



חיילי מילואים, ארכיון (צילום: דובר צה"ל)

"הם מגיעים עם האדרנלין מהמלחמה לשגרה שבה דברים נראים זניחים" – המילואימניקים חוזרים לעבודה

העובדים שחוזרים אחרי תקופה ארוכה במילואים חווים תחושות מורכבות: החל מהרגשה שהחיים, וגם מקום העבודה, המשיכו בלעדיהם; דרך תחושה שהעשייה השגרתית של המשרד מתגמדת לעומת הפעילות המשמעותית של המילואים; ועד שאלות מהותיות לגבי המשך הקריירה. הארגונים, מצידם, מציעים שלל כלים: החל מחבילת 'ברוכים הבאים' הכוללת שוקולדים ונעלי בית, דרך קליטה הדרגתית, ועד סיוע נפשי

מעין מנלה 21:53, 29.12.23

תגיות: [מילואים](#) [קליטת עובדים](#) [טראומה](#)

"מצד אחד אתה חוזר לחיים המובנים והמוכרים שהיו לך לפני ה-7 לאוקטובר, אך מצד שני כלום לא מרגיש בדיוק אותו הדבר. למרות המצב הקשה ששורר בעורף בשלושת החודשים האחרונים, ולמרות האבל הלאומי הכבד, אתה מבין שאנשים סביבך התקדמו בתקופה הזאת במסגרת העבודה והחיים שלהם, בעוד שאצלך הכל קפא. מצד אחד אתה רוצה לפרגן ולשמוח בשבילם, ומצד שני קיימת תחושה קלה של צביטה בלב", כך מתאר זיו אלרון, פסיכולוג ארגוני ושותף בחברת הייעוץ והפיתוח הארגוני אי.מ.טק, את חזרתו לעבודה אחרי חודשיים בשירות מילואים.

בזמן שחלק מחיילי המילואים שגויסו בצו 8 מתחילים לחזור הבייתה, למשרות ולתפקידים שעזבו, הארגונים, מצידם, מתארגנים לקליטתם מחדש, שעשויה להיות מורכבת.

על רקע המלחמה: הזמנות בהיקף כמיליארד שקל לחברות שמייצרות טנקים ומערכות לנגמשיים

כלכליסט

הפיל שבחדר: כיצד יתמודדו באוצר ובצה"ל עם עלויות העתק של המילואים?

כלכליסט

by Taboola

רק מה שמעניין - הצטרפו לערוץ כלכליסט בטלגרם

באפלייד מטיראלס העוסקת בייצור ופיתוח של מערכות לבדיקת שבבים, ומעסיקה 2,350 עובדים, 13% מהעובדים מגויסים למילואים מאז תחילת המלחמה, חלקם כבר מה-7.10. ואחרים תקופות קצרות יותר. "אנחנו נערכים לאפשר למילואימנים חזרה הדרגתית, על פי המתאים לכל אחד. גיבשנו תוכנית מסודרת כדי לתת כלים למנהלים על מנת להכין אותם לשיחת ה'קליטה מחדש' ולימים הראשונים של החזרה לעבודה. המנהלים שלנו עברו הדרכות עם קב"נית על מנת להתכונן לקליטה ולזהות מצבים שונים. בנוסף- אנחנו נממן טיפולים פסיכולוגיים או רגשיים לעובדים ששירתו או משרתים במילואים וכן לעובדים שחווים קושי בעקבות שירות של בני משפחתם", אומרת ריקי אלוני, סמנכ"לית משאבי אנוש, אפלייד מטיראלס ישראל.



ריקי אלוני כסמנכ"לית משאבי האנוש ב אפלייד
מטיראלס (צילום: דרור סיתהל)

במהלך המלחמה החברה יצרה קשר עם המילואימנים, ככל שניתן היה ובמקביל הקימה מערך של קשר טלפוני עם בני או בנות הזוג ואפילו עם הורים של המילואימנים.

אחד הדברים שהתגלו עם תחילת חזרתם של העובדים מהמילואים הוא שאצל חלקם עולות שאלות מהותיות לגבי המשך הקריירה – כמו למשל רצון לשנות כיוון מקצועי או להפחית טיסות. "אנחנו נערכים לתמוך וללוות הן את המשוחררים והן את מנהליהם.

גם בשגרה, כחברה גדולה שיש בה מגוון תפקידים רחב מאוד, אנחנו תומכים במעברי קריירה והתפתחות אישית. אנחנו מקווים שגם המציאות שנכפתה עלינו תביא להזדמנויות חדשות עבור העובדים", היא אומרת.

חברת נמל אשדוד מציגה את החוצאות הכספיות לרבעון השלישי לשנת 2023 | כלכליסט

בשיתוף

"זה הזמן המושלם להשקיע בפורטוגל": דירות יוקרה בליסבון, הון עצמי מ-90,000 יורו

בשיתוף

גם אני שילמתי כפול על ביטוח בריאות פרטי - היום כבר לא | כלכליסט

בשיתוף

מגיעים בגלל הדרך - ומתאהבים בנוף ובשלווה: הישראלים שקונים דירות בפורטוגל

בשיתוף

החזרה - פתאומית ומיידית

בטאבולה, שם גויסו 12% מתוך 700 עובדי החברה בישראל לשירות מילואים, הבינו מהר מאוד עם תחילת שחרורם של חלק מהעובדים שהחזרה היא פתאומית ומיידית. "מנהל צוות יכול לקבל טלפון ולהתעדכן שעובד משתחרר היום או מחר. לכן, היה לנו חשוב לצייד את המנהלים בכלים שיכינו אותם לקבל חזרת את העובדים בצורה שמיטיבה איתם באמת

ומספקת למנהלים כלים ממשיים המאפשרים להם לראות את העובד ולספק לו את מה שנוכח עבורו", אומרת אפרת ישראלי קורן, מנהלת משאבי אנוש, טאבולה.

"למרות החזרה הפתאומית, עבור חלק מהעובדים שחוזרים לשגרה חזרה הדרגתית היא נכונה יותר וגם את זה אנחנו מאפשרים ומציעים באמצעות ימי חופשה על חשבון החברה, ימי עבודה קצרים יותר או שבוע עבודה קצר יותר", היא אומרת.



אפרת ישראלי קורן מנהלת משאבי אנוש טאבולה (צילום: רן בירן)

אחד הסיפורים שהבהירו לצוות ה-HR בטאבולה עד כמה המציאות מחייבת היערכות יסודית של הצוות הניהולי היה של עובד החברה שבמהלך שירות המילואים שלו בתוך העוטף עבר תקרית קשה שכללה אבדות של חברי צוות. "העובד השתחרר לאחר האירוע ללא פגיעה גופנית וחשש שמצפים ממנו לחזור לשגרה מלאה ישר עם השחרור למרות הקושי המנטלי שחווה. היה לנו ברור שהמצב מחייב רגישות מאוד גבוהה והדרגתיות. בנוסף, המנהלים של אותו עובד יושבים בחו"ל, ולמרות שהם מבינים את הרגישות הנדרשת, הם לא לגמרי מבינים את המשמעות של יציאה משירות מילואים בתוך עזה, את תחושת השליחות והמשמעות שליוותה אותו בכל התקופה שלחם ואת הדיסוננס שיכול להיווצר מחזרה לשגרת עבודה יומיומית", אומרת ישראלי קורן.

החזרה לעבודה יכולה להיות מלווה בתחושות מורכבות כמו למשל הפער בין תחושת השליחות והמשמעות בשירות מילואים לבין שגרת היומיום וההתעסקות בנושאים כמו יעדים, שיפור טכנולוגיות או מספרים. תחושה נוספת יכולה להיות ש'הסתדרו בלעדי', שיש תחליף לכל אדם וכן הפער בין ההערכה לה זוכים מילואימניקים על מדים לבין הנוכחות שלהם כעובדים רגילים שהופכת אותם ל'שקופים'. בנוסף, העובדים מגיעים למציאות שהמשיכה בזמן שהם היו במלחמה - אנשים חדשים הצטרפו, פרויקטים חדשים נכנסו והם עלולים להרגיש, כפי שתיאר אלרון - שאצלם הכל קפא.

החזרה לעבודה יכולה להיות מלווה בתחושות מורכבות כמו למשל הפער בין תחושת השליחות והמשמעות בשירות מילואים לבין שגרת היומיום וההתעסקות בנושאים כמו יעדים, שיפור טכנולוגיות או מספרים. תחושה נוספת יכולה להיות ש'הסתדרו בלעדי', שיש תחליף לכל אדם וכן הפער בין ההערכה לה זוכים מילואימניקים על מדים לבין הנוכחות שלהם כעובדים רגילים שהופכת אותם ל'שקופים'. בנוסף, העובדים מגיעים למציאות שהמשיכה בזמן שהם היו במלחמה - אנשים חדשים הצטרפו, פרויקטים חדשים נכנסו והם עלולים להרגיש, כפי שתיאר אלרון - שאצלם הכל קפא.

כדי להתמודד עם התחושה שדברים המשיכו בלעדיהם, בחברת הסטארט-אפ Melio עושים מאמץ לשמור על מסלול הקריירה של העובדים שגויסו, 23 במספר. "אנחנו כמובן דואגים שיהיה גיבוי לתפקיד ולמשימות של מי שגויסו, כדי שהארגון ימשיך לתפקד לפי התוכניות. אבל אין נזק לקריירה של המגויסים, הם לא הוסרו מפרויקטים ואנחנו בפקוס שלא יהיה שינוי לרעה במסלול הקריירה שלהם", אומרת סמדר ויצמן, VP People בחברה.

אחד האתגרים המפתיעים איתם התמודדו בטאבולה, מספרת ישראלי קורן הוא נושא המשמעות. "הם הלוא מגיעים ממקום שבו כל דבר שאתה עושה מלא במשמעות - ציונות, שמירה על המשפחה, הגנה על המולדת, הצלת חיי אדם. הם חוזרים עם האדרנלין הזה לשגרה שבה דברים עלולים להראות זניחים או פחות הרי גורל - מוצרים שצריך לבנות, מספרים לשפר, יעדים וכו'. ישנו סיכוי שיהיה יותר ביקוש למשמעות ותחושת שליחות. פה זה בעיני זהו האתגר של כל חברה - החזרת תחושת המשמעות. בטאבולה אנחנו ניגשים לזה משני כיוונים - התנדבויות ואחריות תאגידית מצד אחד, ומצד שני, המוצר שלנו ואיך הוא משפר את החיים של אנשים בעולם. בנוסף, ולא פחות חשוב, אנחנו זוכרים שהעבודה שלנו היא חלק מהנעת המשק והיום יום הלכאורה קטן שלנו תורם להצעת הכלכלה הישראלית".

בחברת Priority שמעסיקה 450 עובדים בישראל, גויסו 50 עובדים בצו 8 מתחילת המלחמה. עד כה חזרו 15 אך חלקם לא השתחררו סופית. "התקופה מורכבת. חלקם נחשפו לחוויות קואבות. בעיקר אנחנו רואים את האנשים שלנו חוזרים בבריאות פיזית אך מבחינה נפשית ניתן לראות מורכבות ולא רק בגלל מה שראו או חוו בשירות אלא בגלל מכלול הסיבות שנוצרו בתקופה של מעל חודשיים בה חייהם התהפכו. הם עצרו עבודה, עזבו את

משפחותיהם והתייצבו למען המדינה. זה בפני עצמו מהווה טלטלה מאוד משמעותית הן לפרט והן לתא המשפחתי, אומרת נועה רוה, מנהלת מיתוג מעסיק וחויית עובד בחברת Priority.



נועה רוה גרינברג (צילום: סיוון פורמן)

בחברה הכינו ערכת חזרה הבייתה למילואימניקים הכוללת שוקולדים, בירות ונעלי בית וברמה הנפשית מלווים אותם מכון אדלר לסיוע נפשי.

גם בחברת מאנדיי, שם 7% מכוח האדם הגלובלי גוייס למילואים, נערכים לחזרתם של עובדי המילואים באמצעות תוכנית שתיתן מענה הן מבחינת תמיכה נפשית, חזרה הדרגתית לעבודה תוך גמישות מירבית והבנת הצרכים של כל עובד. "בנוסף, אנחנו עובדים על הכנת כלים למנהלים להתמודדות עם האתגרים הניהוליים שעשויים לעלות. כל זאת, בליווי צמוד של אנשי המקצוע בקליניקה של מאנדיי, המספקת בשגרה וכמובן במצב הנוכחי טיפול פסיכולוגי ותמיכה לעובדים המעוניינים בכך, ושל צוות משאבי אנוש", אומרת שירן נאווי, סמנכ"לית משאבי אנוש והיועצת המשפטית הראשית במאנדיי.

בחברה יש קליניקה עם צוות של כ-30 פסיכולוגיות ופסיכולוגים שבאופן קבוע, לאורך כל השנה, עומדים לרשות עובדי החברה למשל עבור ייעוץ בפתרון קשיים שונים בעבודה, התמודדות עם לחץ או נושאים אישיים. כל עובד בחברה זכאי לקבל בשגרה 12 טיפולים ללא עלות. נוכח המלחמה, החברה מאפשרת לעובדים לקבל עוד טיפולים כולל התייחסות ספציפית לאתגרים של המצב הנוכחי.



שירן נאווי, סמנכ"לית משאבי אנוש ויועצת משפטית ראשית, מאנדיי. "כל עובד זכאי ל-12 טיפולים" (צילום: נתנאל טוביאס)

"מכיוון שאנו צופים שיהיו פערים עם חזרתם לעבודה של חלק ממי שהיו בשירות מילואים, הדבר נלקח בחשבון כחלק מהתוכנית שנבנה על מנת לתת מענה לעובדים בכך

עם זאת חשוב לציין כי לא כל המילואימניקים נעדרו לתקופה ממושכת וחלקם שמרו על קשר רציף עם הצוותים והחברה, בהתאם לבחירתם. לכן גם כאן ישנה שונות רבה. אנחנו נערכים לפער ולצורך להתמודד עם המציאות שנפגוש ביום שאחרי מתוך הבנה שעשוי להיות שוני בצרכיהם ומצבם של העובדים שחוזרים מהמילואים. בשלב זה, אנחנו לא מרגישים כי חזרתם ממילואים תביא לשינוי בתרבות החברה או בתהליכי עבודה", אומרת נאווי.

איך מתארגנים לקליטה של עובדי המילואים החוזרים?

לקראת חזרתם של אנשי המילואים ארגונים צריכים להיחס לאירוע גם ברמה האישית וגם ברמה המערכתית. לתמוך מצד אחד במילואימניק או המילואימניקית שחוזרים וגם לנהל את השינוי ברמת הצוות והמחלקה. "גם ארגונים מאוד תומכים יכולים לעשות את הטעות ולעטוף אך ורק את המילואימניקים החוזרים אך לא להתייחס לשאר העובדים, שאמנם לא שירתו

בחזית אבל לקחו חלק משמעותי בשמירת המומנטום העסקי והלאומי בעורף", אומרת אליענה אלפרוביץ, יועצת ארגונית ומומחית בפיתוח מנהלים ומנהלות.



זיו אלרון

היא מציעה להכין קבלת פנים כלשהי ביום הראשון בין אם זה שלט, הודעה בקבוצה של העבודה או כל דבר אחר שמתייחס ומציין את המעבר על מנת לעזור לעובדים החוזרים להרגיש 'נראים'.

את תקופת החזרה אפשר לחלק לשלושה חלקים: טרום חזרה, אז יש להכין את המנהלים הישירים והצוות; קליטה מחודשת של העובד למקום העבודה ולבסוף - חזרה לשגרת עבודה שוטפת.

בשלב הראשון יש להכין את המנהלים הישירים והצוות לקבלה הדרגתית. לעדכן מי חוזר ומתי ולתאם ציפיות לגבי פרויקטים ומשימות. "ככל שארגון ייתן לגיטימציה לעובדים לתקשר את צרכיהם ומצב החזרה

שלהם בצורה חופשית, ככה החזרה תהיה יותר חלקה", אומרת סמדר צלליכין סבו, סמנכ"לית משאבי אנוש ומומחית לשותפויות. "עם כל הסקרנות והרצון לשמוע מהעובדים שחזרו איך היה להם ומה היה להם, חשוב לתת לעובדים ולעובדות את הזמן שלהם לספר ולשתף בקצב שלהם".

בשלב הקליטה המחודשת מומלץ להציע לעובדים כמה ימי חופש להתארגנות והתאקלמות. "כדאי לקבוע עם העובד שיחת קבלת פנים, לתאם פגישות עם צוות משאבי האנוש, פגישות עם הצוות ועם ממשקים רלוונטיים שיעדכנו וישתפו. חשוב לתאם את הפגישות בהדרגתיות ולא ליצור עומס והצפה. אם יש צורך בהדרכות גם כן לתאם במידת הצורך. ניתן לעובדים לבחור את הדרגתיות החזרה, את הקצב ודרך הלמידה שלהם", אומרת הילה בלק, יועצת ארגונית, מלווה תהליכי מודעות והתפתחות אישית.

גם אלרון מדגיש את החשיבות של השלמת פערים איטית שתחזיק למילואימנים את תחושת השליטה לאט ובבטחה. "כשאתה עולה לחזית, החשיבות הגדולה שהייתה לך לכל הפרוייקטים והמשימות שניהלת ערב המלחמה מתגמדת בן רגע לעומת הדאגה לחיים שלך ולחיי המשפחה שלך, שהופכים להיות הדבר היחיד שמעניין. לכן, אין להתפלא מכך שמרבית מחיילי המילואים החוזרים מהחזית כמעט ולא עסקו או קידמו את עבודתם. חשוב לכבד את זה ובמקביל לבנות תוכנית השלמת פערים", הוא אומר.

בשלב השלישי של החזרה לשגרת עבודה שוטפת תתבצע 'העברת מקל' מסודרת והעובד יקבל בחזרה את תחומי האחריות והמשימות היומיומיות. כמו כן, בשלב זה ניתן לבצע תכנון קדימה. "אחרי תקופה של חודש ובמידה ויש תחושה הדדית ושיחה בין העובד למנהל המסכמת את החודש הראשון לחזרה, אפשר להתחיל לדבר יעדים קדימה.

ניתוק של כל כך הרבה חודשים ממקום העבודה עלולים להציף ציפיות, עמדות ומחשבות שמנהל לא הכיר לפני שקיימות אצל העובד. יותר מזה, גם העובד עלול להיות מופתע לגבי משימות או תחומי אחריות בתפקיד שלו שמרחק חודשים של ניתוק, פתאום מרגישים לו כ'קטנים עליו' או משעממים", אומרת צלליכין סבו.

בכל השלבים ישנם כמה עקרונות שכדאי לזכור: ראשית, לוודא שיש מנהל קולט (יכול להיות שהמנהל בעצמו עדיין במילואים); לייצר תוכנית חזרה מותאמת אישית לכל עובד; לא לצפות שהעובדים והעובדות יחזרו למה שהיה לפני ה-7.10; לשתף את הצוות במועד החזרה של המילואימנים ולבקש מהם להכין את העדכונים בצורה ברורה ומונגשת; לתאם ציפיות עם

ההנהלה לגבי משימות ויעדים של החוזרים; לקבל בבהתרגשות ובשמחה אבל לא בפסטיבלים - ברגישות, עדינות ובמחוות קטנות ולבסוף - לשים לב להתנהגויות קיצוניות ולהציע עזרה מקצועית.

"לחלק מהעובדים שלכם זה אירוע מלחמה ראשון שנחשפו אליו כחיילי מילואים, כבעלי משפחות. ככל שתגלו רגישות, כך תאפשרו חזרה חלקה יותר של עובדיכם לצוותים שלהם והמשך עשייה פרודוקטיבית. מקום העבודה יכול ונכון שירגיש לעובדים כעוגן, כקרקע. עם זאת יש סיכוי שיהיו לחזרה הזו השלכות והשפעות - וכדאי שארגונים ייקחו זאת בחשבון", אומרת בלק.