

מאתחלים את שוק העבודה

פרק שלישי// התפקידים החדשים בארגונים

אילו פונקציות חדשות יכנסו לשוק העבודה אחרי שמשבר הקורונה יסתיים? אילו יתרחבו? מה יהיו הצרכים של ארגונים גדולים? ושל ארגונים קטנים? עובדים - שימו לב - ייתכן וכאן נמצאת ההזדמנות שלכם לשינוי. תחזיות לשוק העבודה שאחרי הקורונה. כתבה שלישית בסדרה.



Photo by Alex Knight from Pexels

מאת: רם נחמיה¹ ויעל אוספובט²

פורסם ב- 19/04/2020

אבל ניתן להעריך שהם יידרשו כפונקציות רחבות בתוך ארגונים.

אנשים יצטרכו לפתח מערכת חיסונים ארגונית. עובדים ומנהלים יצטרכו לפתח חסינות וגמישות לקראת שינויים טכנולוגיים רחבים ביותר שעוד יבואו וכן יכולת לנוע במרחב ובזמן של מקצועות, עיסוקים וארגונים שונים. כך גם הארגונים עצמם, שיצטרכו לפתח פונקציות פנימיות אשר יסייעו להם להתמודד בים סוער של שינוי מתמיד.

ניהול משברים

משבר הקורונה העולמי לימד את שוק העבודה את חשיבותו של ניהול משברים. ניהול משברים, ביחד עם ניהול של מצבי

בחלק מהמדינות כבר מתחילים לחזור לשגרה או לפחות מנסים. כל מדינה ודרכי הפעולה שהיא בוחרת. אצלנו, פסח הסתיים ועימו התקווה ליציבות ולכניסה מחודשת לשוק העבודה ולמסגרות החינוך. ארגונים יצטרכו לבצע התאמות ולהסתגל למצב החדש שנוצר, בין היתר על-ידי יצירת תפקידים חדשים, שישרתו את הצרכים החדשים. [בפרק הראשון בסדרה](#) נסקרו באופן כללי המגמות הצפויות בשוק העבודה ובעיקר הפתיחה האפשרית של הסכמי העבודה [בפרק השני בסדרה](#), נסקרו דרישות התפקיד החדשות הצפויות. הפעם, על הפונקציות או התפקידים החדשים שארגונים יצטרכו. חלק מהפונקציות האלה כבר קיים. ההערכה היא שתדרש הרחבה משמעותית שלהם. לא בטוח שאלה יהיו תפקידים מוגדרים,

¹ מנכ"ל שונרא - כישורי חשיבה וניהול, יועץ ארגוני בכיר, מומחה בניהול מצבי חירום ומשבר ומרצה בינלאומי במקצועות הניהול.
² יועצת ארגונית, מומחית גיוס ברשת.

(למשל עובד מנוסה), מייעץ, מדריך ומלווה את האדם הצעיר יותר (המנטי או החניך).

המודל המקובל של המנטורינג הוא כזה המבוצע על-ידי חונך מאותו הארגון למטרות שונות, כמו חניכת עובד חדש עם כניסתו לתפקיד, חניכת מנהלים חדשים, או חניכת טאלנטים ועובדים המזוהים כעתודה הניהולית של הארגון. תהליך החניכה יכול להתקיים על-ידי המנהל הישיר של העובד או על-ידי גורם אחר, למשל מנהל או עובד ותיק ממחלקה אחרת.

יש להדגיש כי קיימים הבדלים משמעותיים מאוד בין תהליכי חניכה לבין אימון אישי, טיפול וכלי הדרכה אחרים ובנוסף, תהליכי החניכה לא מחליפים את שלב החפיפה המקצועית אלא נוספים עליהם.

ארגונים יצטרכו להשקיע, השקעה כדאית מאוד, בפיתוח מערך של מנטורים מקצועיים. ארגונים המשתמשים בכלי החניכה הזה מעידים על התפתחות חיובית מאוד בתרבות הארגונית, בתקשורת הפנים והחוץ ארגונית ובתפוקות והדבר לשני המודלים של החניכה. יתרונות המנטורינג רבים והם כוללים גיוון תעסוקתי, שמירה על ההון האנושי, שימור טאלנטים ועוד. גם מנטורינג הוא תחום ידע המצריך התמקצעות וקיימים בשוק מספר גופים המציעים קורסים להכשרת מנטורים.

בינה מלאכותית

באחד מספריו, יובל נח הררי מתאר את המהפכה החקלאית כ"תרמית הגדולה ביותר בהיסטוריה" כי אנשים הפכו למטפלי חיטה ולא הפוך. ייתכן שההצפה הטכנולוגית נמצאת כרגע איתנו באותו מקום. אתחול עולם העבודה לא היה אפשרי ללא AI - בינה מלאכותית.

חלק עצום ממקומות העבודה והמקצועות כפי שאנחנו מכירים אותם עכשיו עתידים להיעלם, למשל, נהגי מוניות. יחול גם צמצום בכל מקצועות השירות, למשל, תמיכה טכנית ותמיכה בכלל. אי אפשר למחשב אותם לדעת כפי שניסו לעשות גולן טלקום (ז"ל), אבל המגמה הזו תימשך. גם מקצועות נוספים מצויים בסכנה ברורה, ואלה הם מקצועות Professionals: עורכי-דין, רואי-חשבון ועוד. כל מי שלא נמצא בליבה של העשייה הארגונית.

כבר ברור שחלק מהעבודה של אנשי ה'גילדות' כגון פסיכולוגים, רופאים ומטפלים שונים יכולים להיות מוחלפים באנשים שהם הרבה פחות מומחים או מיומנים בתוספת כמה תוכנות חכמות שנבנו ביוזמה או בסיוע של פסיכולוגים, רופאים ויועצים מבריקים.

השינוי הברור בסדר העדיפויות של האמא היהודיה החל כבר לפני מספר שנים עם ירידה ברורה במספר הנרשמים לפקולטות למשפטים ולפקולטות למדעי הרוח ולעומת זאת עלייה מתמדת ולא תלולה בינתיים בנרשמים למדעי המחשב.

כך נוצר מצב שבו גידול משמעותי ביותר במספר מקצועות חדשים ומקומות העבודה קשור למרחב האינטרנטי. חשוב לזכור שעל אף

חירום ואסון, הוא תחום דעת ההולך ומבסס את מעמדו כמקצוע נפרד הדורש מומחיות. ניהול משברים כולל את כל שלבי חיי המשבר: היערכות למשבר הבא, טיפול במשבר כשהוא מתרחש, שיקום וחזרה לשגרה. הוא מקפץ בתוכו ניהול סיכונים, כלכלה התנהגותית והיבטים פסיכולוגיים של התנהגות הפרט והאוכלוסיה. אם עד היום מרבית הארגונים לא התכוננו כראוי למשברים, משיקולים כספיים, מחוסר ידע או מאדישות, הרי שנגיף קורונה גרם לשינוי הפרדגמות בעולם כולו. העולם בכלל, ושוק העבודה בפרט, מבין עכשיו שהמשבר הבא בדרך. זה יכול להיות משבר עסקי או בריאותי, מלחמה או סייבר, טבעי או מלאכותי. מקור המשבר איננו הפרט החשוב. החלק החשוב הוא שכל הארגונים במשק יהיו חייבים להשתמש בשירותיהם של מומחים לניהול משברים. ייתכן והם יעסיקו כאלה במשרה מלאה או חלקית, כעובדים או כפריילאנסרים. כך או כך, השירות הזה יהפוך למבוקש מאוד בשוק העבודה. היערכות למשברים כוללת גם בנייה של מערכת אמון בין ההנהלה לעובדים, אוטומציה של מסמכים ופעולות, מערכת משומנת של גיבוי ועוד.

אפשר להניח שמרבית הפונקציות הנדרשות יוטמעו בארגונים ויחולקו בין בעלי תפקידים שונים. כן אם כפונקציות מורחבות או תפקידים חדשים, התוכן יהיה רלוונטי.

היערכות למשבר ולמצבי חירום היא השקעה הכרחית. ארגונים שיחסכו בתחום זה, יתרכקו בעת משבר ויספגו נזקים יקרים וארוכי טווח.

מנטורינג

ההערכות העדכניות ביותר צופות שינויים בתנאי ההעסקה. המשרדים יהיו קטנים יותר והעובדים יעבדו, לפחות בחלק מהזמן, מהבית ובשעות גמישות. המשמעות המיידית של שינוי זה היא שהמפגשים הבלתי-פורמליים בין העובדים בשעות העבודה יפחתו. עובדים חדשים שיכנסו לעבודה יזדקקו לתהליכי חניכה הרבה יותר מוקפדים ומושקעים.

חניכה (מנטורינג) היא כלי תומך לסיוע בהשתלבות וקידום תעסוקתי וכן בשלבים שונים של ההתפתחות בקריירה. חניכה יכולה להיות כללית, או מותאמת לאוכלוסיות ייעודיות (חרדים, ערבים, אנשים עם מוגבלות, עולים וצעירים) והיא יכולה להתקיים בתוך הארגון או מחוצה לו.

המושג מנטורינג מגיע מהמיתולוגיה היוונית. כשאודיסאוס יצא למסעותיו, אשר שיאן היה במלחמות טרויה, הוא הפקיד את בנו בידי חברו הקרוב, מנטור (Mentor). מנטור לימד את בנו של אודיסאוס והעניק לו מחוכמתו. חניכה, במובן הרחב שלה, מתארת תהליך שבו אדם מבוגר או מנוסה (החונך או המנטור)

משבר זהות

לא סוד שהמשבר הבריאותי הנוכחי גורם למשבר תעסוקתי עמוק, בין השאר כי הזהות התעסוקתית, כלומר, הקריירה שבנינו בעמל רב מתוך אמונה ש"העבודה היא חיינו" כלומר, בניית קריירה קשורה בבניית חוסן אישי.

בניית קריירה מצריכה ארבעה מרכיבים: מקצוע מוגדר (או לפחות השכלה טובה), תעשייה מוגדרת ומשגשגת, ארגונים מסוג מסוים (למשל, חברות או מוסדות גדולים), וערכים אישיים שמאפשרים שגשוג בארגונים מהסוג הזה. במצב החדש שנוצר, הקרקע רועדת, גם תחת רגליהם של עובדים בתחומים שמעולם לא היו בשפל כמו מכירות. באופן טבעי, המצב מעורר עיסוק רב יותר בבריאות הנפש והווחה - יחד עם המשך התמקצעות ויצירת ערך לקריירה, בתוך הארגון ומחוצה לו.

יציאה לעצמאות שהייתה נתונה לבחירה במרבית המקרים, למעט בקרב בני 40+, שפנו לדרך זו לרוב מפאת הכרח, עשויה להפוך לבחירה מחדל בארגונים שאינם מעוניינים להעסיק שכירים עם זכויות, והיא גם עשויה להיות ברירת מחדל בקרב העובדים עצמם שלא ימצאו עבודה במשרות מלאות, או כאלה שירצו לבטח את עצמם בפני משברים נוספים.

בריאות הנפש // רווחת העובד

פונקציה נוספת אשר תורחב, תעסוק בבריאות הנפש ורווחת העובדים. בארגונים רבים פונקציה זו קיימת ונחשבת לפחות יוקרתית בין כלל הפונקציות של משאבי אנוש. הספרות והנסיון המקצועי שלנו מראה שבמרביתם ההשקעה בתחום זה אינה רחבה דיה. בבתי-חולים, למשל, קיים מערך גדול של עובדים סוציאליים, אשר עושים עבודת קודש בשמירה על המטופלים ובני משפחותיהם. העומס המוטל על כתפיהם גדול, ובשל כך, בין היתר, הם לא פנויים לספק תמיכה נפשית לעובדים. גם במשבר הנוכחי שנגרם מוירוס קורונה, הצוותים הרפואיים, כמו גם פקידי הממשלה העוסקים בניהול המשבר, כורעים תחת העומס. הדבר נכון גם לגבי העובדים המצויים בביתם והחוששים לעתידים המקצועי והכלכלי. העומס הזה יתן, בקרוב מאוד, את אותותיו. ארגונים יצטרכו לקבל את העובדה שההשקעה בעובד ובבריאותו הנפשית היא הכרחית, לא רק לתפקודו התקין של העובד, אלא גם לתפקודו התקין של הארגון עצמו ולמיתוג שלו כמעסיק מיטיב.

ההמלצה, גם למעסיקים וגם לעובדים, וכמובן גם לוועדים, היא להעזר באנשי מקצוע מומחים, להיערכות לשלב הבא בטיפול במשבר.

בקרוּב - הפרק הבא בסדרה.

לשאלות, רעיונות ובקשות לתכנים הבאים, צרו איתנו קשר:

רם נחמיה: shoonram@gmail.com או ב-052-2401988.

יעל אוספובט: Yael@odp.co.il או ב-052-5205514

יתרונות רבים שיש לקניות מקוונות (online), עדיין קיימים כאן אתגרים רבים.

מה שמארגן את חוויית המשתמש הם מספר אלמנטים: מרחב, צליל, זמן. מה מחוץ לתחום? ריח ומישוש. אחריות על אחזקת המרחב האינטרנטי היא על מקצועני חוויית משתמש (UX/UI), ככל הנראה יירשם גידול משמעותי בתחום הזה. על חוויית הנגרות מצליל וזמן אחראיים אנשי בימוי / וידיאו וכותבי תוכן (למשל, מיקרו-קופי, האחראים על כל מה שרואים על כפתורים עליהם אנחנו לוחצים).

ככל שעובר הזמן, כמות הנתונים בעולם גדלה בקצב אקספוננציאלי, וכאן נמצאים סטטיסטיקאים לשעבר, כיום Data Scientists, כמות המשרות בתחום הזה גדלה גם היא. כדי לשמור עלינו במרחב האינטרנטי, כדאי שהיו מקצועני הסייבר ואבטחת המידע.

מדידת הבגדים או מדידת התספורות אפשרית כבר היום באמצעות אפליקציות נבחרות, ותוכנות כאלה ילכו ויתרבו, ויחד איתם, מפתחי אלגוריתמיקה ולמידה (Deep Learning) מבוססת עיבוד תמונה (Image Processing) ועיבוד קול. גם אפליקציות למידה ממוחשבת מוגבלות (עדיין), וכפי שנוכחנו לדעת גם פלטפורמת ZOOM. כי כדי ללמוד online ולקבל תחושה של כיתה וירטואלית אמיתית, נזדקק למקצועני מציאות רבודה ממוחשבת (Augmented / Virtual Reality).

לשוק הישראלי עדיין חסרים מפתחים במקצועות השונים, כיום חלק מהתחום הזה נשלט ע"י חברות מחו"ל (בעיקר הודו ואוקראינה). סביר להניח שעם קיטון החברות - כל ההערכות מדברות על כ-20% ואולי ירידות שכר בענף, המאזן יילך וישתנה, לא ברור כרגע לאיזו כיוון.

שערי כניסה לשוק העבודה

הטכנולוגיה פרצה גם לתחומי הגיוס והמיון כבר לפני למעלה מעשור. כיום קיימת בעולם הזה חלוקה לשני תחומי גיוס: I-sourcing-recruiting. ה-sourcing כל כך חזק שהוא אף נוגע (כמעט) לתכנות עצמו, או לפחות מחייב טריקים בחיפוש המכונה "חיפוש בוליאני", שיטת קטלוג שהמציא המתמטיקאי ג'ון בול שבין השאר נהוגה בספריות. ה-recruiting לעומת זאת הוא כל מה שקורה מהרגע שבו נוצר קשר עם המועמד.

ההתמקצעות ב-sourcing צמחה ככל ששוק המועמדים הפך לצפוף יותר. בשוק המעסיקים, ייתכן שה'שומנים' יקוצצו, אבל העיקרון מן הסתם יישאר. טאלנטים היו מבוקשים ויישארו מבוקשים. רק ההגדרה מיהו טאלנט, לפחות הטאלנט הניהולי, מן הסתם תשודרג.

הטכנולוגיה מגיעה גם לתחום הגיוס והמיון. למשל, התקופה הנוכחית מחזקת את מגמת העברת ראיונות עבודה למרחב המקוון והפיכתה לאוטומטית. זה דומה למהלך שקרה כבר לפני למעלה מ-30 שנה להעברת מבחנים ושאלונים למחשב והופעת תוכנות ATS שממיינות ומקטלגות קורות חיים, לפני למעלה מ-20 שנה.