

מדריך תעסוקה גמישה

לעובדים/ות



משרד הדינטייל הלאומי
ישראל דינטיילית



נציבות
שירות
המדינה



תוכן עניינים

3.....	פתיח
4.....	מבוא לתעסוקה גמישה
4.....	עבודה מהמשרד/מהבית – מה טוב בזה?
4.....	יתרונות העבודה ממקום עבודתו הקבוע של העובד במשרד
5.....	יתרונות העבודה מביתו של העובד
6.....	אתגרי העבודה המשולבת (משרד ובית)
8.....	כישורי תעסוקה גמישה – מה נדרש בתקופה זו?
9.....	כישורים במיקוד
9.....	כישורים מומלצים
9.....	שאלות לבחינה עצמית: האם תעסוקה גמישה מתאימה עבורי?
10	כלים לניהול עצמי ועבודת צוות
10.....	מיפוי משימות ליום העבודה מהבית
13.....	דיווח מועילות / ביצועים
15.....	ניהול יום עבודה יעיל
15.....	01 תכנון סדר יום יעיל
16.....	02 ביצוע יום עבודה יעיל
17.....	03 סיכום יום והפקת לקחים
18.....	איזון בית-עבודה
21.....	תשישות זום וטיפים להתמודדות
21.....	סיבות אפשריות לתשישות זום
22.....	איך מתמודדים עם תשישות זום?
23.....	משוב הדדי
23.....	מה משוב הדדי יכול לתרום לעבודת הצוות העובד במסגרת תעסוקה גמישה?
24.....	איך מיישמים זאת?
25	נספחים
25.....	קישורים לתכנים נוספים
25.....	הטרדות מיניות בתקופת הקורונה ובעבודה מרחוק



פתיח

עולם העבודה משתנה במהירות ובאופנים שונים.

השינויים הטכנולוגיים מאפשרים לנו עבודה מכל מקום ובכל זמן, בעוד שהעומס בתשתיות הבניה והתחבורה הולך וגדל. השינויים בפרופיל העובדים/ות, בגיוון שלהם ובחשיבות האיזון בין בית לעבודה משפיעים על פריון הארגון, תחושות העובדים וכן על שימור וגיוס הון אנושי איכותי.

עם התפרצות נגיף הקורונה, הואצו תהליכי גיבוש ויישום תעסוקה גמישה בשירות המדינה אשר יפעלו הן בשגרה והן בחירום, בשינויים המחייבים.

תובנות מתקופה זו, כמו גם בחינת המגמות החדשות בארץ ובעולם, הראו שתעסוקה גמישה יכולה לשמש כלי ניהולי, המסייע למנהלים ולעובדים לממש את יעדי הארגון.

יישום נכון של מודל תעסוקה גמישה יגביר את היעילות הארגונית, תוך מינוף יכולות הארגון והתחשבות בצרכי העובדים.

מדריך זה מרכז כלים רבים אשר ייסעו לכם להצליח בהטמעת מודל התעסוקה הגמישה, למצות את יתרונותיו ולהתגבר על האתגרים שבדרך. על כל צורך ואתגר ייחודי מומלץ לקיים שיח פתוח עם מנהלים ונציגי יחידת משאבי אנוש.

חשוב לשים לב כי המדריך עוסק בהיבטי עבודה מהבית בימי השגרה. כל עוד מצויה מדינת ישראל, ובכללה שירות המדינה, במצב חירום עקב התפשטות נגיף הקורונה, יש להמשיך ולעקוב אחר ההנחיות המתפרסמות בנוגע להסדרי העבודה השונים [בעמוד הייעודי באתר האינטרנט של נציבות שירות המדינה](#).



לקבוצת הפייסבוק
"מחברים מרחוק"



לאתר
תעסוקה גמישה

מבוא לתעסוקה גמישה

עבודה מהמשרד/מהבית – מה טוב בזה?

יתרונות העבודה מביתו של העובד



- סביבת עבודה עצמית **יצרנית**
- התמקדות **בתפוקות**
- פגישות **ממוקדות**
- **זמינות** גבוהה לקביעת פגישות מרובות משתתפים, גם עם גורמים חיצוניים
- שיפור **איזון** בית-עבודה
- חסכון בעלויות דלק ונסיעה ובזמני **נסיעות**

יתרונות העבודה במשרד



- מפגש **אישי**
- עבודת צוות מבוססת **מפגש** בינאישי
- **סיעור מוחות** בעבודה על פרויקט
- עבודה **תהליכית** וניהול משא ומתן
- זמינות משופרת **לעמיתים**
- **חיבור** לארגון
- **קשב** ניהולי
- שמירה על **גבולות** בית-עבודה

אופן ההתנהלות במסגרת התעסוקה הגמישה יקבע כך
**שימצה את יתרונות העבודה מהמשרד ואת
יתרונות העבודה מהבית**



יתרונות העבודה ממקום עבודתו הקבוע של העובד במשרד

- **מפגש אישי** – מאפשר העברת מסרים מילוליים ולא מילוליים באופן בלתי אמצעי. כך למשל, שינויים קלים בטון הדיבור ובהבעות הפנים, אשר אינם מורגשים בשיחות מרחוק, מהווים חלק נכבד מהתקשורת הבלתי מילולית ומשפיעים על העברת המסר.
- **עבודת צוות מבוססת מפגש בינאישי** – צוותים הנדרשים לעבודה משותפת נרתמים רבות ממפגש בינאישי המאפשר שיח פתוח, תוך יצירת רבדים נוספים לקשר המקצועי ועידוד שיתופי פעולה.
- **סיעור מוחות בעבודה על פרויקט** – עבודה משותפת על פרויקט, אשר כרוכה בתקשורת ישירה ותדירה, מאפשרת החלפת רשמים וחידוד תובנות מיטבי לגבי סוגיות העולות במהלך העבודה.
- **עבודה תהליכית וניהול משא ומתן** – בעבודת הממשלה נדרשים לרוב דיונים ושיח תהליכי, סיעור מוחות וכן ניהול משא ומתן. היבטים אלה באים לידי ביטוי טוב יותר בפגישות פיזיות, מאשר בפגישות מקוונות.

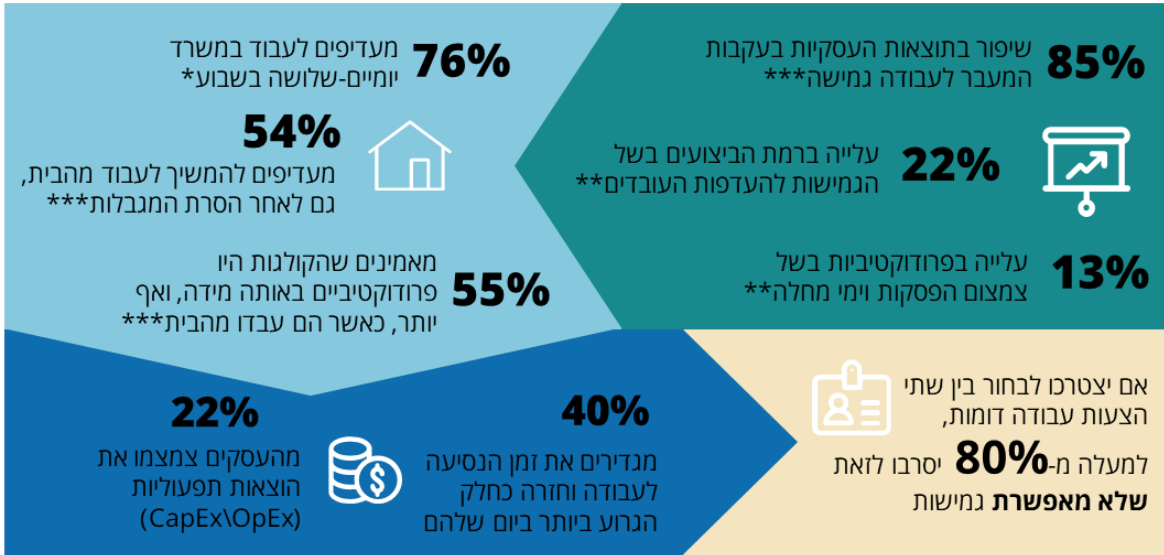


- **זמינות משופרת לעמיתים** – קל יותר לראות ולהפגין זמינות בעת נוכחות פיזית במשרד, כלומר, קיימת פתיחות גבוהה יותר בפנייה לעמית במשרד, גם כאשר נראה כי הוא עסוק, וקיימת נכונות לעזור לאחרים, גם כאשר הינך עוסק במשימה אחרת.
- **חיבור לארגון** – הנוכחות הפיזית במשרד מייצרת תחושת מחוברות לאנשים ולארגון.
- **קשב ניהולי** – מפגש ישיר בין עובדים למנהלים מאפשר שיח מקדם ומהווה בסיס ליצירת תקשורת ותהליכי עבודה מוצלחים.
- **שמירה על גבולות בית-עבודה** – ביצוע העבודה מהמשרד מאפשר ניתוק העובד מביתו ו"ניקוי ראש" מהמתרחש בבית, ובדרך זאת תורם לשמירת הגבולות בין הבית לעבודה.

יתרונות העבודה מביתו של העובד

- **סביבת עבודה עצמית יצרנית** – סביבת עבודה המאפשרת ריכוז ללא הסחות דעת מצד עמיתים ושותפים למשרד. דרך עבודה זו מועילה במיוחד בתפקידים המתאפיינים בעבודה מרובה של כתיבה, קריאה והכנת מסמכים, כגון הכנת מצגות, כתיבת דו"חות, עיבוד נתונים וכדו'. נוסף על כך, סביבת עבודה נטולת הפרעות נחוצה גם לצורך תהליכי למידה עצמית.
- **התמקדות בתפוקות** – העבודה מחוץ למקום העבודה מאפשרת יצירת מערך יעדים ומטרות ברור, אשר יבוא לידי ביטוי במיקוד בתפוקות הנדרשות, לפיהן ניתן למדוד את הצלחתו של העובד.
- **פגישות ממוקדות** – הניסיון מראה כי פגישות מרחוק הינן ממוקדות ויעילות יותר, ביחס לפגישות פיזיות. כך למשל, הזמן המוקדש לשיחות החולין בתחילת הפגישה המקוונת קצר יותר, וקיימת נטייה לגשת ישיר לנושא המרכזי של הפגישה.
- **זמינות גבוהה לקביעת פגישות מרובות משתתפים, גם עם גורמים חיצוניים** – החיסכון בזמן הנסיעות מאפשר זמינות גבוהה יותר בקביעת פגישות ותיאומן.
- **שיפור איזון בית-עבודה** – אחד הגורמים המשמעותיים ביותר עבור העובדים בתעסוקה גמישה הוא היכולת לתמוך באיזון בין בית לעבודה, על ידי הגברת הנוכחות בבית במהלך השבוע. עם זאת, מתן האפשרות לעבודה מהבית מייצר טשטוש גבולות ההפרדה בין הבית לעבודה, ועל כן יש לתחום את זמני העבודה מהבית ולייצר איזון ראוי.
- **חסכון בעלויות דלק ונסיעה ובזמני נסיעות** – לא נדרש להשקיע משאבים בהגעה למקום העבודה.
- **עידוד עובדים מהפריפריה** – עבור האוכלוסיות שמתגוררות בפריפריה, הרחק ממשרדי המטה, תעסוקה גמישה יכולה לתת מענה לחסם של המרחק הגיאוגרפי ולעודד אותן להשתלב בעבודה בשירות המדינה.

נתונים אודות היתרונות של העבודה מהבית:



*סקר דלויט
**מחקר אוניברסיטת סטנפורד
***מחקר דלויט
****IWG, 2019. מחקר גלובלי על בסיס סקר שכלל 15 אלף מנהלים מסקטורים מגוונים ב-80 מדינות שונות

אתגרי העבודה המשולבת (משרד ובית)



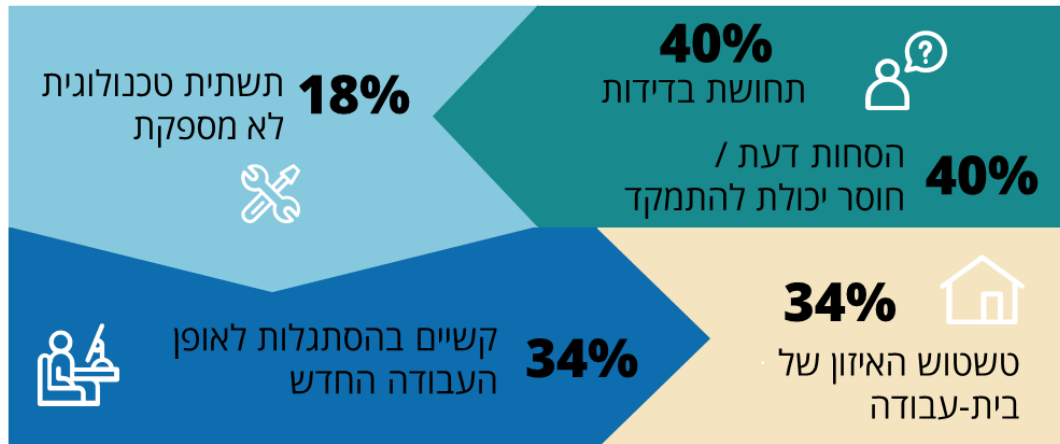
אופן ההתנהלות במסגרת התעסוקה הגמישה ייקבע לאור הבנה של האתגרים והתמודדות איתם



במהלך תקופת ההתנסות בעבודה משולבת זוהו על-ידי גורמי המקצוע מספר אתגרים, אשר יש לתת עליהם את הדעת:

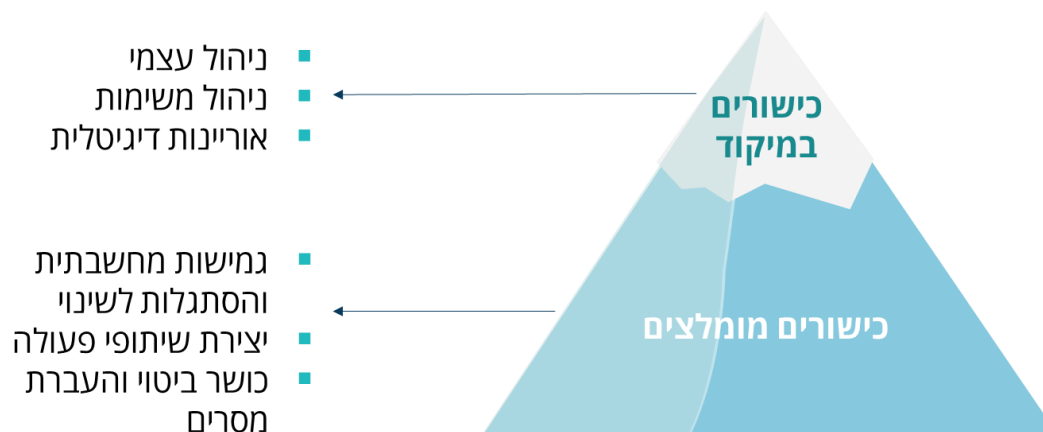
- **משמעת עצמית גבוהה של העובד והתאמת סביבת העבודה האישית** – עבודה מרחוק דורשת אחריות ומוטיבציה של העובד, כמו גם התאמת התנאים הסביבתיים ליצירת סביבת עבודה ראויה.
- **חיבור המנהל לעובדים אשר עובדים מרחוק** – עבודה מרחוק מעלה נחיצות בקביעת ישיבות צוות, סנכרון משימות וביצוע מעקב ובקרה, באופן שלא בהכרח נדרש בעבודה הכוללת נוכחות פיזית משותפת.
- **דינמיקה צוותית בפגישות משולבות (חלק מתחברים ביחד מהמשרד וחלק מרחוק)** – הדינמיקה בין משתתפי הפגישה עלולה להיפגע, בעיקר בקרב המתחברים מרחוק לעומת היושבים ביחד במשרד. המתחברים מרחוק עלולים להפסיד חלק מהאינטראקציה המתרחשת באופן טבעי בין היושבים יחד פיזית.
- **פגיעה באיזון בית עבודה** – העדר שעות עבודה קבועות ותחומות עלול לייצר פגיעה ביכולתו של העובד לאזן בין זמן המוקדש לעבודתו לזמן המוקדש לביתו.
- **תחושת נתק** – כאשר לא ניתן לראות את העובדים ואת העשייה שלהם, עלולה להיווצר תחושה של חוסר שליטה על הנעשה בארגון, והבקרה צריכה להתבצע בדרכים אחרות.
- **התרופפות החיבור לארגון** – בעבודה רחבת היקף מחוץ לארגון עלולה להיפגע תחושת המחבורת הארגונית, הנוצרת, בין היתר, במפגש הפיזי עם העובדים האחרים, המנהלים והארגון.
- **היעדר תשתיות אינטרנט ברמה מספקת** – במקומות מסוימים בארץ לא קיימות תשתיות אינטרנט ברמה מספקת. הדבר מקשה על זמינות של חלק מהעובדים בשעות העומס. אי לכך, טרם המעבר לתעסוקה גמישה נדרש לבחון את סוגיית התשתיות של העובדים הרלוונטיים.

נתונים אמפיריים אודות האתגרים המרכזיים של העבודה מהבית:



*מתוך: Pulse of the American Worker Survey

כישורי תעסוקה גמישה - מה נדרש בתקופה זו?



במעבר למודל תעסוקה גמישה, ניכרים מספר כישורים כנחוצים או מומלצים למי שעובד במודל זה



אנו מאמינים בלמידה לאורך כל חיי העובד, ושמים דגש על רכישה מתמדת של כישורים ומיומנויות נדרשים. בפרק זה נתמקד בפיתוח כישורי העתיד ובפרט הכישורים המיוחדים את העבודה מרחוק.



כישורים במיקוד

עבודת המטה אשר נעשתה בקרב גורמי המקצוע בנציבות שירות המדינה העלתה כי במעבר למודל תעסוקה גמישה, ניכרים הכישורים הבאים כבולטים ביותר בנחיצותם:

1. **ניהול עצמי** – היכולת לנהל את שגרת היום, להבחין בין עיקר לטפל, להימנע ממסיחי דעת, לאזן בין בית לעבודה.
2. **ניהול משימות** – היכולת לנהל את המשימות באופן עצמאי, תוך עמידה ביעדים ולוחות זמנים מוגדרים ובהכוונה לעמידה בתפוקות. יכולת זו נשענת על תכונות של משמעת עצמית ואחריות אישית.
3. **אוריינות דיגיטלית** – היכולת לעבוד בסביבת המחשב, באינטרנט ובאמצעים דיגיטליים, לרבות היכולת לקחת חלק בקהילות מקוונות ורשתות חברתיות והיכולת למצוא, ללכוד, להעריך ולהבין מידע שהועלה ע"י טכנולוגיה דיגיטלית.

כישורים מומלצים

נוסף על כך, הכישורים להלן מומלצים אף הם במסגרת במודל תעסוקה גמישה:

1. **גמישות מחשביתית והסתגלות לשינוי** – היכולת להגיב מהר לשינויים ולייצר תנאים מיטביים בנסיבות נתונות.
 2. **יצירת שיתופי פעולה** – היכולת לתקשר ולשתף פעולה עם אחרים, תוך יצירת קשר משמעותי, מחויבות, שקיפות ויצירת מנגנוני עבודה ברורים המותאמים לעבודה מרחוק.
 3. **כושר ביטוי והעברת מסרים** – היכולת לבטא רגשות, דעות או עמדות בצורה יעילה, ברורה ונהירה, בתקשורת פנים אל פנים, מרחוק או טקסטואלית.
- במאגרי הלמידה תוכלו למצוא התייחסות לחלק מכישורים אלו, על מנת לחזק כישורים נדרשים ולתמוך בהתפתחות מתמדת.

שאלות לבחינה עצמית: האם תעסוקה גמישה מתאימה עבורי?

לרשותך **שאלון לאבחון עצמי**, טרם הגשת הבקשה לשילוב במודל תעסוקה גמישה, אשר יסייע לך לבחון האם מודל תעסוקה גמישה מתאים לכישורים ולאופן הפעילות שלך ולחדד מהם הכישורים הנדרשים להצלחת ההשתלבות במסגרת המודל.

לקישור לשאלון "**האם תעסוקה גמישה מתאימה עבורי?**" [לחץ כאן](#).

כלים לניהול עצמי ועבודת צוות

מיפוי משימות ליום העבודה מהבית



מודל תעסוקה גמישה מצריך מיפוי של תהליכי העבודה הקיימים ביחידה (משימות ופגישות), בכדי לזהות את אלו שניתן ואולי אף עדיף לבצע מרחוק, עבור אלו העובדים במודל תעסוקה גמישה



לצורך קבלת ההחלטה היכן נכון יותר לבצע **משימות** מסוגים שונים (מהבית או מהמשרד), מומלץ להתייחס לשיקולים הנוגעים לאופי התהליך, בהתאם לטבלה להלן:

רציונל	מיקום	דוגמאות לתהליכי העבודה	אופי התהליך
אפשרות ליצירת סביבה שקטה המאפשרת ריכוז מלא, ללא הפרעות (מתאים במיוחד לעבודה מרחוק במקרה בו המשרד רועש או שיש פניות רבות של עובדים אחרים במהלך היום)	מומלץ מרחוק	- ניתוח או כתיבת דו"ח מקצועי - התייחסות למסמך שהתקבל - כתיבת מסמך מדיניות / נייר עמדה - כתיבת הצעות חקיקה - סקירת ספרות מקצועית - הכנת מכרזים - בניית תכניות עבודה - הכנת מענה לפניות הציבור - כתיבת מדריכי מידע לאזרח	דורש ריכוז ו/או עבודה עצמאית

אופי התהליך	דוגמאות לתהליכי העבודה	מיקום	רציונל
דורש התייחסות לפן הבין אישי או מפגש קרוב - פגישות קבועות בין מנהל לעובד - ציון אירועים אישיים וחגים (הרמות כוסית לחג, ציון ימי הולדת, פעילות מגבשת וכד') - ישיבות צוות		מומלץ במשרד	הגברת תחושת הלכידות הארגונית והשייכות לארגון במפגש פנים מול פנים וביצוע שיח על בסיס אישי יותר. במפגש המקוון האפשרות לייצר תחושת חגיגות מוגבלת.
דורש נוכחות של מספר רב של משתתפים - ישיבות מחלקה - ישיבות הנהלה/ הנהלה בכירה - סבב עדכונים מקצועיים - ממשקי עבודה עם ספקים		מומלץ מרחוק	אם מדובר בפגישה רבת משתתפים, עלול להיווצר קושי בתיאום הפגישה באופן יעיל. אי לכך: ביצוע ישיבות הכוללות משתתפים רבים (ובייחוד בכירים המגיעים ממקומות רחוקים), באופן מקוון מקל על תיאום הפגישה ונוכחות כל הגורמים הנדרשים מהלך דיון יעיל: השיח הנעשה מרחוק באמצעים טכנולוגיים, על בסיס מקצועי הופך ליעיל יותר מרחוק וניצול הזמן יעיל יותר (פחות שיחות חולין, השיחה לא נגררת לנושאים אחרים)
קבוע: פגישות יומיות / שבועיות שגרתיות פגישות צוות לעדכון עומסים וסטטוס משימות		מומלץ מרחוק	קלות חיבור המשתתפים הנדרשים במקום הגעה פיזית לפגישה
דורש עבודה צוותית וחשיבה משותפת / הזנה הדדית סיעור מוחות, הזנה הדדית לצורך גיבוש תובנות או אסטרטגיה	עבודה על תוצר משותף	מומלץ במשרד, אך ניתן גם מרחוק	קיום שיח פורה עם יכולת הזנה הדדית שקשה לייצר במרחב המקוון לעיתים למרחב הפיזי יש ערך מוסף בפגישות מסוג זה
			עריכת מסמך בעת שיתוף מסך בפגישה מקוונת, ניתן לעשות מרחוק אף באופן יעיל יותר



רציונל	מיקום	דוגמאות לתהליכי העבודה	אופי התהליך
עדיפות לקיום פגישות בעלות רגישות במשרד בנוכחות כל המשתתפים, מאחר ובפגישות כאלו נדרשת קריאת הבעות הפנים והבנת התקשורת הלא מילולית, האפשרויות באופן מיטבי פנים מול פנים	מומלץ במשרד	• ועדת מכרזים – רכש וכוח אדם • ישיבות לניתוח וגיבוש ממשקי עבודה בין יחידות שונות • שימועים	דורש ניהול משא ומתן בין גורמים בעלי אינטרסים שונים ו/או עוסק בנושאים שנויים במחלוקת ו/או מאופיין ברגישות פוליטית / מקצועית /

דיווח מועילות / ביצועים

התמקדות בתפוקות תגביר את המועילות,
תוך יצירת תקשורת שוטפת בין המנהל וחברי הצוות

בעבודה על פי תפוקות על שני הצדדים להתחייב לבהירות ולשיתוף – המנהל מתחייב לעדכן את העובדים בשינויים ובמשימות המוטלות עליהם, בעוד שהעובד מתחייב לבצע את המשימות ולעמוד ביעדים בזמן. אם העובד מרגיש כי לא יוכל לעמוד ביעד מסוים או לספק תוצר בזמן ובגימור שנקבע, עליו להרים דגל באופן ברור, לשתף את מנהלו בסיבות לכך ולקבל יחד החלטות כיצד לפעול.

1. חידוד המטרות לתקופה הקרובה

- 13



2. חידוד התפוקות לאור המטרות

- מהן התפוקות הנדרשות ממני, תוך הגדרת לוחות זמנים עבור הגעה לתפוקה?
- מהן המשמעויות של אי עמידה בתפוקה מסוימת?
- האם יש תלות בין תפוקות שונות?

3. תרגום התפוקות למשימות מפורטות

- כל משימה צריכה לכלול (ראו דוגמא מטה) -
 - התוצאות הנדרשות ממנה
 - אופן המדידה
 - לוחות הזמנים
- מומלץ להתייחס למשימות המתאימות לפרקי זמן של עד שבועיים, ובמידת הצורך, לפרק משימה לתתי משימות.
- תוצאת התכנון צריכה להיות תכנית עבודה אישית לתקופה הקרובה.

4. בקרה והפקת לקחים בתדירות גבוהה

- מומלץ לבצען לכל הפחות אחת לשבוע (בכפוף לאופי הפעילות ביחידה), על מנת לאפשר התאמה ותגובה מהירה לצווארי הבקבוק ולפערים שאולי נוצרו. בעת ביצוע התהליך ניתן להיעזר בשאלות מנחות, כגון:
 - האם הושגה התפוקה הנדרשת / האם התקדמות בתפוקה היא בהתאם לנדרש?
 - האם כל המשימות בוצעו במועד?
 - האם איכות המשימות מספקת?
 - במידה ונוצרו פערים, מה הסיבה לכך? מה ניתן לשפר?
 - מהן ההצלחות שניתן ללמוד מהן?

דוגמה:

תכנית עבודה עבור ישראל ישראלי, נכון לתאריך 01.09.20				
תפוקה	משימות	תוצאה נדרשת	אופן מדידה	מועד סיום
עדכון נהלי היחידה	כתיבת נהלי יחידה	חוברת נהלים מלאה כתובה	הגשת החוברת לעמית ואישור שלו שכל הסעיפים הנדרשים כלולים	בסוף החודש הנוכחי
	תיקוף נהלי היחידה	אישור ועדת ההיגוי על הנהלים	קבלת אישור בכתב מיו"ר ועדת ההיגוי	באמצע החודש הבא

התמקדות בתפוקות תגביר את המועילות, תוך יצירת תקשורת שוטפת בין המנהל וחברי הצוות.



ניהול יום עבודה יעיל

עבודה מהבית צריכה ויכולה להיות יעילה. חשוב להקפיד על תכנון של סדר וביצוע יום יעיל ולהפיק לקחים לשיפור מתמיד



רצוי לתכנן את יום העבודה מראש כדי לוודא שמוקצות לו המשימות הנכונות ושיש לנו את המשאבים להם אנו זקוקים, כמו גם כדי להרכיב לוח זמנים ריאלי ומיטבי

01 תכנון סדר יום יעיל

יום העבודה צריך להיות מנוהל בקפידה, תוך התבססות על תכנון, לצד גמישות היכן שנדרש

02 ביצוע יום עבודה יעיל

בסוף היום בצעו סיכום הפעילות, תוך בחינה אילו פערים נותרו, ובצעו הפקת לקחים באשר לביצוע מול תכנון

03 סיכום יום והפקת לקחים

על מנת שיום עבודה מהבית יהיה יעיל, יש לתכנן אותו מראש (עדיף ערב קודם), כדי לוודא שמוקצות לו המשימות הנכונות ושיש לנו את המשאבים ואת זמינות העמיתים הנדרשים, וכדי להרכיב לוח זמנים ריאלי ומיטבי.

01 | תכנון סדר יום יעיל

לצורך תכנון סדר יום יעיל, מומלץ לפעול בהתאם לשלבים הבאים:

- 1. בקשו עדכון רציף בדבר התפוקות הנדרשות** – במודל תעסוקה גמישה נדרש מכל עובד לעמוד בתפוקות המסוכמות עם המנהל/ת. רצוי להתעדכן בתפוקות אלו באופן תדיר – בדקו מה כבר הושלם והיכן הפערים, ורק אז צאו לדרך בתכנון יום העבודה מהבית.
 - 2. צרו רשימת משימות ופגישות מפורטת** – בהכנת רשימת המשימות ליום העבודה יש לקחת בחשבון אילו משימות ופגישות מתאימות לעבודה מרחוק (למשל, משימה הדורשת ריכוז ו/או עבודה עצמאית) ואילו עדיף לבצע בעת נוכחות במשרד (למשל, עבודת צוות על תוצר משותף וסיעור מוחות לגיבוש תובנות). בהקשר זה ראו המלצות לבחירת המשימות הרלוונטיות בפרק [מיפוי משימות ליום העבודה מהבית](#).
- את רשימת הפגישות והגדרת הזמנים לביצוע משימות כתבו בתוך יומן ה-OUTLOOK שלכם. כך תוכלו לעקוב אחר הזמן הנדרש לביצוע המשימות השונות וכן הדבר יקל עליכם בדיווח החודשי במרכבה.

3. **קבעו פגישות עם עמיתים** – בהתאם לצורך, בדקו עם מי צריך לעבוד יחד באותו היום, וודאו זמינותם וקבעו פגישות ביומן, כולל לינק לפגישה מקוונת.

4. **בנו לוי"ז ברור תואם משימות וזמינות** – הרכיבו לוי"ז שמתאר באילו משימות עליכם לטפל בכל חלק של היום, וכולל, כמובן, גם את זמן הפגישות המשותפות וזמן להפסקות קצרות. להלן מספר כללי אצבע לבניית הלו"ז:

- **תכנון חלוקת המשימות במהלך היום בהתאם לשעות הפריזון שלנו ביום** – לכולנו יש שעות ביום בהן אנו יצרניים יותר (שעות פריזון) ויצרניים פחות (שעות רפיון). משימות מורכבות כדאי לתכנן לביצוע בשעות הפריזון, ומשימות טכניות פשוטות בשעות הרפיון.
- **הקפדה על יצירת חלונות זמן המוקדשים לביצוע משימות באופן עצמאי** – במהלכם לא ייקבעו פגישות / שיחות זום וכד'.
- **העדפה להימנע מרצף פגישות ארוך** – עדיף להמעיט בתכנון רצף ארוך של פגישות, על מנת לאפשר זמן לסיכום ועיבוד הפגישות בין לבין, כמו גם לצורך עבודה על משימות שוטפות. שעות רצופות וארוכות של פגישות מקוונות עלולות לפגוע ביכולת הריכוז ולהגביר עייפות.

02 | ביצוע יום עבודה יעיל

יום עבודה יעיל הוא יום שמנוהל בקפידה, תוך התבססות על התכנון המוקדם (כפי שמתואר לעיל) וגמישות היכן שנדרש. על מנת לשמור על היעילות במהלך יום עבודה מהבית, מומלץ להקפיד על הדגשים הבאים:

1. **נהלו שגרה קבועה בדומה לעבודה במשרד** – מומלץ לבצע פעולות כגון בדיקת מיילים, מעבר על היומן, רישום המשימות, שיחה יומית עם מנהל / עובדים וכדו'.
2. **עבדו עם עמיתים** – מומלץ להתכונן ולארגן את המידע והתוכן שצריך לעבוד עליו ביחד, כדי לחסוך בעבודה כפולה ולמנוע קצרים בתקשורת.
3. **עצרו לוודא את הביצוע אל מול התכנון** – כדאי לעצור באמצע היום ולבדוק עמידה בביצוע אל מול התכנון, לשנות ולתעדף מחדש, אם נדרש. במידת הצורך דווחו סטטוס, הרימו דגלים והציפו אתגרים למנהל/ת במהלך היום.



03 | סיכום יום והפקת לקחים

בסוף היום בצעו סיכום הפעילות, תוך בחינה אילו פערים נותרו, ובצעו הפקת לקחים בנוגע לימי העבודה הבאים מהבית – הן באשר לתכנון והן באשר לביצוע.

תוכלו להסתייע בשאלות הבאות:

- באיזו מידה הושגו התפוקות הנדרשות לשלב זה?
 - האם כמות וסוג המשימות שהוצבו / הצבתי לי להיום אכן מתאימות לעבודה מהבית?
 - האם עמדתי בתכנון? אם לא – למה?
 - האם היו בידי כל המשאבים לביצוע המשימות?
 - האם נתקלתי באירועים לא צפויים במהלך היום? מה מאפיין אותם? האם אפשר להתכונן אליהם טוב יותר?
 - האם העבודה המשותפת עם העמיתים תרמה להתקדמות במשימה והייתה אכן נחוצה?
 - אם היה אפשר לתכנן את היום בדיעבד, מה היה נעשה אחרת? מה צריך לחזק, על מנת להשתפר במועילות העבודה מהבית?
 - האם היה לי זמן לקדם משימות נוספות, מעבר לתכנון?
- הקפדה על תכנון וניהול סדר יום יעיל ומועיל לצד גמישות והפקת לקחים בעת עבודה מרחוק, תתרום להשתלבות מוצלחת במודל התעסוקה הגמישה, תתמוך בהתפתחות המקצועית, תגביר את יעילות העבודה ואולי אף תעודד חדשנות ויוזמה.

איזון בית-עבודה

בעידן המודרני מהווה העבודה חלק מרכזי בחייו של אדם, לא רק כמקור פרנסתו, אלא גם כמקור למשמעות ולהגשמה עצמית. במקביל, נדרש אדם להשקיע משאבים רבים בחיי המשפחה. הדבר יוצר מערך מורכב של קשרים בין התפקידים, אותם האדם ממלא בחייו.

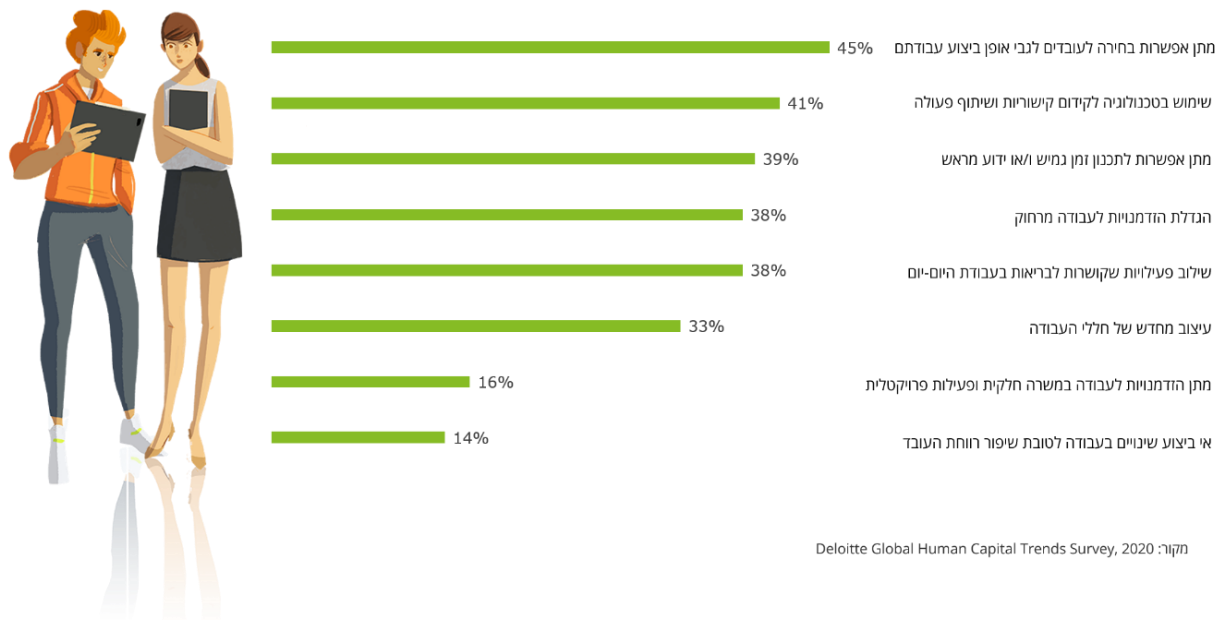
עד סוף שנות ה-90 הניחו מחקרים רבים, אשר התמקדו בממשק בין עבודה למשפחה, כי התנהלות זו במספר תפקידים במקביל יוצרת קונפליקט, ויש לשאוף לצמצם את הקונפליקט, כדי לאפשר יעילות בעבודה. מסוף שנות ה-90 ואילך קיימת גישה כי התנהלות זו במגוון תפקידים של עבודה ומשפחה אף משפרת את איכות חייו של אדם ועשויה לחולל צמיחה, סיפוק, רווחה ותפקוד טוב יותר של אדם בכל אחד מהתחומים.

"איזון בית-עבודה" מוגדר כמצב של שוויון, המאופיין ברמה גבוהה של סיפוק, פונקציונאליות, בריאות ואפקטיביות, תוך התנהלות במספר תפקידים בו זמנית. איזון זה עשוי להעלות את ההערכה העצמית של העובד, ליצור מחויבות רגשית לארגון ולשפר את הביצועים בעבודה. לצורך כך, יש צורך להביא את העובד לתחושה חיובית של איזון וסיפוק בעבודה, תוך הכרה בתחומים נוספים המשפיעים על תפקודו, התפתחותו ורווחתו, כגון משפחה וחברים. יתרה מזו, כ-87% מהעובדים מצפים מהמעסיק שלהם לתמוך בהם בהשגת האיזון הנדרש בין בית לעבודה ([survey](#), Glassdoor, 2017).

כאמור, אחד הגורמים המושפעים ביותר מאיזון בית-עבודה הוא רווחתו האישית של העובד (well-being). נמצאו קשרים חיוביים בין רווחת העובד לבין רמת ביצועיו בעבודה, רמת מעורבות, שייכות והנאה מהעבודה ונטיית העובד להמליץ על מקום עבודתו לחבריו. יתרה מזו, בסקר מגמות ההון האנושי הגלובלי בשנת 2020 80% מהארגונים המשתתפים דירגו את רווחתו האישית של העובד כחשובה ביותר להצלחת הארגון ([Deloitte](#), 2020).

בגרף להלן ניתן לראות כי שימוש במודל התעסוקה הגמישה מהווה אחת הדרכים המובילות עבור הארגונים לשיפור רווחתם של עובדיהם:

ארגונים זיהו מגוון טקטיקות לעיצוב מחדש של העבודה לקידום הרווחה האישית (Well-Being)



הסיבות המרכזיות לכך:

- צמצום זמן בדרכים**, לרבות חסכון זמן הנסיעות, הפחתת המתח ביציאה ליום העבודה ובחזרה ממנו וכן תסכול מעמידה בפקקים ואובדן שעות עבודה.
- סביבת עבודה רגועה ושקטה**, המאפשרת ריכוז ומיקוד ללא הפרעות.
- גמישות בפיצול שעות העבודה על משך היום כולו**. בשונה מהעבודה במשרד, בבית ניתן לפרוס את שעות העבודה גם לשעות הערב או הבוקר המוקדמות באופן האפקטיבי לנו ביותר, תוך איזון בין צרכי העבודה לצרכי המשפחה.

לצד זאת, הסכנה הגדולה ביותר בשילוב של ביצוע העבודה מהבית היא טשטוש הגבולות בין השניים ושמירה על היעילות בעבודה בעת העבודה מרחוק וגם על שעות המנוחה. זאת בייחוד לאור העובדה כי מהנתונים שהתפרסמו לאחרונה עולה כי בעת העבודה מרחוק ימי העבודה מתארכים וכמות הפגישות עולה.

להלן מספר כלים מומלצים לשמירה על הגבולות והאיזון בין בית לעבודה:



- **הגדרת סדר יום קבוע לימי העבודה מרחוק** – שגרה וסדר יום קבועים יסייעו להגבלת שעות העבודה מהבית. מומלץ להקפיד לא לעבוד מעבר לשעות העבודה הרגילות, מלבד מקרים יוצאי דופן.
- **שיקוף זמינות למנהל ולשאר חברי הצוות** – חשוב כי שעות העבודה והזמינות יהיו ברורים ומוסכמים מול המנהל וחברי הצוות. אפשר להיעזר בחשיפת הזמינות ביומנים או להגדיר מנגנון אחר.
- **ביצוע הפסקות קצרות ומוגדרות במהלך היום** – בהפסקות הללו רצוי להתרחק מהמסכים ולנוע מעט לצורך הפגת הלחץ והתרעננות.
- **שמירה על ארוחות מסודרות** – גם בעבודה מהבית חשוב לשמור על ארוחות מסודרות, ללא ביצוע שיחות או פגישות עבודה במקביל.
- **יצירת אזור נפרד לסביבת העבודה** – אם אפשרי, עדיף לייצר פינת עבודה ייעודית מותאמת לצרכי העבודה, נפרדת ושקטה. סלון או מטבח הבית אינם אזורים מומלצים לעבודה מהבית, מאחר והינם מקור להסחות דעת רבות וטשטוש הגבולות בין בית לעבודה.
- **השקעת זמן בתחביב** – המטרה של איזון בית-עבודה היא, בין היתר, להקטין את הלחץ המיוצר ע"י העבודה. מומלץ לנצל את ההזדמנות שמאפשרת התעסוקה הגמישה, כדי לחזור לתחביב ישן, למצוא תחביב חדש או לחזק תחביב קיים.

נקיטת צעדים אלה תאפשר שמירה מיטבית על איזון בית-עבודה ותשפר הן את הרגשתו של עובד ורווחתו האישית והן את רמת הביצועים שלו בעבודה.



תשישות זום וטיפים להתמודדות



בעת ביצוע פגישות רבות בפלטפורמה מקוונת עובדים ברחבי העולם דיווחו כי החלו לחוש עייפות רבה יותר בסוף יום עבודה שהיה גדוש בפגישות וידאו, מאשר ביום עבודה רגיל עם ישיבות במשרד. תופעה זו קיבלה את השם "עייפות זום".

סיבות אפשריות לתשישות זום

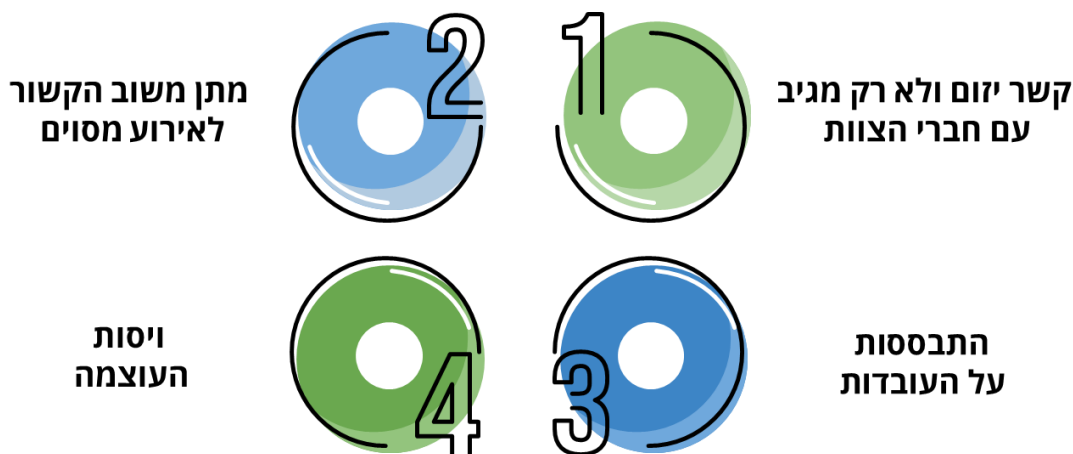
- שיחות וידאו דורשות ריכוז ומאמץ רב יותר** – שיחות וידאו דורשות מהמשתתפים להיות מרוכזים בנאמר לאורך כל הפגישה, להשקיע מאמץ רב יותר בניתוח הבעות פנים, שתיקות (בווידיאו יש עיכוב של 1.2 שניות בתגובות), טון דיבור וכד'. נוסף על כך, בפגישות מקוונות קשה יותר (טכנית) לבקש מהדוברים לעצור ולחזור על דבריהם, דבר שמגביר את הצורך בריכוז במהלך השיחה, בייחוד בסביבת העבודה מרחוק שמאופיינת לעתים במסיחי דעת ורעש.
- מתרחש מעין **דיסוננס קוגניטיבי** שעלול להתיש – מנטלית אנחנו מרגישים ביחד, אך הגוף שלנו נמצא במקום שונה, כך שאנחנו לא באמת מצליחים להרגיש טבעיים לגמרי, בניגוד לשיחות פנים מול פנים.
- גירוי מסך** – מחקרים מראים כי המשתתפים בשיחות וידאו נוטים להסתכל גם על חלון הווידאו המוקטן של עצמם, וגם לבחון את הסביבה של משתתפי הישיבה הנוספים (כגון הבתים שלהם). המוח נאלץ לעבד נתונים רבים במקביל, דבר העלול להגביר עייפות.

4. **הצורך בהפגנת קשב תמידי במהלך שיחת וידאו** – הפגנת קשב בווידיאו באה לרוב לידי ביטוי בצורך להסתכל כל הזמן על פניו של הדובר, תוך חשש להסיט את המבט, אך נראה כי הבהייה הממושכת הזו גורמת לעייפות מוגברת, משום שהמוח שלנו זקוק להפסקות ויזואליות.

איך מתמודדים עם תשישות זום?

1. **נמנעים מיום רצוף פגישות מקוונות** ככל הניתן – עדיף לפזר ככל הניתן על גבי השבוע את מספר הפגישות המקוונות.
2. **נמנעים מעשיית משימות נוספות, תוך כדי הפגישה** – למשל, לא להתכתב בטלפון, לא לענות למיילים, אלא לנסות להתרכז בפגישה. מחקרים מראים כי המוח נאלץ להפעיל חלקים שונים לצורך משימות שונות והמעבר המהיר במקביל בין האזורים במוח גורם לבסוסף לעייפות.
3. **מסירים את המבט מדי פעם באופן יזום ומודע** – להעביר את חלון הווידאו מאחורי חלון אחר במסך או פשוט להסתכל על משהו אחר מלבד המסך, תוך כדי הקשבה לנאמר. העמיתים לפגישה יבינו בעצמם שזה נדרש ואין זה אומר שאינך מתרכז בפגישה.
4. **מפחיתים גירויי מסך** – על מנת לצמצם את ריבוי הגירויים במסך ולצמצם את העייפות הנובעת מכך, מומלץ כי משתתפי הישיבה ישתמשו ברקעים מוסכמים וניטרליים (שניתנים לבחירה בכלי שיחת הווידאו).
5. **מקיימים פגישות וידאו עם מטרות מוגדרות מראש, לרבות הגדרת זמני הדוברים ונושאי השיחה** – בדרך זו המשתתפים יהיו פחות עסוקים בניסיון להבין מה נדרש מהם, מתי עליהם להתערב בשיחה וכד'.
6. **מגוונים ומשתמשים בחלופות כשניתן** – ביום המלא בשיחות וידאו ברצף כדאי לבדוק אם ניתן להחליף את חלקן בשיחה טלפונית או אף להסתפק בחלופת מיילים או צ'אט.
7. **מציפים את הקושי מול המנהלים ומתייעצים עמם על דרכי ההתמודדות שלהם.**

משוב הדדי



משוב, תקשורת יזומה וחשיבה משותפת שישולבו בעבודת הצוות, יתרמו לתחושת האחריות המשותפת ויגבירו את תחושת האמון בין חברי צוות שלא נפגשים כל יום



במסגרת תעסוקה גמישה כדאי לשים דגש על מתן משוב הדדי בנושאים הבאים: עבודה משותפת על תוצר, תקשורת בין אישית, התמודדות עם אתגרים ועוד.

משוב הדדי הוא פידבק שניתן לעמית על תפקוד וביצועים במקרה מסוים, על ידי עמית שהיה מעורב ויכול לתרום מההסתכלות שלו. המשוב יכול להיות חיובי או שלילי, ובכל מקרה כדאי לשלב במשוב שלילי גם נקודות חיוביות.

מה משוב הדדי יכול לתרום לעבודת הצוות העובד במסגרת תעסוקה גמישה?

- משוב, תקשורת יזומה וחשיבה משותפת שישולבו בעבודת הצוות יתרמו להבניית **תחושת האחריות המשותפת** ויגבירו את תחושת האמון בין חברי הצוות העובדים מרחוק ואשר לא נפגשים כל יום.
- משוב הדדי המבוסס על תקשורת פתוחה וכנה, יכול לחסוך זמני עבודה כפולה ולהוריד למינימום את מרווח הטעות בשל **הקצרים בתקשורת**.
- משוב הדדי הניתן בצורה חיובית ומכבדת מקדם ומעודד את התפתחות שני העובדים, נותן המשוב ומקבל המשוב, **בהפריה הדדית**.



איך מיישמים זאת?

- **נהלו קשר יזום ולא רק מגיב עם חברי הצוות** – כשאנחנו יוזמים קשר, אנחנו משדרים לצד השני שהוא חשוב לנו. לפני יצירת הקשר חשבו על הצרכים והציפיות ההדדיים. כל יצירה של קשר היא הזדמנות לקבלת / למתן משוב.
 - **העבירו משוב רק על אירוע מסוים** – כאשר אתם נותנים משוב, קשרו אותו להישג, לאתגר או למשימה והקפידו לתת את המשוב קרוב אליהם, ככל האפשר.
 - **התבססו על העובדות** – משוב צריך להיצמד לעובדות ולהיות מבוסס על דוגמאות. אם אתם מעבירים משוב, הכינו דוגמאות מראש. אם אתם מקבלים משוב, בקשו את הדוגמאות. כך ניתן להבין טוב יותר את המשוב, ולהפחית ההתנגדויות והמגננות.
 - **ווסתו את העוצמה** – חשוב ששני הצדדים יתאימו את עצימות המשוב לאירוע, כלומר ישמרו על מידתיות בין המקרה לבין המשוב.
- משוב הדדי מסייע לניהול שגרת עבודה יעילה ותורם לעבודת הצוות כשהוא נעשה נכון ובצורה מכבדת.



נספחים

קישורים לתכנים נוספים

[וובינר - כלים לניהול משימות](#)

[קורס קמפוס עבודה מרחוק](#)

[נוהל תעסוקה גמישה](#)

[וובינר - כלים לעבודת צוות מרחוק](#)

[שגרה וקשר עם עמיתים - כללי תקשורת בצוות](#)

[ארגז כלים לגיוון וכשירות בשירות המדינה](#)

הטרדות מיניות בתקופת הקורונה ובעבודה מרחוק

תקופת הקורונה הובילה לשינויים משמעותיים באורח החיים האישיים והמקצועיים שלנו. למרות הסברה שנגמרו הטרדות המיניות, אנו רואים שהתקופה, המרחב, החוק ועולם התעסוקה רק שינו את האופן שאליו מותגדרת מתרחשת ובאה לידי ביטוי.

אז מה בעצם השתנה?

1. מרחב – בעוד המרחב הציבורי והמקצועי הצטמצם, המרחב הפרטי והביתי התרחב.
2. טשטוש גבולות – נזילות גבוהה בזמן, מרחב ובתפקידים אותם אנו ממלאים/ות.
3. שימוש גובר בטכנולוגיה – לניהול קשרים אישיים, משפחתיים, חברתיים, מקצועיים, חינוכיים ועוד.

איך הטרדות מיניות מושפעות ממאפייני התקופה?

1. **טשטוש גבולות בעבודה** – התקופה הנוכחית שינתה ואתגרה את האופן בו אנו עובדים. המרחב השתנה ואיתו גם שעות העבודה שנמתחו, הסטינג הפורמאלי אותגר על ידי העבודה מרחוק בתנאים משפחתיים ופרטיים שזלגו פנימה. טשטוש הגבולות המוכרים, עלול להוביל ל"בדיקת או מתיחת גבולות" גם ביחסים האישיים והמקצועיים שלנו בארגון – ולעיתים "מה שבעבר היה אסור אולי עכשיו מותר..."
2. **ריחוק מה"אח הגדול"** – העבודה מרחוק יצרה אתגרי ניהול חדשים כמו האתגר בפיקוח על העובדים/ות. עבודה מרחוק או בצוותים מצומצמים (קפסולות) עלולה להרחיק מהעין ולהסוות התנהגויות פוגעניות.
3. **נגישות נמוכה יותר להתלונן** – מגבלות המרחק הפיזי וסדרי העבודה הקבועים מערימים עוד יותר קשיים על היכולת לפנות לסיוע.



4. **הישרדות** – מחקרים מראים שבתקופות של אי וודאות כלכלית אנו סופגים יותר התנהגויות פוגעניות, הטרדות ואפליה, על מנת לשמור על מקום העבודה ומקורות הפרנסה.

5. **"מיסוך" שהטכנולוגיה מאפשרת** – הריחוק הפיזי יכול להקל על התנהגויות פוגעניות באמצעות טכנולוגיה.

איך ניצור סביבת עבודה מכבדת ונצמצם הטרדות מיניות בעבודה מרחוק ובתקופת הקורונה?

הנחת היסוד היא שעתות משבר מקצינות עתות שגרה ולכן ההיבטים שאפיינו את הארגון קודם לכן יוקצנו ועלינו לתת לכך מענה מקדים.

נקודות תורפה שנתבונן עליהן:

- משמרות, שעות עבודה ליליות, מרחבי עבודה מרוחקים
- אוכלוסיות פגיעות
- עובדים/ות או מקבלי שירות במצוקה כלכלית שניתן לנצל
- שיח לא מכבד – סקסיסטי, בעל אופי מיני, מבזה (בישיבות זום, בווטסאפ וכדומה)
- דרג ניהולי ו/או בעלי כוח בארגון שעלולים לנצל את המצב, תוך כדי התניות מקצועיות, במטרה לזכות ביחסים מיניים
- סטינג בעבודה מרחוק – צורת לבוש, מקום ישיבה, תמונות רקע וכדומה

מה נעשה?

נפעל להעלאת המודעות והאחריות על ידי:

- העלאת השיח למודעות העובדים/ות
- ריענון נהלים באשר לנורמות התנהגות רצויות
- מתן דגשים לסטינג העבודה החדש
- מתן מענה מקדים לנקודות תורפה
- דרישה לאחריות יתרה מצד הדרג הניהולי
- מדיניות דלת פתוחה - תמיד יש למי לפנות!

נכתב ע"י:

עו"ד יפעת בלפר

פרנטית משרד הרווחה

מומחית למניעת הטרדה מינית