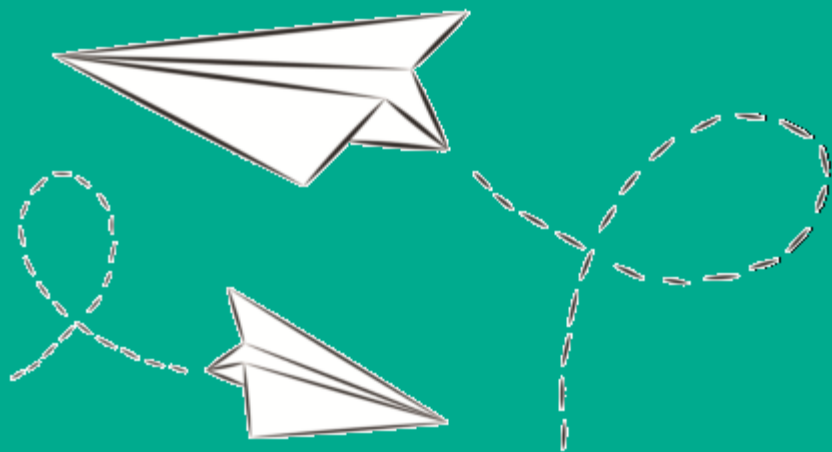
כלי לשיחה עם עובד שמביע קושי

אם אחד העובדים שלך מגלה סימנים חריגים של סטרס ומתנהג בצורה שונה מרגיל, ישנם מספר דברים שתוכל לומר שיכולים לסייע

1. **הצטרפות –** הבעה ישירה של תמיכה – "אני כאן איתך, אתה לא לבד", לצד מתן לגיטימציה לתחושות הקשות (זו תגובה נורמלית במצב הלא נורמלי בו כולנו נמצאים).
2. **חיבור למשאבי התמודדות –** בירור קצר מה עוזר לאדם להתמודד עם לחץ (חברים, ספורט, שינה, מדיטציה, זמן משפחה, תפילה...), המטרה היא למצוא יחד שני דברים קונקרטיים שהאדם יכול לעשות ולהפנות באופן ישיר לעשייה זו ("בוא נסכם שעד סוף השבוע אתה עושה שני אימונים").
3. **חיבור למשימות ולתפקיד –** לחבר את העובד לחשיבות שלו בתקופה זו, לתרומה למשרד, לעבור על הגדרת התפקיד ועל המשימות לשבוע הקרוב.
4. **חיבור לגורמי מקצוע –** במידה ומביע מצוקה רגשית גבוהה, להציע חיבור לאגף ההון האנושי, בן/בת זוג או בן משפחה אחר שיכולים לסייע לאדם לבחון קבלת עזרה מקצועית.
5. **תקווה -** הבעת אמונה ביכולת של האדם להתמודד ותקווה לסיטואציה עתידית טובה/רגועה יותר.
6. **קביעת שיחת המשך –** קביעת שיחה נוספת בעוד שבוע, הבעת תמיכה ושוב, לומר לעובד שהוא לא לבד.

ניהול שגרת עבודה - למנהלים

הערות ואתגרים כולל חיבור למשאבי אנוש ובעלי תפקידים נוספים	סטאטוס אישי של כל עובד (לאחר שיחה אישית שבועית)	מצבת עובדים פעילה	שעות פתוחות של המנהל	עוגנים – ישיבות שבועיות (מדי יום, יומיים, שעות מדויקות)	משימות מרכזיות לשבוע זה	שבוע



בהצלחה!
אנחנו כאן מרחוק ומקרוב
יחידת ההדרכה ופיתוח ארגוני

