

תוכן עניינים

1. מנהיגות בארגון בעת משבר הקורונה 3
- א. תיאור הארגון 3
- אתגר 1 : הגדלת מספר הנרשמים 4
- אתגר 2 : עירור מוטיבציה בעובדים 5
- אתגר 3 : העברת כל השיווק למתכונת מקוונת 5
- ב. מנהיגות בקורונה 6
- תיאוריה 1 : הטווח המלא של המנהיגות 6
- תיאוריה 2 : מנהיגות הסתגלותית 7
- תיאוריה 3 : מנהיגות אותנטית 8
- ג. דילמה 9
- ד. תרבות ארגונית 11
2. רפלקציות 13
- ביבליוגרפיה 16
- נספחים 18
- נספח 1: אירוע מנהיגותי 18

1. מנהיגות בארגון בעת משבר הקורונה

א. תיאור הארגון

הארגון עליו תיסוב עבודה זו הינו יחידת שיווק באוניברסיטת בן גוריון. יחידה זו מטרה לקדם את כלל המחלקות והיחידות באוניברסיטה, וזאת דרך סל שירותים נרחב. ליחידה יש עבודה סדורה, והיא גם עורכת תעדוף מחודש של סוגיות שעל סדר היום, לפי העניין ולפי הצורך המחלקתי היחסי. ספציפית, ניתן למנות מספר פעילויות שיווקיות עיקריות במחלקה:

- בניית תוכנית שיווקית: היחידה אחראית על בנייה של תוכנית שיווקית מפורטת וכוללת עבודת האוניברסיטה, תוך התמקדות במגוון המגזרים במדינה (יהודי חילוני, חרדים, ערבים ועוד). זה כולל למשל ניתוח צרכי מחלקות ויחידות, ביצוע סקרים (סקרי שוק, סקרי בוגרים) ועוד.
- ייעוץ, הדרכה וסיוע בשיווק העצמי של המחלקות: היחידה בין היתר מספקת תמיכה וייעוץ באירועים שיווקיים הקשורים לקידום האוניברסיטה במחזור החיים של הנרשמים והלומדים, כגון יום פתוח לתארים ראשונים ולתארים שניים, יום אוריינטציה וכו'. מלבד זו מספקת היחידה ייעוץ בפעילות המחלקתית ברשתות החברתיות ובניהול אתרי המחלקות והיחידות, לדוגמה בפייסבוק, באינסטגרם ואפילו לאחרונה בטיקטוק. כמו כן היחידה מעניקה סיוע בבניית אסטרטגיה שיווקית ליחידות ומחלקות אחרות באוניברסיטה.
- סיוע בהכנת חומרים שיווקיים: עבור כל מחלקה ויחידה, היחידה לשיווק מסייעת ליצור פלטפורמות שיווקיות כגון דיור ודפי נחיתה, ברושורים, רול-אפ, פוסטרים וחומרים שיווקיים נוספים.
- פרסום ממומן ברשתות החברתיות: היחידה מנתבת השקעת משאבים בכל הקשור לגיוס מועמדים ויצירת לידים דרך הפלטפורמות החברתיות. היחידה גם יוצרת קמפיינים מקוונים במגוון הרשתות החברתיות הקיימות והבולטות מבניהן בהקשר הנ"ל הן Google, Facebook, LinkedIn ו-YouTube.
- עדכון שוטף של אתר המועמדים: היחידה לשיווק פועלת במרץ למען קידום המחלקות השונות דרך עמודיהן באתר המועמדים באמצעות בניית התוכן הרלוונטי ביותר, SEO ועדכון התכנים בהתאם לשינויים הרלוונטיים.

המבנה הארגוני של היחידה לרבות בעלי התפקידים הבולטים ביחידה: בראש היחידה עומד מנהל יחידת השיווק ומתחתיו פועלים הבאים: אחראית שיווק באמצעות תוכן + סושיאל + UX, אחראית ניהול מידע - אתר האינטרנט, אחראית פרסום ושיווק דיגיטלי, אחראית הפקה, פרויקטים ופרסומים, אחראית שיווק אסטרטגי + קשרי יחידות אקדמיות, אחראית פיתוח קשרי צה"ל ומשהב"ט, אחראית פרסום PPC, אחראי מרכז שיווק דיגיטלי ותוכן, ואחד ממגשי העבודה (מהא) אשר תפקידו להיות אחראי על שיווק לחברה הערבית. לחלק מהעובדים האלו יש גם סטודנטים שעוזרים להם במשרה חלקית.

ההשפעה החברתית של COVID-19 כמעט בלתי ניתנת להערכה. זה השפיע, וממשיך להשפיע, על החברה ומוביל לכדי סבל חברתי עמוק ומצוקה כלכלית עמוקה. המגפה הענישה בחומרה את הפגיעים ביותר של החברה וחסריי המזל. גרוע מכך, נראה שיש לסבול את הנגיף על בסיס זמן בלתי מוגבל. עבור אלה העובדים בהקשר חינוכי, ההשפעה המיידית של COVID-19 הייתה נעילה וסגירה כפויה של בתי ספר, מכללות ואוניברסיטאות. עם זאת, זה לא אומר שהופסקה כל הלמידה, אלא ההוראה וההערכה עברו במקרים רבים במהירות ובחיפזון לאמצעי תקשורת מקוונים. בהקשר הספציפי יותר של אוניברסיטאות, האקדמיות, כספקיות השכלה גבוהה, החלו לספק שירותים לסטודנטים שלהם אך ורק באמצעות ממשק דיגיטלי. עבור רבים, זה היה מעבר חריג, מבלבל ואפילו לא רצוי (Watermeyer, Crick, Knight, & Goodall, 2021). לעניינו חשוב לציין כי לא רק התלמידים והמרצים עברו לאמצעים מקוונים לשם שמירה על שיגרה, אלא גם העובדים באוניברסיטה (Ravi, 2020).

גם באוניברסיטת בן גוריון חלו שינויים מעין אלו – הלימודים עברו להוראה מקוונת, וגם העובדים עברו לעבוד מהבית. מובן, כי הדבר העלה מספר אתגרים עבור המחלקה השיווקית במהלך הקורונה. להלן נתמקד בשלושה אתגרים ניהוליים / מנהיגותיים שמנהל היחידה נאלץ להתמודד עם במהלך משבר הקורונה.

אתגר 1: הגדלת מספר הנרשמים

האתגר הראשון, הוא הצורך להגביר את מאמצי השיווק על מנת לגייס נרשמים. המעבר להוראה מקוונת היווה גורם שהרתיעה מועמדים מהרשמה באביב וסתיו 2020, במיוחד אם הם משכבות אוכלוסייה חלשות אשר להן אין תשתית אינטרנט טובה או מקום שקט ללמוד בו בבית. לכן היה צריך להתייחס לגורם ההירתעות במהלך ההסברה על התארים בימים המיוחדים כמו היום הפתוח או אפילו יום אוריינטציה על מנת שלא לאבד מועמדים שכבר נרשמו ועלולים לבטל את ההרשמה. לדוגמה להבטיח להם שכל השיעורים יוקלטו ולכן לא יפספסו חומר לימודי בגלל בעיות תקשורת מקוונת. בעיה ברורה נוספת בהקשר הזה היא כי משפחות רבות איבדו מקור הכנסה בתקופת סגרי מגפת הקורונה וחששו שלא יהיה להן איך לשלם, או שהתואר ירד בסדר העדיפות של ההוצאות נכון לתקופה זו. לכן, על מאמצי השיווק היה צריך להתמקד גם בחשיבות הלמידה במציאות הלא וודאית הזו, למשל להדגיש כי התארים מעניקים מיומנויות שאחר כך יקלו על סטודנטים למצוא עבודה בקלות רבה יותר לעומת מי שלא למד תואר, במיוחד בעת משבר כמו הקורונה שהוביל לשיעורי אבטלה גבוהים.

אם כן, לאור בעיות אלו ובעיות אחרות, נדרש היה לבצע שינויים דינמיים בשיווק של היחידות והמחלקות השונות באוניברסיטה וכן לעצב מחדש את התכנים של ימים פתוחים ואירועים מיוחדים אחרים כך שיתאימו לימי הקורונה. זהו אתגר ניהולי שכן קשה לעצב מחדש את מכלול התכניות השיווקיות לכל היחידות והמחלקות, בייחוד ככל שהעובדים עברו לעבוד מהבית והתקשורת ביניהם פחות הדוקה לעומת העבודה הפרונטלית והפיזית באותה יחידה שעוסקת בשיווק. על מנת לדאוג לסנכרון בין העובדים ולחשיבה יצירתית במיוחד, כינס המנהל ישיבות צוות עם היקף עובדים משתנה ומגוון ויישם מגוון רעיונות שלהם, כמו עריכת ימים מיוחדים כימים פתוחים או ימי זרקור בסיוע מציאות רבודה או שיחות וידאו מקוונת, התמקדות מרובה יותר על העלאת תוכן לרשתות החברתיות ועוד.