

מה רוצים העובדים

שינוי גישה בעבודה: מהישרדות לשגשוג

 THRIVE נוצר בשיתוף עם



הקדמה

למה מתכוונים כשאומרים "לשגשג בעבודה"? בעיני העובדים כיום, מדובר באפשרות להתפתח ולגדול, לטפח את החוסן הנפשי והרווחה הפיזית, למצוא משמעות ותכלית בעבודה ולהגדיר הצלחה במושגים שלהם עצמם.

עולם העבודה עבר מהפך – התנודות הסיסמיות שגרמה מגיפת הקורונה האיצו מגמות שנבנו לאט במשך שנים ארוכות. המחסור בטאלנטים היום מאוד קשה, מה שמוביל לתחרות עזה.

ואנחנו לא רואים סימנים לשיכוך המצב בקרוב. שינויים דמוגרפיים מחריפים את המצב, ומשאירים את הכדור במגרש של עובדים בעלי כישורים מבוקשים, לפחות בעתיד הנראה לעין. שכר הוגן ויציבות תמיד יהיו חשובים, אבל עם הזמן מעמדם נשחק. כיום עובדים מצפים ליותר – הן מחיי העבודה והן מהמעסיקים. רווחה, נפשית ופיזית כאחד, היא כיום הגורם הראשון במעלה בסדר העדיפויות של עובדים.

אנשים לא רוצים רק לשרוד, הם רוצים לשגשג – והם מוכנים לעזוב משרות יציבות, כפי שמוכיחים גלי ההתפטרות הגדולים, המהפכים התעסוקתיים והשינויים המהותיים בסדרי העדיפויות של עובדים רבים בחודשים האחרונים. כדי למשוך ולשמר טאלנטים טובים בשוק העבודה התחרותי ביותר בעידן המודרני, מעסיקים צריכים להקשיב, לשנות גישה וליישם אסטרטגיה מתאימה.





זוהי תקופה של שינויים ושיבושים בלי סוף, אבל גם הזדמנות של פעם בדור להגדיר מחדש את האופן שבו אנחנו עובדים וחיים. עסקים שחושבים קדימה צריכים להתנתק מהרעיון של 'משחק סכום אפס' בין חיי העבודה לחיים האישיים. הם צריכים לאמץ הלך רוח של "איזון עבודה-חיים על ידי הטמעה של נושא הרווחה הפיזית והנפשית בתהליך העבודה עצמו, והשקעה במשאב החשוב ביותר: העובדים."

אריאנה הפינגטון, מייסדת ומנכ"לית Thrive

חברת ManpowerGroup ערכה סקר בקרב יותר מ-5,000 עובדים בתפקידי משרות מול קהל, בארגונים גדולים ובמוקדים טלפוניים, כמו גם בקרב מבקשי עבודה, בחמש מדינות (אוסטרליה, צרפת, איטליה, בריטניה וארה"ב), וניתחה את התוצאות על מנת ללמוד את משמעות השאיפה לשגשג בעבודה. אבל לא הסתפקו רק בעריכת הסקר – אחרי קבלת התוצאות, חברנו לחברת **Thrive** שמתמחה בטכנולוגיות לשינוי התנהגות, במטרה לעזור למעסיקים להפוך תובנות לפעולות ולהבטיח שגם לעסקים וגם לעובדים תהיה התשתית הדרושה להצלחה.



ממצאים עיקריים

מתיחה של גבולות הגמישות



1

שכתוב של כללי ההנהגה



2

שגשוג – מענה לצרכים השונים



3

בניית עתיד ידידותי-למשפחות



4

מניעת שחיקה, בניית חוסן נפשי



5



מתיחה של גבולות הגמישות





גמישות לכולם



מקום עבודה משגשג הוא עסק שתומך באדם בכללותו ומציב את הרווחה והבריאות הנפשית של העובד בראש סדר העדיפויות. אנשים רוצים אינטגרציה של החיים האישיים עם העבודה – הכרה בכך שאנחנו מביאים 100% מעצמנו לעבודה. הרצון בגמישות מבטא שאיפה לכיול מחדש של היחסים בין החיים האישיים והעבודה שלנו.



אריאנה הפינגטון, מייסדת ומנכ"לית Thrive

עובדים בכל הענפים ובכל הדרגים דורשים כיום יותר אפשרויות בחירה ואוטונומיה ביחס לשעות העבודה שלהם. הם מעוניינים לבחור בעצמם את שעות תחילת וסיום העבודה ולהתאים את דפוס המשמרות לצרכים האישיים שלהם.





גמישות, לא רק מבחינת צורת העבודה, תישאר המורשת מהמגיפה

גם אם עדיין איננו יודעים איך עתיד העבודה ייראה, חווינו על בשרנו את התוכנית הניסיונית הגדולה ביותר בעולם של מודלי עבודה חדשים, ותוצאותיה ימשיכו להשפיע על האופן, המיקום, המועד והסיבה לעבודה.



18%

כמעט חמישית מהעובדים מוכנים לאמץ שבוע עבודה בן ארבעה ימים תמורת שכר מופחת, במטרה להשיג איזון משופר



35%

מעוניינים לבחור מאיפה יעבדו (מהמשרד או מהבית), בהתאם לצרכים היומיים שלהם



45%

מעוניינים לבחור בעצמם את זמני תחילת וסיום יום העבודה



64%

מעוניינים לעבור לשבוע עבודה בן ארבעה ימים (שעות דחוסות, מאמץ מלא, תשלום מלא)

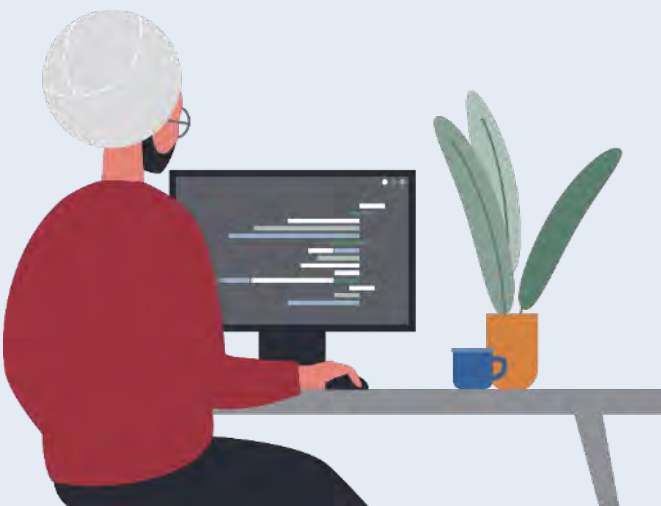


93%

מכל העובדים מעריכים כיום את חשיבות הגמישות לחיי העבודה שלהם

בתקופה שבה 75% מהמעסיקים מדווחים על קשיים בגיוס – שיא בן 16 שנה – הקשבה, התאמת הגישה ומתן מענה לצורכי העובדים מעבר לתלוש השכר, יהפכו לגורמים המבדלים בהצלחה למשך ולשמר עובדים.





העבודה שלי, הדרך שלי: עובדים רוצים אפשרויות בחירה

גמישות מקדמת הצלחה עסקית – לא פחות מ-55% מכוח העבודה של ארגונים שמאפשרים לעובדיהם לבחור מתי, מאיפה וכמה הם יעבדו משיגים ביצועים גבוהים, לעומת **36%** בלבד בארגונים שמחייבים שבוע עבודה בן 40 שעות בשבוע.

מעסיקים צריכים למדוד ביצועים על סמך תפוקה, לא שעות – הימצאות בעבודה אינה מדד להצלחה עסקית. הגדרה של יעדי ביצועים ברורים, הצעת הזדמנויות לשדרוג מיומנויות וטיפול של תרבות ארגונית תומכת יובילו ל**תוצאות משופרות**.

הגיע הזמן לאמץ גישה שמעמידה את העובדים במרכז – ככל שעסקים יתרחקו יותר מהמודלים הישנים שהציבו את העבודה במרכז הבמה, הצלחתם תגדל. הגדלה של רמות הגמישות, האמפתיה ושיתוף הפעולה תשפר את חוויית העובדים ותגדיל את הפרודוקטיביות.

הרצון בגמישות משותף לרבים, לא למעטים – **60%** מהעובדים עבדו בשנתיים האחרונות במקום העבודה עצמו, ואילו עובדי ידע רבים התנסו במודלים של עבודה מהבית ובמתכונת היברידית. חשיבותם של היבטי **ההגיינות, השוויון וההכללה** בעיני עסקים מובילים הולכת וגדלה. כדי למנוע את הגדלת הקרע בקרב כוח עבודה מקוטב מלכתחילה, עלינו לנסות למצוא הזדמנויות גמישות לכולם, כמו אפשרויות לבחירת משמרות, שעות עבודה וצוותים מועדפים.



שכתוב של כללי ההנהגה



שינוי בציפיות

יותר ויותר עובדים דורשים ממקום העבודה שלהם לקדם משהו שלא מסתכם ברווחים פיננסיים. הם מחפשים תרבות של אותנטיות ואמון, ומנהלים שמשמשים דוגמה אישית ומטפחים איכויות כאלה. יותר מדי מנהלים עדיין שוגים לחשוב שתקופות של בהילות או כאוס מחייבות אותם להיות בתנועה מתמדת ובתפוקה מלאה, או שהם חייבים להצליח לעמוד בקצב התזזיתי של המציאות הרגעית. למעשה, ההפך הוא הנכון. הדרך הטובה ביותר שבה מנהלים יכולים להצמיד חברה קדימה, לרכוש אמון ולהתחבר לעובדים בצורה מלאה משמעות, היא להתחבר לעצמם מחדש כבני אדם.

אריאנה הפינגטון, מייסדת ומנכ"לית Thrive

בשנים האחרונות, חל שינוי דרסטי בציפיות של העובדים מבחינת מה שהם רוצים להשיג מעבודתם ומחיייהם הפרטיים. שינוי זה משפיע מהותית על קשרי הגומלין בין עובדים ומנהלים. אנשים דורשים שעבודתם תהיה משמעותית ומונחית-מטרה, ובמקביל, תואמת לנורמות עבודה מקובלות. עסקים שהם מונחי-מטרה ונכונים לספק תמיכה בצורכי עובדיהם, מעודדים "את הפרט כעולם ומלואו" בעבודה, וסוללים את הדרך.

מה רוצים העובדים ממעסיקיהם

כדי להבטיח שמקום העבודה ישפיע על העובדים בצורה חיובית, עסקים שרוצים להצליח צריכים לתת יותר גמישות, אוטונומיה, תמיכה ברווחה הפיזית והנפשית, אמון, הכוונה ואפשרויות להתפתחות.

העובדים רוצים:



אמון ותמיכה: הנהגה של כוח עבודה משגשג מתחילה בדרג הביניים

הצלחה במתן מענה לצורכי העובדים תלויה בעיקר במנהליהם הישירים. מנהלים בדרגי הביניים הם הדבק שמחזיק את הארגון. בשנתיים האחרונות, תפקידם של המנהלים בדרגי הביניים עמד למבחן לא פשוט בכלל – וחייב הפגנה של אמפתיה, תמיכה בשלומות וברווחה הנפשית והכוונה של העובדים הכפופים להם – על פי רוב מרחוק ובתקופה רוויית מתחים ואי ודאות. עקב הצורך לאמץ מודלי עבודה חדשים לחלוטין במהירות מסחררת, מנהלים נדרשו לשמור על פרודוקטיביות תוך כדי פיקוח (וירטואלי) על הנוכחות בעבודה והשגת תוצאות עסקיות.

ציוד של מנהלים בכירים ומנהלים בדרגי הביניים במיומנויות הנכונות הדרושות להכוונה והפגנת דוגמה אישית ואכפתיות לעובדים יעזור לארגונים לצלוח את השינוי המהפכני הזה ולמצוא פתרונות שמספקים מענה הן לצורכי הפרט והן לצורכי העסק.

לטיפול כוח עבודה משגשג, נדרשת יצירת תרבות של אמון וביטחון פסיכולוגי לעובדים באמצעות ניהול אמפתי ואפקטיבי.

ואף על פי שמרבית האנשים לא נולדים עם כישרון טבעי לניהול, זו מיומנות נרכשת. שדרוג המיומנויות של מנהלים על מנת שיוכלו לנהל את חוויית העובדים ולממש את הצעת הערך לעובדים באמצעות הכוונה ופיתוח ולא באמצעות ניהול משימות יביא לשיפור בביצועים העסקיים.



שגשוג – מענה לצרכים השונים



3

מה מאפשר שגשוג לנשים ולגברים

גם גברים וגם נשים דוחים את המיתוס ששחיקה היא פשוט מחיר הכרחי להצלחה.

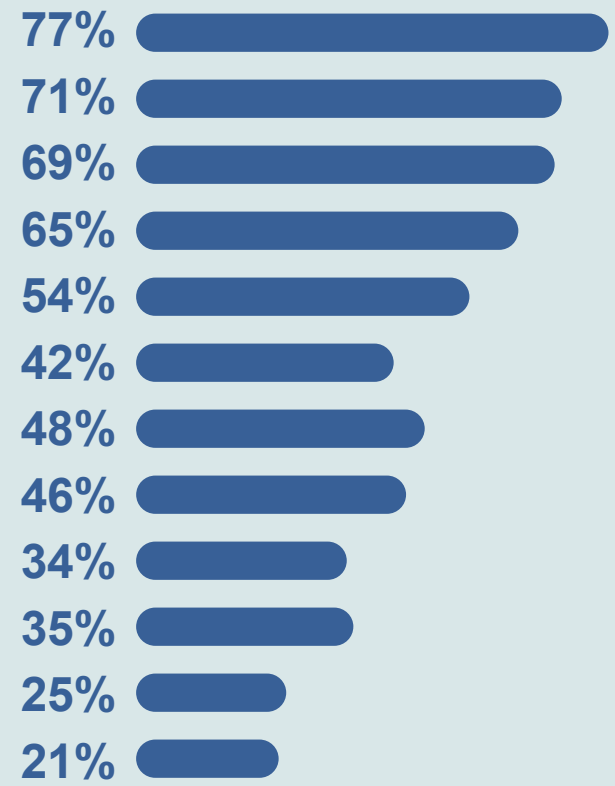
אריאנה הפינגטון, מייסדת ומנכ"לית Thrive

המגיפה הציבה אתגרים לא פשוטים גם בפני נשים וגם בפני גברים – אבל כל אחד מהמגדרים חווה אתגרים שונים, והצרכים הספציפיים שלהם ממעסיקיהם ממשיכים להתפתח גם עכשיו.





מה גברים רוצים



מה נשים וגברים רוצים



מה נשים רוצות



כוח עבודה משגשג הוא כוח עבודה מגוון

נשים מייצגות **39%** מאוכלוסיית האנשים העובדים בעולם, וכעת גם את מרבית בוגרי המוסדות להשכלה גבוהה, אבל הן עדיין מתקשות למצות את הפוטנציאל שגלום בהן מכיוון שנשים מאיישות **פחות משליש מתפקידי הניהול בכל הדרגים**.

מתחילת פברואר 2020, בארה"ב בלבד, כמעט **1.1 מיליון נשים** עזבו את כוח העבודה – מה שממחיש באופן ברור את השפעת המגיפה על חיי העבודה של נשים. בנוסף, נשים מדווחות על רמות גבוהות יותר של **שחיקה** בהשוואה לגברים.

יש צידוק עסקי חזק לגיוון מגדרי בעבודה. צוותים מגוונים מבחינה מגדרית משיגים הכנסות גבוהות יותר, מציעים הזדמנויות טובות יותר לטיפול מאגר טאלנטים רחב יותר ומפגינים ביצועים טובים ביותר ב-**25%** בהשוואה לצוותים ללא גיוון מגדרי. עסקים עם יותר נשים בתפקידי הנהגה גם **מצליחים יותר**.

כדי שעסקים יצליחו בתקופות של מחסור בכוח אדם, מעסיקים חייבים להתמסר לסגירת הפער בייצוג המגדרי בכל הדרגים. בכך שיציעו גם לנשים וגם לגברים את הגמישות שדרושה להם כדי לשגשג, מעסיקים יגדילו את סיכוייהם למשוך ולשמר את הטאלנטים הטובים ביותר שאפשר למצוא.





בניית עתיד ידידותי-למשפחות



איזון מחדש של העבודה עבור הורים לילדים

עוד לפני שמישהו בכלל שמע על הקורונה, ילדים חוו משבר הולך ומסלים בבריאות הנפשית. ואז הגיעו לימודים בזום, בידוד ועוד שעות ארוכות מול מסכים וברשתות החברתיות. גם אם אנחנו נכנסים לשלב חדש במגיפה, האתגרים שניצבים בפני הורים ממש לא מתפוגגים. כמובן שזו תקופה רוויית-מתחים לכולם. כולנו רוצים להיות ההורים הטובים ביותר שאפשר לילדינו. הורות היא תפקיד מאתגר מאז ומעולם, היא היוותה אתגר גם לפני שחיי המשפחה, העבודה ובית הספר התחילו להתנהל תחת קורת גג אחת עבור מיליוני אנשים ברחבי העולם.

אריאנה הפינגטון, מייסדת ומנכ"לית Thrive

החפיפה, שלא לומר ההתנגשות, בין העבודה, בית הספר והחיים האישיים בשנתיים האחרונות, גרמה לאנשים רבים להעריך מחדש את חייהם וסדרי העדיפויות שלהם, והם דורשים שינוי. בחודשים האחרונים, יותר הורים התפטרו ממשותיהם, בהשוואה לעובדים ללא ילדים.



טיפול של עובדים עם ילדים

גמישות היא הדרישה הפופולרית ביותר בקרב עובדים עם ילדים, והאפשרות לבחור את שעות תחילת וסיום העבודה היא גורם מפתח – אבל זה לא מספיק. המגיפה גרמה לעובדים רבים להבין את החשיבות של היבטי האיזון, הרווחה, הקבלה והשייכות במקום העבודה – ואת הצורך בתמיכה מהמעסיקים הן בבריאות נפשית והן בבריאות פיזית.

עובדים עם ילדים דורשים:

בעבודה



75% רוצים אפשרויות להתקדמות בעבודה (לעומת 65%*)

74% מעוניינים במשמעות בעבודה (לעומת 68%*)

הזדמנות לרכוש מיומנויות חדשות



73% בעבודה (לעומת 63%*)

26% מחוץ לעבודה (לעומת 20%*)

תמיכה בשמירה על הבריאות



56% רוצים גישה למשאבים לשמירה על הכושר (לעומת 37%*)

54% רוצים אפשרויות תזונה בריאות בעבודה (לעומת 37%*)

תמיכה בטיפול בבני משפחה



55% טיפול בילדים (לעומת 52%*)

31% טיפול בבני משפחה מבוגרים (לעומת 37%*)

עובדים עם ילדים: תעדוף של סדרי העדיפויות האישיים

עובדים עם ילדים מבקשים ממעסיקיהם תמיכה שתסייע להם לארגן מחדש את האיזון בין החיים האישיים והקריירה, מה שיעזור להם לשגשג. תמו הימים שבהם תהליך הגיוס התמקד רק בעובד הפוטנציאלי עצמו – כיום מעסיקים צריכים לספק מענה למה שהעובדים רוצים גם עבור עצמם וגם עבור משפחותיהם. כדי לטפח כוח עבודה משגשג, צריך לספק להורים את התמיכה שדרושה להם כדי לנהל תקופות של חוסר ודאות עם פחות מתחים נפשיים. כדי ליצור פתרונות שתומכים בתעסוקה בת-קיימא ובטיפול הפוטנציאלי של עובדים עם ילדים, נדרשים הנהגה חזקה, חשיבה חדשנית ושיתוף פעולה הדוק עם הורים לילדים.





מניעת שחיקה, בניית חוסן נפשי



5



4 3 2 1

מניעת שחיקה, בניית חוסן נפשי

תמיכה ברווחה נפשית

הקורונה מנעה מאיתנו את האפשרות להתעלם ממשבר הבריאות הנפשית שהתחיל לקרום עור וגידים עוד לפניו. עכשיו עלינו לעבור ממודעות לפעולות בשטח. צריך לעזור לאנשים לזהות סימני אזהרה של אתגרים לבריאות המנטלית על מנת שהם יוכלו לבקש את העזרה שהם זקוקים לה, לחולל את השינויים הנחוצים ולנהל את החיים שהם רוצים לחיות, לא את החיים שהם התפשרו עליהם.

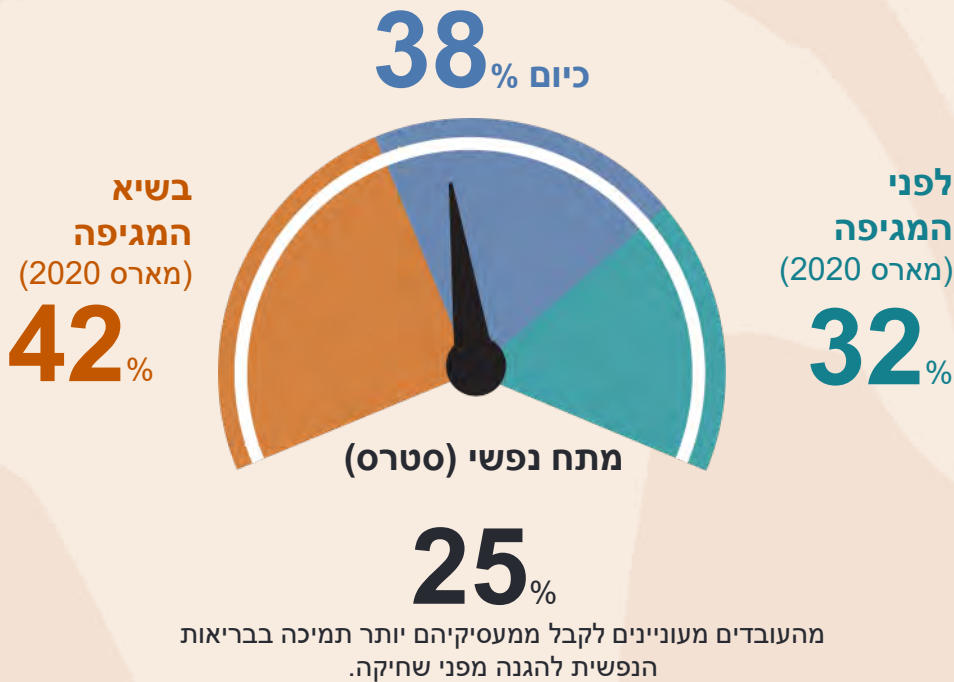
אריאנה הפינגטון, מייסדת ומנכ"לית Thrive

משבר הקורונה הזניק את נושא הבריאות הנפשית לראש סדר היום הארגוני והציבורי, וכיום עובדים מצפים ממעסיקיהם לתמוך ברווחה המנטלית שלהם ולספק להם הזדמנויות לבניית חוסן נפשי. הדגש הוא על מניעה בניגוד לריפוי.





העלאת המודעות, הגנה על העובדים



אנשים צעירים: חשים מוצפים יותר וכורעים תחת הנטל (42%). אבל יש סיכוי גבוה יותר שהם יעלו בפתיחות את הנושא של רווחה נפשית במקום העבודה, ויבקשו ממעסיקיהם את המשאבים הדרושים.



ניפוח סטיגמות במטרה לשגשג



ארגונים צריכים לעשות יותר על מנת לעמוד בחזית המהפכה ולנפץ את הסטיגמות בנושא. לשם כך תידרש השקעה מתמשכת, ואנחנו גם נראה עלייה בתפקידי "אחראי בריאות נפשית" וכדו'. במידה מסוימת, מדובר בטריטוריה חדשה בעולם העסקים, אבל התעמקות בצורכי העובדים והתנסות במודלי תמיכה שונים יובילו לשיפור במצב הבריאות של העובדים ושל העסקים גם יחד. יותר ויותר עסקים מתחילים לראות ברווחה אסטרטגיה חיונית להצלחה, ולא בונס חביב בלבד.

בקרב אנשים צעירים, יש מודעות גבוהה לנושא הבריאות הנפשית, וייתכן שהם אלה **שיספקו את הפתרון**. עובדים צעירים נוטים להפגין יותר פתיחות בסוגיות של בריאות נפשית, ובכך מניחים את התשתית לקיום שיחות פתוחות ומספקים תובנות חשובות למעסיקים שמעוניינים לשפר את התמיכה ברווחה המנטלית של עובדיהם. עבודה לצד אנשים צעירים עשויה לסלול את הדרך לפתרונות מעשיים ובני-קיימא לתמיכה בחוסן הנפשי של כוח העבודה בכללותו.

הצורך להפסיק להסתיר את סוגיות הבריאות הנפשית במקום העבודה ולהוציא אותן לאור הוא צורך אמיתי. על אף המודעות הגוברת לחשיבות של ניהול הרווחה הנפשית (מכונה גם 'שלומות') **והגדלת ההשקעה** בתמיכה בבריאות הנפשית במקום העבודה מאז תחילת המשבר, 38% מהעובדים לא השתמשו במשאבים הזמינים בעבודה לשמירה על הבריאות הנפשית, או אינם מודעים לקיומם.



פעולות מפתח של מעסיקים: צעדים קטנים, השפעה גדולה

אסטרטגיות מוכחות שיעזרו לכם להתקדם מהישרדות לשגשוג ולטפח מקום עבודה בריא ופרודוקטיבי יותר:



יצירת תרבות של ישירות מונחית-חמלה

העצמה של עובדים להשמיע קול, לספק משוב, להתנגד ולהציף בעיות, אתגרים וביקורת בונה ללא היסוס. כאשר עובדים משתפים משוב, רעיונות חדשים ואפילו בעיות, הפגנה של חמלה, אמפתיה והבנה יכולה להועיל לארגון כולו.



יישום של גישת Microsteps

עידוד עובדים ליישם גישה של Microsteps – צעדים קטנים ומונחי-מדע לסיגול הרגלים בריאים ובני-קיימא בתחומים החשובים ביותר. ניתן להסביר שזה בסדר לחלום בגדול, אבל אנחנו יכולים לעזור לעצמנו בכך שנתחיל בקטן: לצאת להפסקת צהרים אמיתית, להפוך פגישת ישיבה לפגישת הליכה או להקצות זמן ביומן למשהו שלא קשור לעבודה וחשוב לנו. כדאי להזמין מנהלים וחברי צוות לשתף אילו צעדים קטנים הם מנסים, ולמה, וכן איזו תמיכה תעזור להם להתגבר על אתגרים.



שילוב של פעילויות רווחה בכל פגישה

מתח נפשי (סטres) הוא בלתי נמנע, אבל מתח מצטבר דווקא כן. אפשר למצוא דרכים לשלב פעילויות רווחה בשגרת היומיום למניעת הצטברות של מתחים והתפתחות של תחושת הצפה רגשית. ניתן לפתוח פגישות צוות בשיתוף של "Thrive Reset" ("איפוס לצורך שגשוג") אישי שנוצר על ידי חבר צוות אחר. ניתן לסיים פגישות חמש דקות לפני הזמן כדי לתת לאנשים זמן לטעון מצברים לפני שיתחילו במשימתם הבאה. רגעים קטנים כאלה יכולים להצטבר להשפעה גדולה – על הפרט ועל הארגון כולו.



ליזום שינוי תרבותי, החל מראש הפירמידה

שימוש בעוצמה של סיפורים ולקחים מהחיים והפגנת דוגמה אישית במטרה להעניק לעובדים בכל דרגי הארגון הרשאה תרבותית לתעדף את הרווחה האישית. כאשר מנהלים מספרים איך הם עצמם מציבים גבולות, מחדשים מצברים ומעריכים חברי צוות שנוהגים כמותם, נוצר אפקט רשת שמחולל שינוי בצוותי עבודה ובארגון כולו.



להתחיל בריאיון הקליטה לא צריך להמתין לריאיון סיום העבודה כדי ללמוד איזה סוג גמישות דרוש לעובדים. ריאיון הקליטה הוא שיחה בין מגויס חדש והמנהל הישיר שלו ביום הראשון לעבודה, שצריך להיפתח בשאלה "מה חשוב לך מחוץ לעבודה ואיך הארגון יכול לתמוך בך?"



לעזור לעובדים לשגשג

אנשים לא רוצים רק לשרוד, הם רוצים לשגשג – וכמו שראינו עם גל ההתפטרות הגדול, הם מוכנים להצביע ברגליים. עובדים דורשים יותר – יותר אפשרויות בחירה, יותר גמישות, יותר אוטונומיה ויותר רווחה. המורשת של רצונות העובדים והשינויים בדינמיקה במקום העבודה יישארו איתנו הרבה אחרי שהקורונה תישאר זיכרון רחוק. מעסיקים שמוכנים לעצור, להקשיב וליישם פעולות על מנת למשוך, לטפח ולשמר את הטאלנטים הטובים ביותר, ינצחו בשוק העבודה התחרותי ביותר בעידן המודרני.

מידע נוסף זמין בדף <https://go.manpowergroup.com/whatworkerswant>

