



שיטות עבודה ושיקולים במעבר לסביבת עבודה היברידית



מטרות המסמך

בעקבות משבר ה-COVID-19 ארגונים רבים, מצאו את עצמם למול מציאות משתנה ונדרשו להתאים את עצמם ודרכי עבודתם ל'נורמלי החדש'.
Deloitte פיתחה מתודה למעבר לעבודה היברידית, המשלבת עבודה מהמשרד ומרחוק, וכלים למדידת פרודוקטיביות מבוססת תפוקות לעבודה מסוג זה.
ארגוני החברה האזרחית רואים בעבודה מרחוק כלי מרכזי בהעלאת הרווחה של הפרט והציבור. לאור כך, הוקמה קואליציית ארגונים אשר עומדת מאחורי יוזמת WFH (Work From Home) Israel, ומעודדת מעבר לעבודה היברידית.
מסמך זה נכתב כמאמץ משותף של Deloitte וארגוני החברה האזרחית במטרה לתת רקע לארגון ולמנהליו ועל מנת להבין את השיקולים העולים בהתאמת הארגון למציאות שהשתנתה והטרנספורמציה לסביבת העבודה ההיברידית.



תוכן עניינים

- רקע
- מודל הפעלה ומתודות מובילות בעבודה היברידית
- הערכת פרודוקטיביות עבודה מרחוק
- אנשי הקשר



רקע

במחקר בינלאומי רחב היקף, ציינו עובדים/ות ומנהלים/ות שלושה מרכיבים עיקריים המגדירים העסקה גמישה:

03

היכולת שלי לעמוד
בעומס המשימות שלי
באופן עצמאי



02

היכולת שלי לקבל
החלטות מסוימות לגבי
שעות העבודה שלי



01

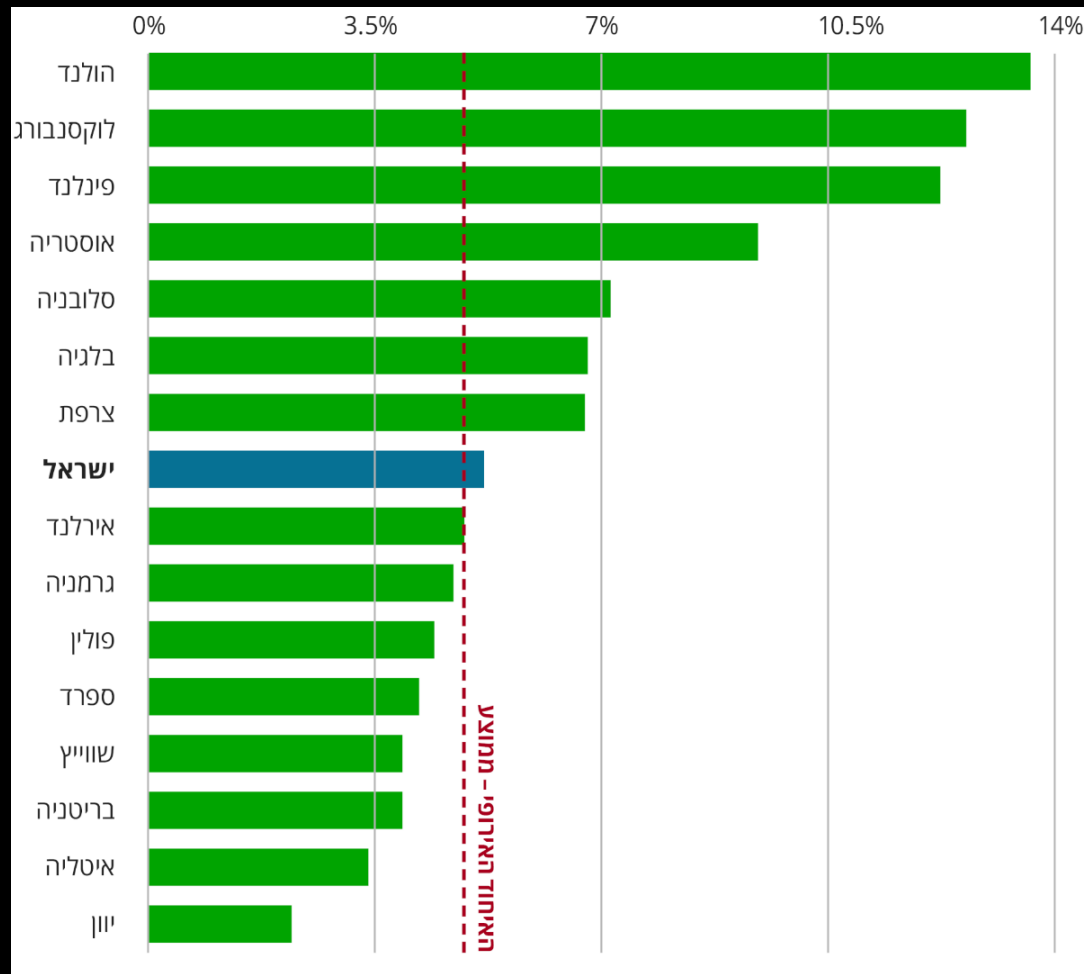
היכולת שלי לבחור
מאיזה מיקום אני עובד
לפחות חלק מהזמן



מקור: IWG, 2019. מחקר גלובלי על בסיס סקר שכלל 15,000 מנהלים מסקטורים מגוונים, ב-80 מדינות שונות

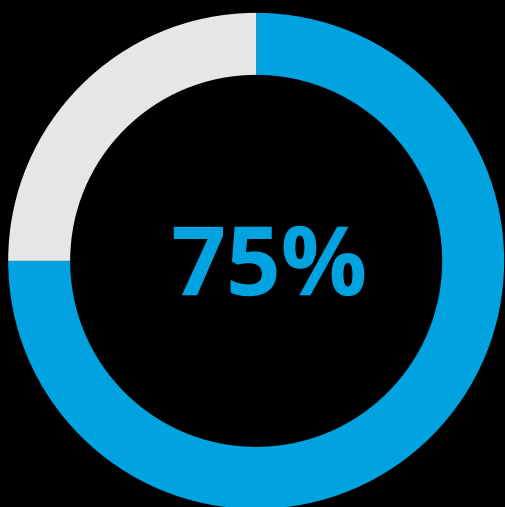
לפני משבר COVID-19, עבודה מרחוק הייתה נחלת מעטים

בימים כתיקונם, שיעור העבודה מהבית בישראל הוא רק 4% (דומה לממוצע האירופאי)

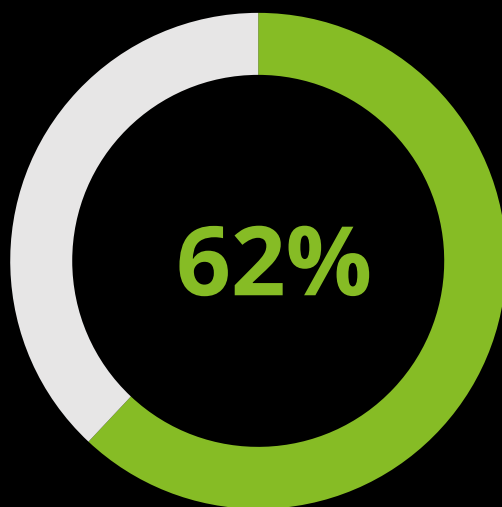


סביבת העבודה הגמישה ברחבי העולם – מגמות לפני COVID-19

3 מכל 5 ארגונים בעולם כבר גיבשו מדיניות העסקה גמישה לפני הקורונה ומגדירים אותה כחלק מ"הנורמלי החדש"

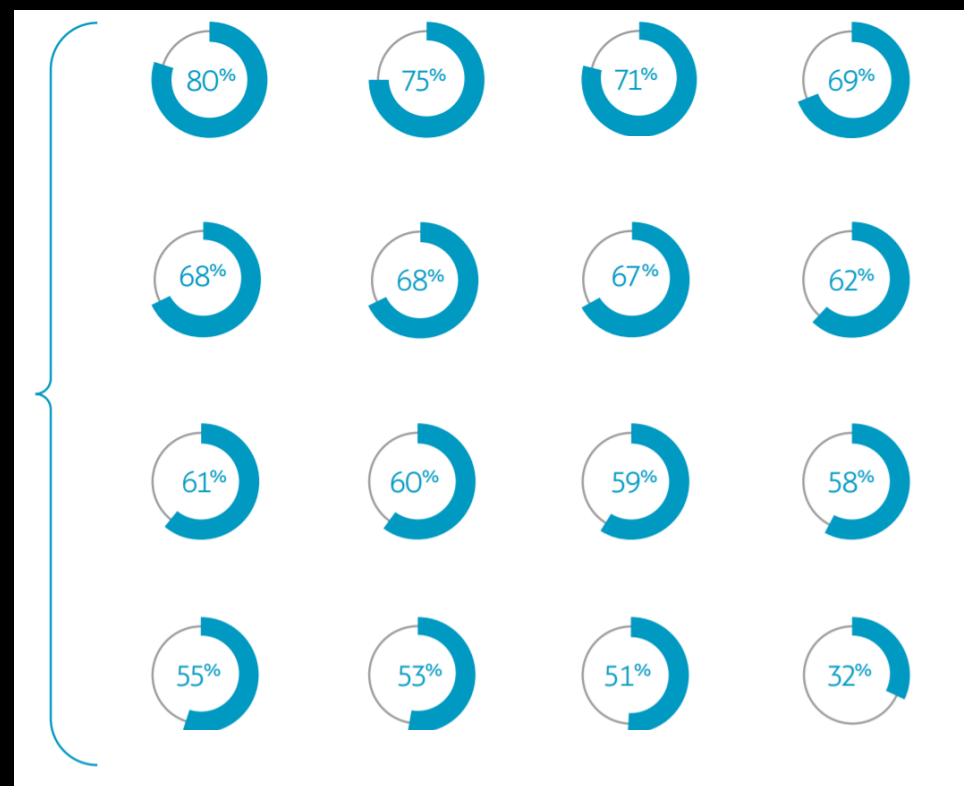


75% מהמשיבים מגדירים העסקה גמישה כ"נורמלי החדש"



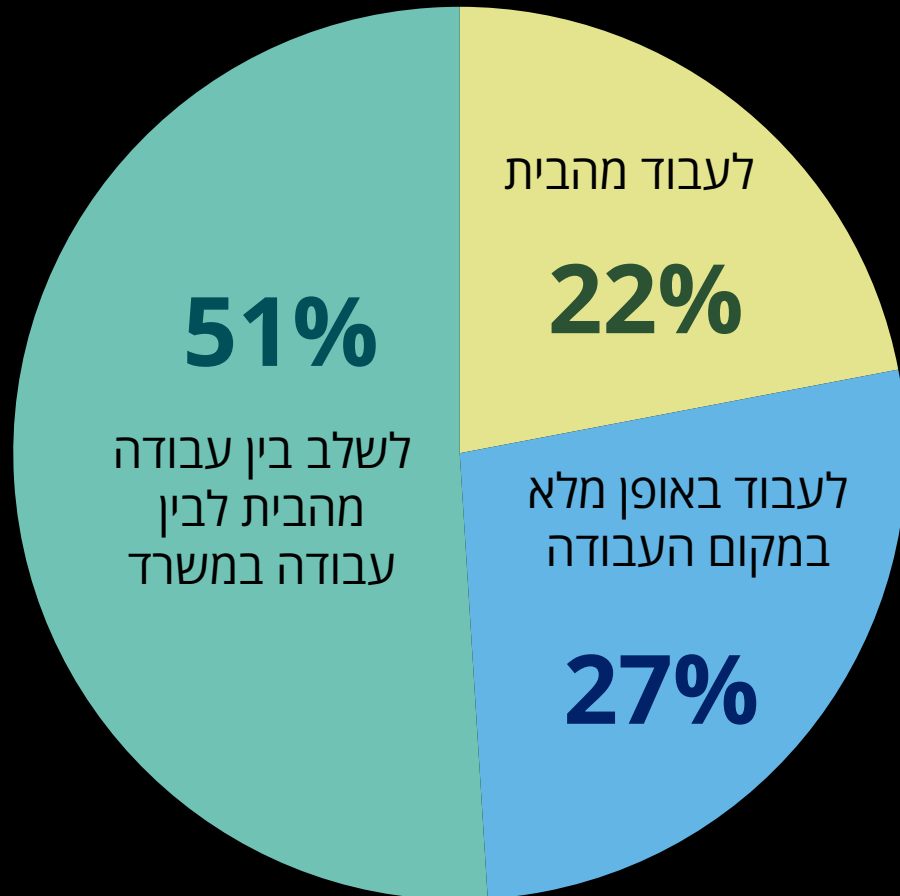
62% מהארגונים בעולם כבר גיבשו מדיניות העסקה גמישה

"יש לנו כרגע מדיניות עבודה גמישה"



ארגונים רבים עסוקים בתקופה זו בגיבוש מדיניות עבודה מהבית

51% מהעובדים יעדיפו לשלב עבודה היברידית גם בחזרת המשק לפעילות



באיזו מתכונת תעדיף לעבוד בשבועות הקרובים עם חזרת המשק לפעילות?

יתרונות סביבת העבודה ההיברידית

המעבר לעבודה היברידית מייצר הזדמנויות חדשות עבור הארגון וכן מסייע לארגון להיות תחרותי בפני הטאלנטים והעובדים הקיימים והפוטנציאליים

יתרונות לסביבה

תרומה לאיכות הסביבה – צמצום טביעת הרגל הפחמנית באמצעות הפחתת הגודש בכבישים

תועלת חברתית – הקלה על אפשרויות התעסוקה בפריפריה, פתיחת אפשרויות תעסוקה לאנשים בעלי מוגבלויות המקשות להתנייד והגדלת השוויון המגדרי בשוק העבודה

יתרונות לעובדים

שימור עובדים בארגון והתאמתו לציפיות ולתרבות המקומית והגלובלית

גמישות תעסוקתית הן בשעות העבודה והן במיקום ההתחברות

יתרונות לארגון

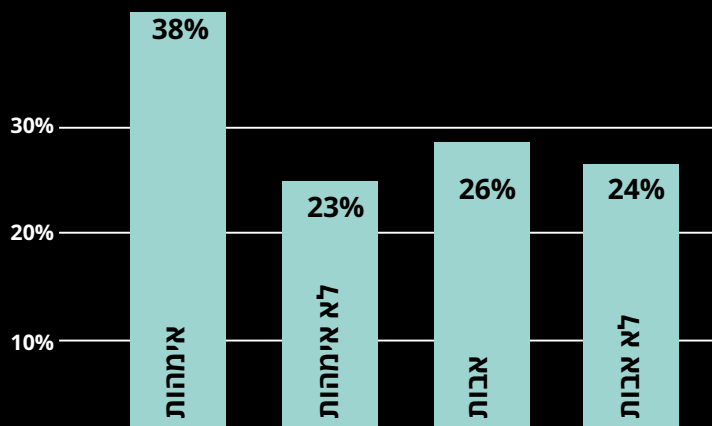
הבטחת המשכיות עסקית, בתקופות משבר ובשגרה, באמצעות אספקה רציפה של מידע ושירותים "בלחיצת כפתור" לארגון וללקוחותיו

חסכון בעלויות באמצעות הפחתת עלויות נדל"ן, תקורה ונסיעות

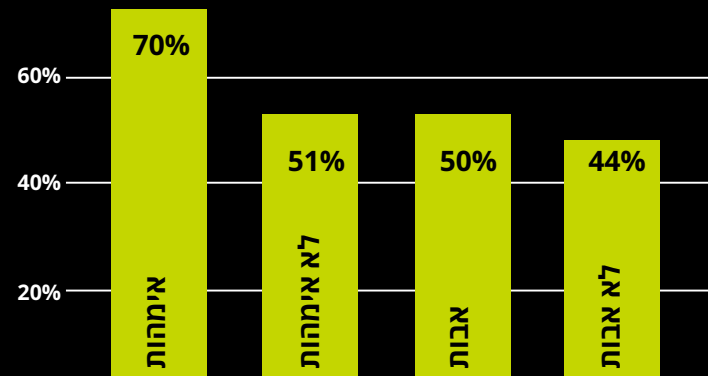
מינוף השינוי **לגמישות ולהסתגלות** לדרישות ולצרכי השוק והסביבה

הגורמים הבאים משפיעים על מועמד בבחירת מעסיק (תעשיית ההייטק)

חברה המאפשרת עבודה מרחוק



חברה המאפשרת גמישות בשעות העבודה





**מודל הפעלה ומתודות
מובילות בעבודה היברידית**

3 מימדים עיקריים מושפעים מהמעבר לעבודה היברידית

עיקרי התהליכים והתחומים המושפעים מהמעבר לעבודה היברידית בחלוקה ל-3 המימדים

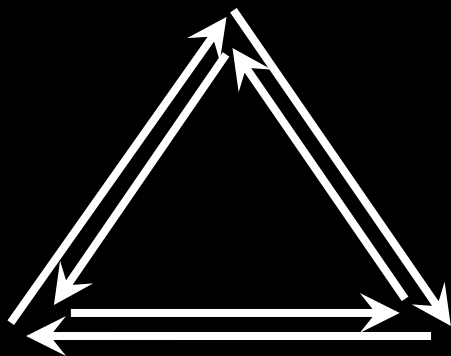
WORK

שינויים בתהליכי העבודה נדרשים על מנת לאפשר את המשך הנשמת המטרות העסקיות המתעדכנות, בתוך תנאי הסביבה המשתנה.



WORKFORCE

בהינתן השינויים באופן העבודה, נדרשים כישורי עבודה וניהול חדשים, חלקם כבר נתפסו ככישורים מובילים בעולם העבודה החדש.

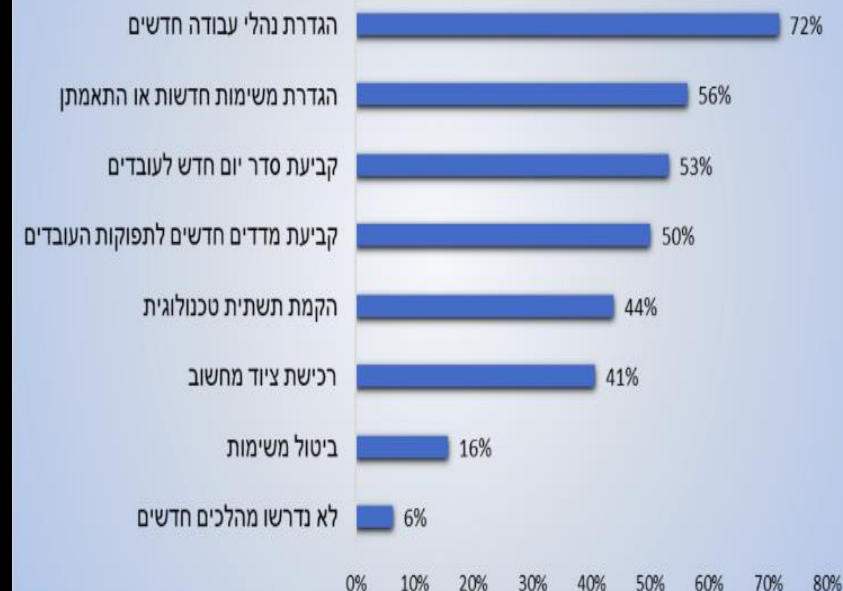


WORKPLACE

היווצרות פיזור גיאוגרפי וסביבות עבודה חדשות דורש חשיבה על השיטות בהן ניתן למקסם את שיתוף הפעולה, הפרודוקטיביות ותרבות העבודה.

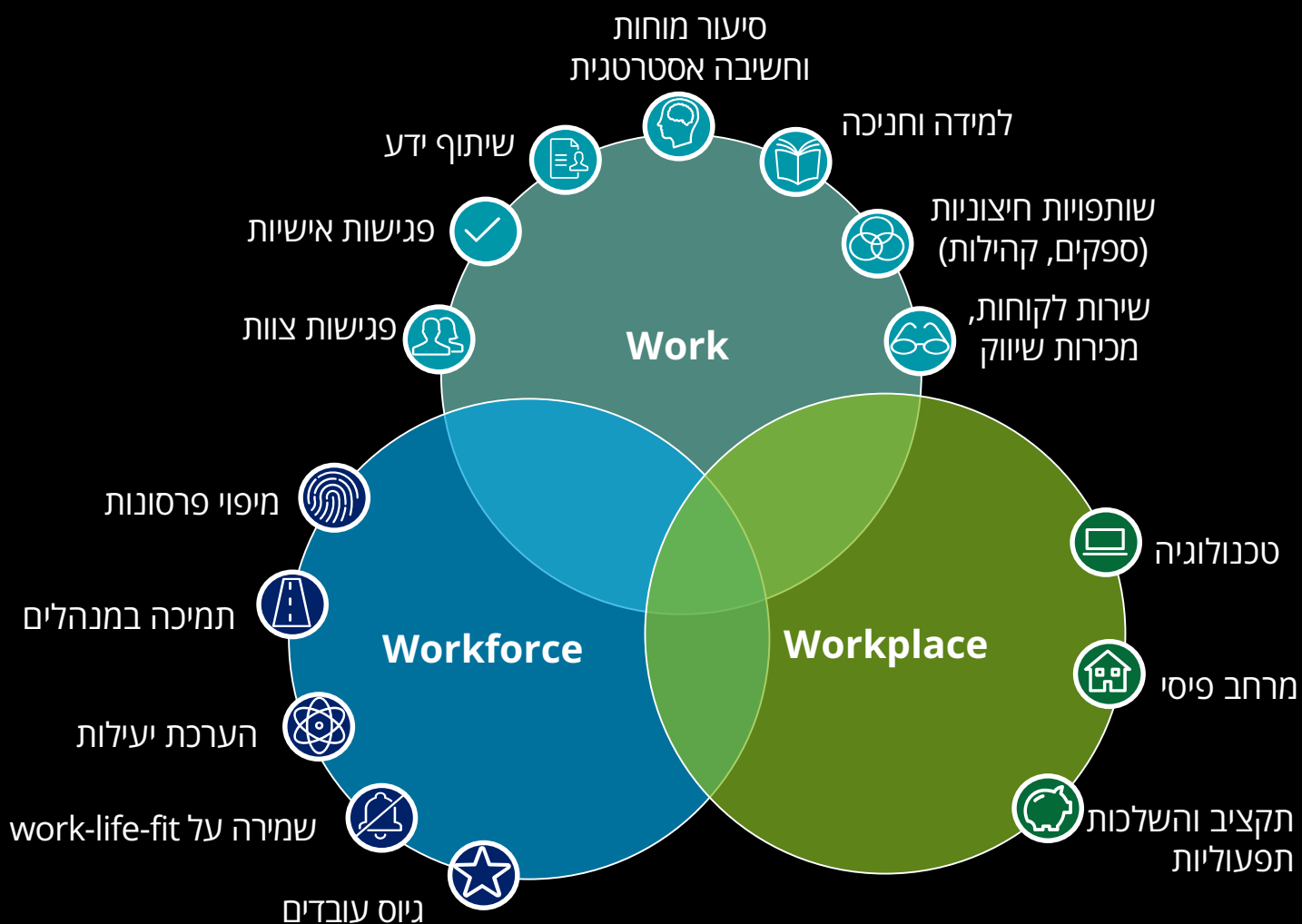


מהלכים נדרשים בחברה בעת מעבר לעבודה מרחוק



3 מימדים עיקריים מושפעים מהמעבר לעבודה היברידית

עיקרי התהליכים והתחומים המושפעים מהמעבר לעבודה היברידית בחלוקה ל-3 המימדים



WORK

שינויים בתהליכי העבודה נדרשים על מנת לאפשר את המשך הגשמת המטרות העסקיות המתעדכנות, בתוך תנאי הסביבה המשתנה.

WORKFORCE

בהינתן השינויים באופן העבודה, נדרשים כישורי עבודה וניהול חדשים, חלקם כבר נתפסו ככישורים מובילים בעולם העבודה החדש.

WORKPLACE

היווצרות פיזור גיאוגרפי וסביבות עבודה חדשות דורש חשיבה על השיטות בהן ניתן למקסם את היכולת הטכנולוגית לעבודה מכל מקום

שלבי העבודה בתהליך הגדרת מודל הפעלה ומדיניות עבודה היברידית בארגון

בבואו של הארגון להגדיר מודל הפעלה בסביבת עבודה היברידית, מומלץ לעקוב אחר שלבי העבודה הבאים:

שלב 1 | בחינת בשלות שלב 2 | ניתוח פערים וגיבוש המלצות שלב 3 | הגדרת מודל משילות ותהליכי עבודה שלב 4 | הדרכה והטמעה



- בחינת תכנית לניהול השינוי
- פיתוח והפקה של תקשורים
- קביעת תכנית הדרכות ותכנית TTT



- בניית מודל אחריות ומשילות רוחבי
- שרטוט המפל הניהולי להעברת המסרים
- בחירה והפעלה של קבוצת מובילים
- זיהוי ויצירה של סנסורים בשטח
- יצירת Playbook ומתודולוגיה סדורה לעבודה מרחוק, לרבות אופן הערכת תפוקות, תוך מתן דרגות חופש למנהלים



- ניתוח הממצאים
- גיבוש מסמך פערים והזדמנויות
- הגדרת מטרות הפעילות
- גיבוש המלצות ב-3 המימדים: תהליכי עבודה, הון אנושי וטכנולוגיה תומכת, בדגש על כלים ותהליכים המאפשרים הערכת פרודוקטיביות עבודה מרחוק



- ביצוע סקר רוחבי בארגון לבחינת בשלות עבודה מרחוק במובני טכנולוגיה, תהליכי עבודה, ניהול עובדים וניהול עצמי
- ביצוע ראיונות עומק חצי מובנים עם גורמי מפתח בארגון
- ביצוע בנצ'מארק על מודל ההפעלה בסביבה הווירטואלית בארגונים דומים

שיטת העבודה

בבואו של הארגון להגדיר מודל הפעלה בסביבת עבודה היברידי, מומלץ לעקוב אחר שלבי העבודה הבאים:



כעת, נעמיק בכל אחד משלושת המימדים.

בכל מימד נתייחס לסוגיות מרכזיות שיש לבחון ואילו כלים והדרכות יש לספק ולבצע, הן למנהלים והן לעובדים, על מנת לצלוח את המעבר למודל ההפעלה היברידי ברמה הארגונית

מימד תהליכי העבודה - סוגיות מרכזיות שיש לבחון

בכדי להעריך את מידת הבשלות למעבר למודל הפעלה היברידי במימד העבודה, על הארגון לבחון את התאמת תהליכי העבודה השונים ביחידות השונות למודל הפעלה היברידי. סוגיות לדוגמא שצריכות להיבחן:

- מהו **תמהיל העבודה האינדיבידואלית למול העבודה המשותפת** ביחידות השונות?
- מהם ממשקי **העבודה** בין הצוותים השונים?
- **האם נקבע סטנדרט בחברה לשגרות עבודה במודל ההיברידי**, לדוגמא- ישיבות צוות מתקיימות במשרד או מרחוק? פגישות אישיות?
- האם הוגדרה **מתודולוגיית עבודה מרחוק/היברידית** לתהליכי הליבה בארגון, כגון- קולבורציה של צוותים וסיעור מוחות? שירות לקוחות ומכירות? הכשרת עובדים חדשים ולמידה?
- מהם התהליכים והפעילויות השונות **הדורשות נוכחות פיזית במשרד** (משימות שלא ניתן לבצע מרחוק)?
- האם ישנן **חלופות** לביצוע תהליכי עבודה הדורשים נוכחות פיזית במשרד?
- מתוך כלל תהליכי העבודה, **אילו תהליכי עבודה ניתן לבצע בקלות מהבית?**
- מהם **תהליכי הבקרה המוודאים את יעילות ופרודוקטיביות** הצוותים העובדים מרחוק? איך נכון **למדוד** את העובדים? האם קיימים כלים לביצוע **הערכת תפוקות** של אנשי הצוות?
- מהם **האתגרים הגדולים בעבודה היברידית?**



דוגמא לתוצאות סקר רוחבי בארגון

במסגרת בחינת הבשלות נערך סקר רוחבי בארגון. בדוגמא זו ניתן לראות את גישת עובדי הארגון בהיבטי פרודוקטיביות ויעילות

דוגמא לתוצאות סקר ארגוני

פרודוקטיביות ויעילות

יותר מ- 92% ממשתתפי הסקר מאמינים שהם יכולים להיות ממוקדים יותר בביצוע משימותיהם בזמן שהם עובדים מן הבית. עקבי בין כל המחלקות והדרגים



כ- 70% מן המשתתפים מאמינים שהם יכולים להיות **יעילים יותר** אם יעבדו מן הבית. הצהרה זאת משתנה בין עובדים (74%) לבין מנהלים (64%)



כ- 83% מן המשתתפים הצהירו שרמת המוטיבציה שלהם נותרה זהה ובמקרים מסוימים אף עלתה. מובהק יותר בקרב עובדים (83%) מאשר מנהלים (77%)



כ- 84% מן המשתתפים הצהירו שהצליחו ליצור ולשמר **"סביבת עבודה"** יעילה בזמן שעבדו מן הבית. המגמה נפוצה באופן משמעותי באגפים מנהלתיים (יותר מ- 90%)

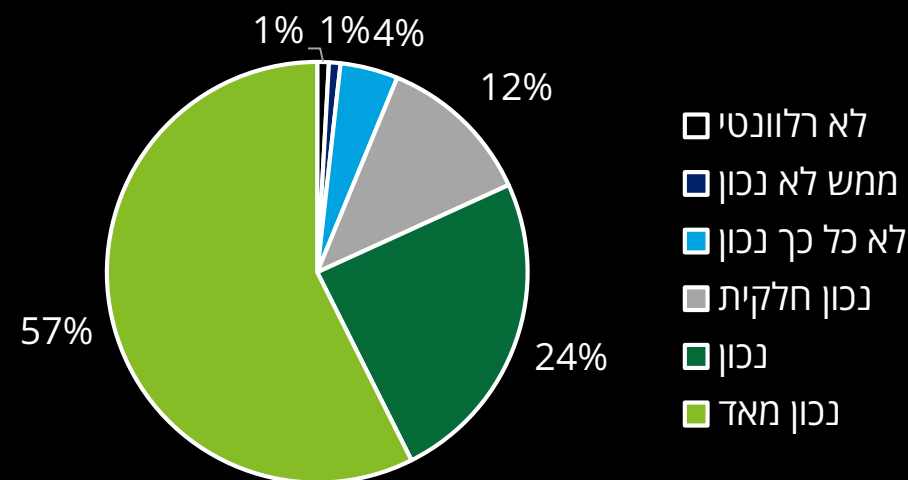


יותר מ- 30% מן המנהלים התקשו לנהל פגישות של סיעור מוחות (בקרב העובדים 7%) בעבודה מרחוק. בחלק מן החטיבות המגמה הייתה נפוצה יותר (35%)

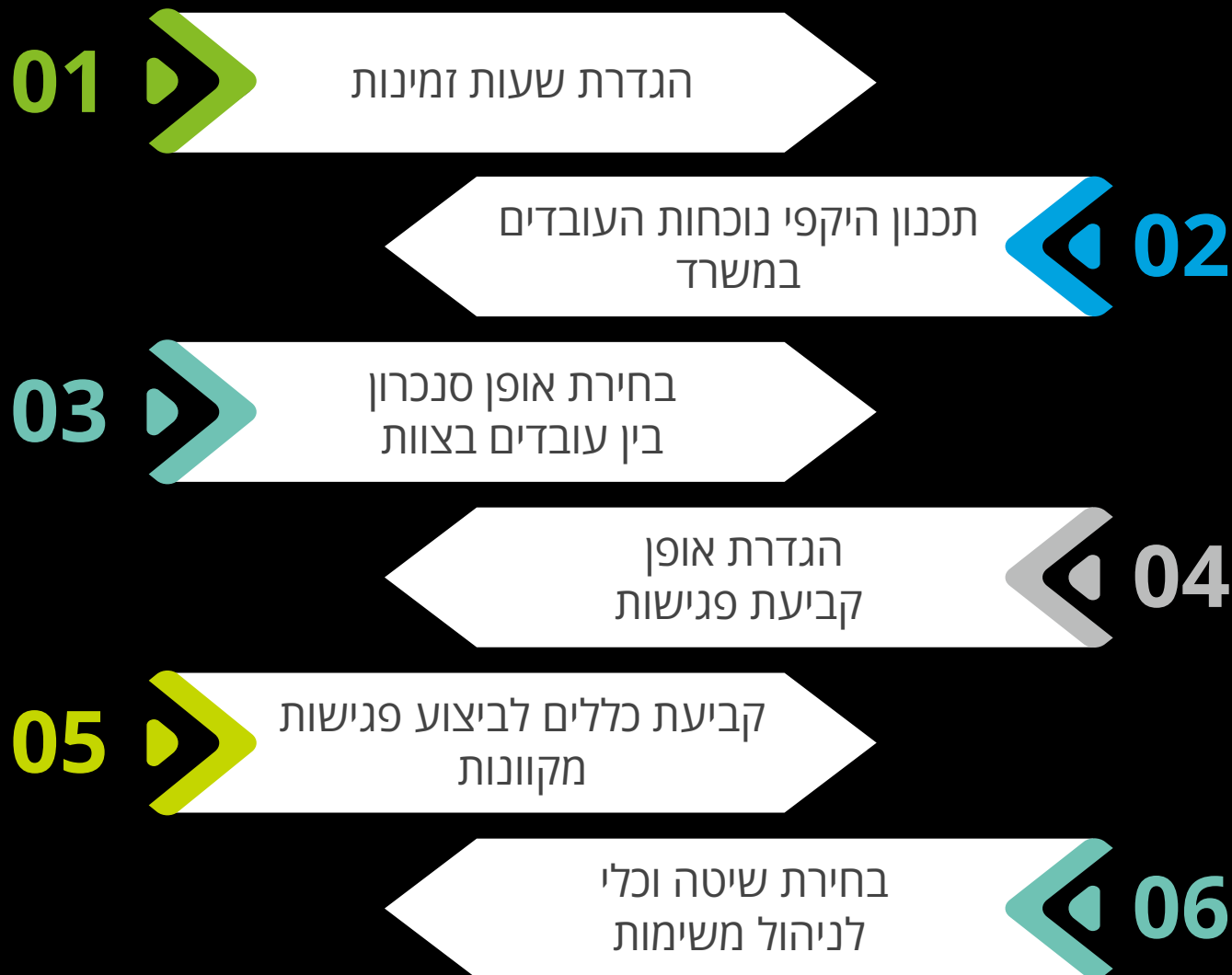


עובדי ארגון זה התבקשו לציין את רמת ההסכמה שלהם עם ההצהרה הבאה:

יעילותנו לא תקטן ואולי אף תעלה

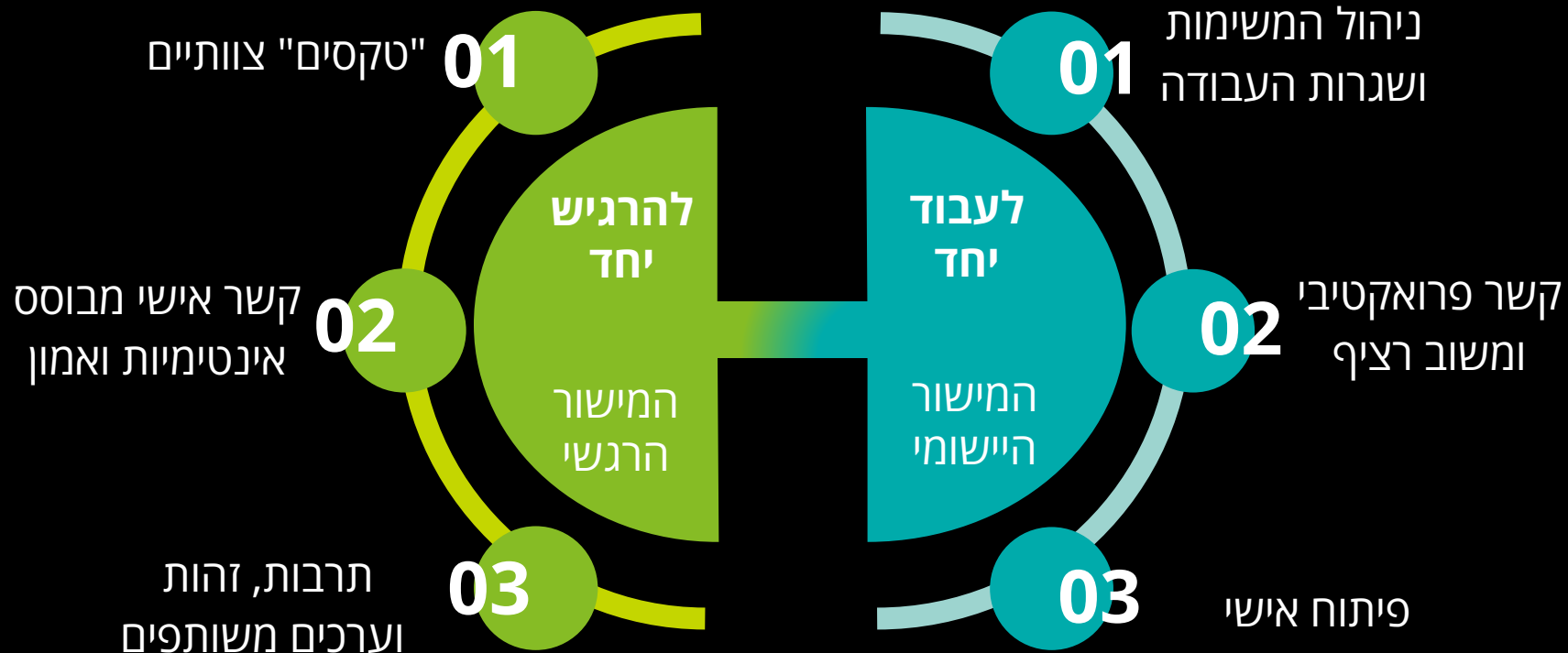


דוגמא לכללי אצבע לסנכרון ותיאום ביחידה



דוגמא למודל תעסוקה גמישה - נתראה במשרד או בזום?

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



דוגמא להנחיות ליום עבודה יעיל ומועיל

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

תכנון סדר יום יעיל

01

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

ביצוע יום עבודה יעיל

02

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

סיכום יום והפקות לקחים

03

מימד תהליכי העבודה - כלים והדרכות למנהלים ולעובדים

להלן דוגמאות לכלים והדרכות שניתן לספק לעובדים ולמנהלים על מנת לתמוך בהם בעת המעבר לסביבת עבודה היברידית. פורמט ההדרכות יכול להשתנות, לדוגמא: למידה עצמית, וובינרים, סדנאות וכו'.

כלים והדרכות למנהלים

- היכרות עם התנאים הנדרשים למעבר לעבודה היברידית, יתרונות, חסרונות ואתגרים
- כלים לניהול צוות בשגרה החדשה:
 - ניהול אפקטיבי מרחוק
 - הגדרת מנגנונים צוותיים ושגרות עבודה
 - תקשורת אפקטיבית עם עובדים מבוזרים
 - קביעת כללי זמינות וניהול זמינויות בפועל
 - הגדרת יעדים ותוכניות עבודה אישיות מותאמות
 - אבחון עצמי לתקשורת עם אנשי הצוות
- ניהול משימות:
 - מיפוי תהליכי עבודה וסיווג לפי תהליכי בית/משרד
 - ניהול משימות שוטף וחלוקת עבודה מותאמת
 - הערכת פרודוקטיביות עובדים וניהול עבודה על פי תפוקות – הגדרת יעדים מדידים ובקרה על ביצועים
- החלת מודל ניהול בהשראת AGILE – ניהול גמיש, זריז וממוקד תפוקות

כלים והדרכות לעובדים

- אופן העבודה ההיברידי
- כלים לניהול עצמי ותעדוף משימות:
 - התנהלות באי וודאות
 - התאמת משימות ליום העבודה מהבית
 - תכנון וביצוע סדר יום אפקטיבי מהבית
 - ניהול שבוע עבודה ויצירת איזון בית-עבודה
 - דיווח פרודוקטיביות / ביצועים
 - ניהול עומסים והרמת דגלים
- כלים לעבודת צוות:
 - תקשורת אפקטיבית מרחוק מול מנהל וחברי הצוות
 - הנחיות לפגישות אונליין
 - השתתפות ויוזמה
 - משוב הדדי

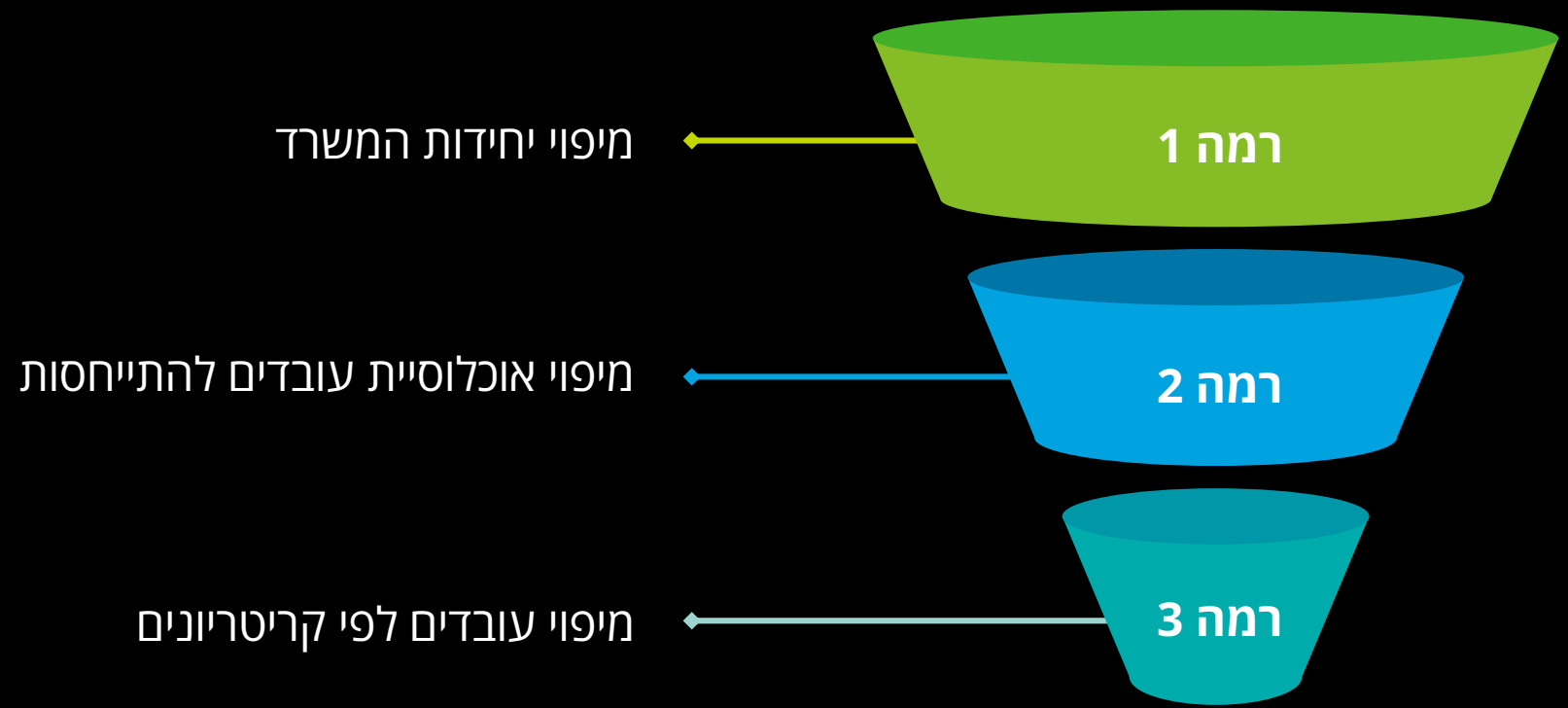


מימד ההון האנושי - סוגיות מרכזיות שיש לבחון

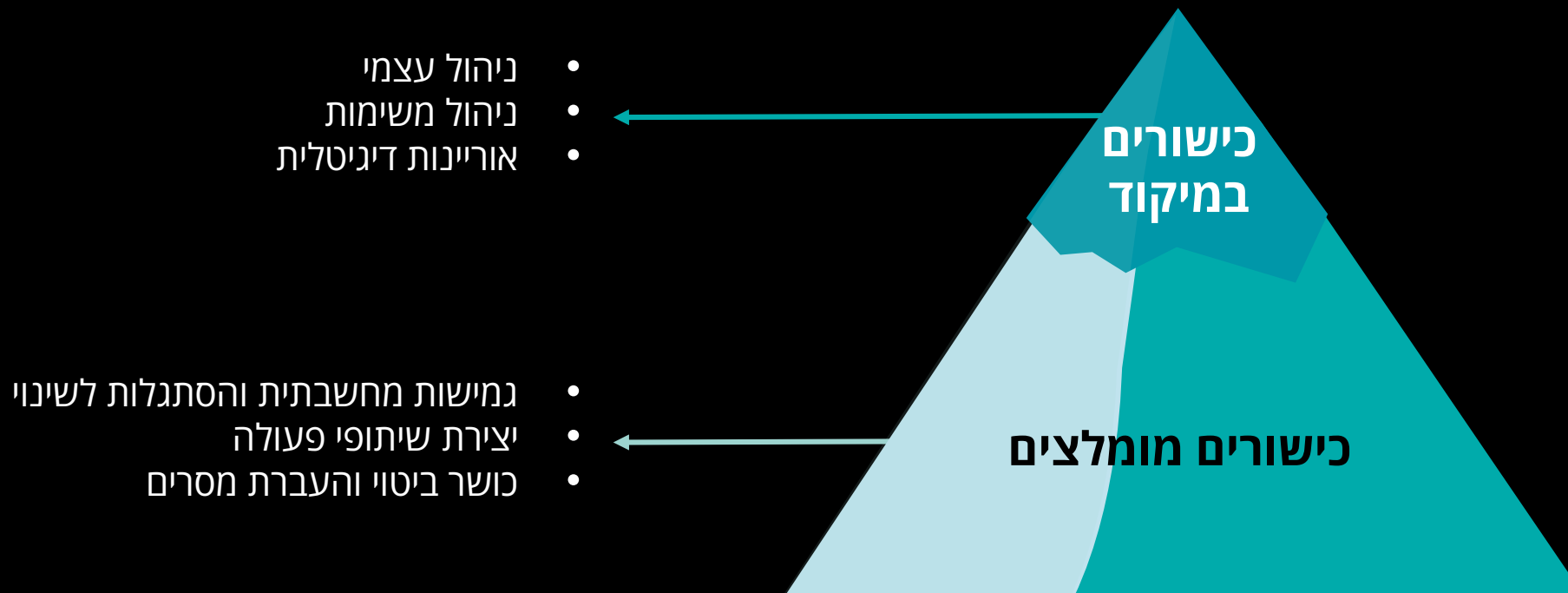
בכדי להעריך את מידת הבשלות למעבר למודל הפעלה היברידי במימד ההון האנושי, על הארגון לוודא כי למנהלים ולאנשי הצוות כלים ומתודות להתנהלות מיטבית בסביבת העבודה ההיברידית. סוגיות לדוגמא שצריכות להיבחן:

- האם הוגדרה **אסטרטגיה ומטרות** למודל הפעלה ההיברידית? האם **העובדים מחוברים לחזון העבודה ההיברידית?**
- האם ניתנו למנהלים **כלים להובלת הצוות מרחוק?**
- איך **משמרים מוטיבציה** של עובדים בעבודה היברידית? מה **ישמר ויגביר את מחוברות העובדים** למרות המרחק הפיזי?
- האם בעת גיוס עובדים חדשים לארגון נרצה לאתר **מועמדים המתאימים לעבודה היברידית?**
- האם למנהלים יש כלים ומתודות **לזהות עובדים המתקשים בעבודה מרחוק**, וכיצד לתמוך בהם?
- אלו **פרסונות או תפקידים חדשים** נדרשים? ומה מידת המוכנות הארגונית להכשירם?
- האם הארגון יודע מה **מידת שביעות רצון העובדים** מאופן העבודה הווירטואלי?
- כיצד ניתן יהיה לשמור על **Work-life-fit**, **לנהל את זמינות העובדים** ולוודא כי העובדים לא חווים שחיקה בעת העבודה מהבית?

דוגמא למיפוי יחידות, אוכלוסיות ועובדים



דוגמא למיפוי יחידות, אוכלוסיות ועובדים



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



מימד ההון האנושי - כלים והדרכות למנהלים ולעובדים

להלן דוגמאות לכלים והדרכות שניתן לספק לעובדים ולמנהלים על מנת לתמוך בהם בעת המעבר לסביבת עבודה היברידית. פורמט ההדרכות יכול להשתנות, לדוגמא: למידה עצמית, וובינרים, סדנאות וכו'.

כלים והדרכות לעובדים

- שאלות לבחינה עצמית: האם זה מתאים לי? איזו תמיכה אני צריך/ה?
- כישורי עבודה מרחוק - חיזוק מיומנויות נדרשות בתקופה זו
- עצות לשמירה על איזון בית-עבודה
- אתגרים אישיים - איך להתמודד ולמי לפנות?



כלים והדרכות למנהלים

- מיפוי עובדים מבחינת ההתאמה לעבודה היברידית
 - בהתאם לתפקיד
 - בהתאם לסוגי אוכלוסיות
 - בהתאם למאפיינים אישיים
- אבחון עובדים מבחינת ההתאמה לעבודה היברידית
 - כישורי עבודה מרחוק
 - לא רק לעבוד יחד, אלא גם להרגיש יחד - גיבוש הצוות, והחיבור לארגון, תרבות וערכים משותפים
 - למידה ופיתוח עובדים בעת העבודה ההיברידית
 - ערכה לתקשור המסרים וההנחיות לעובדים

מימד סביבת העבודה - סוגיות מרכזיות שיש לבחון

בכדי להעריך את מידת הבשלות למעבר למודל הפעלה היברידי במימד סביבת העבודה, על הארגון לוודא כי סביבת העבודה הטכנולוגית והפיזית תומכת באופן מלא בעבודה היברידית. סוגיות לדוגמא שצריכות להיבחן:

- האם **התשתיות הטכנולוגיות הארגוניות** תומכות במעבר לעבודה היברידית? כמות וסוגי חומר מודפס, גישה לכונני רשת ולמערכות ארגוניות (תוכנות מקצועיות, פורטל ארגוני, מערכות תפעול ודיווח ועוד)?
- כיצד מתבצע כיום **ניהול המסמכים**? האם קיימות מתודות אחידות וכלים טכנולוגיים המאפשרים גישה קלה למסמכים מרחוק (למשל, ידע ויכולת לעבודה עם Teams, OneDrive ו/או כלים אחרים)?
- האם קיימים כלים טכנולוגיים התומכים **בניטור, בקרה והערכת פרודוקטיביות העבודה מרחוק ובמשרד** (למשל, מערכות ניהול משימות, מערכת ניטור ואנליטיקס)?
- האם **ההתחברות מרחוק קלה** ופשוטה?
- האם הסביבת העבודה, ההתחברות מרחוק וכלל הכלים הטכנולוגיים לעבודה תומכים ועונים על **צרכי אבטחת מידע וסייבר**?
- האם לעובדים **רמת אוריינות טכנולוגית** מספקת כדי לעבוד עם כלים חדשים? האם נדרשות הדרכות ייעודיות?
- האם **סביבת העבודה בבית מותאמת לעבודה נכונה**? אינטרנט חזק ויציב, מחשב וציוד היקפי נדרש ועוד
- מהו **פוטנציאל החיסכון במעבר לעבודה היברידית** (למשל, בהקשרי נדל"ן, הוצאות נסיעה, הסעדה, תקורה וכו')?



דוגמה למקטע מתוך ניתוח פערים

בתום בחינת הבשלות, במסגרת ניתוח הממצאים, נשווה את הארגון מול ה-Best Practices בחברות בגודל דומה, תעשיות דומות ובעלי תפקידים דומים. ההשוואה תעשה על מנת להדגים כיצד מתנהל הארגון בשלושת המימדים במודל לעבודה היברידית.

סביבת העבודה

העובד אדיש לסביבת העבודה- משרד/מרחוק, ויכול לבצע את משימותיו במלואן מכל מקום










כוח העבודה

לכל העובדים יש את כישורי העבודה הנדרשים בסביבה ההיברידית, המנהלים מוכשרים היטב לניהול מרחוק

העבודה

כל תהליכי העבודה האפשריים תואמים מקום עבודה היברידי, כל המשתמשים הרלוונטיים מורגלים אליהם והם תומכים ביעדים עסקיים

מה מצבו של הארגון שלנו?

סביבת העבודה	כוח העבודה	העבודה	תפקיד
			עוזר הנהלה
			ראש צוות
			מהנדס מוצר

דוגמה לבחינת הבשלות הטכנולוגית הארגונית

בבואנו למפות את בשלות העבודה מרחוק נדרש להגדיר את ארכיטקטורת מערכות המידע הארגוניות ורמת הבשלות בכל רכיב בארכיטקטורה. על פי רוב חוזקה של הארכיטקטורה תקבע על פי הרכיב החלש בשרשרת. הארכיטקטורה בנויה מארבעת הרכיבים העיקריים הבאים:

אפליקציות

מחשבים ניידים, עכבר, מקלדת, מצלמה, כיסא, אבטחת מידע

ERP, CRM, תיקיות משותפות, חתימה דיגיטלית על מסמכים, דיווח שעות

רשת

מחשבים ניידים, עכבר, מקלדת, מצלמה, כיסא, אבטחת מידע

VPN, ראוטרים, ספק רשת, אבטחת רשת

תשתיות

שרתים, מוקד שירות ID, אבטחת תשתיות

מכיל:

רמת בשלות:

בשלות חלקית

בשלות קיימת

מימד סביבת העבודה - כלים והדרכות למנהלים ולעובדים

להלן דוגמאות לכלים והדרכות שניתן לספק לעובדים ולמנהלים על מנת לתמוך בהם בעת המעבר לסביבת עבודה היברידית. פורמט ההדרכות יכול להשתנות, לדוגמא: למידה עצמית, וובינרים, סדנאות וכו'.

כלים והדרכות לעובדים

- כלים מוחשיים ליצירת סביבת עבודה נוחה מרחוק (מסך, מקלדת ועוד)
- **עצות ליצירת סביבת עבודה מותאמת**
- **עייפות זום - דרכי התמודדות עם התופעה החדשה**
- הפנייה לכתובת רלוונטית לסיוע באתגרים טכנולוגיים

כלים והדרכות למנהלים

- כלים פרקטיים לשיפור ומיצוי של התשתיות ונגישותן
- דגשים להתייחסות לסביבת העבודה האישית של העובד בביתו
- **עייפות זום - דרכי התמודדות עם התופעה החדשה**
- **תקציב והשלכות תפעוליות של עבודה מרחוק - פוטנציאל לחיסכון מול הוצאות לשיפור תשתיות העובד**

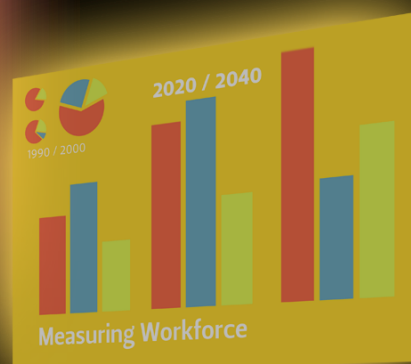


הערכת פרודוקטיביות עבודה מרחוק

לצד יתרונות העבודה מרחוק, היא מגבירה את הצורך בהערכת פרודוקטיביות

מדוע הערכת פרודוקטיביות במיקוד עכשיו יותר מתמיד?

- תחושת חוסר שליטה ובקרה בעבודה במודל העבודה מרחוק, בשל הריחוק הפיזי ושעות העבודה הגמישות יותר
- ביטויים של חשש מחוסר פרודוקטיביות של עבודה בסביבה שאינה סביבת עבודה, בעיקר לנוכח היעדר היכולות לבצע מדידה
- ביטויים של חשש מחוסר פרודוקטיביות בשל חזוית תקשורת מורכבת יותר
- צורך לעבור לשיטות עבודה מתקדמות יותר, המחייבות גם מדידה אחרת ושימוש בכלים מתקדמים



המשבר כהזדמנות- חשיבות מדידת הפרודוקטיביות היתה קיימת מאז ומתמיד, גם כשכולם עבדו מהמשרד

איך מתחילים במלאכת הערכת הפרודוקטיביות מכוונת התפוקות?

מינוף של איסוף המידע הפאסיבי והאקטיבי יחד עם תובנות שנצברו כדי להבין איך כוח העבודה מתפקד כרגע

1 חברו את ההנהלה הבכירה להגדרת הפרודוקטיביות החדשה וזהו 1-2 מדדים מכל אחד מהממדים: אפקטיביות, יעילות ומחוברות, תוך שימוש בפרקטיקות עיצוב ממוקדות הון אנושי

2 אספו מידע תוך שימוש בהערכות עובדים וסקרים, מידע פסיבי ואוטומטי, ומקורות אחרים כדי לייצר תצפיות ותובנות לגבי הפרודוקטיביות הקיימת

3 הובילו סשנים של עבודה מרחוק המדגישים את החשיבות לשינוי על-ידי ניתוח מצב קיים ותכנון תכנית פעולה לאימוץ הרגלי עבודה מרחוק המסייעים לפרודוקטיביות בסביבה וירטואלית

4 רצויות, גשרו על פער הפרודוקטיביות באמצעות זניחה של משימות בעלות ערך נמוך, תעדוף רווחת עובדים, ויצירת מרחב מאפשר לביצוע משימות

הכלים של Deloitte להעצמת סביבת העבודה ההיברידית

הכלים להלן יכולים לסייע לארגון לנתח מחדש את התפקידים הקיימים ולהניע את הפרודוקטיביות בתקופת הנורמלי החדש



ניתוח מבנים ארגוניים קיימים ונדרשים

- כלי אבחוני המאפשר:
- השוואת מבנים פורמליים וא-פורמליים של צוותי עבודה
- שימוש במדדים רלוונטיים, על מנת לזהות היכן המבנה הפורמלי מעכב את שיתוף הפעולה בצוותי העבודה והיכן המבנה תואם לצרכים
- בחינת נתוני העובדים והשפעתם על התפקיד, היחידה העסקית או אופן העבודה



DNA דיגיטלי

- **גיבוש פתרונות טקטיים המשלבים מאפיינים דיגיטליים** בפעילות הארגון בנורמלי החדש, וביניהם:
- Minimum Viable Changes- MVC המייצרים בדיוק את "**הכמות הנכונה של השינוי**" ב-DNA של הארגון
- אלה פתרונות **מעשיים, תחומים בזמן ומדידים**, המשלבים טכנולוגיות מתאימות, אשר **יביאו ערך לארגון**, ללא הוספת עומס והפרעה לפעילות השוטפת



ניתוח תפקידים וחילוקי תפקות

- חשיבה וסיעור מוחות בנוגע ל**שינויים הנדרשים באופן העבודה** והבנת האתגרים המרכזיים
- **זיהוי KPIs ומדדים** לעבודה פרודוקטיבית
- **עיצוב דרך העבודה האידיאלית עבור הצוות** הארגוני ובניית תכנית פעולה מותאמת



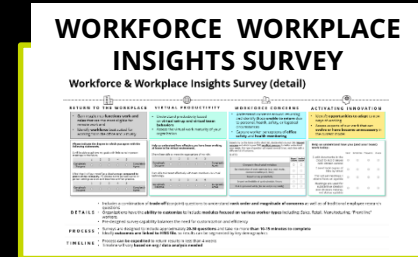
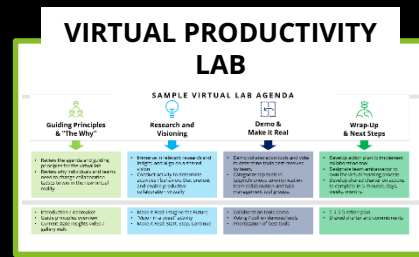
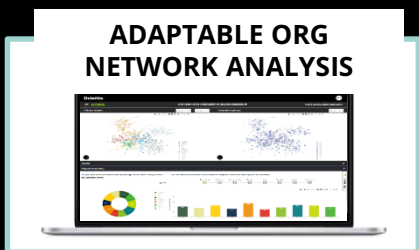
תכנון והגדרה של מודל הפעלה היברידי

- בניית **מודל אחריות ומשילות רחבי** בחירה והפעלה של קבוצת מובילים
- **יצירת Playbook ומתודולוגיה סדורה לעבודה מרחוק**, לרבות אופן הערכת תפוקות, תוך מתן דרגות חופש למנהלים
- **עבודה בשיטת Scrum** לצורך הערכת פרודוקטיביות ועבודה בשיפור מתמיד
- **תכנון תכנית TTT**, פיתוח ההדרכה והנחייה



סקר תובנות מעמיק על כוח העבודה ומקום העבודה

- סקר התובנות על כוח אדם ומקום העבודה עוסק בשאלות בתחומים קריטיים, כאשר ארגונים מתבוננים על המעבר לנורמלי החדש, עם דגש על תפוקות בעבודה מרחוק. הסקר כולל שאלות סביב:
- **מדדי פרודוקטיביות עבור כל ציר** (פרודוקטיביות; יעילות; העצמה)
- **עבודה אפקטיבית, תוך מיקוד** בחדשנות ויצירת ערך חדש





אנשי קשר



We walk the talk

Deloitte עובדים במסגרת מודל הפעלה היברידי



ניהול סיכונים וקבלת החלטות מושכלות

התחום מהווה מרכז מומחיות גלובלי, עם ניסיון של מעל ל-200 פרויקטים ומעל 100 מומחים מתודולוגיים וטכנולוגיים, אשר יתמכו בתהליך קבלת ההחלטות



תהליכים מובנים

שימוש במתודולוגיה מובנת ומוכחת לטובת יישום מהיר, יעיל ובעל ערך



למידה מניסיון עבר בכדי לא להמציא את הגלגל מחדש

ניסיון וידע רב מפרויקטים בארגונים דומים אנו מגיעים עם יכולות מחקר ובנצ'מרק רחבות

עינבל נמיר

Managing Director

מובילת פרקטיקת עבודה מרחוק וסביבת עבודה דיגיטלית

Innamir@deloitte.co.il

0543388977



- 15 שנות ניסיון באפיון, יישום והטמעת פתרונות דיגיטליים כולל שינוי תהליכים ופתרונות דיגיטליים ארגוניים
- עינבל הובילה את גיבוש מודל הפעלה ההיברידי ופיתוח פתרונות Future of Work לארגונים ציבוריים, ארגוני שירותים מקצועיים, חברות היי-טק, ארגונים תעשייתיים ועוד

הארגונים החברים בקואליציה

- FUTURE MOBILITY IL - חברה לתועלת הציבור השמה לה למטרה להפוך את ישראל למובילה עולמית בהטמעה ויישום מהפכת התחבורה
- MADE IN JLM - ארגון ללא מטרת רווח שפועל לקידום קבילת ההייטק והיזמות בירושלים וכלכלת העיר
- 15 דקות - עמותה ללא מטרת רווח המייצגת ומשמעיה את קול צרכני התחבורה הציבורית בישראל ופועלת להפחתת השימוש ברכב פרטי
- אישה בהייטק - ארגון הפועל להגדלת מספר הנשים המועסקות בהייטק וקידום סביבת עבודה שיוויונית ומעצימה

מיכל גלברט

michal@mobilityil.com

נעמה בושרי

naama@15minutes.co.il

חנן ברנד

hanan@madeinjlm.org

ענבל אורפז

Inbal.orpaz@gmail.com



#אישה
בהייטק



www.deloitte.co.il

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee (“DTTL”), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte Israel & Co. is a firm in Deloitte Global Network. Deloitte Israel Group a leading professional services firms, providing a wide range of world-class audit, tax, consulting, financial advisory and trust services. The firm serves domestic and international clients, public institutions and promising fast-growth companies whose shares are traded on the Israeli, US, European and foreign capital markets.

© 2020 Deloitte Israel & Co.