



מכון ב. י. ולוסיל כהן לחקר דעת קהל

דעות בעם

גיליון מס' 19 אוקטובר 2020

גמישות ואוטונומיה במקום העבודה: השלכות על חוויית העובד

אירנה-אור קונובלוב, יעל בורוכוביץ', מרח סארג'י, פאדי כבהה, חן מזרחי, סיגל אלון, ענת אורן

על מנת לשמור על רציפות תפקודית והמשך הפעילות הכלכלית במהלך משבר הקורונה, ארגונים רבים בארץ ובעולם אימצו מודלים שונים של גמישות במקום העבודה ושל עבודה מרחוק. יחד עם זאת, 'עבודה מרחוק' מיושמת מזה מספר עשורים, אם כי בהיקפים נמוכים בהרבה. בשנת 2002 נחתם באיחוד האירופי הסכם למדיניות עבודה מרחוק אשר הגדיר המלצות וקווי מדיניות בהיבטים של תנאי עבודה, זכויות עובדים, הכשרה וכדומה (Future Mobility IL, 2020). מטרת ההסכם הייתה להסדיר ולעודד מעסיקים ומדיניות לאפשר לעובדים עבודה גמישה. מקומות עבודה מאפשרים מודלים שונים של גמישות לעובדיהם באמצעות מתן אוטונומיה לעובד בניהול המשימות ולוח הזמנים האישי, גמישות בשעות ההגעה והעבודה ועל ידי מתן אפשרות לעבודה מרחוק, קרי בהיעדר הגעה למוקד הארגוני ואף עבודה מהבית או מתחמי עבודה מרוחקים (Chang & van der Host, 2018).

ממדים של גמישות ואוטונומיה במקום העבודה נקשרים להעלאת שביעות הרצון ממקום העבודה, והפחתת תחושת חוסר האיזון בין חיי המשפחה והעבודה, גם בהיעדר שינוי מספר שעות העבודה הנדרשות (מן, 2019; Future Mobility IL, 2020; OECD, n.d). הספרות המחקרית בתחום מעלה כי מודלים שונים של מדיניות עבודה גמישה ובכללה מודלים של עבודה מרחוק ועבודה מהבית מהווה אמצעי משמעותי להעלאת האפקטיביות הארגונית בכ- 16% לעומת מודלים של עבודה במשרד. הסבר לכך הינו יכולתם של העובדים לשלוט מרחוק ולהתאים את מאפייני סביבת עבודתם לצרכיהם ולייצר לעצמם סביבת עבודה המיטיבה עם הרגלי עבודתם וצרכיהם האישיים והמשפחתיים. כך למשל, עובדים מרחוק יכולים לשלוט בהסחת דעת במקום העבודה, היכולות לנבוע משיחות מזדמנות ומשימות מתפרצות. בנוסף, ניתן לצמצם "גוזלי זמן" (השקעת זמן אשר אינו תורם לתפוקה של העובד) כגון: נסיעה למקום העבודה ועמידה בפקקים (Denbigh 2003; Herquet 1994). בהמשך לכך, מודלים של עבודה מרחוק מאפשרים טיוב של תנאי העסקתם של עובדים תוך שמירה על מורל גבוה, הפחתת המתח והדאגה לבריאותם הנפשית (Business Management Daily 2010).

לאור נפישות תופעת העבודה מרחוק והגידול בתשומת הלב המחקרית והארגונית כלפי מודלים של עבודה מרחוק, נבקש במאמר זה להציג הבדלים בין קבוצות אוכלוסייה בישראל הזכות לגמישות ואוטונומיה במקום העבודה. בתוך כך נבקש לבחון כיצד גמישות ואוטונומיה במקום העבודה משפיעה על מידת ההתאמה בין דרישות מקום העבודה לבין דרישות הסביבה הביתית וצרכי החיים האישיים והמשפחתיים.

המאמר מתבסס על ניתוח סקר עמדות אשר בחן בין היתר עמדות כלפי גמישות ואוטונומיה במקומות עבודה. איסוף הנתונים התבצע בשנת 2015 במסגרת פרויקט ה- ISSP (International Social Survey Program) על ידי מכון ב.י. כהן למחקרי דעת קהל באוניברסיטת תל-אביב בקרב מדגם מייצג של כלל האוכלוסייה הישראלית הבוגרת. מטרת המאמר הינה לספק מבט רטרוספקטיבי בתחום הגמישות במקום העבודה תוך הצגת ניתוח נתוני עבר. זאת מתוך שאיפה כי ניתוח זה יהווה בסיס לניתוח עתידי אפשרי לאור התמורות שחלו בתחום בשנים האחרונות ככלל וכתוצאה ממשבר הקורונה בפרט.

גמישות ואוטונומיה במקום העבודה

על מנת לאמוד את רמת הגמישות והאוטונומיה במקום העבודה אותה חוו מועסקים בישראל במהלך שנת 2015 בוצע איחוד בין שלוש שאלות, המתייחסות לממדים של אוטונומיה בקביעת שעות העבודה, לאוטונומיה בארגון יום העבודה ולגמישות ביום העבודה עם אפשרות להיעדר מיום עבודה (ניסוח השאלות מוצג בנספח). מדד הגמישות והאוטונומיה שוקלל באמצעות סכום תשובות הנבדקים לכל שאלה. מדד זה נע בין 1 ל- 9 כך ש-1 פירושו היעדר גמישות ואוטונומיה ו-9 פירושו רמה גבוהה של גמישות ואוטונומיה במקום העבודה.

מידת הגמישות והאוטונומיה הממוצעת במקום העבודה בקרב ישראלים בשנת 2015 עמדה על כ-5.5 (SD=1.9). בהמשך לכך נמצאו הבדלים מובהקים ($t_{(771)}=5.07, P<0.05$) בין נשים לגברים במידת הגמישות והאוטונומיה. ניתוח הנתונים מעלה כי גברים חווים גמישות ואוטונומיה גבוהה יותר ($M=5.87, SD=2.03$) ביחס לזו הניתנת לנשים ($M=5.20, SD=1.69$).

כמו כן, בקרב מנהלים דווחה רמת גמישות ואוטונומיה גבוהה יותר ($M=6.17, SD=1.72$) ביחס לזו אשר דווחה בקרב עובדים נטולי אחריות ניהולית ($M=5.26, SD=1.92$). הבדלים אלו נמצאו מובהקים סטטיסטית ($t_{(790)}=6.65, p<0.05$). בהמשך לכך מצאנו כי קיימת התאמה בין מגדר לשיוך לתפקיד ניהולי. נמצא כי שכחות הגברים הממלאים תפקיד ניהולי גבוהה יותר (60%) לעומת שכחותן של נשים בתפקידים ניהוליים (40%). על פי ניתוח זה עולה שגברים נוטים לאישי עמדות ניהוליות בשכחות גבוהה יותר לעומת נשים, הבדל זה נמצא מובהק סטטיסטית ($\chi^2=17.61, P<0.001$). ככלל, גברים נוטים למלא תפקידים ניהוליים, הזוכים לגמישות ולאוטונומיה גבוהות במקום העבודה, לעומת נשים אשר אינן ממלאות תפקידים אלו ואכן חוות רמת גמישות ואוטונומיה פחותה במקום עבודתן.

התאמה בין צרכי המשפחה והחיים האישיים לבין צרכי מקום העבודה

היעדר גמישות ואוטונומיה במקום העבודה עלול להשפיע על תחושת המתח וחוסר ההתאמה בין צרכי המשפחה והחיים האישיים של אדם לבין צרכי מקום העבודה ודרישותיו. מתח זה נובע בין היתר מכמות השעות המוקדשות לעבודה בשכר. נכון לשנת 2015, בעוד במדינות ה-OECD ממוצע שעות העבודה השבועיות עמד על כ- 37 שעות, (OECD Stats, n.d), בישראל דיווחו המשיבים על כ-40 שעות

עבודה בשבוע בממוצע ($M=39.72, SD=13.5$). אחוז השעות השבועיות המוקדשות לעבודה בשכר פוגע ביכולתם של פרטים לאזן בין העבודה לבין הצרכים האישיים ככלל ובין צרכי המשפחה והבית בפרט. תופעה זו פוגעת ברווחת העובדים ובבריאותם האישית ולא פוסחת גם על רווחתם ועל בריאותם של בני המשפחה. בהתאם לכך ארגון ה-OECD מעודד ממשלות לאמץ מדיניות להגמשת מודל העבודה בארגונים שונים על מנת להקל על הורים עובדים בהתמודדות עם ריבוי שעות העבודה ולאפשר התאמה ואיזון בין צרכי העבודה לבין צרכי הבית והמשפחה (OECD, n.d.). בחלק זה, נבקש להציג כיצד חוו מועסקים בישראל את יכולתם לאזן בין דרישות מקום העבודה לבין צרכיהם האישיים. על מנת לאמוד את תחושת האיזון וההתאמה בין דרישות העבודה לבין צרכי המשפחה, נתבקשו המרואיינים לענות על שתי שאלות המתייחסות לרמת ההפרעה של דרישות המשפחה לאיזון בין עבודה ובית, וגם לרמת ההפרעה של דרישות העבודה לאיזון בין עבודה ובית. עבור שתי השאלות נדרשו המרואיינים לדרג את התדירות בה הם חווים הפרעה לצרכי הבית או לצרכי העבודה על גבי סולם הנע בין 1 ל-5 (כך ש-1 משמעותו "אף פעם" ו-5 משמעו "תמיד"). עבור כל נבדק בוצע שקלול ממוצע לתשובותיו לשתי שאלות אלו. ככלל ממוצע מידת ההפרעה בין צרכי הבית והעבודה עליה דיווחו הנחקרים הוא כ-2.2 ($SD = 1.01$) כלומר מידת חוסר האיזון וההתאמה בין צרכי המשפחה והבית לצרכי התפקיד ומקום העבודה הינה נמוכה. בהמשך לכך, כאשר נבחנו הבדלים ברמת האיזון בין בית לעבודה לפי מגדר, נמצא כי רמת האיזון בין צרכי הבית לבין דרישות מקום העבודה עליה דיווחו גברים ($M=2.249, SD=1.037$) לא הייתה גבוהה באופן מובהק סטטיסטית מרמת האיזון בית-עבודה עליה דיווחו נשים ($M=2.174, SD=0.99$). אולם, כאשר נבחנו הבדלים ברמת ההפרעה באיזון בין בית לעבודה על רקע מצב משפחתי, נמצא כי רווקים מעידים על רמת הפרעה נמוכה יותר באיזון בין בית לבין עבודה מאשר נשואים ($F(2,785) = 8.299, p < .01$). (לוח 1).

שביעות רצון ממקום העבודה

כפי שתוארנו לעיל, ממדים של תחושת מתח בין דרישות מקום העבודה לבין הצרכים האישיים לצד היעדר גמישות ואוטונומיה במקום העבודה לאורך זמן עלולים להשפיע על רמת שביעות הרצון של עובדים ממקום עבודתם (מן, 2019; OECD, n.d; Future Mobility IL, 2020). ממוצע שביעות הרצון ממקום העבודה בקרב ישראלים בשנת 2015 הינו כ-5.5 ($SD = 1.19$) (מתוך 7, כאשר 7 פירושו מרוצה לגמרי). משיבים רווקים דיווחו על רמת שביעות הרצון נמוכה יותר ממקום העבודה שלהם בהשוואה למשיבים נשואים. ניתוח רגרסיה לינארית מרובת משתנים העלה כי רמת שביעות הרצון ממקום העבודה עולה ככל שרמת הגמישות והאוטונומיה במקום העבודה גבוהה יותר וכן כי שיוך לתפקיד ניהולי מעלה את שביעות הרצון ממקום העבודה. בהמשך לכך, העלה ניתוח הרגרסיה כי רווקים, לעומת נשואים, נוטים לחוות רמת שביעות רצון נמוכה יותר ממקום עבודתם. כמו כן, שביעות הרצון ממקום העבודה עולה עם הגיל. בקרב משיבים מוסלמים מדווחת שביעות רצון גבוהה ממקום העבודה בהשוואה למשיבים יהודים, נוצרים או חסרי דת. נתונים אלה מובהקים סטטיסטית. למשתנים, כגון: מגדר, שנות השכלה ושעות עבודה שבועיות לא נמצאה השפעה מובהקת על שביעות רצון ממקום העבודה (לוח 2). כלומר, המשתנים המרכזיים המשפיעים על תחושת שביעות הרצון ממקום העבודה נובעים מרמת האוטונומיה והגמישות הניתנת לעובד, מינוי ניהולי וכן מצבו המשפחתי. משתני מגדר ושנות לימוד לא נמצאו בעלי השפעה מובהקת סטטיסטית אולם יש להניח כי הם מגולמים באופן עקיף במשתנה האחריות הניהולית.

סיכום

הניתוח המוצג לעיל מראה ניצנים ראשוניים להזדמנויות אפשריות בתחום התעסוקה בישראל ומחדד השפעותיהן של גמישות ושל אוטונומיה במקום העבודה על חווית העובד. על רקע משבר הקורונה המתמשך ואימוץ מודלים של עבודה מרחוק ומהבית בארגונים השונים במשק וכן לאור ההזדמנויות הארגוניות העולות מאימוץ מודלים אלו נראה כי המשק הישראלי נדרש לבחון כיצד ניתן לשלב מדיניות עבודה דומה בפלחים באוכלוסייה אשר אינם זוכים להסדר זה במקום עבודתם. הנתונים המוצגים לעיל מלמדים כי בשנת 2015 תחושת הגמישות והאוטונומיה במקום העבודה אותה חוו מועסקים בישראל הייתה יחסית מצומצמת ונבדלה בהתאם לשיוך לתפקידים ניהוליים. מסקר מטעם Future Mobility IL אשר נערך במהלך תקופת הקורונה בקרב מנהלים בכירים עולה כי אחוז המעסיקים שאיפשרו מודלים של עבודה מרחוק הינו נמוך ועומד על כ- 37%. אולם כ- 66% מהנשאלים ציינו כי גם לאחר חזרה מלאה לשגרה, בתום משבר הקורונה, הם ימשיכו במדיניות עבודה מרחוק (Future Mobility IL, 2020). על רקע תמורות אלו, נראה כי עולם העבודה עומד בפני שינויים בתחום הגמישות והאוטונומיה. הטמעתם של שינויים אלו, כפי שהצגנו לעיל, תוכל להניב פירות לא רק ביכולתם של אירגונים לשמור על רציפותם התפקודית אלא גם ביכולת לעודד את עובדיהם לשלב בצורה נבונה ומיטבית בין צרכיהם האישיים לבין דרישות מקום העבודה. לאור הממצאים המוצגים לעיל, הפרי העיקרי יהיה, ככל הנראה, עלייה בשביעות הרצון ממקום העבודה בקרב העובדים.

נספח מתודולוגי

לוח 1 - הבדלים ברמת האיזון בין צורכי הבית והמשפחה לבין צורכי מקום העבודה

Never married/single	Separated/divorced/widowed	Married	
1.90	2.07	2.29	M
1.05	1.11	0.97	SD

$F(2,785) = 8.299, p < .01$

לוח 2 - מקדמי רגרסיה לינארית (טעויות תקן) לניבוי רמת שביעות הרצון כלפי מקום העבודה

b (STE)	
4.352	קבוע
(0.092) ^{ns} 0.139	מגדר
0.007 [*] (0.004)	גיל
(0.015) ^{ns} 0.014	שנות השכלה
(0.024) ^{**} 0.107	רמת גמישות ואוטונומיה
(0.144) ^{ns} -0.066	פרודים, גרושים, אלמנים
(0.132) [*] -0.258	רווקים
(0.386) ^{ns} 0.191	ללא דת
(0.179) ^{ns} 0.316	נוצרים
(0.124) ^{**} 0.642	מוסלמים
(0.003) ^{ns} -0.004	שעות עבודה שבועיות
0.297 [*] (0.099)	אחריות ניהולית
11.2	R²

הערה: * $p < 0.05$ ** $p < 0.01$; קב' התייחסות: נשואים, יהודים

שאלות מדד גמישות ואוטונומיה במקום העבודה:

איזה מהמשפטים הבאים מתאר בצורה הטובה ביותר כיצד נקבעות שעות העבודה שלך? ('בשעות עבודה' הכוונה היא לשעת ההתחלה ושעת הסיום של יום העבודה שלך ולא לסך שעות העבודה בשבוע או בחודש).

1. זמני ההתחלה והסיום נקבעים על-ידי המעסיק שלי ואינני יכול לשנות אותם בעצמי
2. אני יכול להחליט באיזו שעה להתחיל ולסיים את העבודה, במגבלות מסוימות
3. אני חופשי לחלוטין לקבוע מתי אני מתחיל ומסיים לעבוד

איזה מהמשפטים הבאים מתאר בצורה הטובה ביותר כיצד מאורגן יום העבודה שלך? (למראיין: הכוונה לסדר המטלות).

1. אני לא חופשי להחליט כיצד מאורגן יום העבודה שלי
2. אני יכול להחליט כיצד מאורגן יום העבודה שלי, במגבלות מסוימות
3. אני חופשי להחליט כיצד מאורגן יום העבודה שלי

עד כמה זה קשה לך לצאת לשעה או שעתיים באמצע יום עבודה בכדי לטפל בעניינים אישיים או משפחתיים?

1. די קשה עד קשה מאוד
2. לא כל כך קשה
3. כלל לא קשה

מדד איזון בין צורכי הבית והמשפחה לבין צורכי התפקיד במקום העבודה.

באיזו תדירות אתה מרגיש ש...

תמיד	לעתים קרובות	לפעמים (מדי פעם)	לעתים רחוקות	אף פעם	
5	4	3	2	1	דרישות העבודה שלך מפריעות לחיי המשפחה שלך
5	4	3	2	1	הדרישות של חיי המשפחה שלך מפריעות לך בעבודה או בתפקיד

ביבליוגרפיה

מן, י. (2019) האיזון הנכון: איך מקומות עבודה יכולים לקדם איזון בית- עבודה ולמה כדאי להם לעשות את זה. שדולת הנשים בישראל נדלה מ- http://iwn.org.il/wp-content/uploads/2019/12/Home-work_mail-1.pdf

Business Management Daily. 2010. HR Specialist: Compensation & Benefits. 5(12). Retrieved from: Nuter, J. L. 2011. *Work-life practitioners: A force for change in the academic setting* (doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses.

Chung, H. and van der Horst, M. (2018). "Flexible working and unpaid overtime in the UK: the role of gender, parental and occupational status." *Social Indicators Research* <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2028-7>

Denbigh, A. 2003. *The Teleworking Handbook: The Essential Guide to Working from Where You Want*. Soho Square, London: A&C Black Publishers Limited.

Herquet, M. 1994. How telecommuting transform work. *Training*. 31(11): 56–59.

OECD.Stat. (n.d). Average usual weekly hours worked on the main job. Retrieved 1/7/20 from https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=AVE_HRS

OECD (n.d). better life index - work-life balance. Retrieved 1/7/2020 from <http://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/>

Future Mobility IL. עבודה מרחוק וגישות בשוק העבודה- המלצות מדיניות ממשלה. (2020) https://8386117a-b7f1-4369-8f11-532762d9e4ec.filesusr.com/ugd/8c1bbc_a03a2166dafd4e9a837538f04fc85539.pdf נדלה בתאריך- 1/07/2020 מתוך-