

מאתחלים את שוק העבודה

כשמשבר הקורונה יגמר, אנחנו נתעורר למציאות חדשה. בסדרת הכתבות החדשה - תחזיות והערכות לגבי העתיד. כתבה ראשונה בסדרה. הפעם - מה יקרה בשוק העבודה.



Photo by Andrea Piacquadio from Pexels

כשהמשבר יגמר, גם המעסיקים וגם העובדים ירצו לפתוח את הסכמי העבודה ולהתאים אותם למציאות החדשה. בתוך יעמדו וועדי העובדים.

מאת: רם נחמיה¹
פורסם ב- 04/04/2020

בנייני משרדים עצומים יוסבו לדירות מגורים או לשימושים אחרים. בנקים, מסעדות ומפעלים יעברו התאמות. הפקס סוף-סוף יעלם מהנוף. אלה הם רק חלק מהשינויים הצפויים. רבים עסוקים בניתוח של מגמות ושל משברים קודמים, כדי להעריך את השלכות משבר הקורונה על שוק העבודה. ההערכות האלה מעסיקות ארגונים, מנהלים, עובדים ויועצים מתחומים שונים. אין ספק, שמרבית מחוסרי העבודה ישובו לשוק העבודה. חלקם יחזרו לעבודות הקודמות שלהם וחלקם יצטרכו למצוא עבודות חדשות, במקומות אחרים או בתחומים אחרים. מיעוט העובדים יפלטו לגמרי מהשוק ויהפכו למובטלים. השינויים האלה יביאו את העולם להפרד ממקצועות מסורתיים ולהמציא מקצועות חדשים. יתרה מכך, גם במקצועות שישרדו שוק

אמנם תחילת האביב, אבל בחוץ משתוללת סערה בלתי נראית. העולם כמרקחה. השמיים ריקים ממטוסים והכבישים ריקים ממכוניות. התיירות, המסעדות, הבידור, החינוך - כולם עצרו מלכת. אפילו תחום הרפואה מצומצם ומערכת הבריאות ממוקדת עכשיו בטיפול בקורונה ובהשפעותיה. שוק העבודה בארץ ובעולם קפוא. מיליון איש מצאו את עצמם בלי עבודה, בין אם פוטרו או הוצאו לחופשה.

בעוד זמן מה, שבועות אחדים או חודשים ספורים, המשבר הזה יגמר והמשק יחזור, בהדרגה, לשפיות. שפיות אין פירושה שהעניינים ישובו לקדמותם. להיפך. שום דבר לא יהיה כפי שהיה. אנחנו צפויים לשינויים מרחיקי לכת בכל תחומי החיים. החינוך יצטרך להסתגל ללמידה מרחוק.

¹ הכותב הוא מנכ"ל שונרא - כישורי חשיבה וניהול, יועץ ארגוני בכיר, מומחה בניהול מצבי חירום ומשבר ומרצה בינלאומי במקצועות הניהול.

במצבת כוח האדם יכנסו שיקולים רבים – יהיו מעסיקים שיעדיפו להחזיר לעבודה עובדים ותיקים או מבוגרים ויהיו כאלה שיתחשבו בצרכים האישיים של העובדים שפוטר, כמו מצב משפחתי או כלכלי. אחרים יעדיפו מיומנויות מסוגים שונים, כמו מיומנות מחשב, יכולות חשיבה מסויימות ויכולות שיווקיות. כך או כך, הרי שכל מעסיק יציב תנאים קשוחים יותר בתהליכי הגיוס המחודשים.

גם היכולת לעבוד מרחוק תדרוש הערכות מחודשת. עוד לפני משבר הקורונה עבודה רבה מתבצעת מרחוק; עורכי-דין מגישים מסמכים משפטיים לבית המשפט ולרשויות באופן מקוון, גם כאלה שעד היום הצריכו נוכחות של החותם, קופות חולים מנפיקות מרשמים ושולחות אותם במייל, הפקדות של המחאות מבוצעות דרך הטלפון ותהליכי ייעוץ מתבצעים בשיחות וידאו, ואלה רק דוגמאות בודדות. מערכת החינוך, לפחות בתיכונים ובאקדמיה, הופכת להיות דיגיטלית. משבר הקורונה האיץ את התהליכים שהיו מתרחשים ממילא בעתיד הקרוב.

הפרדיגמה לפיה עובדים מחוייבים להשאר שמונה או תשע שעות במשרד, בדרך כלל בשעות קבועות, בלי קשר להיקפי העבודה או התפוקות שלהם, תפנה את מקומה לפרדיגמה חדשה, לפיה עובדים ימדדו לפי תפוקות. שעות העבודה יהפכו לפחות רלוונטיות, ועובדים יוכלו לעבוד בערב, מוקדם בבוקר או בסופי שבוע. כפועל יוצא, תופעות של אבטלה סמויה יפחתו. עובדים שלא יסתגלו לחידושים הטכנולוגיים, או שלא יצליחו לספק את התפוקות המתאימות, ימצאו את עצמם בלי עבודה.

כנגזרת ישירה של הפיתוחים הטכנולוגיים המאפשרים עבודה מרחוק, ארגונים יידרשו גם להתאמות במשרדים עצמם. כך, למשל, משרדים גדולים המספקים שירותי ייעוץ או ידע (עורכי-דין, רואי-חשבון, יועצים פיננסיים, יועצי בטיחות וכו'), יוכלו לחלק את עמדות העבודה בין העובדים לפי ימים ולהסתפק בשטחים קטנים בהרבה. לדוגמה, משרד עורכי-דין יוכל להחליט כי בכל יום, רק מחצית מן העובדים מגיעים למשרד והמחצית השנייה עובדת מהבית. במצב כזה, אין מניעה כלל לצמצם את שטח המשרד בכמחצית, ולחסוך סכומי עתק בתשלומי ארנונה ובתקורות נוספות. ישיבות צוות גדולות, אם מתקיימות, יתקיימו באמצעים טכנולוגיים, מרחוק. גם כאן, העובדים יידרשו להציג תפוקות ותהליכי למידה הרבה יותר אפקטיביים.

ניקח לדוגמה מורה להסטוריה המלמד חמש שעות ביום, בחמש כיתות בשכבה. הוא עובר מכיתה לכיתה ומלמד את אותו החומר. בלית ברירה, מערכת החינוך עברה ללמידה מרחוק, ואותו מורה להסטוריה יכול כיום ללמד את כל השכבה בפעם אחת, בשיעור מקוון אחד. למורה הזה התפנו

העבודה יחליף את הפרדיגמות הרלוונטיות לכל תחומי העבודה. אחד הגורמים המשפיעים ביותר על שינויים אלה, הוא האפשרות לעבוד מרחוק. משבר הקורונה האיץ תהליכים שהיו מתרחשים בכל מקרה בעוד 10-20 שנה, ואולי אפילו פחות. הטכנולוגיה החדשנית של דורנו, שהולכת ומשתכללת בקצב מהיר, לא רק מאפשרת שינויים בדפוסי העבודה, אלא גם מאלצת אותם.

בלית ברירה, מעסיקים רבים סגרו את עסקיהם, הם נפרדו מלקוחותיהם, ואלה שמעסיקים עובדים, נפרדו גם מהם. חברות בינוניות וגדולות מתפקדות בימים אלה בקושי. ארגונים שלמים מצויים על סף קריסה. אלה שמצליחים לשרוד בימים אלה, לומדים, מהר מאוד, לייצר חלק גדול מהתפוקות מרחוק, בעבודה מהבית, דרך המחשב.

ההערכה היא שאחד הדברים הראשונים שיקרו הוא פתיחה מחודשת של הסכמי עבודה. הדרישה הזו, לבחינה מחודשת של הגדרות התפקיד, דרישות התפקיד, ההטבות, התגמולים, ופרופיל העובד, תגיע גם מצד ההנהלות בארגונים גדולים וקטנים, וגם מצד העובדים, בין אלה שמיוצגים על-יד וועדים ובין אלה שלא. שתי הקבוצות האלה – מנהלים ועובדים – יהיו חייבים להתכונן היטב לתהליכי המשא-ומתן. מי שלא יקדיש זמן ומשאבים להכנה כזו, יתמודד, בנוסף לנזקים הישירים משבר הקורונה, גם הפסדים עצומים נוספים.

המעסיקים

כאשר המשבר הזה יגמר, למעסיקים תהיה ההזדמנות, ולא רק ההזדמנות, כי גם הכרח עסקי, לבחון מחדש את מצבת העובדים שלהם, ולבחון מי הם העובדים הרצויים להם. יתכן והם יידרשו לוותר על חלק מהעובדים בארגון, או לגייס עובדים חדשים תחתם. תהליכי המיון והגיוס, אם יתבצע בצורה נכונה, יכול להזניק את הארגון קדימה. לכן, הם יצטרכו לבחון מחדש את הגדרות התפקיד ואת דרישותיו ולהתאים לכל תפקיד את העובד המתאים.

לשם כך, הם יצטרכו לעשות שני דברים: האחד, לבחון מחדש את התפקידים הדרושים בכל ארגון, ולנסח מחדש הגדרות תפקיד. השני, להגדיר את הפרופיל הרצוי של העובדים במחלקה או בארגון. תהליכי הגיוס החדשים (או המחודשים) יהיו כפופים לשתי ההגדרות האלה. מעסיקים ידרשו התאמה טובה יותר של העובדים לערכי הארגון ולצרכיו ולהגדרות התפקיד. הם יוכלו להגדיר, למשל, את מצבת העובדים החדשה כצעירה יותר, ולגייס יותר אנשים מדור ה-Y או מדור האלפא. יהיו ארגונים, למשל משרדי עורכי-דין שיעדיפו עובדים בעלי אוריינטציה עסקית, שיוכלו להגדיל את מערך המכירות.

עכשיו ארבע שעות, בהן יוכל ללמד נושאים נוספים, להעמיק את הלמידה או להקדיש זמן לתרגול. כמובן, שבמצב דברים זה, מנהלי בתי-ספר, ומערכת החינוך כולה, עשויים להקשיח את דרישותיהם מן המורים.

ניתן לחשוב על נושאים נוספים: דרישות של ההנהלות להפחתה בשכר כתנאי להעסקה מחדשת, דרישה לצמצום במערך כלי הרכב של החברות וויתור על עשרות מקומות חנייה, צמצום משמעותי בכרטיסי המזון, כדוגמת תן-ביס ודומיהם, הוצאה לפנסיה מוקדמת והפחתה משמעותית בהטבות נוספות הניתנות לעובדים. אלה דוגמאות בודדות לצרכים המעסיקים ולדרישות האפשריות שלהם.

נוסף עליהן, גם תהליכי הגיוס עצמם ישתנו ויתאימו את עצמם להתפתחות טכנולוגית, לצרכים ולערכים של הארגונים. גם תהליכי ההערכה, הבקרה והפיקוח על ביצועיהם של העובדים יעברו שינויים מהותיים, וכולם יהוו דרישות חדשות של מעסיקים, שיונחו על שולחן המשא-ומתן הממשמש ובא.

העובדים והוועדים

אותה הרוח המנשבת על ארגונים נותנת את אותותיה גם בקרב העובדים. עובדים רבים הפנימו כי הם יכולים לייצר תפוקות רבות בשעות גמישות, ביום ובלילה וכל זאת, מרחוק, בלי שיצטרכו להגיע למשרד. אחת הדרישות הראשונות של עובדים, תהיה, סביר להניח, לאפשר להם לעבוד, לפחות חלקית, מן הבית. כך יוכלו לחסוך שעות רבות של פקקי תנועה הכרוכים בנסיעה אל העבודה וממנה, וכן כסף רב המבזבז על דלק ותיקונים לרכב.

שמוליק ורונית הם זוג המתגורר בכפר-סבא. שניהם שכירים. שמוליק יועץ משפטי בבנק בתל-אביב ורונית יועצת בטיחות במשרד בנתניה. עד לפני המשבר, הם החזיקו בשתי מכוניות ושילמו פעמיים עבור ביטוחים, תיקונים, אגרות רישוי וכו'. נניח, לשם הדוגמה שבסוף המשבר הם יחזרו לעבודה. הם יבקשו לעבוד חצי מהזמן מהבית. את העבודה הממוחשבת, את שיחות הטלפון ואת הפגישות הווירטואליות רונית תקיים מהבית. את הביקורת על הפרוייקטים היא תעשה בימים שבהם היא עובדת מהמשרד. אותם התנאים יחולו גם על שמוליק. במצב דברים זה, הם יכולים להסתפק ברכב אחד, ולחסוך סכומי עתק, המסתכמים באלפי שקלים בשנה. את הכסף שהתפנה הם יוכלו להפנות לצרכים אחרים – הנאות, חוגים, טיולים.

מאותה הסיבה, הפרדיגמה לפיה עובדים מעדיפים לגור בסמיכות למקום העבודה תוחלף בפרדיגמה אחרת, לפיה

עובדים יוכלו למצוא מקום עבודה המתאים לכישוריהם ולדרישותיהם, ולא יצטרכו להסתפק בעבודה שאיננה מתאימה להם, רק בגלל מיקומה. רונית תוכל לעבוד גם במשרד בנהריה או באשקלון. מרבית העובדים יעדיפו לנסוע פעמיים בשבוע נסיעות קצת יותר ארוכות, מאשר חמש פעמים בשבוע, נסיעות קצרות מרחק אבל רוויות פקקים. בכך הם יוכלו לפתוח לעצמם אפיקים רבים נוספים תעסוקה.

במקביל, עובדים ישקלו מחדש את היתרונות והחסרונות הכרוכים בפנסיה מוקדמת. ייתכן והעובדים המבוגרים יעדיפו לצאת לפנסיה כבר עכשיו, לפני שהתנאים ישתנו.

גם העובדים, מצידם, יהיו חייבים להתכונן לפתיחת ההסכמים עם המעסיקים. הם יצטרכו לחדד את המיומנויות והכישורים שלהם, ולהראות את התועלות שבשינוי תנאי העבודה, עובדים שאינם מיוצגים על-ידי וועד, יצטרכו לנהל את המשא-ומתן בעצמם.

לוועדי העובדים, גם הגדולים וגם הקטנים, נכונה עבודה רבה. מיד כאשר יגמר המשבר והשוק יחזור לעבודה, תרתי משמע, יפתחו הסכמי העבודה. המעסיקים יבקשו לנסח הסכמים מחדשים, לשנות את הגדרות התפקיד ואולי גם את החזון הארגוני. אלה עשויים להוות פגיעה בתנאי ההעסקה של העובדים. מנגד, השינויים האלה הם מחוייבי המציאות, ויתרה מכך, חלקם יקבלו גיבוי של הממשלה. קשה לראות מצב שבו הממשלה כופה על מעסיקים להעסיק מחדש את אותם העובדים שפוטרו, ובאותם התנאים. ועדי העובדים יהיו חייבים להערך לתהליכי משא-ומתן נרחבים, מקיפים, אולי אפילו מתישים. הם יצטרכו לבחון היטב את השיקולים הרלוונטיים ולהחליט, מראש, מהם הקווים האדומים שלהם, באילו תנאים כדאי להם להרפות ומהם המהלכים שישרתו באופן הטוב ביותר את העובדים ואת הארגונים כאחד.

גם וועדי העובדים יצטרכו לשנות את הפרדיגמות איתן הם נכנסים למשא-ומתן. פרדיגמות מוכרות של מלחמה או השבתה, יפנו את מקומן לפרדיגמות חדשות, מכילות יותר, גמישות יותר. גם הוועדים יצטרכו הכנה לתהליכי המשא-ומתן החדשים. הם יצטרכו לבחון, בזכוכית מגדלת, את הדרישות הצפויות של המעסיקים ואת צרכי העובדים, את התועלות והנזקים שבמשבר, וגם את ההזדמנויות שבשינויים הצפויים.

ההמלצה, גם למעסיקים וגם לעובדים, וכמובן גם לוועדים, היא להעזר באנשי מקצוע, שיודעים לשלב בין שני תחומים: אבחון תהליכים בשוק העבודה והכנה לתהליכי משא-ומתן מורכבים.