

תוכנית WLB – אסטרטגיה עסקית לניהול אנשים.

מאת: מלי אלקובי- מנכ"ל חברת דינמיקס- איזון בין עבודה לחיים פרטיים.

ניתן לשלב בין קריירה לחיים פרטיים מבלי שאף אחד מהם יפגע! כתוצאה מאיזון טוב יותר בין עבודה לחיים פרטיים בקרב האנשים בארגון הוכח כי נוצרת סינרגיה (השלם גדול מסכום חלקיו), שמובילה לארגון פרודוקטיבי ויעיל יותר, עם אנשים נאמנים בעלי מוטיבציה גבוהה. האמונה והתפיסה כי לא ניתן לשלב בין עבודה לחיים פרטיים, מבלי שמשוהו אחד יבוא על חשבון האחר, מייצגת את הפרדיגמה (כיצד אני מבין או תופש את המציאות, תבנית או מודל מחשבתית) הבולטת ביותר בקרב אנשים שמתקשים לאזן. פרדיגמה זו נקראת "ה-100% או כלום" לפיה אני לא מאמין שאפשר לשלב בין חיים פרטיים לעבודה באופן הרמוני, ולכן אני משקיע יותר בקריירה או בחיים הפרטיים.

במקרים אילו אנשים אומרים לעצמם: "אין ברירה, על מנת לנהל קריירה מוצלחת אני מקריב באופן זמני או קבוע את חיי הפרטיים". התפיסה הבסיסית שעומדת מאחורי פרדיגמה זו היא גישת ה-"או-או" לחיים, גישה לפיה אני מקבל החלטות מתוך מקום של בחירה, כי "אני אפשר לאכול את העוגה ולהשאיר אותה שלמה" ולא מתוך מקום של "גם וגם" (לדוגמא: גם קריירה מוצלחת וגם חיים פרטיים מושקעים וטובים). הבחירה בקריירה על חשבון חיים פרטיים מובילה לכאב רב בקרב אנשים, אך כאשר פרדיגמה זו נשברת, האדם מבין כי האפשרות לשלב בין השניים לא רק אפשרית אלא מובילה לתוצאות טובות יותר בשני המישורים.

ארגונים לעיתים מתייחסים לצורך של האנשים בחיים פרטיים בדומה ל"משחק האפס" (Zero Sum Game) (מצב בו הסכום שצד אחד מרוויח זהה בדיוק לסכום שהצד השני מפסיד, לכן סכום הרווח של שני הצדדים הוא אפס).

תפיסת "משחק האפס" בארגונים מתייחסת לחיים הפרטיים של האנשים ולצורך שלהם באיזון כצורך מתחרה לצרכי הארגון. התחרות על סדרי העדיפויות מייצגת פרדיגמה שקיימת בארגונים, המאמינה כי שיפור באיכות חייהם הפרטיים של האנשים בארגון, יבוא על חשבון הביצועים שלהם ולהיפך¹.

ארגונים מובילים בעולם הבינו כי הצרכים בחיים פרטיים ובקריירה משלימים אחד את השני, ורק כאשר מתקיים איזון בין השניים נוצר מצב של Win Win, בניגוד ל"משחק האפס" בו הצרכים בתחרות מתמדת.

תובנה זו הובילה אותם להטמיע תוכנית WLB (Work Life Balance). תוכניות WLB קיימות בעולם כבר 15 שנה, וכ-70% מהארגונים המובילים (באוסטרליה ארה"ב ואנגליה) אימצו אותם. ארגונים אלה גילו כי התוכניות לא רק טובות לאנשיהם אלא גם מיעילות, מעלות את הפרודוקטיביות, משפרות את השורה התחתונה במאזנים ויוצרות יתרון יחסי על ידי הפיכתן למעסיק הנבחר (Employer Of Choice)².

הצורך באיזון.

הארגון מורכב ממגוון של אנשים שצרכיהם שונים ומשתנים במהלך הקריירה. היום הם סטודנטים, מחר הורים מחרתיים מטפלים בנכדים, ולעיתים נקלעים למשבר כלכלי או בריאותי. כולנו זקוקים לאיזון כול הזמן, הרווקים זקוקים לפנאי על מנת למצוא את בחירת ליבם, ההורים צריכים זמן ואנרגיה על מנת להשקיע ביחסים עם ילדיהם ובני זוגם, הסטודנטים צריכים זמן על מנת להשקיע בלימודים, והמבוגרים צריכים זמן על מנת לבלות עם הנכדים ולהשקיע זמן בתחביבים. ההבדל במצבי החיים השונים יוצר צרכים שונים ברמת הגמישות אך לא בצורך באיזון. כלומר לעיתים המחויבויות בחיים הפרטיים תובעות מאיתנו יותר זמן ואנרגיה ולעיתים פחות, אך על מנת לשמר את האיזון נצטרך כול הזמן לשלב בין המחויבויות בעבודה ובחיים ולא להשקיע רק במקום אחד. המחויבויות של האדם מושפעות משני צירים עיקריים, ציר המחויבות למקום העבודה, והציר

השני המחויבות לחיים הפרטיים. על מנת להציג את המצבים המשתנים של רמות המחויבות מצורף מודל (תרשים 1) המסביר את הצרכים השונים ואת הפתרונות שאותם הארגון יכול להציע.

תרשים 1:



הקושי באיזון.

היום, בעידן הגלובליזציה, משימת האיזון מאתגרת. ולכך מספר סיבות עיקריות, הראשונה, התמורות בשוק העבודה: הטכנולוגיה המתקדמת מאפשרת לעבוד בכול מקום ובכול זמן. הגלובליזציה והתחרות יצרו צורך לספק שירותים, לעבוד ולנהל בכול שעות היממה, ובכול ימות השנה. השנייה, התמורות במשפחה: כניסתן של הנשים לשוק העבודה, ועליה באחוז משפחות דו-קריירה (משפחות בהן שני בני הזוג עובדים) יצרו מצב חדש בו אותן משפחות עשירות בכסף אך עניות בזמן. כתוצאה מכך נוצרה תופעה חדשה שנקראת תופעת הגיאלינג: מצב בו האדם מתמרן בין משימות רבות ביום באופן דחוס שלא מותיר מקום לשינויים ודינאמיות. כאשר אחד מכדורי הגיאלינג נופל, כמו מטפלת או סבתא חולה, או עומס גדול יותר מהצפוי בעבודה הכול עלול לקרוס.

הפרדיגמות שמקשות עלינו לאזן.

בנוסף לקשיים הסביבתיים ישנם גם גורמים אישיים המקשים על האיזון, או בשמם המקצועי "פרדיגמות". בעקבות תרבות העבודה שמעודדת שעות ארוכות ונוכחות פיזית על מנת להתקדם בקריירה נוצרו פרדיגמות כגון: אני מחויב לעבודה = אני חייב לעבוד שעות רבות, אני עסוק = אני עובד קשה וכולי. התרבות הארגונית שהתפתחה בחברות הסטארט-אפ המציגה פוטנציאל להתעשר בזמן קצר, חיזקה את הפרדיגמה הישנה: אני עובד עכשיו קשה ומקריב, אבל אני אפרוש מוקדם. החדשות הרעות הן שאף אחד לא פורש מוקדם. בנוסף, מחקרים מראים כי אורח החיים והבריאות שלנו משתפרים כאשר אנו ממשיכים לעבוד במשרה חלקית בפרישה⁴.

ההשלכות של חוסר איזון על הארגון.

הארגון סובל מהשלכות עסקיות בטווח הארוך והקצר מכך שאנשיו אינם נמצאים באיזון. ההשלכות שחוזרות על עצמן כוללות: אחוזי תחלופה והיעדרות גבוהים יותר, פרודוקטיביות נמוכה וכמובן מוטיבציה ירודה.⁵ רבים מהמנהלים לא מודעים לעלויות הגבוהות של התחלופה, ונוטים לשכנע את עצמם כי תחלופה זה טוב, ביטויים כגון: "דם חדש במערכת", "ולכול אחד יש תחליף" חוזרים על

עצמם. להחליף עובד מיומן עולה לארגון בין משכורת למשכורת וחצי שנתית של עובד, עלויות אלה כוללות: השמה מיון וגיוס, ירידה בפרודוקטיביות של העובד העובד, פרודוקטיביות נמוכה של העובד המחליף בתקופת הקליטה, וירידה במוטיבציה של העובדים האחרים. לארגון יש אינטרס כלכלי וניהולי לשמור על תחלופה נמוכה, והגישה של "רק אם תעלה בעיה קיצונית של חוסר איזון נטפל בה" לא עובדת, מכיוון שהרבה מהאנשים שעוזבים ארגון בגלל שחיקה וחוסר איזון לא תמיד מתקשרים זאת, אלא פשוט מגיעים לקצה ועוזבים מבלי שלארגון תהיה הזדמנות להציע להם אלטרנטיבות טובות יותר.

השלכות נוספות על הארגון מתבטאות בעלייה באחוז תאונות העבודה, ירידה באיכות ובביצועים, עלייה באחוז תאונות הדרכים, ו"גניבת זמן" (גלישה באינטרנט או סידורים אישיים בעבודה) ⁶. כלומר, ככול שהארגון דורש שעות עבודה רבות יותר, ללא קשר לכמות המשימות, האנשים בארגון נוטים "לגנוב זמן". התופעה נובעת מתחושת חוסר הוגנות של האדם (" אני משקיע שעות רבות, ולא נותר לי זמן לחיים פרטיים") שגורמת לו לפצות את עצמו על המצב, על ידי יציאה לסידורים אישיים באמצע יום העבודה.

ההשלכות של חוסר איזון על הפרט.

ההשלכות של חוסר איזון על הפרט כואבות מאד. ההשלכות במישור המשפחתי הן: יחסים מרוחקים עם ילדים או עם בן/ת זוג, תחושת החמצה (פתאום יש לי בן מתבגר שלא מעוניין ביחסים קרובים איתי), וגירושין ⁷. במשפחה אנו מנהלים יחסים, ובדיוק כמו בעבודה אנו צריכים להשקיע על מנת להניב פירות, חלק מהאנשים נוטים לחשוב כי המשפחה מובנת מאליה, ושם לעולם לא יפטרו אותם. כמו כן הם בעלי נטייה לשים את המשפחה במקום האחרון, מתוך צורך לרצות את העבודה לפני המשפחה. בנוסף בעיני מנהלים רבים העבודה מתגמלת, מאתגרת ומעניינת הרבה יותר מהבית, לכן נוצר מעגל קסמים בו מבליים שעות רבות בעבודה, היחסים עם בני המשפחה מתרחקים, וכך אין מספיק תגמול הנאה וסיפוק בבית.

מישור נוסף שנפגע מתבטא בבריאות הפיזית: עייפות, בעיות לב מעיים, השמנה, Karoshi⁸(תופעה שקוטלגה על ידי משרד הבריאות היפני כ-מוות כתוצאה מעבודת יתר), לחץ דם גבוה, ובעיות פוריות. בארגונים רבים, מנהלים סובלים מתופעות של עייפות, דיכאון ומגרנות כתוצאה מחוסר איזון. במישור הפסיכולוגי מחקרים גילו כי התופעות הבאות מופיעות: דיכאון, חרדה, לחץ ואי נוחות⁹.

תוכנית WLB

כתוצאה מהשינויים בשוק העבודה ומהשלכות של חוסר איזון התפתחו ב-15 השנים האחרונות תוכניות (WLB (Work-Life Balance בעולם המערבי (אוסטרליה, ארה"ב אנגליה ועוד). מטרת התוכניות נועדה לשפר את האיזון של האנשים בארגון על מנת לשמר עובדים, להעלות פרודוקטיביות ומוטיבציה ולהקטין את ההשלכות השליליות שהוזכרו.

תוכנית איזון בין עבודה לחיים פרטיים (WLB Program) קלאסית כוללת שלושה מרכיבים עיקריים: המרכיב הראשון, הטמעת תרבות עבודה אפקטיבית המאפשרת את האיזון. בתהליך ההטמעה הארגון בודק, בוחן וממפה את הקודים ההתנהגותיים והערכים הקיימים בארגון, על מנת לאפיין וליצור את התנאים וההתנהגויות האופטימאליים שיאפשרו את האיזון. השאלות לאבחון הן: האם העובדים נמנעים ומתוגמלים בעיקר לפי שעות עבודה? האם מתקיימות ישיבות קבועות בשעות הערב המאוחרות? האם קיימת אפשרות לעבוד במשרה גמישה או חלקית גם בתפקידים בכירים? האם מצפים מהאנשים להישאר שעות נוספות ללא קשר לכמות המשימות?

בארגונים רבים ישנה תרבות עבודה מאד לא אפקטיבית המתבטאת בעיקר בריבוי ישיבות, ישיבות ארוכות ללא תכנון, וניהול מיילים לא אפקטיבי. נושא נוסף שיוצר חוסר אפקטיביות הוא שיטת ניהול האנשים. מנהלים שלא מעניקים לאנשיהם אוטונומיה, ומבקשים להיות מעורבים בכול תהליכי העבודה על ידי ישיבות שבועיות קבועות, וקבלת מיילים המיידעים אותם על הנעשה, עובדים עד 15 שעות עבודה שבועיות יותר ממנהלים שמוותרים על השליטה מהסוג הזה ומחליפים אותה בהערכה ומדידה לפי תוצאות ויעדים.

שינוי התרבות הארגונית בעבודה מאפשר להגיע לפתרון של איזון חלקי או מלא לכול מגוון האנשים וצרכיהם בארגון. אך כאשר המחויבויות בחייהם הפרטיים תובעניות יותר (כמו למשל, הורה לתינוק, תהליך מורכב של גירושין, או סטודנט לתואר ראשון) הם יזדקקו לגמישות (ראה תרשים 1), ותרבות עבודה אפקטיבית לא תמלא את צרכיהם.

כתוצאה מכך, המרכיב השני של התוכנית מציע משרות גמישות שונות לאנשים בארגון. הגמישות יכולה להתבטא ב-אין, מתי והיכן העבודה מתבצעת. משרות גמישות פופולאריות הן: עבודה מהבית באופן חלקי או מלא, שעות עבודה גמישות (למשל, לבוא מוקדם ולצאת מוקדם), חלוקת משרה עם אדם אחר, חזרה הדרגתית מחופשת לידה ועוד. חלק זה של התוכנית נותן פתרון זמני או קבוע לאנשים שזקוקים לגמישות על מנת להמשיך לעבוד ולתרום למקום העבודה, לתפקד באופן אפקטיבי, וכול זאת מבלי שיאלצו לעזוב את מקום העבודה. על מנת להתאים משרה גמישה לאדם יש לאבחן מה הסגנון המתאים לו. מחקרים מראים כי אנשים מתחלקים לשני סגנונות הראשון: אנשים שמסוגלים לעבוד במשרד, לצאת מוקדם הביתה ולהמשיך לעבוד בערב מהבית מבלי שזה יפגע באיכות חייהם (Integration)¹⁰. השני, אנשים שמעדיפים לסיים את כול משימותיהם במשרד, ולא לעבוד בנוסף מהבית (Segmentation)¹⁰. לכן אדם מהסגנון הראשון יעדיף משרה גמישה כמו Flex Time - להגיע מוקדם ולצאת מוקדם, ואילו אדם מהסגנון השני יעדיף לשלב עבודה מהבית.

המרכיב השלישי כולל Dependant Care Program. תוכניות אלו עוזרות במימון מלא או חלקי של הוצאות בגין טיפול בילדים, או בהורים מבוגרים ומטפלות ברווחתו של העובד ברמה הסוציאלית (לדוגמא: ייעוץ מקצועי ועזרה סוציאלית במקרה של מוות במשפחה, מחלה או גירושין).

היתרונות העסקיים של תוכנית WLB.

תוכניות WLB הוכחו כאסטרטגיה עסקית מבריקה. ישנן שלוש תוצאות עסקיות שחוזרות על עצמן באופן מובהק לאחר שארגון הטמיע תוכנית WLB מוצלחת. התוצאה הראשונה היא ירידה משמעותית בעלויות המעסיק במקרים של: היעדרות מהעבודה (עד 60% פחות), תחלופת עובדים (עד 90% פחות), נדל"ן והוצאות תקורה (כתוצאה מעבודה מהבית ועבודה מרחוק) עד 30% פחות.⁵

התוצאה השנייה היא שהארגון הופך להיות המעסיק הנבחר (Employer Of Choice): "כול ארגון, בכול גודל, בענף הפרטי או הציבורי, שמושך, מגייס ומנהל אנשים מוכשרים למשך זמן ארוך, משום שהעובדים בוחרים להמשיך ולעבוד עבורו".¹¹ הן מבחינת אטרקטיביות וקלות בגיוס, הן מבחינת שימור עובדים (3%-1% תחלופה), והן מבחינת מוטיבציה גבוהה.⁵

התוצאה השלישית היא תוצאות עסקיות טובות יותר כגון שווי ערך חברה גבוה יותר. לפי Watson Wyatt Human Capital Index¹² בארה"ב נמצא כי שווי השוק של חברות שמציעות אופציות גמישות לעובדיהם גבוה ב- 3.5% מחברות דומות שלא מציעות גמישות. דוגמא נוספת מתבטאת בערך מניות גבוה יותר. לפי מחקר שנערך בארה"ב ב-2002: 99 מתוך חברות ה Fortune 100 מיישמות תכניות WLB ובתקופה של 10 שנים שקלול מניות ה- Fortune 100 עלה פי 2 מאשר ה- S&P 500.¹ תוצאה נוספת ניתן לראות בעלייה ברווחיות של החברה, לדוגמא: ה- First Tennessee Bank הרוויח 106 מליון דולר בשנתיים כתוצאה ישירה מהטמעת תכנית WLB שהביאה לעליה של 7% בשימור לקוחות.¹³ השורה התחתונה משתפרת לא רק כי ההוצאות של תחלופה והיעדרות יורדות, אלא גם בגלל עלייה בפרודוקטיביות ובמוטיבציה של האנשים.

יישום תוכנית WLB

על מנת להטמיע תוכנית WLB באופן מוצלח יש לשנות את ה- Mind Set של המנהלים והאנשים בארגון. לכן, ההנהלה הבכירה עוברת תוכנית אימון קבוצתית, המקנה להם כלים לאן ברמה האישית ושוברת פרדיגמות שמעכבות אותם מלהטמיע את התוכנית. שינוי התפיסות חשוב על מנת שהמנהלים יכירו, יטמיעו וילמדו לתת אמון בגישות חדשניות שלעיתים מערערות את תחושת השליטה ויצרות חשש מכך שהאיזון יוריד את רמת הפרודוקטיביות והמחויבות של אנשיהם. לאחר האימון הקבוצתי ההנהלה בונה את חזון האיזון של החברה, קובעת יעדים עסקיים אותם רוצה להשיג בעקבות התוכנית (לדוגמא: הורדת שיעור התחלופה וההיעדרות, התייעלות, שיפור הפרודוקטיביות, שיפור שביעות רצון העובדים, שיפור יצירתיות ופריצות דרך, להפוך להיות

המעסיק הנבחר). תהליך זה נעשה בשילוב של אבחון ארגוני ל-WLB (איסוף נתונים על היעדרות ותחלופה, בדיקת מוטיבציה ובדיקת צרכי האנשים ב-WLB).

בסיום תהליך האימון והאבחון, ההנהלה מחליטה על מספר שינויים אותם היא מעוניינת לאמץ כפיילוט התחלתי. הפיילוט נערך בדרך כלל בין 3-6 חודשים. בפיילוט נבחנו שני נושאים במקביל: האחד, בדיקה של התפוקה כאשר מעודדים את אנשי הפיילוט לעבוד באופן אפקטיבי (האם הם מספיקים יותר או אותו דבר בפחות שעות?). תהליך זה נעשה בעזרת הטמעת הרגלי עבודה חדשים והתנהגות ארגונית המאפשרת איזון. השני, בוחנים את המשרות הגמישות אותם רוצים להציע (חלוקת משרה, שעות גמישות, עבודה מהבית ועוד) ומלווים את תהליך הבקשה והאישור של המשרה לפי סוג העיסוק ומידת האינטראקציה עם עובדים אחרים ולקוחות.

בסיום הפיילוט מגיע שלב ההטמעה לכלל הארגון, שלב זה אורך כשנה וכולל הדרכות לעובדים, סדנאות ואימון אישי למנהלים. בסיום התהליך נבדקים כול היעדים שנקבעו על ידי ההנהלה.

על מנת לשמר את השינוי בדרך כלל מכשירים מנהל ממצלמת משאבי האנוש להיות איש WLB, שתפקידו כולל בין היתר: לדאוג להדרכה שוטפת של מנהלים חדשים, לאפשר אינפורמציה שוטפת באתר האינטראנט של החברה על מנת לידע על נהלי WLB ולהסביר את אופן תהליכי הבקשה של המשרות הגמישות.

הגישות הניהוליות שעומדות מאחורי התוכנית.

ישנן מספר גישות ניהוליות ואסכולות חשיבה שמאפיינות את אופי התוכנית. הגישה הראשונה היא הגישה ההוליסטית המכירה בכך שחייו הפרטיים של האדם הם חלק בלתי נפרד ממנו גם בעבודה. לפי גישה זו על הארגון ועל האדם מוטלת מחויבות משותפת ליצירת האיזון. כלומר הארגון מעביר כאן מסר ברור: "אני מכיר במחויבותך מחוץ לעבודה, ואני מחויב ליצור סביבת עבודה שתתמוך בשילוב על מנת לאפשר לך להיות יותר פרודוקטיבי ונאמן לארגון".

הגישה השנייה היא העצמה על ידי מתן אמון, כבוד ואוטונומיה. היא מתקיימת כאשר הארגון מתייחס לאנשים כאל בוגרים. המסר הוא: "אני מאמין ביכולות ובאחריות שלך כאדם בוגר לסיים את משימותיך בהצלחה" גישה זו מאפשרת הענקת סמכות ואוטונומיה אותנטית לאנשים שמעוניינים לעבוד באופן גמיש בין אם בשעות העבודה ובין אם מחוץ לטווח ראייתם של עמיתים או מנהלים.

הגישה השלישית מכירה ביתרונות העסקיים של גיוון (Diversity) לפיה הארגון מגייס מגוון רחב של עובדים מכול הגילאים, המינים והסוגים חזקה ליתרון יחסי על ידי מגוון גדול של יכולות, כישורים ומיומנויות.¹³ יתרון זה לא מושג בארגונים שמאופיינים בכוח אדם הומוגני (למשל חברות שמעודדות סביבת עבודה צעירה ודינאמית, או חברות שמאופיינות בתרבות עבודה מאומצת, שלא מאפשרת כניסה של אנשים בגיל מבוגר או אמהות).

הגישה הרביעית מעודדת מנהיגות ותרומה לקהילה הקרובה. כלומר הארגון מעניק לאנשיו את הזמן והלגיטימציה להנהיג במקום הבסיסי ביותר: ביתם. אנשים מאוזנים יכולים להשקיע יותר זמן בתפקידם הטבעי כמנהיגים של ילדיהם, ולעזור לקהילה הקרובה להם. התפיסה כאן גורסת כי: "לפני שרצים להשקיע בתוכניות יקרות לתרומה בקהילה, ובקורסים חדשניים למנהיגות, יש לאפשר לאנשים להנהיג בסביבה הטבעית שלהם, ולתרום לקהילתם הקרובה".

כתוצאה מיישום מכלול גישות אלה החברות משיגות בהצלחה את גישת ה-Win-Win מול האנשים בארגון. שימור סטאטוס ה-Win Win יוצר סינרגיה חדשה שלא מתקיימת היום בארגונים, הארגון מקבל את המיטב מההון האנושי, אנשיו שבעי רצון ובעלי תחושת שליטה טובה יותר על חייהם, נהנה מתוצאות עסקיות טובות יותר, ותורם לחברה ולקהילה, שהוא חלק ממנה, באופן האפקטיבי ביותר.