



2023

מאי

עבודה מרחוק במגזר הציבורי

דוח מסכם והמלצות יישומיות

kayma



משרד האוצר

אגף השכר
והסכמי עבודה
משרד האוצר



צוות חברת קיימא

כתיבה:	קורל גבאי, עמר בירקה
ליווי:	אורן הוברמן
מדען ראשי:	פרופ' דן אריאלי
תודה מיוחדת:	פרופ' ענת ברכה
עיצוב גרפי:	אוהד חדד

צוות אגף השכר

הובלת הפרויקט:	ענבר בז'ינסקי כלכלנית תכנון ואסטרטגיה
צוות העבודה:	עלמה רותם כלכלנית מחקר
	עידן ליפינר כלכלן מאקרו
	עידן כהן מנהל תחום בכיר תכנון ואסטרטגיה
תודות:	מחמוד רחמאן סגן בכיר לממונה על השכר
	חנן לזימי סגן בכיר לממונה על השכר
	אוהד אלקבץ מנהל תחום מאקרו

© מאי, 2023, KAYMA

ניתן לצטט מן המסמך ובתנאי שיינתן קרדיט מלא למקור לציטוט:
אגף השכר והסכמי עבודה שבמשרד האוצר וחברת קיימא,
סקרי רוחב: עבודה מרחוק במגזר הציבורי, דו"ח מסכם והמלצות יישומיות, 2023
אין להפיץ דוח זה ללא אישור מפורש.



4	תקציר מנהלים
8	רקע ומטרות
10	סקרי רוחב
	מבוא
12	בניית הסקרים, הפצתם ותיאור המדגמים
	פרק ראשון
18	עבודה מרחוק
18	1. תפיסות לגבי עבודה מרחוק במגזר הציבורי
31	2. העדפות המשיבים בנוגע לעבודה מרחוק
38	3. התאמתם של תפקידים ומשימות לסביבות עבודה שונות
45	4. הבדלים בתנאי העבודה בין סביבות העבודה
47	5. עיסוק בעבודה מעבר לשעות המוגדרות
	פרק שני
49	חוויות העבודה במגזר הציבורי
49	6. מדדי מחוברות ותחושת ביצועים בעבודה
62	7. תגובות פתוחות
64	המלצות יישומיות
70	סיכום
74	נספחים

תקציר מנהלים

בשנים האחרונות מתחוללים שינויים בעולם התעסוקה, ויותר ויותר ארגונים נחשפים למודל עבודה חדש – מודל העבודה ההיברידית. בשל החשיבות הרבה ליצירת מדיניות מבוססת נתונים ומתוך רצון להיטיב ולשפר ככל האפשר את המגזר הציבורי בישראל, נבחנה במחקר זה שגרת העבודה במגזר הציבורי, בדגש על עבודה מרחוק. לשם כך הופצו על ידי האגף הממונה על השכר והסכמי העבודה במשרד האוצר וחברת קיימא סקרים הבוחנים את שגרת העבודה במגזר הציבורי. הסקרים הופצו בחודשים מרץ-אפריל 2022 וספטמבר-אוקטובר 2022 לעובדים ממגוון ארגוני המגזר הציבורי וזכו לשיעורי מענה גבוהים – בסך הכול ענו על שני הסקרים 7,729 עובדים ומנהלים. נוסף על כך, אלפי משיבים תיארו את חיי העבודה שלהם בהרחבה באמצעות תשובות מילוליות, דבר היכול להעיד על רצינות המענה ועל חשיבות הנושא בעיני המשיבים.

לסקרי הרוחב שהופצו היו חמש מטרות עיקריות:

- **קבלת תמונת מצב על חיי העבודה** (הנכונה לתקופת המענה) של עובדי המגזר הציבורי. על כן, הסקרים בחנו את שביעות הרצון של עובדים ומנהלים מעבודתם וכן היבטים סובייקטיביים כגון תחושת פרודוקטיביות, מוטיבציה בעבודה ורווחת העובדים.
- **הערכת השפעתו של מודל העבודה מרחוק המונהג כיום במגזר הציבורי על** ביצועים, מוטיבציה, שביעות רצון ומדדים נוספים.
- **בחינת היבטים שונים הנוגעים לחיי העבודה במגזר הציבורי** במטרה לבחון אפקטיביות של שגרות עבודה וניהולן. הבחינה נעשתה בגישה מבוססת נתונים ובחיבור ישיר לקולות העולים מהשטח.
- **בחינה של שגרת העבודה הנהוגה בתקופת החורף בהשוואה לתקופת הקיץ והחגים**. בשל כך הופצו שני סקרים במרחק זמן של חצי שנה ביניהם.
- **הסקת מסקנות וגיבוש המלצות יישומיות למקבלי החלטות וקובעי מדיניות**.

כדי לממש מטרות אלו, נחלקו הסקרים לשני חלקים: החלק הראשון עסק בתפיסות הקשורות לעבודה מרחוק לצד העבודה במקום העבודה עצמו, וכלל שאלות הקשורות למשל להעדפות של עובדים בכל הקשור לעבודה מרחוק, תחושת יעילות בעת עבודה מרחוק ומשימות המתאימות לעבודה מרחוק בהשוואה למשימות המתאימות למילוי במקום העבודה; החלק השני עסק בחוויות העבודה במגזר הציבורי באופן כללי, וכלל שאלות הקשורות למוטיבציה בעבודה, שחיקה, תחושת ביצועים בעבודה וכדומה.

ניתוח הנתונים נעשה לפי משתנים שונים, לדוגמה משתנים דמוגרפיים כגון גיל, מגדר ואזור מגורים; משתנים הקשורים לסוג העבודה ומקום העבודה כגון סוג הארגון וגודלו; ומאפיינים הקשורים לתפקיד כגון תחום עיסוק, תפקיד ניהולי או לא והאם עובדים מרחוק או לא.

ממצאי המחקר שופכים אור על עולם העבודה המתחדש והשפעותיו על המגזר הציבורי. הסקרים הניבו ארבעה ממצאים עיקריים ותובנות בנוגע להשפעות של שילוב העבודה מרחוק:

1. לתפיסת המשיבים, עבודה היברידית במגזר הציבורי בישראל, כפי שמונהגת כיום, אינה פוגעת בביצועי העובדים. יתרה מכך, לדעת משיבים רבים יעילות העבודה מרחוק גבוהה יותר מאשר במקום העבודה. עם זאת, גם בקרב עובדים וגם בקרב מנהלים קיים פער בין תפיסת היעילות האישית לתפיסת יעילותם של אחרים:

- יעילותם של אחרים בעבודה מרחוק נתפסת כנמוכה בהשוואה ליעילות האישית.
- בהשוואה למקום העבודה, מנהלים תופסים את העבודה מרחוק כפחות פרודוקטיבית מכפי שהעובדים תופסים אותה.

התפיסה כי אחרים פחות יעילים בעבודה מרחוק בהשוואה לעצמי עלולה ליצור קושי ברמה הבין-אישית בין כל עובד לעובדים האחרים ולמנהלים. הפער בתפיסות בא לידי ביטוי גם בכך שעובדים תופסים את כנות הדיווח על ביצוע משימות במהלך עבודה מרחוק כאמינה יותר בהשוואה לתפיסתם של המנהלים. הפערים הללו יכולים להעיד על תקשורת לא מיטבית בין עובדים למנהלים בעת עבודה מרחוק. ואכן, 7% בלבד מהעובדים ציינו שהתקשורת שלהם עם הממונה עליהם טובה יותר מרחוק, ואילו 29% ציינו שהתקשורת שלהם טובה יותר במקום העבודה. מרבית המשיבים (64%) דיווחו כי לדעתם אין הבדל ברמת התקשורת בין סביבות העבודה. קושי בתקשורת עלול לערער את האמון של המנהלים בעובדים ושל העובדים במנהלים. יצירת כלים רכים אשר יחזקו את השקיפות ואת דרכי התקשורת המותאמות לעבודה מרחוק, יוכלו לסייע גם לחיזוק האמון בין העובדים למנהלים.

2. האפשרות לעבוד מרחוק חשובה לעובדי המגזר הציבורי, והם מעוניינים לעבוד מרחוק יותר מכפי שמתאפשר להם כיום. החשיבות לעבודה מרחוק גבוהה יותר בקרב נשים (לעומת גברים), צעירים (לעומת מבוגרים), הורים (לעומת אלה שאין להם ילדים), הורים שיש להם יותר ילדים קטנים ועובדים שזמן ההגעה שלהם למקום העבודה ממושך יותר. נוסף על כך, **עובדים שעובדים מרחוק תופסים את העבודה מרחוק באופן חיובי יותר מאלו שאינם עובדים מרחוק**, למשל בנוגע ליעילות ופרודוקטיביות בעבודה מרחוק (גבוהה יותר), רמת המוסחות (נמוכה יותר) וחשיבות האפשרות לעבוד מרחוק (גבוהה יותר). כלומר, קיים קשר בין התנסות בעבודה מרחוק והיכרות עימה לבין שביעות רצון ממאפיינים שונים הקשורים לעבודה מרחוק. יש לציין כי נוסף על רצונם של העובדים לשלב עבודה מרחוק, שילוב עבודה מרחוק בתרבות של ארגון מספק לארגון יתרון תחרותי בשל האטרקטיביות של עבודה מרחוק בשוק העבודה.

3. משימות ומאפייני עבודה שונים מתאימים לסביבות העבודה השונות וקיים פוטנציאל רב בחלוקת משימות בהתאם לסביבת העבודה. במסגרת בניית הסקרים מיפינו מכלול של מאפייני עבודה ומשימות בעולם העבודה בכלל ובמגזר הציבורי בפרט, ובחנו את התאמתן של המשימות לכל סביבת עבודה (במקום העבודה ומרחוק). מצאנו הבדלים במידת ההתאמה של עבודות ומשימות לסביבות עבודה שונות: עבודות ומשימות המתאימות יותר לביצוע במקום העבודה הן עבודה צוותית, עבודה עם לקוחות ועבודה על מערכות משרדיות, ועבודות ומשימות המתאימות יותר לביצוע מרחוק הן עבודה מול מחשב, עבודה שדורשת ריכוז ועבודה עצמאית.

ממצא זה מלמד כי בחלוקה נכונה של משימות בהתאם לסביבת העבודה, עשוי להיות יתרון רב לעבודה היברידית. עם זאת, מצאנו כי **רוב המנהלים במגזר הציבורי לא מקצים משימות שונות לסביבות העבודה השונות.** כלומר, היתרון הרב הטמון בעבודה היברידית **לא מנוצל במלואו.**

4. קיימים הבדלים מסוימים בתנאי העבודה בין סביבות העבודה השונות. למשל, העובדים מרחוק טוענים שסביבת העבודה מרחוק נוחה יותר מסביבת העבודה במקום העבודה וכי רמת המוסכחות בעבודה מרחוק נמוכה יותר. תנאים אלו ואחרים משפיעים על חוויית העובדים. עם זאת, בחלק מהמאפיינים שסברנו שיהיו הבדלים, למשל בעניין שעות העבודה מעבר לשעות המוגדרות, לא נמצא הבדל בין עובדים שמשלבים עבודה מרחוק לבין עובדים שלא עובדים כלל מרחוק.

תמונת מצב עדכנית בנוגע לחוויית העבודה במגזר הציבורי

במסגרת סקרי הרוחב נבנו מדדי דיווח עצמי סובייקטיביים הקשורים לחיי העבודה על פי מודל הנקרא דרישות-משאבי עבודה. במודל נכללו המדדים הבאים: דרישות בעבודה (קושי באיזון בין חיים אישיים לעבודה ו/או תחושה של דרישות מנטליות גבוהות); משאבי עבודה (תחושת אוטונומיה, תמיכה חברתית וכדומה); תחושת שחיקה, מוטיבציה וכן ביצועים בעבודה. לפי המודל, ביצועים בעבודה מושפעים הן מדרישות עבודה, שעלולות להביא לתחושת שחיקה ולירידה בביצועים, והן ממשאבים הניתנים בעבודה, שיכולים להעלות מוטיבציה ובכך להוביל לעלייה בביצועים. בנוגע לחוויית העבודה העדכנית במגזר הציבורי נמצאו שני ממצאים עיקריים:

1. באופן כללי, עובדי המגזר הציבורי מעידים שהם מקבלים בעבודתם משאבים לא מעטים (הכרה, אוטונומיה, משמעות וכדומה), וכן שמידת המוטיבציה שלהם בעבודה גבוהה. נוסף על כך, הם תופסים את דרישות העבודה (אשר עלולות להוביל לתחושת שחיקה) כנמוכות יחסית ואת תחושת השחיקה כממוצעת (לא נמוכה במיוחד ולא גבוהה במיוחד). בקרב המנהלים נמצאה תפיסה גבוהה יותר של דרישות גבוהות וכן תחושת שחיקה גבוהה יותר, אם כי לא בפער גדול בהשוואה לעובדים. כמו כן נמצא כי למנהלים יש יותר מוטיבציה וכן יותר זמינות של משאבים בעבודה.

2. ישנו קשר בין תחושת דרישות גבוהות יותר בעבודה ותחושת שחיקה לבין עבודה מעבר לשעות המוגדרות. נציין כי עבודה במסגרת שעות נוספות יכולה לנבוע מהיבטים חיוביים כגון עניין בעבודה וחשיבותה, אך יכולה להיות גם תוצר של קושי לעמוד במשימות במסגרת שעות העבודה המוגדרות.

המלצות יישומיות

על בסיס ממצאי הסקרים והמסקנות גיבשנו כמה המלצות לאימוץ מיטבי של ימי עבודה מרחוק בשגרת העבודה בארגוני המגזר הציבורי:

- ♦ אנו רואים חשיבות בשילוב ימי עבודה מרחוק בשגרת העבודה במגזר הציבורי למען שיפור פריון העבודה. נוסף על כך אנו ממליצים לפעול להטמעת שגרה הכוללת עבודה מרחוק גם בגופים שעד כה לא אימצו שגרה זו (בהתאם למשימות שיכולות להתבצע מרחוק וביכולת של הגופים לבצע את ההתאמות הארגוניות הנדרשות).
- ♦ אנו ממליצים ליחידות משאבי האנוש ולמנהלי הביניים בארגונים לפעול למיפוי משותף עם העובדים של סוגי העבודה, התפקידים והמשימות, ובהתאם להכין רשימה של יתרונות שיש לכל סביבת עבודה ליכולת למלא משימות אלו בהצלחה.
- ♦ אנו ממליצים להנהלות הארגונים וליחידות משאבי האנוש לגבש מנגנוני הכשרה שונים למנהלים שיספקו כלים רכים לניהול העבודה ההיברידית. לדוגמה, כלים שיסייעו ביצירת תיאום ציפיות, חיזוק האמון, יצירת תקשורת רציפה ואפקטיבית גם מרחוק וייעול תהליך הגדרת יעדים, מטרות ומשימות לעובדים.
- ♦ אנו ממליצים לארגונים במגזר הציבורי לגבש הגדרות ונהלים פנים-ארגוניים בנוגע לעבודה מרחוק, המותאמים למאפייני הארגון וכוללים קריטריונים ברורים ומנומקים הלוקחים בחשבון מקרים פרטניים ובקשות חריגות.
- ♦ אנו ממליצים לכלל הארגונים לבחון ולמדוד בתדירות המתאימה לארגון את פרודוקטיביות העבודה, לרבות הגדרת יעדים משותפת ומדידתם, וכן את תחושות וחוויות העובדים בארגון, לשם הנחלת תרבות של הערכה ושיפור מתמיד.

רקע ומטרות

בשנים האחרונות, וביתר שאת בעקבות משבר הקורונה, מתחוללים שינויים בעולם התעסוקה, ויותר ויותר ארגונים נחשפים למודל עבודה חדש – מודל העבודה ההיברידית. במודל זה עובדים לא חייבים להגיע למקום עבודתם כל הזמן, אלא הם יכולים לבצע חלק ממשימותיהם גם מרחוק.

במקביל לכך גדל גם גוף המחקר בנושא של מודל העבודה ההיברידית, ורבים מהמחקרים מצביעים על היתרונות הרבים הגלומים בצורת עבודה זו. כך למשל, במחקר מקיף שהשתתפו בו עשרות אלפי אנשים מרחבי העולם, נמצא שבזמן עבודה מהבית פרודוקטיביות העובדים עולה.¹ מחקר אחר הסיק שהעלייה בביצועים קשורה לעלייה במוטיבציה בעקבות שביעות הרצון מהאפשרות לעבוד מרחוק.² עם זאת, המחקר בתחום מראה שלעבודה מרחוק עשויים להיות גם חסרונות. יש מחקרים שמלמדים שעבודה מרחוק לא משפיעה לטובה על הביצועים של כולם, בין היתר בגלל חוויות של בידוד מקצועי וחברתי וזמינות נמוכה יותר של חברי הצוות. בשל חוסר הזמינות המיידית, שמקורו בעובדה שעובדים נפגשים פחות פנים אל פנים, עובדים צריכים להתאמץ יותר כדי לקבל עזרה מחברי צוות. במילים אחרות, הנוכחות הדיגיטלית לא מפצה לחלוטין על מפגש פנים מול פנים. עם זאת, החוקרים זהירים ומציינים שסביר כי הממצאים תלויים באופי העבודה,³ וכפי שצוין מעלה, היתרונות המוצגים בספרות רבים מהחסרונות.⁴

¹ The Next Great Disruption Is Hybrid Work – Are We Ready? 2021 Work Trend Index: Annual Report. Microsoft. March 2021
² Mateyka, P. J., Rapino, M., & Landivar, L. C. (2012). Home-based workers in the United States: 2010. U.S. Census Bureau
³ Boell, S. K., Cecez-Kecmanovic, D., & Campbell, J. (2016). Telework paradoxes and practices: The importance of the nature of work. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 114-131
⁴ Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in The Public Interest*, 16(2), 40-68

כמו כן, חשוב לציין כי חלק ניכר מהידע על עבודה מרחוק מקורו במחקרים שבוצעו במהלך תקופת הקורונה, ולכן סביר להניח כי חלקו משקף את הלך הרוח ששרר בתקופת החירום ולא בהכרח מעיד על השפעות לטווח ארוך או על השפעות בזמן שגרה. כך או אחרת, בעקבות המחקרים נראה שכדי ליהנות מיתרונות העבודה מרחוק ולהפחית מחסרונותיה, יש למצוא את האיזון המיטבי בין עבודה במקום העבודה והעבודה מהבית (מודל עבודה היברידית).

בעקבות המשבר והתמורות שהתחוללו בעולם התעסוקה, בישראל ובעולם כולו, התקבלו תקנות חדשות בעניין עבודה מרחוק במגזר הציבורי בזמני חירום ושגרה (על פי מתכונת העבודה מרחוק שאושרה בחוזר הממונה על השכר). תקנות אלו הקנו לעובדים רבים במגזר הציבורי בישראל את היכולת לעבוד מרחוק. בעקבות כך נולד גם הפרויקט הנוכחי, שמטרתו לבחון כיצד העבודה ההיברידית משפיעה על חוויית העובדים וביצועיהם ולספק המלצות וכלים המתאימים ביותר למגזר הציבורי הישראלי בהקשר של שילוב עבודה מרחוק באופן מיטבי, תוך התאמה לתרבות הארגונית של כל ארגון וארגון וניסיון לשמור על פריון העבודה במגזר הציבורי בכלל.

הפרויקט כלל שני חלקים נפרדים ומשלימים: סקרי רוחב ומחקרי עומק. סקרי הרוחב מסייעים לתת תמונה רחבה על חיי העבודה של מגוון עובדים וארגונים בסקטורים השונים במגזר הציבורי, ומחקרי העומק, אשר התבצעו במספר ארגונים, מספקים מידע ספציפי יותר לגבי התנהלות העבודה ההיברידית בשטח. בדוח זה מפורטים ממצאים ותובנות שעלו מניתוחים של תשובות המשיבים על סקרי הרוחב.

סקרי רוחב

בהמשך לרקע ולמטרות הפרויקט המפורטים מעלה, במהלך שנת 2022 הפצנו, אגף הממונה על השכר במשרד האוצר וחברת קיימא, שני סקרי רוחב הבוחנים את שגרת העבודה במגזר הציבורי בתקופה המושפעת מהתמורות שחלו בעקבות משבר הקורונה.

לסקרי הרוחב מספר מטרות:

- ♦ **קבלת תמונת מצב** על חיי העבודה (הנכונה לתקופת המענה) של עובדי המגזר הציבורי. הסקרים בחנו את מידת שביעות הרצון של עובדים ומנהלים מעבודתם וכן היבטים סובייקטיביים של תחושות העובדים, כגון פרודוקטיביות, איזון בית-עבודה, מוטיבציה בעבודה והיבטים הקשורים ברווחת העובדים. בחרנו לבחון את ההיבטים והמדדים הללו לנוכח השפעתם על חוויית העובד והקשר שלהם לביצועי עובדים, כפי שנמצא במחקרים קודמים.
- ♦ **הערכת השפעתו של מודל העבודה מרחוק המונהג כיום במגזר הציבורי** על ביצועים, מוטיבציה, שביעות רצון ומדדים נוספים. רצינו להבין מהן נקודות החוזקה והחולשה של המודל, ובמידת הצורך להציע שינויים. לשם כך בחנו באמצעות הסקרים סוגיות הקשורות בהיבטים האופרטיביים של מודל העבודה מהבית, כגון נוחות סביבת העבודה מבחינת רעש או מרחב בבית והתאמת ציוד הקצה לעבודה מהבית.
- ♦ **בחינת היבטים שונים הנוגעים לחיי העבודה במגזר הציבורי** במטרה לבחון אפקטיביות של שגרת עבודה וניהול שגרת העבודה. הבחינה נעשתה בגישה מבוססת נתונים ובחיבור ישיר לקולות העולים מהשטח.
- ♦ **בחינה של שגרת העבודה בחורף בהשוואה לתקופת הקיץ והחגים**. סקר הרוחב הראשון הופץ בחודשים מרץ-אפריל 2022 - שלהי גל הקורונה החמישי בישראל. סקר הרוחב השני הופץ בחודשים ספטמבר-אוקטובר 2022, כשהשפעותיה של מגפת הקורונה בישראל ובעולם כולו שככו. תקופה זו נבחרה גם בשל סמיכותה לחופשות בתי הספר וחגי תשרי, שייתכן שיש לה השפעה על יעילות העבודה מרחוק ושביעות הרצון ממנה.
- ♦ **הסקת מסקנות וגיבוש המלצות יישומיות למקבלי החלטות וקובעי מדיניות**, המתאימות למגזר הציבורי הישראלי.

ראוי לציין שהפצת הסקרים בשתי נקודות זמן שונות אפשרה גם לבחון אם ממצאים מסוימים חוזרים בשניהם, וכך למעשה תרמה לחיזוק ולהעמקת המסקנות והתובנות.

מבוא

בניית הסקרים, הפצתם
ותיאור המדגמים

בניית הסקרים, הפצתם ותיאור המדגמים

הסקרים נחלקו לשניים:

החלק הראשון בחן את הקשר בין עבודה מרחוק לכלל משאבי העבודה וחווית העובדים וכן העדפות ותפיסות בנוגע לעבודה מרחוק.

החלק השני בחן את הקשרים בין משאבי העבודה (כגון תחושת אוטונומיה) ודרישות העבודה (כגון קושי באיזון בין חיים אישיים לעבודה), ובין תחושת הביצועים בעבודה.

א. בניית הסקרים

הסקרים נבנו באופן שיספקו מענה מיטבי לשאלות שהציג אגף הממונה על השכר במשרד האוצר במסגרת הפרויקט המשותף עם חברת קיימא. שאלות אלו נגעו בסוגיות כגון יתרונותיה וחסרונותיה של עבודה מרחוק, הקצאת משימות וביצוען בעת עבודה ממקום העבודה ועבודה מרחוק, העדפות העובדים בכל הקשור לעבודה מרחוק והשפעתה של העבודה מרחוק על המחוברות הארגונית של כלל העובדים.

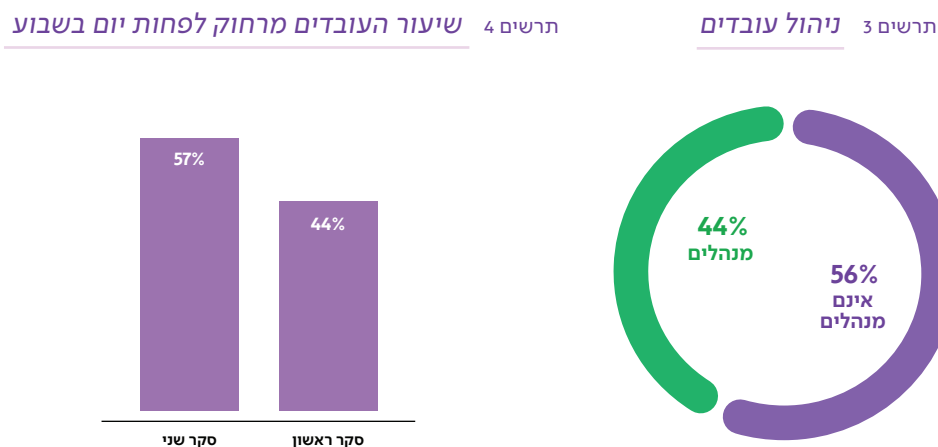
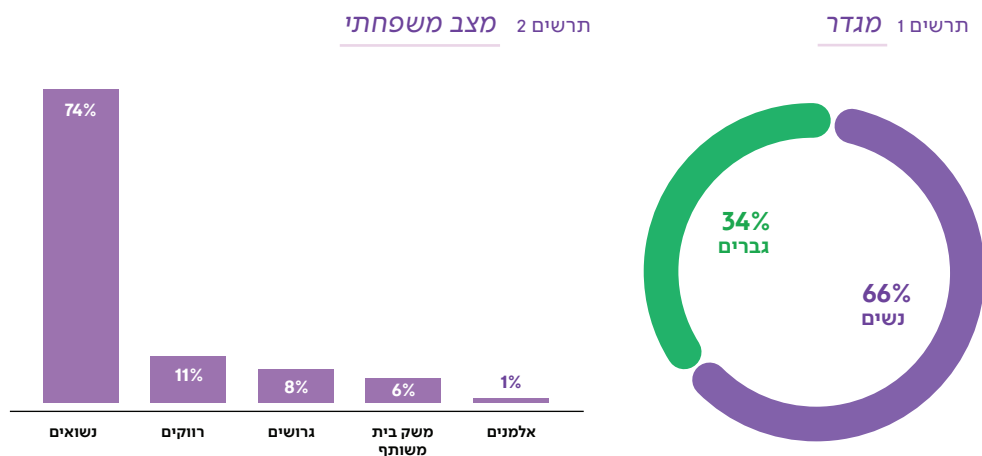
לצורך בניית הסקרים נלמדו סקרי עבר שהופצו על ידי האגף ונוסחו שאלות ששאבו השראה מסקרים קודמים שבוצעו על ידי חברת קיימא ומשאלונים אקדמיים מתוקפים. באמצעות התאמות בשאלות ביקשנו להבטיח מענה כן ואיכותי ככל האפשר ולעודד את המשתתפים להשלים את המענה על הסקרים.

ב. הפצת הסקרים ונתוני המענה

אוכלוסיית היעד של הסקרים הייתה מגוון רחב של עובדים ומנהלים במגזר הציבורי מקרב הגופים הבאים: רשויות מקומיות, מוסדות להשכלה גבוהה, חברות ממשלתיות, תאגידים סטטוטוריים, משרדי ממשלה וגופי בריאות. הסקרים נבנו במערכת HORIZON (מבית קיימא), המעניקה חווית מענה נוחה ופשוטה עבור המשתמשים. סקרי הרוחב הופצו מטעם אגף הממונה על השכר לכלל ארגוני המגזר הציבורי. סקר הרוחב הראשון הופץ בחודשים מרץ-אפריל 2022, וסקר הרוחב השני הופץ לאחר כחצי שנה - בחודשים ספטמבר-אוקטובר 2022. לסקר הראשון נכנסו 7,184 עובדים ומנהלים, ומהם 4,561 (63%) השלימו אותו. לסקר השני נכנסו 5,440 עובדים ומנהלים, ומהם 3,168 (58%) השלימו אותו. מבין כלל המשיבים, 4,302 משיבים בשני הסקרים הוסיפו גם תגובות מילוליות בנות חמש מילים ומעלה, ושיתפו בהן בחוויות שונות מעבודתם. מרבית התגובות עסקו גם בהקשרי העבודה מרחוק.

ג. מאפייני הרקע של המשיבים⁵

מאפייני הרקע של המשיבים מוצגים בתרשימים (1-8) ובאיורים להלן.

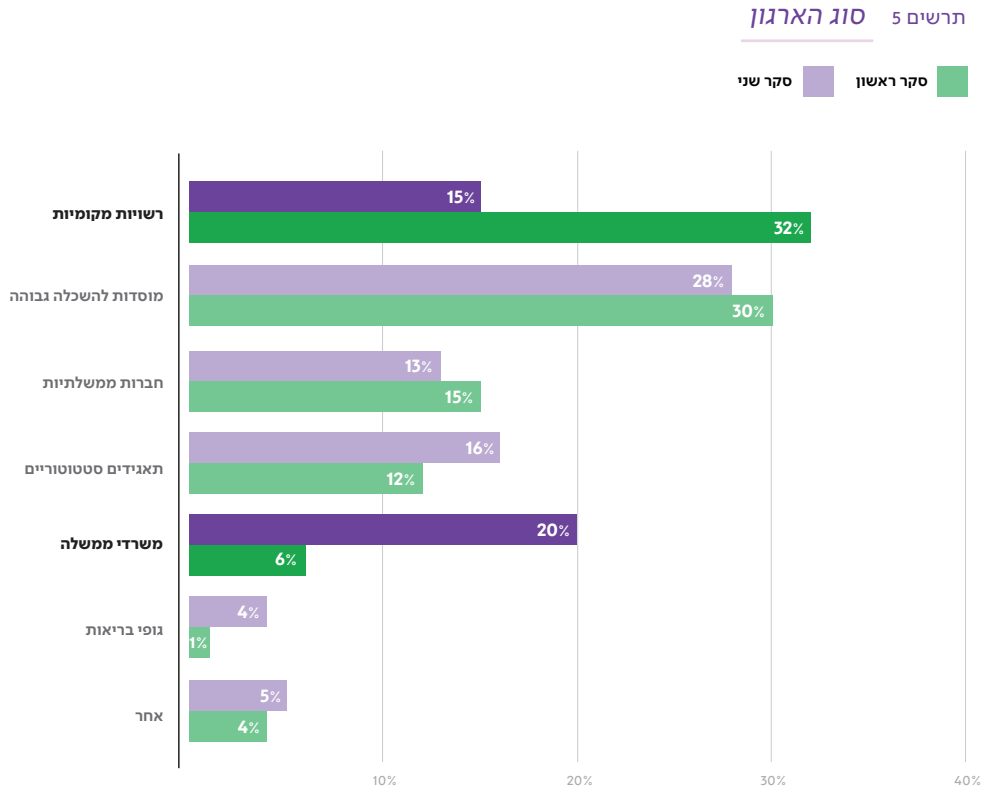


45 הגיל החציוני במדגם

5 כשהתפלגות מאפיין הרקע דומה בשני הסקרים מוצגת התפלגות משוקללת. במקרה של הבדל בין שני הסקרים, מוצגת השוואה ביניהם.

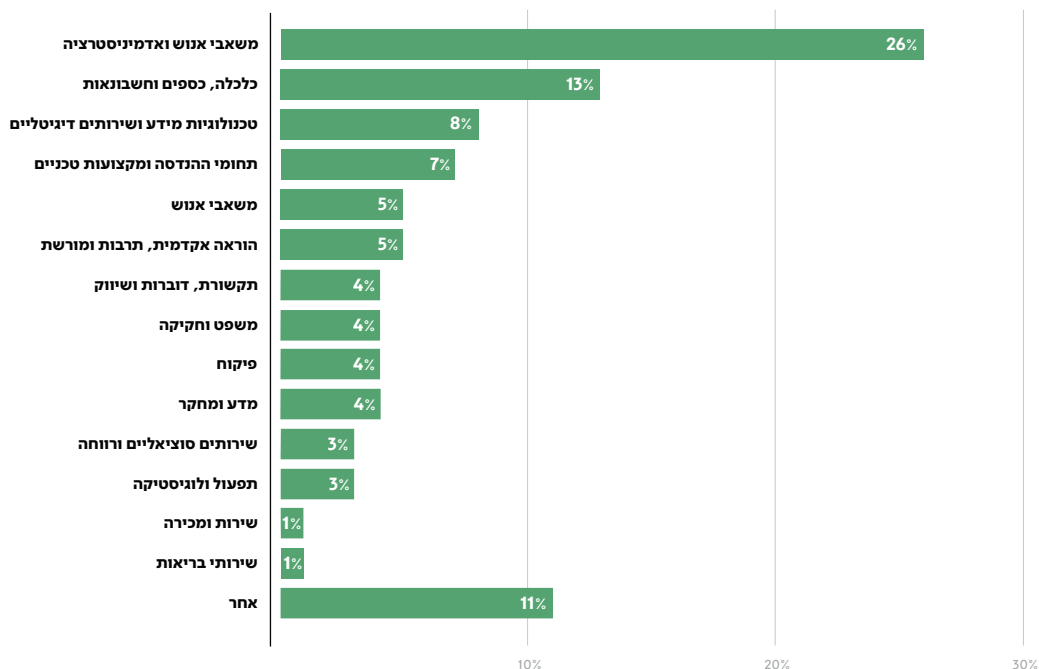
ד. מאפייני רקע הקשורים לחיי העבודה

אשר למאפיינים הקשורים לעבודה, נמצאו כמה נקודות דמיון וכמה נקודות שוני בין שני הסקרים (ראו [נספח מתודולוגי](#) להבהרות לגבי ההבדלים המדווחים בדוח זה):



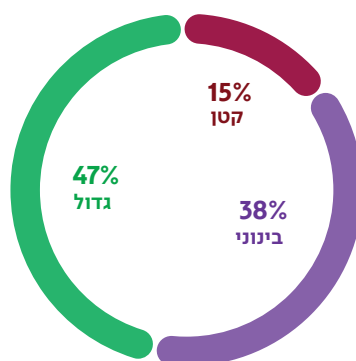
כפי שאפשר לראות בתרשים, בסקר הראשון שיעור המשיבים שעובדים במשרדי ממשלה היה רק 6%, לעומת 20% בסקר השני. הסיבה לכך היא קשוי הפצה של הסקר הראשון במשרדי הממשלה. כמו כן, שיעור המשיבים מרשויות מקומיות היה גבוה יותר בסקר הראשון (32%) בהשוואה לסקר השני (15%). חשוב לציין כי ההבדלים בסוג הארגונים שמהם הגיעו המשיבים יכולים להסביר חלק מההבדלים בין ממצאי שני הסקרים.

תרשים 6 תחום העיסוק



תרשים 7 גודל הארגון

עד 100 עובדים ● בין 100 ל-500 עובדים ● מעל 500 עובדים



תרשים 8 ותק בארגון



11 שנים

הוותק הממוצע בארגון

תובנות והמלצות
בעקבות ממצאי הסקרים

פרק ראשון

עבודה מרחוק

1. תפיסות לגבי עבודה מרחוק במגזר הציבורי

1.1 תפיסת הפרודוקטיביות של עבודה מרחוק

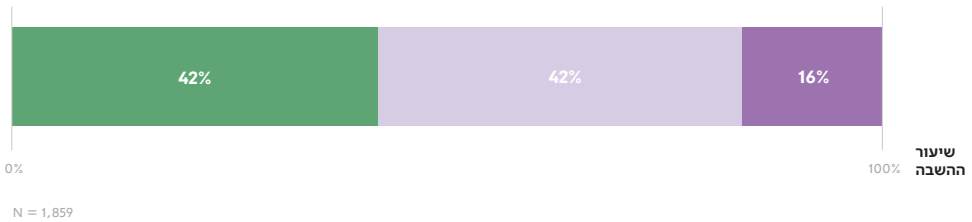
כדי לבחון את תפיסת הפרודוקטיביות של עבודה מרחוק בצורה ישירה, שאלנו בסקר את אלו העובדים מרחוק באיזו סביבת עבודה (מקום העבודה או בעבודה מרחוק) הם יעילים יותר. נמצא כי 42% מהמשיבים סבורים שעבודתם יעילה יותר כשזו נעשית מרחוק, 42% סבורים שיעילות עבודתם לא מושפעת מהמקום הפיזי שבו היא נעשית, ו-16% תופסים את עבודתם כיעילה יותר כשזו נעשית במקום העבודה (תרשים 9). כלומר, לדעת מרבית המשיבים יעילות העבודה זהה בין סביבות העבודה או אף גבוהה יותר כשהיא נעשית מרחוק. רק מעטים מאלו שעובדים מרחוק סבורים שעבודתם יעילה יותר במקום העבודה.

תרשים 9 סביבת העבודה היעילה יותר לדעת המשיבים

התפלגות התשובות לשאלה

“לדעתך, היכן את/ה עובד/ת בצורה יעילה יותר?”

במקום העבודה אותו הדבר בעבודה מרחוק



חלק ממאפייני העובדים ומאפייני הארגונים נמצאו קשורים לתפיסת הפרודוקטיביות של העובדים:⁶

א. משתנים דמוגרפיים

1. מגדר

שיעור הנשים הסבורות שיעילות עבודתן מרחוק טובה יותר מאשר במקום העבודה גבוה משיעור הגברים הסבורים כך. תרשים 10

2. גיל

מבוגרים תופסים את יעילות עבודתם מרחוק כטובה פחות מאשר במקום העבודה בשיעור גבוה יותר מעובדים צעירים. אפקט קטן מאוד; תרשים 11

6 כדי לבחון את הקשרים בין תפיסת הפרודוקטיביות של העובדים למאפיינים שונים שלהם, ביצענו ניתוחי רגרסיה לניבוי סביבת העבודה שבה העובד סבור שהוא עובד באופן יעיל יותר. המשתנים הוכנסו בשלבים, כך שבכל שלב אופיינו הקשרים של משתנים מסוימים עם תפיסת הפרודוקטיביות, בנטרול של משתנים שהוכנסו בשלבים קודמים. בשלב הראשון נבחן הקשר של פרודוקטיביות עם משתנים דמוגרפיים, בשלב השני סוג ומקום העבודה ובשלב השלישי נבחן הקשר עם מאפייני העבודה. כל סוגי המשתנים נמצאו קשורים לתפיסת הפרודוקטיביות בכל הניתוחים.

3. אזור מגורים

עובדים המתגוררים בדרום הארץ נוטים לתפוס את יעילות עבודתם מרחוק כנמוכה יותר.

4. משך ההגעה לעבודה

ככל שזמן ההגעה למקום העבודה ממושך יותר, כך עולה תפיסת יעילות העבודה מרחוק.
אפקט קטן מאוד; תרשים 12

ב. משתנים הקשורים לסוג העבודה ולמקום העבודה

1. סוג הארגון

עובדים בתאגידים סטטוטוריים סבורים יותר מאחרים שיעילות עבודתם מרחוק טובה יותר מאשר במקום העבודה.

תרשים 13

2. גודל הארגון

עובדים בארגונים גדולים תופסים את יעילות עבודתם מרחוק כטובה יותר בשיעור גבוה יותר מאשר עובדים בארגונים קטנים.

3. ותק בארגון

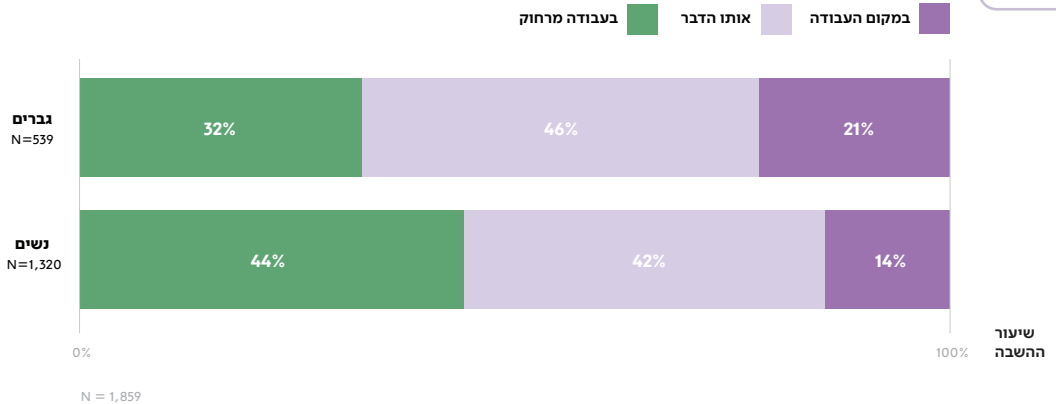
עם העלייה בוותק בארגון עולה גם תפיסת יעילות העבודה מרחוק.
אפקט קטן מאוד; תרשים 14

תרשים 10 סביבת העבודה היעילה יותר כפונקציה של מגדר, סקר שני

התפלגות התשובות לשאלה

“לדעתך, היכן את/ה עובד/ת בצורה יעילה יותר?”

מגדר



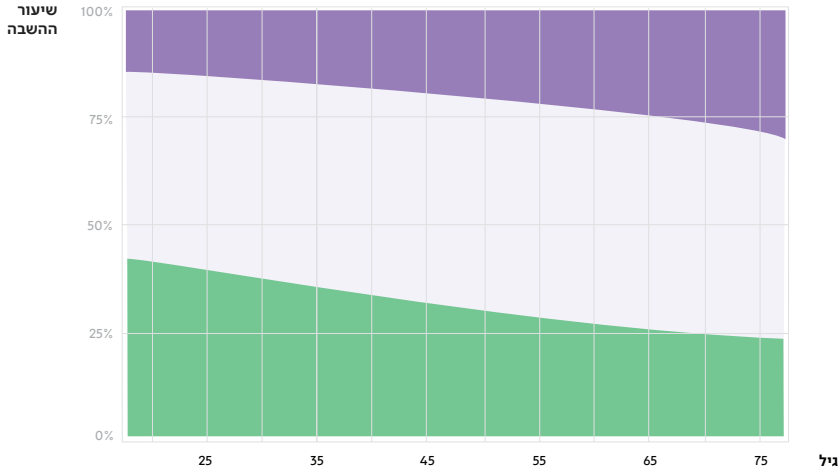
תרשים 11 סביבת העבודה היעילה יותר כפונקציה של גיל, סקר שני

התפלגות התשובות לשאלה

“לדעתך, היכן את/ה עובד/ת בצורה יעילה יותר?”

במקום העבודה אותו הדבר בעבודה מרחוק

גיל



N = 1,859

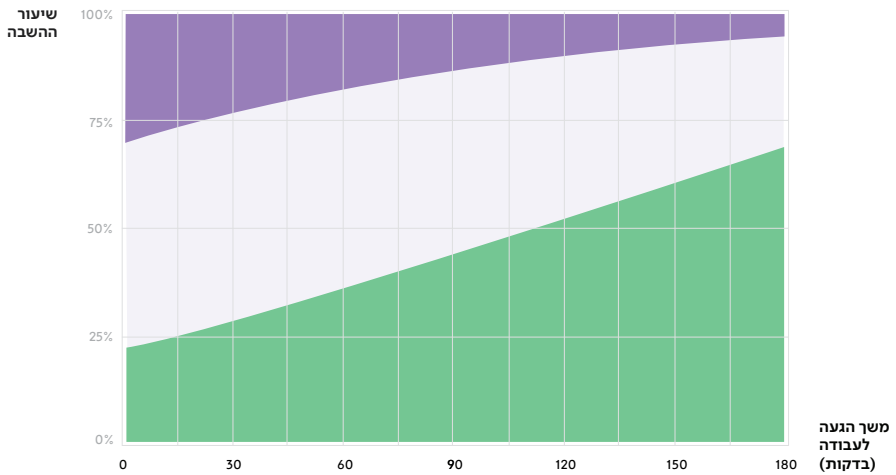
תרשים 12 סביבת העבודה היעילה יותר כפונקציה של משך ההגעה לעבודה, סקר שני

התפלגות התשובות לשאלה

“לדעתך, היכן את/ה עובד/ת בצורה יעילה יותר?”

במקום העבודה אותו הדבר בעבודה מרחוק

משך
ההגעה



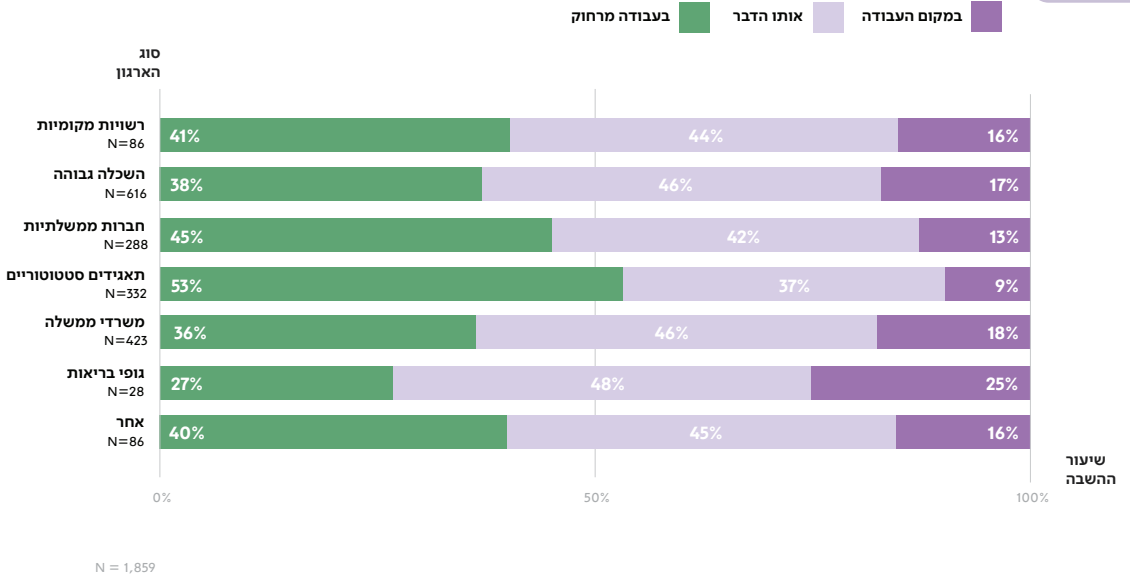
N = 1,859

תרשים 13 סביבת העבודה היעילה יותר כפונקציה של סוג הארגון, סקר שני

התפלגות התשובות לשאלה

“לדעתך, היכן את/ה עובד/ת בצורה יעילה יותר?”

סוג ארגון

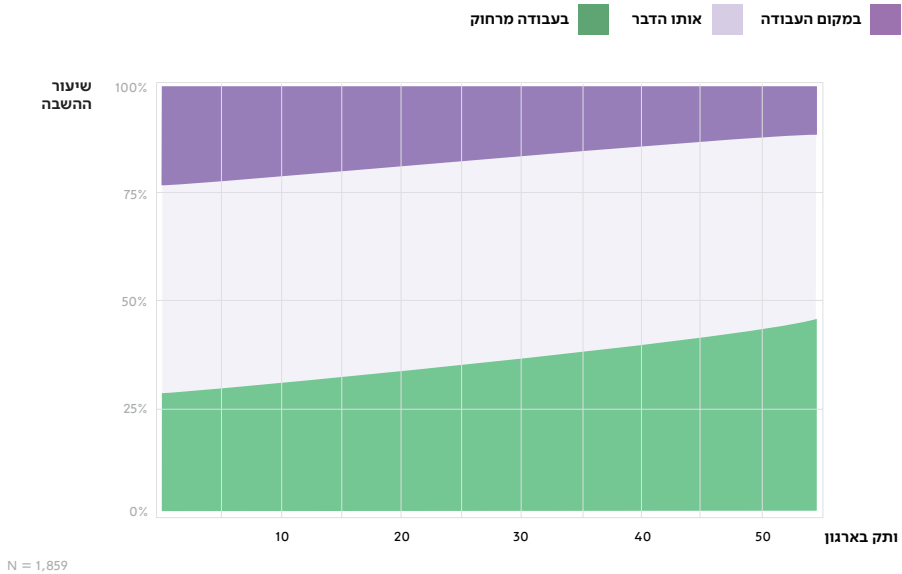


תרשים 14 סביבת העבודה היעילה יותר כפונקציה של ותק בארגון, סקר שני

התפלגות התשובות לשאלה

“לדעתך, היכן את/ה עובד/ת בצורה יעילה יותר?”

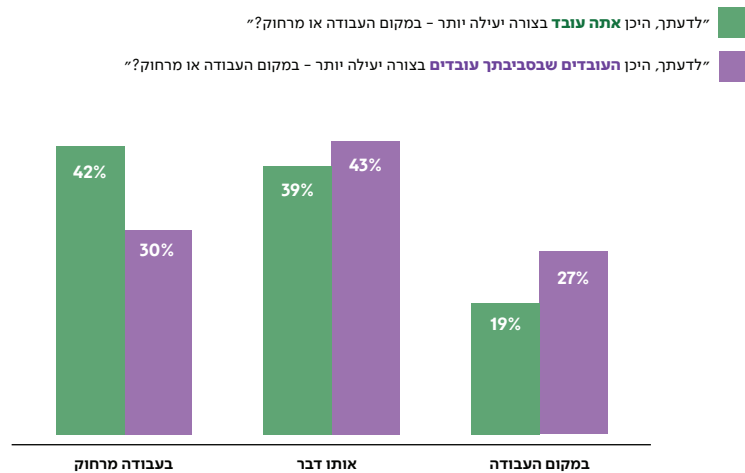
ותק



1.2 תפיסת הפרודוקטיביות של עובדים אחרים

בסקר הראשון שאלנו את המשיבים היכן לדעתם העובדים האחרים שבסביבתם עובדים בצורה יעילה יותר. נמצא ש-30% מהמשיבים תופסים את עבודתם של אחרים יעילה יותר כשזו נעשית מרחוק, 43% סבורים שסביבת העבודה לא משפיעה על יעילות העבודה ו-27% תופסים את עבודתם של אחרים יעילה יותר כשזו נעשית במקום העבודה (תרשים 15). כזכור, בשאלה הזוהי ביחס לעצמם, 42% מהמשיבים סברו שעבודתם יעילה יותר בעבודה מרחוק, כלומר יעילות העבודה מרחוק האישית נתפסת כגבוהה יותר בהשוואה ליעילות עבודתם מרחוק של אחרים. פער זה מהווה עדות להטיה להערכה חיובית יתר על המידה של העבודה האישית. הסבר אחר הוא הטיה להערכה שלילית יתר על המידה של יעילות עבודתם מרחוק של אחרים.

תרשים 15 סביבת יעילות העבודה מרחוק - הערכה עצמית והערכת אחרים, סקר ראשון



N = 2,038

1.3 תפיסת הפרודוקטיביות על פי מידת ההיכרות עם עבודה מרחוק

ההיכרות עם עבודה מרחוק חולקה לשלוש רמות:

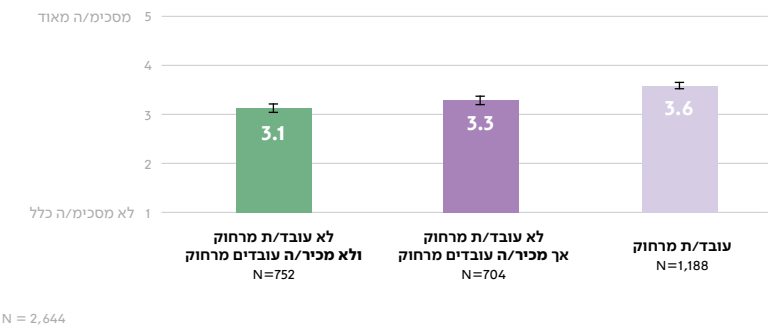
- א. משיבים אשר עובדים מרחוק.
- ב. משיבים שאינם עובדים מרחוק, אך מכירים אחרים עם תפקיד דומה לשלהם אשר עובדים מרחוק.
- ג. משיבים שאינם עובדים מרחוק ואינם מכירים אחרים עם תפקיד דומה לשלהם העובדים מרחוק.

בתשובה להיגד “עובדים פרודוקטיביים יותר כשהם עובדים מרחוק מאשר ממקום העבודה”, נמצא כי אלו שעובדים מרחוק מעריכים יותר מאשר אחרים כי הפרודוקטיביות בעבודה מרחוק גבוהה יותר בהשוואה לזו של עבודה במקום

העבודה (ללא קשר אם מכירים עובדים בתפקיד דומה העובדים כך; תרשים 16). כמו כן נמצא כי משיבים שמכירים עובדים אחרים שעובדים מרחוק מעריכים יותר מכאלה שלא מכירים כי הפרודוקטיביות בעבודה מרחוק גבוהה יותר בהשוואה לזו במקום העבודה.

תרשים 16 תפיסת הפרודוקטיביות של עבודה מרחוק כפונקציה של מידת ההיכרות עם עבודה מרחוק, סקר ראשון

התפלגות התשובות למשפט
“עובדים פרודוקטיביים יותר כשהם עובדים מרחוק מאשר במקום העבודה”



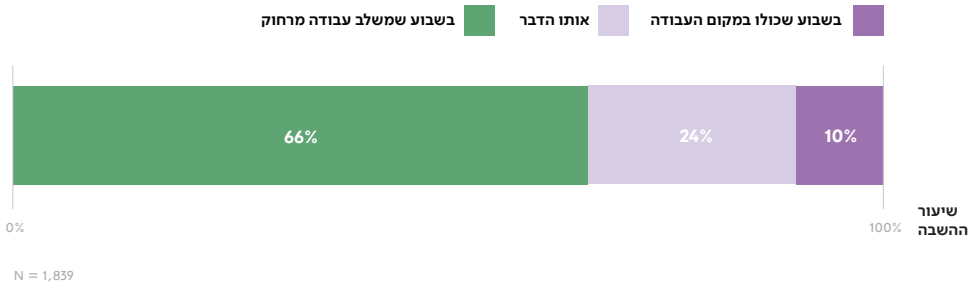
1.4 תפיסת הפרודוקטיביות בשבוע שכולו במקום העבודה לעומת שבוע המשלב עבודה מרחוק

נוסף על ההשוואה בין יעילות עבודה מרחוק ליעילות עבודה במקום העבודה באופן כללי, זיהינו חשיבות רבה בבחינת ההשפעה של שילוב עבודה מרחוק על תפיסות הביצועים. לכן בשאלון השני שאלנו את המשיבים מתי הם מרגישים שעבודתם יעילה יותר – בשבוע שבו העבודה מתבצעת רק במקום העבודה או בשבוע שבו הם משלבים עבודה מרחוק. נמצא כי 66% מהמשיבים סבורים שיעילותם טובה יותר בשבוע שבו הם משלבים עבודה מרחוק, 24% סבורים שאין הבדל ורק 10% סבורים שיעילותם גבוהה יותר בשבוע שבו הם עובדים רק במקום העבודה (תרשים 17). ממצאים אלו תואמים לממצאים של מחקרים אחרים. לדוגמה, במחקר של S COLLEGE LONDON’KING שנערך ביולי 2022 והשתתפו בו 2,030 עובדים מלונדון, נמצא כי 47% מהעובדים שעובדים בצורה היברידיה ציינו שכיום הם מבצעים את עבודתם טוב יותר מאשר לפני מגפת הקורונה, כלומר עובדים טוב יותר בעבודה היברידיה בהשוואה לעבודה שנעשתה רק במקום העבודה. רק 9% ציינו שיעילותם, לדעתם, פחתה, ו-44% ציינו שאין כל הבדל.⁷

7 www.kcl.ac.uk/policy-institute/assets/embracing-the-new-normal.pdf

התפלגות התשובות לשאלה

“באיזה שבוע את/ה מרגישה שאת/ה עובד/ת בצורה יעילה יותר – בשבוע שכולו במקום העבודה או בשבוע המשלב עבודה מרחוק?”



1.5 אמון מנהלים בעובדים ותפיסתם את הפרודוקטיביות של עבודה מרחוק

אחד המאפיינים החשובים של תרבות ארגונית הוא אמון בין עובדים למנהלים ובין העובדים לארגון. מחקר בריטי מ-2012 הראה שמידת האמון בין עובדים להנהלה משפיעה באופן ישיר על רמת המחברות של העובדים לארגון.⁸ ממצא זה מאשש את ההשערה שעולה בספרות כי אמון הוא מרכיב קריטי בפיתוח מחברות ושימורה לאורך זמן, משום שנדרשת מידה מסוימת של אמון וביטחון פסיכולוגי על מנת להיות מחובר לארגון.⁹ בהקשר זה, ראוי לציין כי חלק לא מבוטל מהתשובות הפתוחות שהתקבלו בסקרי הרוחב התייחסו לאפשרות לעבוד מרחוק כהבעה של אמון מצד הארגון בעובדיו. אחרים התייחסו להיעדר אפשרות זו כהבעת חוסר אמון.

מטבע הדברים, עבודה מרחוק דורשת אמון רב בין המנהלים לעובדים. הריחוק הפיזי מקשה על המנהלים לפקח על העבודה, ולכן האמון עלול להיפגע. פעמים רבות מנהלים נוקטים פעולות שונות לבחינת ביצועים, מה שעלול עוד יותר לפגוע באמון.¹⁰ מצב זה נקרא “פרנויית הפרודוקטיביות” – חשש של מנהלים שעובדיהם אינם פרודוקטיביים מספיק, אף שבמציאות אין כל הוכחה לכך.

שאלנו מנהלים שממונים על אנשים שעובדים מרחוק היכן לדעתם הפרודוקטיביות של עובדיהם גבוהה יותר. בשני הסקרים נמצא ש-21% מהמנהלים סבורים שהפרודוקטיביות של עובדיהם גבוהה יותר בעבודה מרחוק (תרשים 18). עם זאת, בסקר הראשון 41% השיבו כי אין קשר בין מקום העבודה והפרודוקטיביות, ובסקר השני שיעור המשיבים כך עלה ל-51%, כלומר בסך הכול, בהשוואה לסקר הראשון, פחות מנהלים סבורים שהפרודוקטיביות נמוכה יותר בעבודה מרחוק. ייתכן שההבדל בתוצאות קשור להבדלים

⁸ Chartered Institute of Personnel and Development. (2012). *Where has all the trust gone?* London: CIPD.

⁹ Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

¹⁰ www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work-is-just-work

בין המדגמים או לכך ששיעור המשיבים שעובדים מרחוק בסקר השני היה גבוה יותר. עם זאת, ייתכן שבמרוצת הזמן מנהלים הסתגלו לעבודה מרחוק, ולכן גם שינו את דעתם ביחס ליעילות של סוג עבודה זה.

להלן המשתנים שנמצאו קשורים לתפיסות של המנהלים בעניין יעילות העובדים:

1. מספר עובדים הכפופים ישירות למנהל

ככל שמספר העובדים הכפופים למנהל גבוה יותר, כך הוא סבור שהפרודוקטיביות של עובדיו גבוהה יותר כאשר עבודתם נעשית במקום העבודה.

תרשים 19

2. גיל

ככל שהמנהלים מבוגרים יותר, כך הם תופסים את יעילות העבודה מרחוק כנמוכה יותר.

תרשים 20

3. גודל הארגון

מנהלים בארגונים גדולים סבורים יותר מאשר מנהלים בארגונים קטנים ובינוניים שעובדיהם יעילים יותר בעבודה מרחוק.

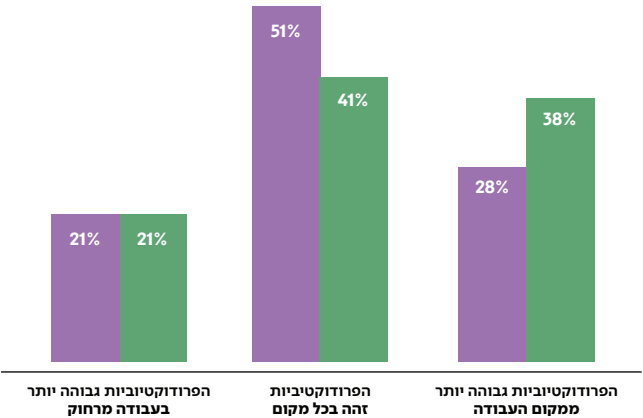
תרשים 21

תרשים 18 תפיסת המנהלים את פרודוקטיביות העובדים

התפלגות התשובות לשאלה

”לדעתך, היכן העובדים שלך פרודוקטיביים יותר - במקום העבודה או מרחוק?”

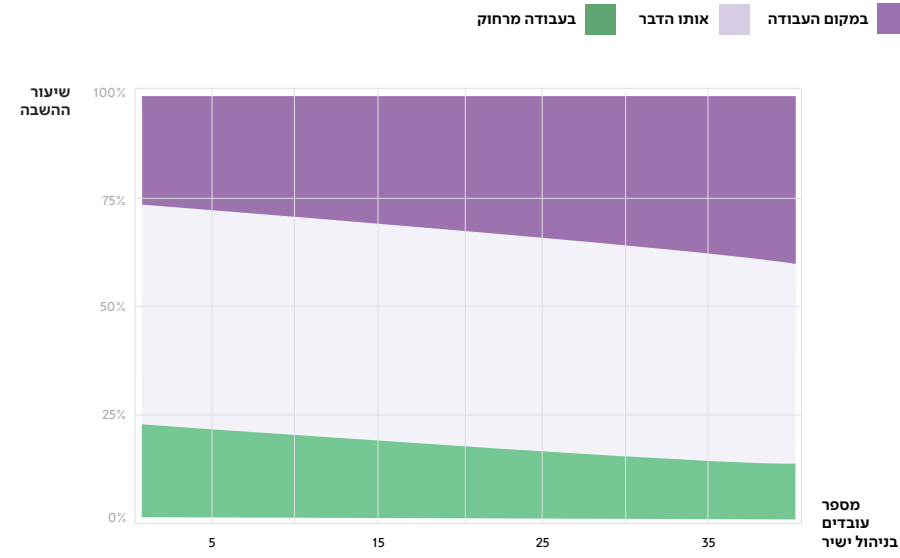
סקר ראשון N = 818 סקר שני N = 637



תרשים 19 תפיסת המנהלים את פרודוקטיביות העובדים כפונקציה של מספר העובדים בניהולם

התפלגות התשובות לשאלה
"לדעתך, היכן העובדים שלך פרודוקטיביים יותר?"

מספר
עובדים

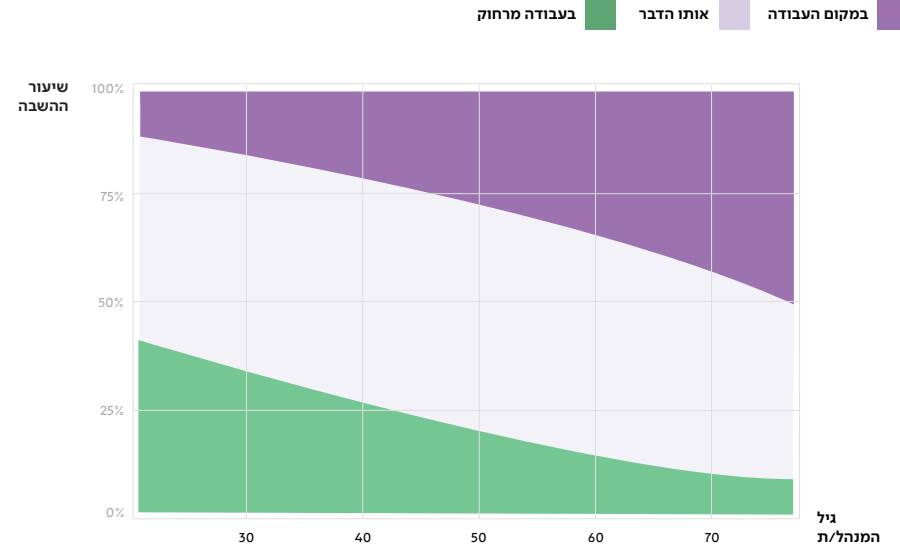


N = 637

תרשים 20 תפיסת המנהלים את פרודוקטיביות העובדים כפונקציה של גיל המנהלים

התפלגות התשובות לשאלה
"לדעתך, היכן העובדים שלך פרודוקטיביים יותר?"

גיל
המנהלים



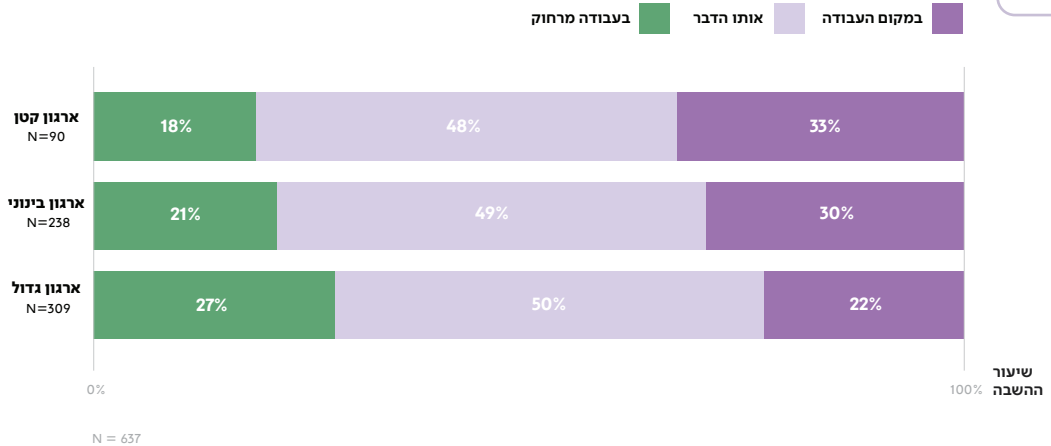
N = 637

תרשים 21 תפיסת המנהלים את פרודוקטיביות העובדים כפונקציה של גודל הארגון

התפלגות התשובות לשאלה

"לדעתך, היכן העובדים שלך פרודוקטיביים יותר?"

גודל
הארגון



1.6 תפיסת כנות הדיווח על משימות בעבודה מרחוק

מידת ההסכמה הממוצעת עם ההיגד בדבר כנות הדיווח על משימות בימי העבודה מרחוק היא 3.7 (ס"ת 1.1; 1 - לא מסכימ/ה כלל, 5 - מסכימ/ה מאוד). במילים אחרות, המשיבים תופסים את הדיווח על משימות מהבית ככן במידה לא מבוטלת.

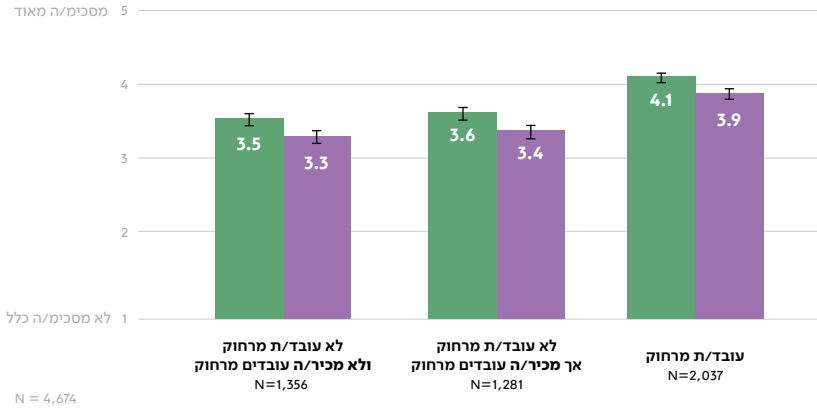
- באופן כללי, אלו שעובדים מרחוק נוטים להסכים יותר מאשר עובדים שאינם עובדים מרחוק עם הטענה שהדיווח על משימות בעבודה מרחוק הוא כן, לא קשר לתפקידם (מנהלים או לא) או אם הם מכירים עובדים בתפקיד דומה לשלהם שעובדים מרחוק (תרשים 22).
- בהשוואה בין הגדרות תפקיד שונות (מנהלים לעומת מי שאינם מנהלים), נמצא שעבור כל מידה של היכרות עם עבודה מרחוק, עובדים שאינם מנהלים מסכימים יותר ממנהלים שדיווח על משימות בעבודה מרחוק הוא כן.

תרשים 22 תפיסת כנות הדיווח על משימות בעבודה מרחוק כפונקציה של תפקיד ומידת ההיכרות עם עבודה מרחוק

התפלגות התשובות למשפט

“עובדים מדווחים בכנות על המשימות שעשו במהלך יום העבודה מרחוק”

לא מנהל/ת מנהל/ת



1.7 דיוק באמידת ביצועי העובד כתלות במקום עבודתו של העובד

עובדים שאינם מנהלים התבקשו להעריך באיזו סביבת עבודה של העובד מנהלים מדויקים יותר באמידת הביצועים של עובדיהם - כשהם עובדים במקום העבודה או כשהם עובדים מרחוק. כשליש מהמשיבים (36%) סבורים שהערכת המנהלים מדויקת יותר כאשר עובדיהם עובדים במקום העבודה, רק 7% חושבים שהערכתם מדויקת יותר כשעובדיהם עובדים מרחוק ו-57% סבורים שסביבת העבודה לא משפיעה על הדיוק בהערכה (תרשים 23).

נוסף על כך, נמצא כי ככל שההיכרות של העובד עם עבודה מרחוק גבוהה יותר, כך עולה ההסתברות שהוא יעריך את מידת הדיוק באמידת הביצועים כזוה בשני המקומות או טובה יותר מרחוק (תרשים 24).

תרשים 23 תפיסת ההבדלים בדיוק הערכת ביצועי העובדים

התפלגות התשובות לשאלה

“מתי ההערכה של מנהלים את ביצועי העובדים שלהם מדויקת יותר?”

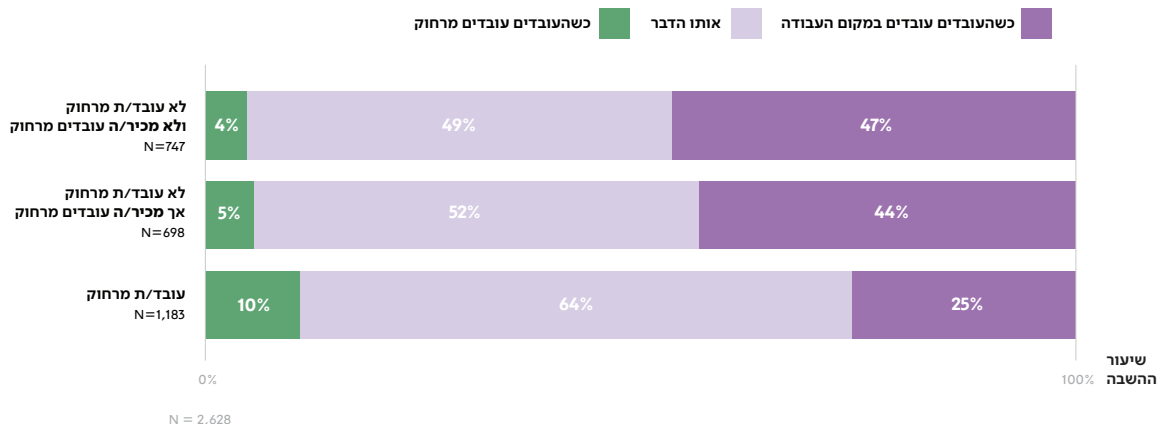
כשהעובדים עובדים במקום העבודה אותו הדבר כשהעובדים עובדים מרחוק



תרשים 24 תפיסת ההבדלים בדיוק הערכת ביצועי העובדים כתלות במידת ההיכרות עם עבודה מרחוק

התפלגות התשובות לשאלה

"מתי ההערכה של מנהלים את ביצועי העובדים שלהם מדויקת יותר?"



לסיכום חלק זה, להלן כמה תובנות חשובות הנוגעות לתפיסת פרודוקטיביות עבודה מרחוק:

- 1. לדעת רוב המשיבים, יעילות העבודה בשתי סביבות העבודה זהה או שהיא גבוהה יותר כשנעשית מרחוק.** רק מעטים מהעובדים מרחוק מרגישים שעבודתם יעילה יותר כשהם עובדים במקום העבודה. נשים סבורות יותר מגברים שעבודתן יעילה יותר כשמתבצעת מרחוק, וכך גם אלו שזמן הגעתם לעבודה ממושך יותר.
- 2. קיים פער מסוים בין תפיסת היעילות העצמית של עבודה מרחוק ובין תפיסת היעילות של אחרים - המשיבים תופסים את עצמם כיעילים יותר לעומת אחרים בעת העבודה מרחוק.** אף שהפער לא גדול, יש בו משום עדות להטיה חיובית בתפיסה של המשיבים לגבי יעילות עבודתם מרחוק. כמו כן ייתכן שהטיה זו היא שיקוף של ההעדפה המוגברת של מי שעובדים מרחוק לעבוד באופן זה.
- 3. מצאנו כי אלו שעובדים מרחוק מעריכים יותר מאלו שאינם עובדים מרחוק שהפרודוקטיביות בעבודה מרחוק גבוהה יותר מאשר זו של עבודה במקום העבודה.** באופן כללי, מגמה של תפיסה חיובית של עבודה מרחוק מאפיינת את מי שהתנסו בעבודה מרחוק (עובדים ומנהלים כאחד) יותר מאשר את אלו שלא התנסו בצורת עבודה זו. מכיוון שימי העבודה מרחוק נתפסים כנחשקים, ייתכן שאלו שמקבלים זכות זו הם בעלי תפיסות חיוביות יותר כלפי עבודה מרחוק.

4. עובדים שאינם מנהלים מסכימים יותר ממנהלים שהפרודוקטיביות גבוהה יותר בעבודה מרחוק מאשר במקום העבודה וכי עובדים מדווחים בכנות על המשימות שעשו מרחוק. ממצאים אלה משחזרים ממצאים ממחקרים אחרים, המראים כי למנהלים תפיסות ספקניות יותר לגבי עבודה מרחוק.¹¹ במחקר של חברת מיקרוסופט רק 12% מהמנהלים אמרו שיש להם ביטחון מלא שהצוות שלהם פרודוקטיבי לעומת 87% מהעובדים שציינו שהם פרודוקטיבים בעבודתם. באותו מחקר, 85% מהמנהלים ציינו שהמעבר לעבודה מרחוק הוביל לכך שקשה להם לבטוח בפרודוקטיביות של עובדיהם.¹² תופעה זו זכתה לכינוי "פרנויות הפרודוקטיביות", שמשמעותה היא שמנהלים מודאגים שמא עובדיהם אינם עובדים מספיק, אף שבמציאות אין כל הוכחה לכך.

5. משיבים מבוגרים יותר נוטים להיות בעלי תפיסה שלילית יותר ממשיבים צעירים לגבי פרודוקטיביות העבודה מרחוק. הממצא מתייחס הן לתפיסת המשיבים את יעילות העבודה שלהם והן לתפיסת המנהלים את הפרודוקטיביות של עובדיהם.

6. תפיסת דיוק אומדן המנהלים את ביצועי עובדיהם תלויה במידת ההיכרות של העובד עם עבודה מרחוק – עובדים מרחוק תופסים את דיוק הערכת המנהלים כטובה במידה זהה בשני המקומות או טובה יותר מרחוק מאשר אלו שאינם עובדים מרחוק. פרשנות אפשרית לממצא זה היא שבארגונים רבים במגזר הציבורי מתבקשים העובדים מרחוק לדווח על התנהלותם ביום העבודה מרחוק (ואינם נדרשים לעשות זאת בימי עבודה במקום העבודה). ייתכן שהעברת המידע לגבי התנהלותם ביום העבודה ישירות למנהל נתפסת כתחליף טוב יחסית עבור המנהל לטובת אמידת ביצועיהם, ועבור חלק מהעובדים אף נתפסת כתורמת ליכולת שלו להעריך בצורה מדויקת יותר את הביצועים.

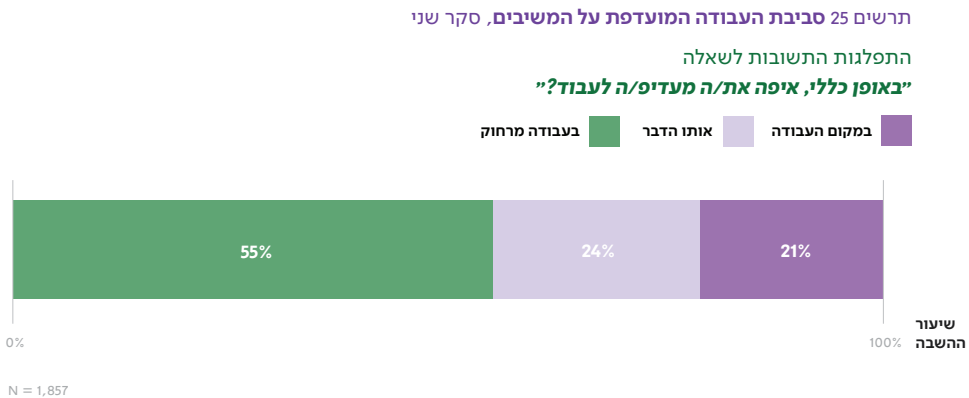
11 מתוך מחקר שביצעה חברת DELOITTE, שחלק מממצאיו מפורסמים בכתבה הזו.

12 www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work-is-just-work

2. העדפות המשיבים בנוגע לעבודה מרחוק

2.1 סביבת העבודה המועדפת

בתשובה לשאלה מהי סביבת העבודה המועדפת עליהם, השיבו 55% מהמשיבים שהם מעדיפים לעבוד מרחוק, ל-24% אין העדפה ו-21% מעדיפים לעבוד במקום העבודה (תרשים 25).



2.2 החשיבות שיש במתן האפשרות לעבודה מרחוק

סוגיה שעולה בתקופה האחרונה היא דרישת העובדים להשוות את תנאיהם לאלו של עובדי המגזר הפרטי. סוגיה זו עולה גם בעת גיוס עובדים חדשים ולא אחת מהווה חסם לגיוס כוח אדם איכותי. בתשובה לשאלה באיזו מידה האפשרות לעבודה מרחוק חשובה להם בעת בחירת מקום עבודה, התקבל ממוצע של 3.5 בסקר הראשון ו-3.7 בסקר השני (ס"ת 1.4; 1 – כלל לא חשובה, 5 – חשובה במידה רבה מאוד). אם כן, באופן כללי לאפשרות לעבודה מרחוק ישנה חשיבות לא מבוטלת עבור עובדים במגזר הציבורי.

להלן המשתנים שנמצאו קשורים לחשיבות עבודה מרחוק:

גיל עבור משיבים מבוגרים יותר – האפשרות לעבודה מרחוק חשובה פחות. תרשים 27	מגדר האפשרות לעבודה מרחוק חשובה יותר לנשים מאשר לגברים. תרשים 26
משך הגעה לעבודה כשמשיך זמן ההגעה למקום העבודה ארוך יותר – האפשרות לעבודה מרחוק חשובה יותר. תרשים 28	מספר ילדים מתחת לגיל 12 כשלמשיב יש יותר ילדים קטנים – האפשרות לעבודה מרחוק חשובה לו יותר.

תפקיד ניהולי

בסקר השני נמצא כי האפשרות לעבודה מרחוק חשובה יותר מאשר לאלו שאינם מנהלים (3.5 ו-3.4, בהתאמה).

מידת ההיכרות עם עבודה מרחוק

האפשרות לעבודה מרחוק חשובה יותר למי שעובדים כבר כיום מרחוק בהשוואה למי שאינם עובדים מרחוק.

תרשים 29

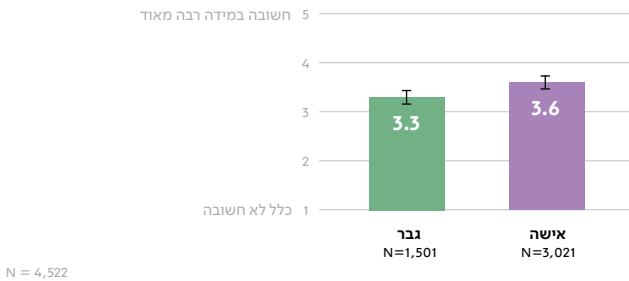
תחום עיסוק

בסקר הראשון נמצא כי האפשרות לעבודה מרחוק חשובה במיוחד לעובדים בתפקידי מחשב, טכנולוגיות מידע ושירותים דיגיטליים (3.9) ולעובדים בתפקידי משפט וחקיקה (3.7) (אפקט קטן ואפקט קטן מאוד, בהתאמה). מבין כלל המשיבים, האפשרות לעבודה מרחוק חשובה פחות לעובדים בתפקידי תפעול ולוגיסטיקה (2.6) (אפקט קטן).

אזור מגורים

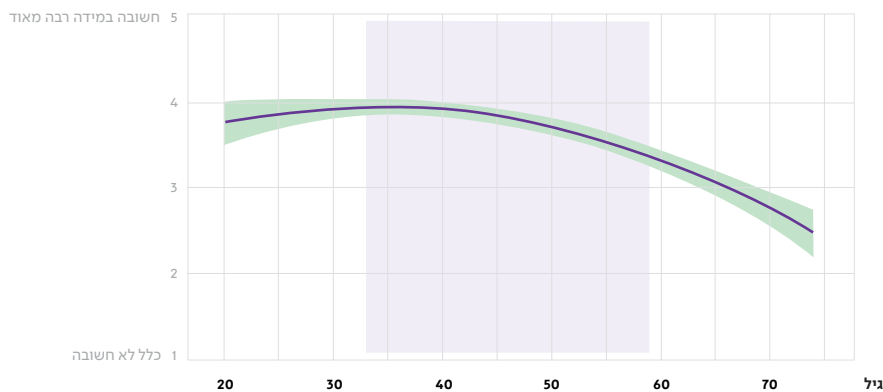
בסקר הראשון נמצא כי האפשרות לעבודה מרחוק חשובה פחות למשיבים מדרום הארץ (3.2) ומצפון הארץ (3.3) בהשוואה לשאר המשיבים (גודלי אפקט קטנים מאוד). בסקר השני נמצא כי האפשרות לעבודה מרחוק חשובה יותר למשיבים ממרכז הארץ (3.8) ולמשיבים מירושלים והסביבה (3.8) (פחות למשיבים מדרום הארץ (3.3) בהשוואה לשאר המשיבים (גודלי אפקט קטנים מאוד).

תרשים 26 חשיבות האפשרות לעבודה מרחוק כפונקציה של מגדר, סקר ראשון



תרשים 27 חשיבות האפשרות לעבודה מרחוק כפונקציה של גיל, סקר ראשון¹³

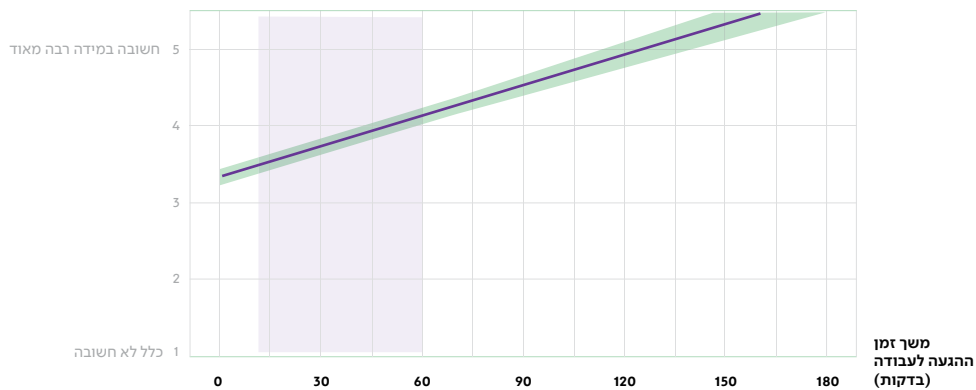
הערכים הנפוצים במדגם



N = 4,522

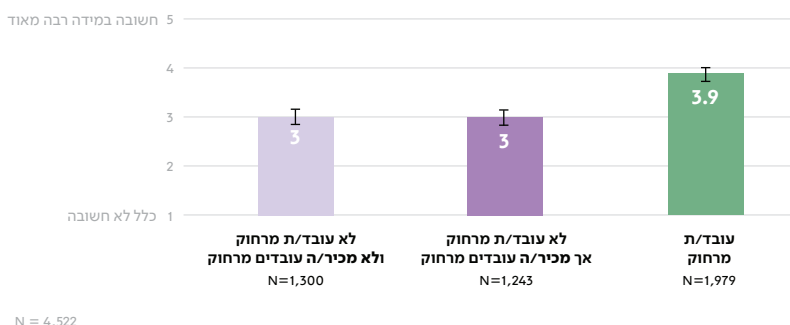
תרשים 28 חשיבות האפשרות לעבודה מרחוק כפונקציה של משך זמן ההגעה לעבודה, סקר ראשון

הערכים הנפוצים במדגם



N = 4,522

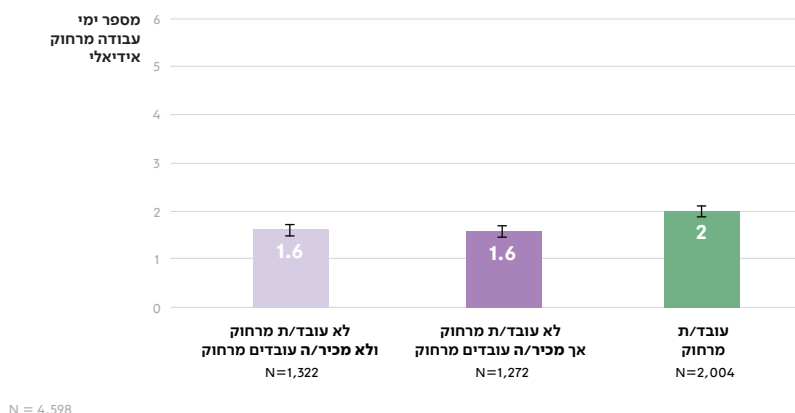
13 טווח הערכים המסומן הינו הטווח של 75% הערכים המרכזיים במדגם.



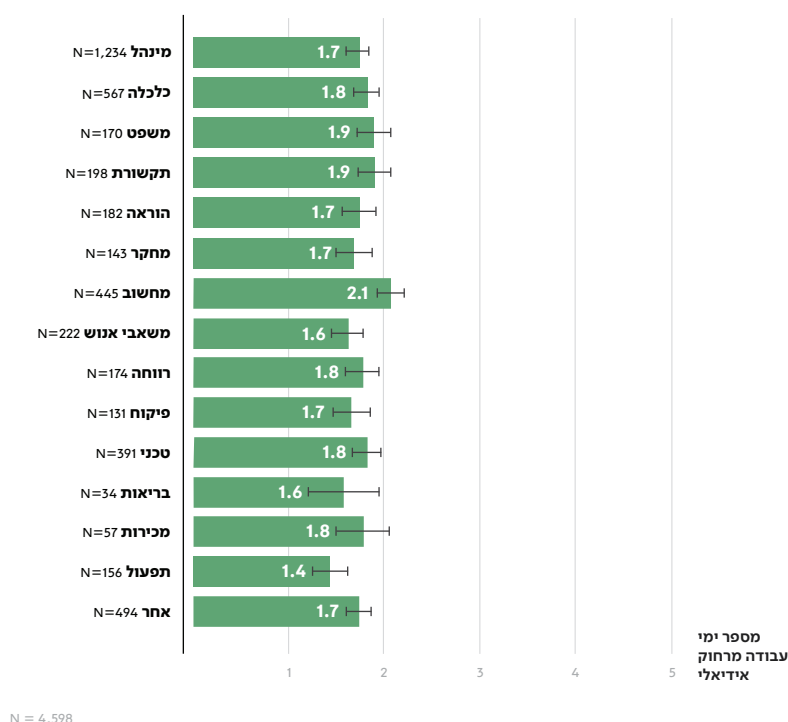
2.3 מספר הימים האידיאלי לעבודה מרחוק

אחת הסוגיות המהותיות בהקשר של עבודה מרחוק היא בעניין מספר הימים שיש לאפשר אותה. מספר הימים האידיאלי הממוצע בקרב המשיבים היה 1.9 (ס"ת 1.1) בסקר הראשון ו-2 (ס"ת 1.1) בסקר השני. כיום במסגרת נוהל העבודה מרחוק במגזר הציבורי מאושר רק יום עבודה אחד מרחוק, כלומר המשיבים בשני הסקרים מעוניינים לעבוד מהבית יותר מהמותר כיום.

הממצאים בנוגע למספר הימים האידיאלי לעבודה מרחוק נמצאו דומים ברובם לממצאים הנוגעים לחשיבות העבודה מרחוק. כמו בחשיבות העבודה מרחוק, נמצא שקבוצות מסוימות מעדיפות לעבוד מהבית יותר ימים בהשוואה למשיבים אחרים: נשים, עובדים צעירים, עובדים שהם הורים ליותר ילדים קטנים, עובדים שזמן ההגעה שלהם לעבודה ממושך ועובדים שעובדים כיום מרחוק (תרשים 30). כמו כן, ניכר הבדל מסוים במספר ימי העבודה מרחוק המועדף בין סוגי ארגונים ובין עובדים בעיסוקים שונים (תרשים 31).



תרשים 31 מספר הימים האידיאלי לעבודה מרחוק כפונקציה של תחום העיסוק, סקר ראשון



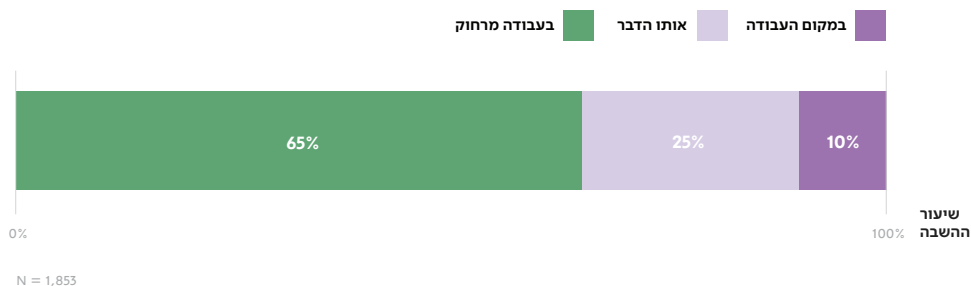
2.4 הקשר בין סביבת העבודה ובין איזון חיים אישיים-עבודה

כאשר שאלנו את המשיבים באיזו סביבת עבודה מושג לדעתם איזון טוב יותר בין חייהם האישיים לעבודה, 65% השיבו שבסביבת העבודה מרחוק. 25% אינם מרגישים הבדל ו-10% טענו שאיזון טוב יותר מושג כשהם עובדים במקום העבודה (תרשים 32).

תרשים 32 הקשר בין סביבת העבודה ובין איזון חיים אישיים-עבודה, סקר שני

התפלגות התשובות לשאלה

"היכן את/ה מרגיש/ה שיש לך יותר איזון בין החיים האישיים לחיי העבודה?"



לסיכום חלק זה, להלן כמה תובנות חשובות העולות מהממצאים בנוגע להעדפות המשיבים בנוגע לעבודה מרחוק:

1. באופן כללי, לאפשרות לעבוד מרחוק ישנה חשיבות לא מבוטלת עבור עובדים במגזר הציבורי, ומחצית העובדים מעוניינים לעבוד מרחוק יותר מאשר במקום העבודה.

2. התנסות בעבודה מרחוק מקושרת עם עמדות חיוביות יותר לגביה – חשיבות האפשרות לעבודה מרחוק בקרב מי שעובדים כיום מרחוק גדולה יותר מאשר אצל אלו אשר עדיין לא התנסו בצורת עבודה זו. כמו כן, בהשוואה לאחרים הם מעוניינים לעבוד יותר ימים מרחוק. אפשר להסיק מכך שעבור מי שמתנסה בעבודה מרחוק האפשרות לכך היא גורם שיש לו משקל רב בבחירת מקום עבודה, וייתכן שאף שיקול להישארות במקום העבודה. מחקרים אחרים מלמדים שבמקומות עבודה המאפשרים עבודה מרחוק שימור העובדים גבוה ב-10% בהשוואה למקומות עבודה שלא מאפשרים זאת.¹⁴ נוסף על כך, במחקר שנערך באנגליה נמצא שרוב העובדים (65%) ישקלו לחפש מקום עבודה חדש אם יחייבו אותם להגיע למקום העבודה יותר מכפי שהם רוצים.¹⁵

3. משתנה דמוגרפי שנמצא קשור לחשיבות העבודה מרחוק ולמספר האידיאלי של ימי העבודה מרחוק הוא הגיל. משיבים צעירים נוטים להעדיף עבודה מרחוק יותר מאשר משיבים מבוגרים. ממצא זה תואם לממצאי מחקר של מיקרוסופט, לפיהם דור ה-Z, כלומר הדור הצעיר כיום בשוק העבודה, מוכן פחות מאחרים לחזור לשגרת העבודה שרווחה לפני המגפה.¹⁶ ייתכן שהסיבה להבדל נעוצה בעובדה שמשיבים מבוגרים מתקשים יותר מהצעירים להסתגל לעבודה מרחוק (למשל בגלל אוריינות דיגיטלית נמוכה יותר או קשיים חברתיים). לפי פרשנות אחרת, קיימת שמרנות מסוימת בכל הקשור להרגלי עבודה בקרב מבוגרים.

4. משתנה דמוגרפי נוסף שנמצא קשור לחשיבות העבודה מרחוק ולמספר האידיאלי של ימי העבודה מרחוק הוא משך הזמן שנדרש כדי להגיע למקום העבודה – משיבים שדרכם לעבודה ממושכת יותר, מעדיפים יותר מאחרים לעבוד מרחוק. ממצא זה קשור כפי הנראה להשפעה השלילית שיש למשך הנהיגה ולעומס בכבישי ישראל. מחקרים מציעים שכל שאדם מבלה זמן ממושך יותר בהגעה למקום עבודתו, כך חלה עלייה במידת הסטרס שהוא חווה וירידה במדד האושר ובאיכות החיים שלו.¹⁷ אחת

¹⁴ blog.insidegovernment.co.uk/central-and-local-government/the-future-of-remote-working-in-the-public-sector

¹⁵ www.kcl.ac.uk/policy-institute/assets/embracing-the-new-normal.pdf

¹⁶ Work Trend Index: Annual Report, Microsoft 2022

¹⁷ Nie, P., & Sousa-Poza, A. (2018). Commute time and subjective well-being in urban China. *China Economic Review*, 48, 188–204 • Clark, B., Chatterjee, K., Martin, A., & Davis, A. (2020). How commuting affects subjective well being. *Transportation*, 47, 2777–2805 • Stutzer, A., t pay: The commuting paradox. *Scandinavian Journal* • Frey, B. S. (2008). Stress that doesn't pay: The commuting paradox. *Scandinavian Journal* • Kahneman, D., Krueger, A. B., Schkade, D. A., Schwarz, N., & Stone, A. A. (2004) – A survey method for characterizing daily life experience: The day reconstruction method. *Science*, 306(5702), 1776–1780

הסיבות לכך, לפי אותם מחקרים, היא לא רק הזמן שמתבזבז בהגעה לעבודה, אלא גם העובדה שהדבר מפחית מהזמן הפנוי העומד לרשות העובדים.

5. מספר ממצאים מצביעים על כך שלניהול חיי משפחה צעירה וגידול ילדים יש משקל

בחשיבות האפשרות לעבוד מרחוק והמספר האידיאלי של ימי העבודה מרחוק. כך למשל, אפשר להסביר את ההעדפה של נשים לעבוד מרחוק יותר באחריות ההורית שלרוב מוטלת על האם, גם אם פחות מבעבר. עדויות נוספות לכך עולות מהקשר החיובי בין מספר הילדים הקטנים שיש למשיב לבין העדפותיו בנוגע לעבודה מרחוק ומהקשר השלילי בין גיל המשיב להעדפות אלה. מחקרים אחרים תומכים בממצא זה ומראים כי עבודה מרחוק מפחיתה את הלחץ ומורידה את הסיכוי לתחושת שחיקה, בעיקר אצל נשים.¹⁸

6. מספר הימים האידיאלי לעבודה מרחוק לדעת המשיבים הוא יומיים בשבוע,

לעומת יום אחד המותר כיום במסגרת נוהל העבודה מרחוק במגזר הציבורי (ובכפוף להחלטת המנהלים). מגמה זו תואמת מחקרים מהעולם המראים כי עובדים מעוניינים לעבוד יותר מרחוק: במחקר של מקינזי נמצא כי מבין כלל העובדים שמתאפשר להם לעבוד מרחוק, 87% מעוניינים לעבוד כך לפחות יום אחד בשבוע.¹⁹ רבים מעוניינים ביומיים (18%) או שלושה (16%), אך הביקוש הגבוה ביותר הוא לאפשרות לעבוד חמישה ימים ויותר בשבוע מרחוק (32%). במחקר של GALLUP, אשר בחן גם הוא כמה ימים בשבוע אנשים מעדיפים לעבוד במקום העבודה, נמצא כי 40% מהעובדים מעוניינים לעבוד מהמשרד יומיים עד שלושה בשבוע ו-30% מעוניינים להיות במשרד פחות מיומיים בשבוע.²⁰

18 Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Weytjens, J., & Sterkens, P. (2020). The COVID-19 crisis and telework: A research survey on experiences, expectations and hopes. IZA Discussion Paper No. 13229.

19 Americans are embracing flexible work – and they want more of it. McKinsey American Opportunity Survey Spring 2022.

20 www.gallup.com/workplace/390632/future-hybrid-work-key-questions-answered-data.aspx

3. התאמתם של תפקידים ומשימות לסביבות עבודה שונות

3.1 מה למדנו על מאפייני העבודה?

בסקר השני בחנו כיצד מאפייני עבודה שונים קשורים למידת העניין של המשיבים בימי עבודה מרחוק, לתחושת ביצועים, לזמינות משאבי עבודה, לתחושת השחיקה והמוטיבציה של העובדים וכדומה.²¹ מאפייני העבודה שנבחרו לבחינה הם עבודה מול מחשב, עבודה צוותית, עבודה עצמאית, עבודה בריכוז רב, עבודה עם לקוחות ועבודה על מערכות שיש רק במקום העבודה (מערכות משרדיות).²² להלן מפורטים הממצאים העיקריים עבור כל מאפיין.

עבודה מול מחשב ככל שעבודתו של המשיב מאופיינת יותר בעבודה מול מחשב, כך:

- ♦ הוא מעוניין ביותר ימי עבודה מרחוק
- ♦ האפשרות לעבודה מרחוק חשובה לו יותר
- ♦ תפיסת זמינות משאבי העבודה (אוטונומיה, אמון, הכרה, משמעות ושיתוף פעולה) גבוהה יותר
- ♦ המוטיבציה שלו גבוהה יותר
- ♦ תחושת הביצועים שלו גבוהה יותר

עבודה צוותית ככל שעבודתו של העובד מאופיינת יותר בעבודה צוותית, כך:

- ♦ הוא תופס את יעילות עבודתו מרחוק כנמוכה יותר
- ♦ הוא מעוניין בפחות ימי עבודה מרחוק
- ♦ האפשרות לעבודה מרחוק חשובה פחות בעיניו
- ♦ תפיסת זמינות משאבי העבודה (אוטונומיה, אמון, הכרה, משמעות ושיתוף פעולה) גבוהה יותר
- ♦ תחושת השחיקה שלו נמוכה יותר
- ♦ המוטיבציה שלו גבוהה יותר
- ♦ תחושת הביצועים בעבודה גבוהה יותר

נוסף על כך, ככל שהעבודה של המנהל מאופיינת יותר בעבודה צוותית, כך הוא תופס את עובדיו כפחות פרודוקטיביים בעבודה מרחוק.

²¹ ראו את הפרק השני בדו"ח זה להרחבה על דרישות עבודה, משאבי עבודה, תחושת שחיקה ומוטיבציה.

²² רשימת מאפייני העבודה גובשה בשיתוף ובהיוועצות עם אגף בכיר לתכנון אסטרטגי ומדיניות בנציבות שירות המדינה, האמון על תהליך מיפוי וסיווג עיסוקים בשירות המדינה.

עבודה עצמאית ככל שעבודתו של העובד עצמאית יותר, כך:

- ♦ הוא תופס את יעילות עבודתו מרחוק כגבוהה יותר
- ♦ האפשרות לעבודה מרחוק חשובה לו יותר
- ♦ תפיסת זמינות משאבי העבודה (אוטונומיה, אמון, הכרה, משמעות ושיתוף פעולה) גבוהה יותר
- ♦ תחושת הביצועים בעבודה גבוהה יותר

עבודה בריכוז רב ככל שעבודתו של העובד מאופיינת יותר בעבודה הדורשת ריכוז גבוה, כך:

- ♦ הוא תופס את יעילות עבודתו מרחוק כגבוהה יותר
- ♦ דרישות העבודה (קושי באיזון בין חיים אישיים לעבודה ו/או תחושה של דרישות מנטליות גבוהות) נתפסות כגבוהות יותר
- ♦ תפיסת זמינות משאבי העבודה (אוטונומיה, אמון, הכרה, משמעות ושיתוף פעולה) גבוהה יותר
- ♦ תחושת השחיקה שלו גבוהה יותר
- ♦ המוטיבציה שלו גבוהה יותר
- ♦ תחושת הביצועים בעבודה גבוהה יותר

מערכות משרדיות ככל שעבודתו של העובד מאופיינת יותר בעבודה על מערכות משרדיות, כך:

- ♦ הוא תופס את יעילות עבודתו מרחוק כנמוכה יותר
- ♦ הוא מעוניין בפחות ימי עבודה מרחוק
- ♦ חשיבות האפשרות לעבודה מרחוק קטנה יותר
- ♦ הוא תופס עבודה מרחוק בצורה פחות טובה מאשר עבודה במקום העבודה
- ♦ תפיסת זמינות משאבי העבודה (אוטונומיה, אמון, הכרה, משמעות ושיתוף פעולה) נמוכה יותר
- ♦ תחושת השחיקה שלו גבוהה יותר
- ♦ המוטיבציה שלו נמוכה יותר
- ♦ תחושת הביצועים בעבודה נמוכה יותר

עבודה מול לקוחות ככל שהעבודה מאופיינת יותר בעבודה מול לקוחות, כך:

- ♦ תחושת השחיקה גבוהה יותר
- ♦ תחושת הביצועים בעבודה גבוהה יותר

על סמך הממצאים האלה, אפשר להסיק ולטעון כי סוגי העבודות (וכן תפקידים או משימות) המתאימים לביצוע במקום העבודה יותר מאשר מרחוק הם עבודה צוותית, עבודה עם לקוחות ועבודה על מערכות משרדיות.

משיבים שעבודתם מאופיינת בעבודה צוותית ובעבודה על מערכות משרדיות תופסים את יעילותם בעבודה מרחוק כנמוכה יותר, מעוניינים בפחות ימי עבודה מרחוק והאפשרות לעבוד מרחוק פחות חשובה מבחינתם. באופן כללי, תחושת הביצועים בעבודה על מערכות משרדיות היא נמוכה יותר, ללא קשר לסביבת העבודה, וכך גם מידת המוטיבציה ותפיסת זמינות משאבי העבודה. לעומת זאת, תחושת השחיקה בקרב עובדים המשתמשים יותר במערכות משרדיות גבוהה יותר.

מנגד, סוגי עבודות (וכן תפקידים או משימות) המתאימים יותר לביצוע מרחוק הם עבודה מול מחשב, עבודה שדורשת ריכוז רב ועבודה עצמאית.

משיבים שעבודתם עצמאית, דורשת ריכוז רב או מתבצעת מול מחשב תופסים את יעילות העבודה מרחוק כגבוהה יותר, כמו גם את זמינות משאבי העבודה ותחושת הביצועים הכללית. כמו כן האפשרות לעבודה מרחוק חשובה עבורם, ואלו העובדים מול מחשב מעוניינים ביותר ימי עבודה מרחוק. אלו העובדים מול מחשב או שעבודתם דורשת ריכוז רב הם מחוברים יותר למקום העבודה ובעלי מוטיבציה יותר מאחרים, אך נראה שעבודה שדורשת ריכוז רב גם מובילה לתחושת שחיקה גבוהה יותר.

טבלה מסכמת:

הקשר בין מאפייני העבודה לתפיסות לגבי עבודה מרחוק

- ככל שעבודתו של המשיב מתאפיינת יותר במאפיין מסוים, כך תפיסתו בנוגע לשאלה מסוימת הייתה חיובית יותר;
- ככל שעבודתו של המשיב מתאפיינת יותר במאפיין מסוים, כך תפיסתו בנוגע לשאלה מסוימת הייתה שלילית יותר;
- לא נמצא קשר בין מאפיין העבודה לתשובה לשאלה.

מדד / מאפיין העבודה	תפיסת יעילות העבודה מרחוק	מספר אידיאלי של ימי עבודה מרחוק	חשיבות האפשרות לעבודה מרחוק
עבודה מול מחשב	○	●	●
עבודה צוותית	●	●	●
עבודה עצמאית	●	○	●
עבודה בריכוז רב	●	○	○
עבודה על מערכות משרדיות	●	●	●
עבודה מול לקוחות	○	○	○

3.2 מה למדנו על ניהול עובדים מרחוק?

3.2.1 חלוקת משימות

בעקבות ההבנה כי לא את כל המשימות אפשר לבצע מרחוק, בחנו בסקר השני את חלוקת המשימות בין סביבות העבודה השונות. חלוקה זו חשובה שכן בידה ליעל את העבודה, לשפר את הביצועים ולהעלות את המוטיבציה של העובדים. על כן, ביקשנו ללמוד מהמשיבים באיזו מידה המשימות שהם מתבקשים לבצע בימי העבודה מרחוק שונות מהמשימות שעליהם לבצע בימי העבודה במקום העבודה. מרבית המשיבים (74%) טענו כי אין הבדל מהותי בסוג המשימות שהם מקבלים מהממונים עליהם, ורק 8% טענו שהמשימות נבדלות זו מזו (תרשים 33). אף שסביר להניח שלפחות חלק מהמשיבים מבצעים משימות שגרתיות יחסית (למשל, שירות לקוחות טלפוני) ולכן אין אפשרות להטיל עליהם משימות אחרות בהתאם לסביבת העבודה, ניכר כי רק מעטים סבורים שבעת הקצאת המשימות יש התייחסות לסביבת העבודה. לפיכך, נראה שגם יותר משנה לאחר החזרה לשגרה, יש עוד דרך לעשות בכל הקשור להתאמה של סגנונות ניהול עובדים לעולם העבודה ההיברידי ולניצול יתרונותיו.

תרשים 33 המידה בה יש חלוקה שונה של משימות בין סביבות העבודה השונות, לתפיסת המשיבים, סקר שני

התפלגות התשובות לשאלה

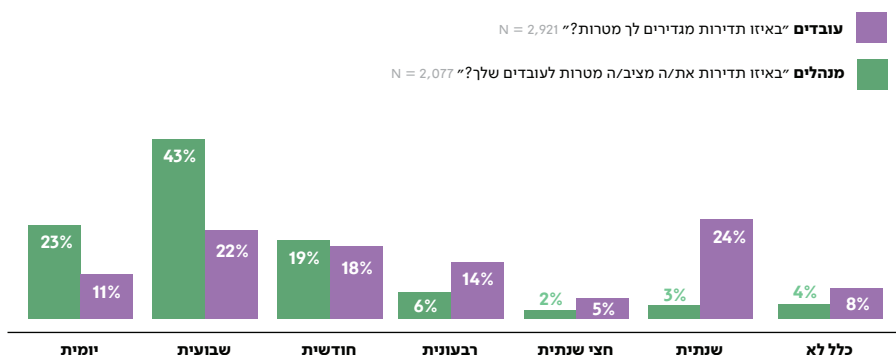
"באיזו מידה אופי המשימות שאת/ה מקבל/ת מהממונה משתנה בין סביבות העבודה"



3.2.2 הגדרת מטרות ויעדים

ממצאים הנוגעים לדפוסי הניהול בהקשרים של הצבת מטרות ויעדים עוזרים לשפוך אור על הפוטנציאל הקיים בכל הקשור לתרבות תכנון העבודה והגדרת היעדים של המנהל לעובדיו. כדי ללמוד לעומק על דפוסי הניהול במגזר הציבורי בחנו את התדירות שבה מוגדרים לעובדים מטרות ויעדים, הן לפי דיווח המנהלים והן לפי דיווחי העובדים. הממצאים מצביעים על פער בין דיווחי המנהלים לדיווחי העובדים – תדירות הגדרת המשימות שהעובדים מדווחים עליה נמוכה מזו שהמנהלים מדווחים עליה (תרשים 34). העובדים עצמם מעידים על התרומה החשובה של הליך הצבת מטרות ברורות לטיב הביצועים (תרשים 35), ועל כן ייתכן שהפוטנציאל הטמון בתהליך הצבת המטרות לא מנוצל דיו.

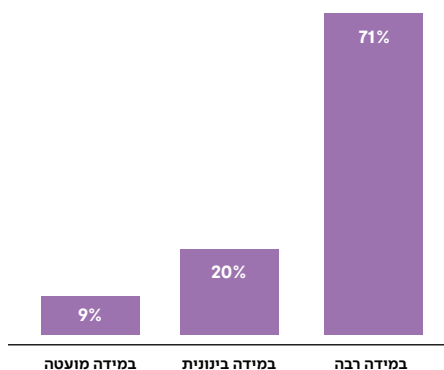
תרשים 34 תדירות הגדרת מטרות ויעדים לפי דיווחם של עובדים ולפי דיווחם של מנהלים, סקר ראשון



תרשים 35 תרומתה של הצבת מטרות ויעדים לביצוע עבודה טובה יותר, סקר ראשון

התפלגות התשובות לשאלה

"עד כמה המטרות והיעדים שהוצבו עוזרים לך לבצע את עבודתך בצורה טובה יותר?"

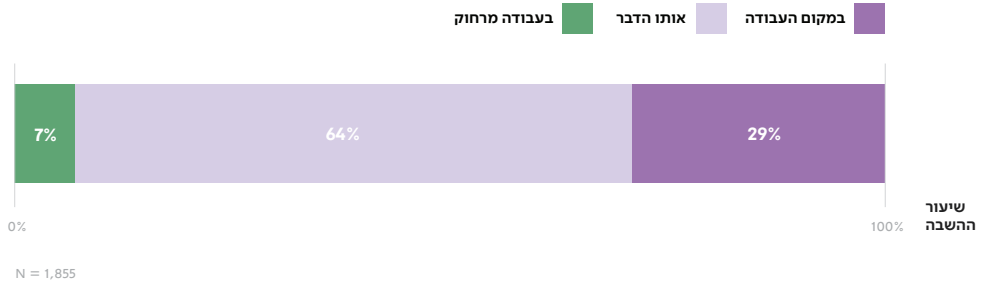


N = 2,911

3.2.3 תקשורת בין מנהלים לעובדים

אחד השינויים העיקריים במעבר לעבודה מרחוק הוא המרחק הפיזי שנוצר בין עובדים ומנהלים, קרי בהשוואה לעבר הם נפגשים פחות באופן פיזי. מצב זה עשוי להשפיע על התקשורת בין שני הצדדים, וזאת ביקשנו להבין – עד כמה המעבר לעבודה מרחוק השפיע על התקשורת בין מנהלים לעובדים במגזר הציבורי. לשם כך שאלנו את המשיבים באיזו סביבת עבודה, לדעתם, התקשורת עם הממונה עליהם טובה יותר. מרבית המשיבים (64%) טענו שאין כל הבדל בתקשורת, 7% ציינו שהתקשורת טובה יותר בעבודה מרחוק ו-29% ענו שהתקשורת טובה יותר במקום העבודה (תרשים 36).

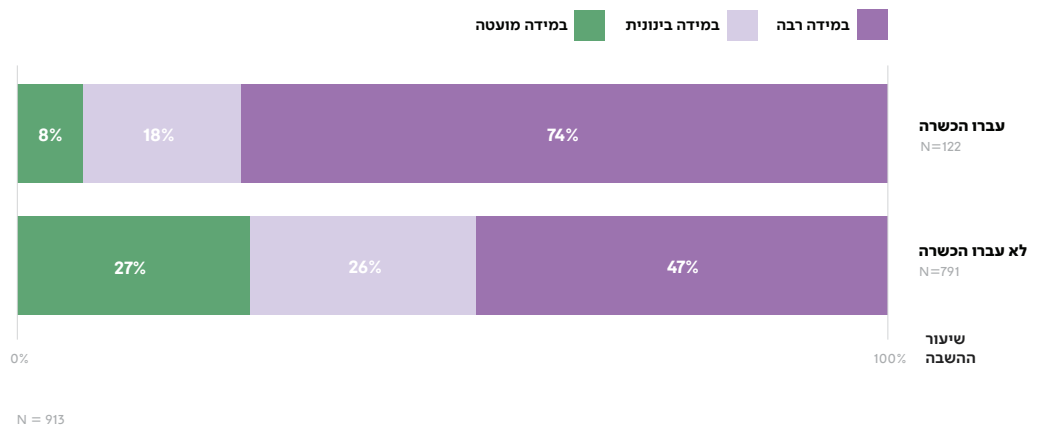
תרשים 36 השפעת סביבת העבודה על איכות התקשורת עם הממונים, סקר שני
 התפלגות התשובות לשאלה
"היכן את/ה מרגיש/ה שהתקשורת שלך עם הממונה עליך/עלייך טובה יותר?"



3.3 הכשרות לניהול עבודה מרחוק

בסעיף הקודם נגענו במספר סוגיות שיש לתת עליהן את הדעת בניהול עובדים מרחוק. סוגיה חשובה נוספת היא הכשרת מנהלים לניהול עבודה מרחוק לצורך שילוב מיטבי של שגרת עבודה זו. מראיונות עם גופים שונים במגזר הציבורי עלה כי חלקם ביצעו הכשרות למנהלים בנושאי ניהול עובדים מרחוק. כדי לבחון עד כמה הכשרות כאלה נפוצות שאלנו מנהלים במסגרת הסקר הראשון אם קיבלו הכשרה כזו. **רק 13% מהם דיווחו שאכן קיבלו הכשרה כזאת.** כשנשאלו מנהלים שממונים על עובדים שעובדים גם מרחוק באיזו מידה לדעתם יש צורך בהכשרה כזו, 74% מבין אלו שעברו הכשרה כזו ו-47% מאלו שלא עברו הכשרה העניקו ניקוד גבוה בתשובתם (תרשים 37). ממצאים אלו מלמדים שלמרות הניסיון שכבר נצבר, עדיין חסרים למנהלים כלים לניהול נכון של עבודה מרחוק וכי הכשרות ייעודיות לניהול עובדים שעובדים מרחוק הן כלי חשוב וחיוני ביותר.

תרשים 37 תפיסת הצורך בהכשרה לניהול עובדים מרחוק בקרב מנהלי עובדים מרחוק, סקר ראשון
 התפלגות התשובות לשאלה
"לדעתך, באיזו מידה יש צורך בהכשרה לניהול עובדים שעובדים מרחוק?"



מהממצאים לגבי מאפייני עבודה וניהול עובדים מרחוק עולות ארבע תובנות חשובות עיקריות:

- 1. לא כל המשימות מתאימות לביצוע בעבודה מרחוק, ויש כאלו אשר מתאימות לעבודה מרחוק יותר מאשר במקום העבודה.** כדי לנצל את יתרונותיה של העבודה מרחוק, אנו ממליצים ליחידות משאבי האנוש ומנהלי הביניים בארגונים למפות, בשיתוף העובדים, את התפקידים השונים והמשימות, ולסווג אותם לפי התאמה לעבודה מרחוק ולעבודה במקום העבודה.
- 2. תהליך ברור של הגדרת מטרות ויעדים עוזר לעובדים לבצע את עבודתם טוב יותר. עם זאת, מהממצאים נראה שקיים פער בתפיסת התדירות שבה תהליך מסוג זה נעשה.** אנו ממליצים לארגונים לעודד את המנהלים לייעל את תהליך הגדרת המטרות ולהגביר את תדירותו.
- 3. רוב המשיבים טוענים כי סביבת העבודה לא משפיעה על התקשורת עם הממונה עליהם.** אפשר לשער שלמרות הריחוק הפיזי במרבית המקרים אמצעי הטכנולוגיה מסייעים לשמור על תקשורת מיטבית בין העובדים לממונים עליהם. עם זאת, מבין אלו שהשיבו שטיב התקשורת שונה, יותר עובדים טענו כי התקשורת טובה יותר כשהם עובדים במקום העבודה, כלומר אחד החסרונות של עבודה מרחוק הוא הפגיעה האפשרית בתקשורת בין העובדים למנהלים.
- 4. רק 13% מהמנהלים דיווחו שקיבלו הכשרה בנושא ניהול עובדים בעבודה מרחוק,** ורובם (74%) ציינו שהכשרה מעין זו נחוצה במידה רבה עד רבה מאוד. כלומר, להערכתנו, קיים פוטנציאל במתן הכשרות מתאימות למנהלים במגזר הציבורי לשיפור ניהול העבודה מרחוק.

4. הבדלים בתנאי העבודה בין סביבות העבודה

כדי ללמוד על תנאי העבודה בסביבות העבודה השונות נשאלו המשיבים על ארבעה היבטים:

1. זמינות הכלים והמשאבים הטכניים הדרושים לביצוע העבודה.
2. הנוחות הפיזית של סביבת העבודה.
3. שיתוף ידע עם עמיתים לעבודה.
4. הסחות דעת במקום העבודה.

המשיבים נתבקשו לענות על סביבת העבודה הרלוונטית להם או על שתיהן, אם עובדים בצורה היברידית. בחינת ההבדלים נעשתה בשני אופנים: השוואה של תפיסת תנאי העבודה במקום העבודה בין מי שעובדים מרחוק ובין מי שלא; הבדל בתפיסות עשוי להצביע על הבדל בסיסי בין סוגי עובדים אלה. נוסף על כך נבחנה תפיסת תנאי העבודה בסביבות עבודה שונות בקרב עובדים מרחוק; הבדל בתפיסות עשוי להצביע על הבדל בין שתי סביבות העבודה.

להלן ממצאי ההשוואה בין תנאי העבודה בסביבות העבודה השונות:

הנוחות הפיזית

- לא נמצא הבדל בדיווח על הנוחות הפיזית של מקום העבודה בין מי שעובדים מרחוק ומי שלא.
- העובדים מרחוק טוענים שסביבת העבודה שלהם מרחוק **נוחה** מבחינה פיזית יותר מאשר סביבת העבודה במקום העבודה (תרשים 38 ב').

זמינות הכלים והמשאבים הטכניים

- העובדים מרחוק טוענים יותר מאלו שלא עובדים מרחוק שזמינות הכלים והמשאבים הטכניים במקום עבודתם טובה (תרשים 38 א').
- לא נמצא הבדל בדיווח על זמינות הכלים והמשאבים הטכניים בין סביבות עבודה שונות בקרב מי שעובדים מרחוק.

הסחות דעת

- עובדים מרחוק חווים יותר הפרעות לעבודתם במקום העבודה לעומת אלו שלא עובדים מרחוק.
- עובדים מרחוק **מסכימים יותר** עם כך שבמקום העבודה יש יותר הסחות דעת מאשר בסביבת העבודה מרחוק (תרשים 38 ד').

שיתוף ידע עם עמיתים

- העובדים מרחוק טוענים יותר מאלו שלא עובדים מרחוק **שנוח להם** לשתף ידע עם עמיתים במקום עבודתם.
- העובדים מרחוק טוענים שבמקום העבודה **נוח להם יותר** לשתף בידע מאשר בעבודה מרחוק (נמצא בסקר השני בלבד; תרשים 38 ג').

הערכתם הגבוהה של העובדים מרחוק את זמינות הכלים והמשאבים הטכניים ושיתוף הידע בין עמיתים במקום העבודה לעומת מי שאינם עובדים מרחוק, יכולה לנבוע מסיבות שונות או משילוב שלהן, לדוגמה מאפייני הרקע של המשיבים, הבדל בין ארגונים שמאפשרים עבודה מרחוק וכאלה שלא והתנסות בסביבות עבודה שונות בקרב מי שעובדים גם מרחוק.

ממצא מעניין נוסף שעלה נוגע לתפיסת רמת המוסחות בסביבות העבודה השונות. אלו שעובדים מרחוק מסכימים יותר מאשר אלו שלא עובדים מרחוק שבמקום העבודה יש **הסחות דעת**. נוסף על כך, הם טוענים **שבכל הקשור להסחות דעת, עבודה מרחוק עדיפה על פני עבודה במקום העבודה**. כלומר, בהקשר זה התועלת של עבודה מרחוק גבוהה ממחיריה האפשריים.

חשוב לציין, אומנם נמצא שעובדים מרחוק טוענים יותר מאחרים שבמקום העבודה **נוח להם יותר** לשתף בידע מאשר בעבודה מרחוק, אולם זהו ממצא סטטיסטי חלש יחסית (גודל אפקט קטן מאוד). למעשה נראה כי המשיבים מעידים על נוחות שיתוף ידע במידה דומה וגבוהה למדי בשתי הסביבות. הסבר סביר לכך הוא שאמצעי הטכנולוגיה הזמינים לעובדים מרחוק מספקים מענה הולם לתקשורת בין עובדים, ולכן התקשורת ביניהם לא נפגעת.

תרשים 38 **הבדלים בתנאי העבודה בין סביבות העבודה ובין מי שעובדים מרחוק ומי שלא**
התפלגות התשובות לשאלות:



5. עיסוק בעבודה מעבר לשעות המוגדרות

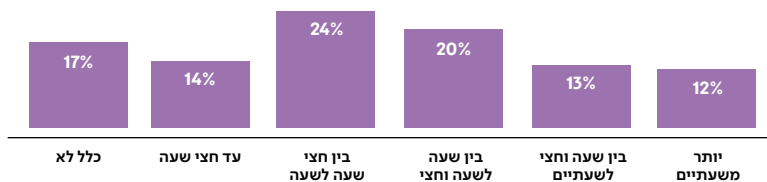
אחת התופעות המוכרות, עוד לפני המעבר לעבודה היברידית, היא הנוהג לעבוד מעבר לשעות המוגדרות. כיום תופעה זו מתגברת משום שבזכות התקדמות הטכנולוגיה קיימת גישה למערכות שבעבר הגישה אליהן הייתה אפשרית רק ממקום העבודה. מסיבה זו קל יותר מתמיד לעבוד מחוץ למקום העבודה ואף להמשיך לעבוד מרחוק גם לאחר סיום יום עבודה מלא במקום העבודה. נוסף על כך עולה האפשרות כי עובד המורגל בעבודה מרחוק ייטה יותר מאחרים לעסוק בעבודתו מעבר לשעות המוגדרות, משום שעבורו עבודה מרחוק היא דבר שבשגרה.

בחנו את התופעה במסגרת הסקר השני ומצאנו כי מרבית המשיבים (83%) ממשיכים לעבוד במידה כזו או אחרת מעבר לשעות המוגדרות, וכמעט מחצית מהמשיבים (45%) עובדים בממוצע יומי שעה או יותר משעות העבודה המוגדרות (תרשים 39).

בנוסף, נראה כי אין הבדלים מהותיים במידת העיסוק בעבודה מעבר לשעות המוגדרות בימי העבודה במקום העבודה בין מי שאינם עובדים מרחוק ובין מי שעובדים מרחוק.

סוגיה נוספת הקשורה לעיסוק בעבודה מעבר לשעות המוגדרות ולעבודה מרחוק היא "הימרחות" יום העבודה. חשש זה עולה משום שעובד העובד מביתו עשוי להתקשות להפריד בין חייו האישיים לחיי העבודה. למרות זאת, נראה כי אין הבדלים מהותיים במידת העיסוק בעבודה מעבר לשעות המוגדרות בקרב מי שעובדים מרחוק בהשוואה בין סביבות העבודה.

תרשים 39 התפלגות החריגה משעות העבודה המוגדרות בימי העבודה במקום העבודה, סקר שני



N = 3,361

פרק שני

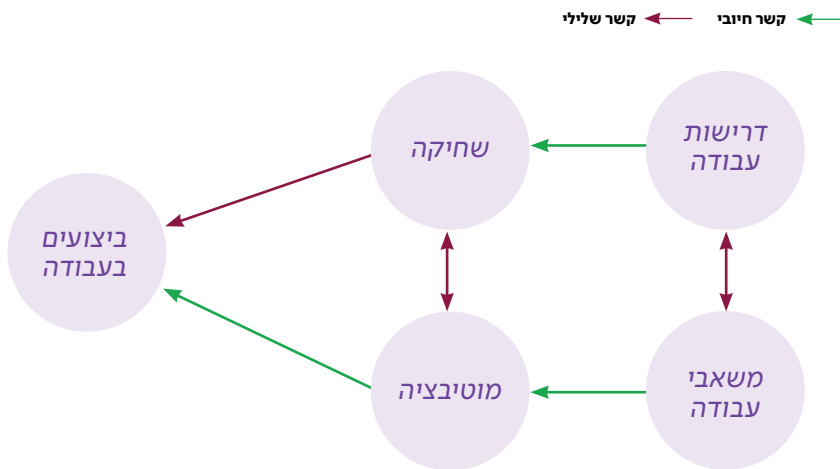
חויית העבודה במגזר הציבורי

6. מדדי מחוברים ותחושת ביצועים בעבודה

6.1 מודל דרישות-משאבי עבודה

במסגרת סקרי הרוחב נבנו מדדי דיווח עצמי סובייקטיביים הקשורים לחיי העבודה, כמו תחושת ביצועים, תחושת איזון בית-עבודה, מוטיבציה והיבטים הקשורים ברווחת העובדים (ראו [נספח ב](#) לפירוט ההיגדים השונים במדדים שנבנו). מדדים אלה נבנו על פי מודל דרישות-משאבי עבודה (JOB DEMANDS-RESOURCES; תרשים 40).²³ לפי מודל זה, ביצועים בעבודה מושפעים משני גורמים עיקריים: דרישות העבודה, שעשויות לגרום לשחיקה ולירידה בביצועים, ומשאבים הניתנים בעבודה, שיכולים להעלות מוטיבציה ובכך להוביל לעלייה בביצועים.

תרשים 40 גרסה מפושטת של מודל דרישות-משאבי עבודה



מחקרים מהעשורים האחרונים מלמדים שמאפייני העבודה יכולים להשפיע על שביעות הרצון של עובדים (למשל על תחושת לחץ, תשישות ומחבורות). דרישות עבודה גבוהות שמובילות ללחץ נפשי יכולות להוביל לבעיות בשינה, להתשה ולבריאות לקויה.²⁴ לעומת זאת, משאבים כמו אמון, משוב חיובי על ביצועים ואוטונומיה העלו מוטיבציה ומחויבות ארגונית.²⁵ החלוקה לשני גורמים – דרישות העבודה ומשאבים – נובעת מכך שאלו שני תהליכים המשפיעים פסיכולוגית על שני מאפיינים שונים: שחיקה ומוטיבציה, בהתאמה.

23 Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499–512

24 Doi, Y. (2005). An epidemiologic review on occupational sleep research among Japanese workers. *Industrial Health*, 43(1), 3–10

Halbesleben, J. R., & Buckley, M. R. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of Management*, 30(6), 859–879

25 Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217–1227

Taris, T. W., & Feij, J. A. (2004). Learning and strain among newcomers: A three-wave study on the effects of job demands and job control. *The Journal of Psychology*, 138(6), 543–563

דרישות עבודה הן מצבים שבהם נוכחים תהליכי עבודה שלא מיטיבים עם בריאות העובד או דרישות שמובילות להתשה מנטלית ופיזית.²⁶ **משאבים בעבודה** הם פוטנציאל מוטיבציוני שיש לעובדים והוא מונע מהיבטים בעבודה שמיטיבים עם העובד ומשפיעים לחיוב על המוטיבציה והביצועים שלו. משאבי העבודה יכולים לשמש כגורמי מוטיבציה פנימית כאשר הם מובילים להתפתחות של העובדים, ללמידה ולצמיחה, וכן הם יכולים לשמש כגורמי מוטיבציה חיצונית כאשר הם מסייעים בהשגת מטרות בעבודה. במחקר שהתבסס על מודל דרישות עבודה נמצא כי השילוב של דרישות גבוהות ומיעוט משאבים נובא תשישות ורגשות שליליים כלפי חיי העבודה.²⁷ מחקר זה הדגים כיצד עומס בעבודה, דרישות רגשיות ופיזיות וחוסר הפרדה בין עבודה לבית לא הובילו לתשישות כשהעובד חש אוטונומיה וגם קיבל משוב ותמיכה חברתית. הבסיס הפסיכולוגי לכך הוא שלמרות הדרישות הגבוהות, אוטונומיה מובילה לתחושה שהעובד מקבל החלטות בעצמו בנוגע לאופן מילוי הדרישות. נוסף על כך, תמיכה חברתית וקשר טוב עם המנהל מובילים לתחושה שיש מי שיעזור בשעת הצורך וכך מפחיתים מהלחץ הנפשי שהעובד שרוי בו.

6.2 מדדי הסקר

כדי לבסס כל רכיב במודל דרישות-משאבי עבודה חולצו במסגרת בניית סקר הרחב תת-רכיבים עבור כל רכיב במודל, וכל אחד מתת-הרכיבים יוצג בסקר על ידי מספר פריטים (ניסוחי השאלות וההיגדים מפורטים ב**נספח ב**, ומדדי הסקר בסעיף 2 של השאלון). בין הסקר הראשון לשני הצלחנו לשפר את הייצוג של כל רכיב, כך שלאחר בחינת הקשרים בין המדדים שיצרנו על בסיס מענה של עובדי המגזר הציבורי, מצאנו התאמה מלאה לאופי הקשרים המצופה לפי מודל דרישות-משאבי עבודה. להלן פירוט הרכיבים ותת-הרכיבים:

- 26 Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2000). A model of burnout and life satisfaction amongst nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 32(2), 454–464
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512; Demerouti, E., Bakker, A. B., De Jonge, J., Janssen, P. P., & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 279–286
- Leiter, M. P., & Harvie, P. L. (1996). Burnout among mental health workers: A review and a research agenda. *International Journal of Social Psychiatry*, 42(2), 90–101
- 27 Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170–180



6.3 הבדלים במדדים בקרב קבוצות אוכלוסייה שונות²⁸

6.3.1 דרישות עבודה

בהתאם למודל דרישות-משאבי עבודה, קושי באיזון בין חיים אישיים לעבודה או תחושה של דרישות מנטליות גבוהות עלולים להוביל לתחושת שחיקה אצל העובד. באופן כללי, ערכו הממוצע של המדד המורכב מהפריטים ברכיב דרישות עבודה עמד על 2.6 (ס"ת 0.9; 1 – תפיסה של דרישות עבודה נמוכות יחסית, 5 – תפיסה של דרישות עבודה גבוהות יחסית). כלומר, תפיסת דרישות העבודה של המשיבים אינה גבוהה, ונמצאת מעט מתחת לאמצע הסקאלה (3). בהמשך לכך, בחנו את הקשרים של סוגי משתנים שונים עם תפיסת דרישות העבודה. להלן המשתנים שנמצאו קשורים לתפיסה זו:²⁹

²⁸ כדי לבחון אם קיימים הבדלים בתפיסת דרישות העבודה בין עובדים בעלי מאפיינים שונים, בוצעו בחלק זה ניתוחי רגרסיה לינארית לניבוי כל אחד מרכיבי מודל דרישות-משאבי עבודה באמצעות סוגי משתנים שונים: משתנים דמוגרפיים, משתנים שקשורים לסוג ומקום העבודה ומשתנה מידת ההיכרות עם עבודה מרחוק. המשתנים השונים הוכנסו בשלבים, כך שבכל שלב אופיינו הקשרים של סוג משתנים מסוים בנטרול הקשרים של מאפיינים שהוכנסו בשלבים קודמים.

²⁹ כל סוגי המשתנים, למעט מידת ההיכרות עם עבודה מרחוק, קשורים לניבוי תפיסת דרישות העבודה.

א. משתנים דמוגרפיים

1. גיל

תפיסת דרישות העבודה עולה עד גיל 45 ולאחריו נחלשת.

אפקט קטן מאוד

2. מספר הנפשות בבית

תפיסת דרישות העבודה עולה עם העלייה במספר הנפשות בבית.

אפקט קטן מאוד

3. זמן ההגעה לעבודה

תפיסת דרישות העבודה עולה ככל שזמן ההגעה למקום ממושך יותר.

אפקט קטן מאוד

ב. משתנים הקשורים לסוג העבודה ומקום העבודה

1. סוג הארגון

עובדים בחברות ממשלתיות תופסים את דרישות העבודה כנמוכות יותר (2.5), וברשויות מקומיות דרישות העבודה נתפסות כגבוהות יותר (2.8) בהשוואה לשאר סוגי הארגונים.

גודלי אפקט קטנים מאוד

2. גודל הארגון

עובדים בארגונים גדולים חווים דרישות עבודה גבוהות יותר (2.8) מאשר בארגונים בגודל בינוני ובארגונים קטנים (2.7 ו-2.6, בהתאמה).

גודלי אפקט קטנים מאוד

3. ותק בארגון

תפיסת דרישות העבודה עולה עם העלייה בוותק בארגון.

אפקט קטן מאוד

4. תפקיד ניהולי

מנהלים חווים דרישות עבודה גבוהות יותר ממי שאינם מנהלים (2.8 לעומת 2.5, בהתאמה).

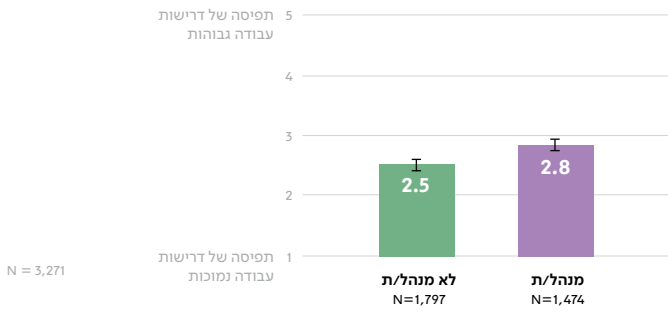
אפקט קטן; תרשים 41

5. עבודה מעבר לשעות המוגדרות

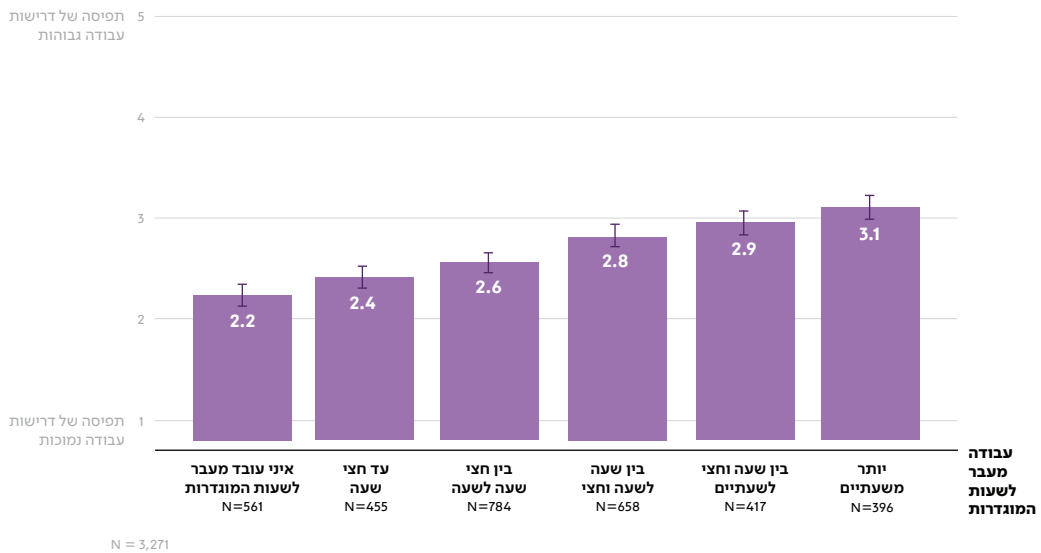
מי שעובדים יותר מעבר לשעות המוגדרות תופסים את דרישות העבודה כגבוהות יותר.

אפקט קטן; תרשים 42

תרשים 41 תפיסת דרישות העבודה כפונקציה של תפקיד ניהולי



תרשים 42 תפיסת דרישות העבודה כפונקציה של עבודה מעבר לשעות המוגדרות



מהמצאים הללו עולות שלוש תובנות חשובות עיקריות:

1. פער גדול במיוחד נמצא בין תפיסת דרישות העבודה בקרב מנהלים לעומת מי שאינם מנהלים. כאמור, תפיסה של דרישות עבודה גבוהות עשויה להוביל לשחיקה גבוהה יותר. ייתכן שתפיסה של דרישות עבודה מוגברות עשויה להעיד גם על השקעה גבוהה של המנהלים בעבודתם (למשל, התעסקותם בענייני עבודה מעבר לשעות העבודה). מנגד, ייתכן כי הסיבה לתפיסה של דרישות עבודה גבוהות נובעת ממקור שלילי כמו היעדר של הכשרה ניהולית מתאימה, המוביל את המנהלים לצורת עבודה שאינה מיטבית.
2. עבודה מעבר לשעות המוגדרות נמצאה קשורה באופן חזק למדי לתפיסת דרישות העבודה. כלומר, ייתכן שעבודה מעבר לשעות המוגדרות יכולה להצביע על קושי בעמידה בדרישות הבסיסיות של העבודה במסגרת שעות העבודה הרגילות או על השקעה של העובד מעבר לנדרש ממנו. אולם חשוב לזכור כי השקעה מעבר לנדרש אינה תופעה שלילית לחלוטין, ולמעשה היא מעידה פעמים רבות על עניין ורצינות בעבודה.
3. לא נמצא הבדל בתפיסת דרישות העבודה בין מי שעובדים מרחוק ובין מי שלא.

6.3.2 משאבי עבודה

בהתאם למודל דרישות-משאבי עבודה, זמינות גבוהה של משאבי עבודה קשורה למוטיבציה. באופן כללי, ערכו הממוצע של המדד המורכב משאלות הנוגעות למשאבי העבודה השונים עמד על 4 (ס"ת 0.7; 1 – תפיסת הזמינות הנמוכה ביותר של משאבי עבודה, 5 – תפיסת הזמינות הגבוהה ביותר). כלומר, באופן כללי העובדים מדווחים על זמינות גבוהה של משאבי עבודה. בחנו את דפוסי הקשרים של סוגי משתנים שונים עם תפיסת זמינות משאבי העבודה. להלן המשתנים שנמצאו קשורים לתפיסת זמינות משאבי העבודה:³⁰

א. משתנים דמוגרפיים

1. מגדר

תפיסת זמינות משאבי העבודה של נשים הינה גבוהה יותר מזו של גברים (שני הממוצעים הינם 4).

אפקט קטן מאוד

2. גיל

תפיסת זמינות משאבי העבודה עולה החל מגיל 40.

אפקט קטן מאוד

ב. משתנים הקשורים לסוג ומקום העבודה

1. סוג הארגון

בחברות ממשלתיות תפיסת זמינות משאבי העבודה גבוהה יותר (4.1) בהשוואה לשאר סוגי הארגונים.

אפקט קטן מאוד

2. גודל הארגון

בארגונים קטנים תפיסת זמינות משאבי העבודה גבוהה יותר מאשר בארגונים גדולים (4.1 לעומת 4, בהתאמה).

גודלי אפקט קטנים מאוד

3. תפקיד ניהולי

מנהלים מדווחים יותר ממי שאינם מנהלים על תפיסת זמינות משאבי עבודה גבוהה יותר (4.1 לעומת 3.9, בהתאמה).
אפקט קטן; תרשים 43

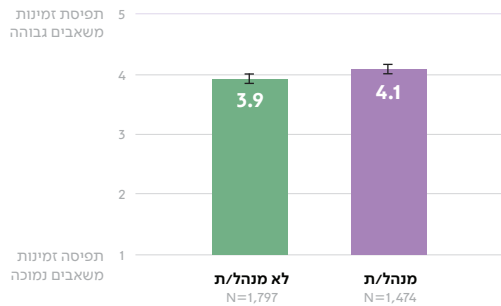
30 כל סוגי המשתנים שנבחנו קשורים לניבוי של תפיסת דרישות העבודה.

ג. היכרות עם עבודה מרחוק

תפיסת זמינות משאבי העבודה של אלו שעובדים מרחוק היא גבוהה (4.1) אך רק במעט ממי שאינם עובדים מרחוק ומכירים עובדים מרחוק (3.9) וממי שאינם עובדים מרחוק ואינם מכירים עובדים מרחוק (4).

גודלי אפקט קטנים מאוד

תרשים 43 תפיסת זמינות משאבי העבודה כפונקציה של סוג התפקיד



N = 3,271

מהמצאים עולות שתי תובנות עיקריות:

- הגם שדרישות העבודה ממנהלים הן גבוהות יותר מאשר הדרישות מהעובדים, תפיסת זמינות של משאבי העבודה שלהם גבוהה יותר. אחד ההסברים לכך הוא שחלק ממשאבי העבודה העומדים לרשותם הם אוטונומיה והכרה. אלו צפויים לבוא לידי ביטוי בעיקר בקרב מנהלים, וסביר להניח שמשפיעים על תפיסתם בנוגע לזמינות משאבי העבודה.
- חשוב להדגיש, אומנם נמצא הבדל בתפיסת זמינות משאבי העבודה בין מי שעובדים מרחוק ובין מי שלא, אך הבדל זה קטן למדי.

6.3.3 תחושת שחיקה

ערכו הממוצע של מדד השחיקה עמד על 3 (ס"ת 1.3; 1 – תחושת שחיקה נמוכה ביותר, 5 – תחושת שחיקה גבוהה ביותר). כלומר, תחושת השחיקה של המשיבים נמצאת באמצע הסקאלה לערך, ואין היא נמוכה במיוחד או גבוהה במיוחד. בחנו את דפוסי הקשרים של סוגי משתנים שונים עם תחושת השחיקה. להלן המשתנים שנמצאו קשורים לתחושת השחיקה:³¹

31 כל סוגי המשתנים, למעט מידת ההיכרות עם עבודה מרחוק, קשורים למידת תחושת השחיקה.

א. משתנים דמוגרפיים

1. גיל

תחושת השחיקה עולה עד גיל 45 לערך ולאחריו יורדת.

אפקט קטן מאוד

2. מצב משפחתי

תחושת השחיקה של רווקים ומי שמנהלים משק בית משותף עומדת על ערך של 3.2, הגבוה בהשוואה לשאר המשיבים.

גודלי אפקט קטנים מאוד

3. מספר הנפשות בבית

תחושת השחיקה נמוכה יותר ככל שמספר הנפשות בבית גדול יותר.

אפקט קטן מאוד

ב. משתנים הקשורים לסוג ומקום העבודה

1. מספר ימי העבודה

תחושת השחיקה עולה עם העלייה במספר ימי העבודה בשבוע.

אפקט זעיר

2. סוג הארגון

תחושת השחיקה בחברות ממשלתיות (2.8) ובגופי בריאות (3.3) גבוהה יותר מאשר בסוגי הארגונים האחרים.

גודלי אפקט קטנים מאוד

3. ותק בארגון

תחושת השחיקה עולה עם העלייה בוותק.

אפקט קטן; תרשים 44

4. תפקיד ניהולי

מנהלים חווים תחושת שחיקה גבוהה יותר ממי שאינם מנהלים (3.1 לעומת 2.9, בהתאמה).

אפקט קטן מאוד

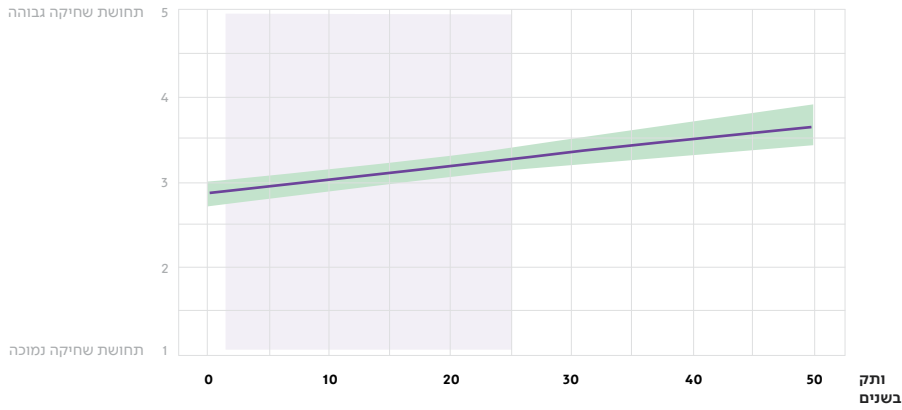
5. עבודה מעבר לשעות המוגדרות

מי שעובדים יותר מעבר לשעות חווים תחושת שחיקה גבוהה יותר.

אפקט קטן; תרשים 45

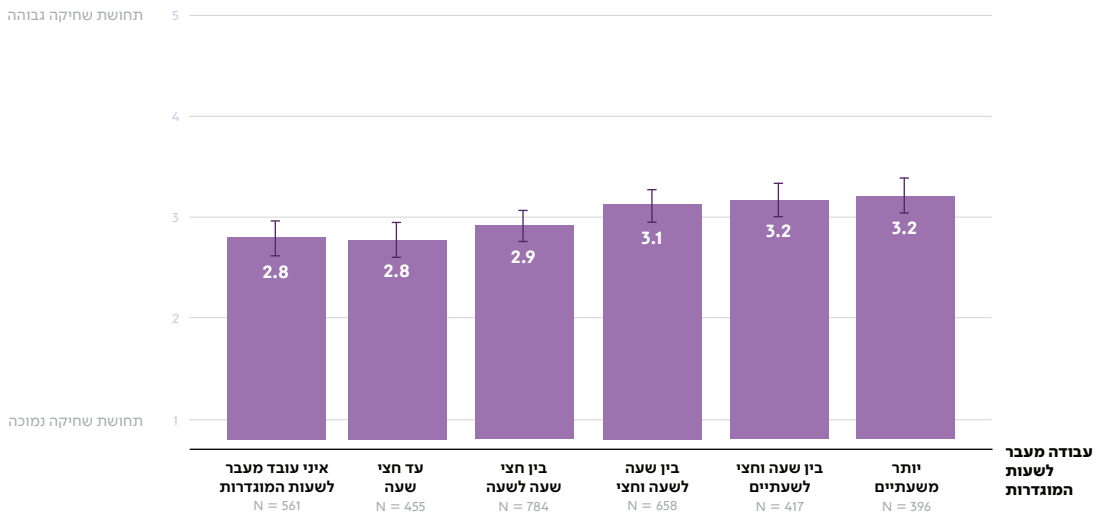
תרשים 44 תחושת השחיקה כפונקציה של ותק בארגון

הערכים הנפוצים במדגם



N = 3,271

תרשים 45 תחושת השחיקה כפונקציה של עבודה מעבר לשעות המוגדרות



N = 3,271

מהמצאים עולות שלוש תובנות עיקריות:

1. משיבים בעלי ותק במקום עבודתם נוטים לחוש מידה גבוהה יותר של תחושת שחיקה בהשוואה לאחרים. פרשנות אפשרית היא שהישארות במקום עבודה לאורך זמן וביצוע אותן משימות מובילים לשגרת עבודה קבועה, ומשכך גם לתחושת שחיקה. חשוב לציין שוותק בסקר נמדד כמספר שנות העבודה של העובד בארגון הנוכחי שלו. ייתכן שאופן מדידה שונה של ותק (למשל, ותק בתפקיד) היה מוביל לתוצאות שונות.
2. עבודה מעבר לשעות המוגדרות קשורה לתחושת שחיקה. ממצא זה הגיוני בהתחשב בקשר החיובי שבין דרישות העבודה לתחושת שחיקה – חוויית דרישות עבודה גבוהה יותר מובילה לתחושת שחיקה גבוהה יותר. יתרה מכך, עבודה מעבר לשעות המוגדרות וללא תגמול נוסף צפויה להגביר תחושה של תשישות ועייפות מעשייה שאינה מתגמלת כראוי.
3. חשוב להדגיש כי לא נמצא הבדל בתחושת השחיקה בין מי שעובדים מרחוק ובין מי שלא.

6.3.4 מוטיבציה

ערכו הממוצע של המדד המורכב משאלות הנוגעות למוטיבציה בעבודה עמד על 4 (ס"ת 0.8; 1 – מידה נמוכה ביותר של מוטיבציה בעבודה, 5 – מידה גבוהה ביותר), כלומר המוטיבציה הממוצעת של המשיבים היא גבוהה. בחנו את דפוסי הקשרים של סוגי משתנים שונים עם מידת המוטיבציה. להלן המשתנים שנמצאו קשורים למוטיבציה:³²

א. משתנים דמוגרפיים

1. מגדר

לנשים מוטיבציה גבוהה במעט משל גברים (4 ו-3.9, בהתאמה).

אפקט קטן מאוד

2. גיל

משיבים מבוגרים יותר בעלי מוטיבציה גבוהה יותר.

אפקט קטן; תרשים 46

32 כל סוגי המשתנים, למעט מידת ההיכרות עם עבודה מרחוק, קשורים למידת המוטיבציה.

ב. משתנים הקשורים לסוג ומקום העבודה

1. ותק בארגון

עם העלייה בוותק בארגון המוטיבציה נמוכה יותר.

אפקט קטן מאוד

2. תפקיד ניהולי

למנהלים מוטיבציה גבוהה יותר ממי שאינם מנהלים (4.1 לעומת 3.9, בהתאמה).

אפקט קטן מאוד

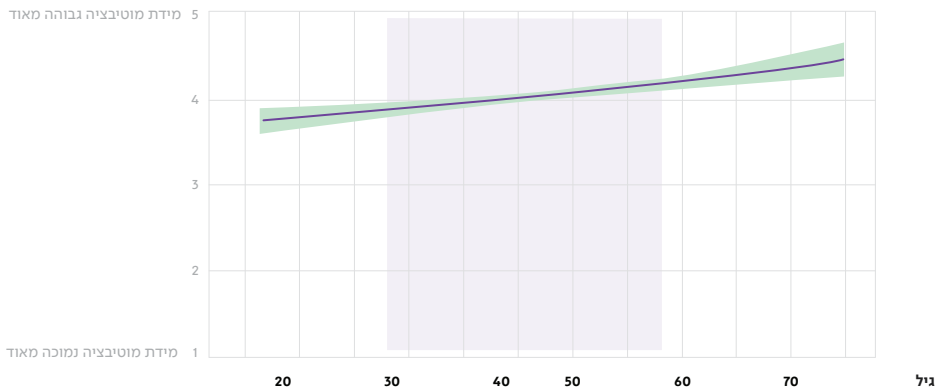
3. עבודה מעבר לשעות המוגדרות

אלו שעובדים יותר מעבר לשעות המוגדרות הם בעלי מוטיבציה גבוהה יותר.

אפקט קטן מאוד

תרשים 46 מוטיבציה בעבודה כפונקציה של גיל

הערכים הנפוצים במדגם



N = 3,271

מהממצאים עולות שתי תובנות עיקריות:

1. בדומה לפרשנות של הממצאים בהקשר של משאבי העבודה, ניכר כי ככל שהעבודה מספקת לעובד הזדמנות להביא לידי ביטוי את יכולותיו האישיות בצורה משמעותית יותר, כך הוא חש מידה גבוהה יותר של מוטיבציה בעבודה. בהתאם, המוטיבציה נמוכה יותר ככל שהעבודה תלויה פחות ביכולות אישיות ויותר במשאבים טכניים.
2. חשוב להדגיש כי לא נמצא הבדל במוטיבציה בעבודה בין מי שעובדים מרחוק ובין מי שלא.

6.3.5 תחושת ביצועים בעבודה

ערכו הממוצע של המדד המורכב משאלות הנוגעות לתחושת הביצועים בעבודה עמד על 4.1 (ס"ת 0.6; 1 – תחושת הביצועים הנמוכה ביותר, 5 – תחושת הביצועים הגבוהה ביותר). אם כן, המשיבים סבורים שהביצועים שלהם בעבודה הם גבוהים יחסית. בחנו את דפוסי הקשרים של סוגי משתנים שונים עם תחושת הביצועים בעבודה. להלן המשתנים שנמצאו קשורים לתחושת הביצועים בעבודה:³³

א. משתנים דמוגרפיים

1. מגדר

תחושת הביצועים בעבודה של נשים (4) גבוהה במעט מזו של גברים (3.9).
אפקט קטן מאוד

2. גיל

מבוגרים יותר חשים שהביצועים שלהם בעבודה טובים יותר.
אפקט קטן; תרשים 47

3. מצב משפחתי

תחושת הביצועים בעבודה בקרב מי שמנהלים משק בית משותף (3.8) נמוכה יותר בהשוואה לשאר המשיבים.
אפקט קטן מאוד

ב. משתנים הקשורים לסוג ומקום העבודה

סוג הארגון

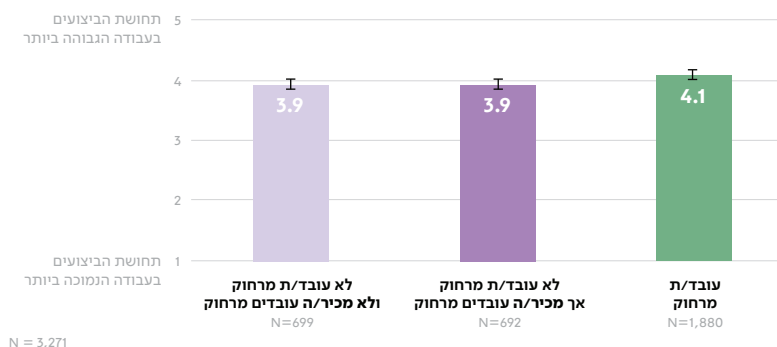
בחברות ממשלתיות תחושת הביצועים גבוהה יותר (4.1) וברשויות מקומיות תחושת הביצועים נמוכה יותר (3.9) בהשוואה לשאר סוגי הארגונים.
גודלי אפקט קטנים מאוד

ג. מידת ההיכרות עם עבודה מרחוק

תחושת הביצועים בעבודה של מי שעובדים מרחוק גבוהה במעט מזו של מי שאינם עובדים מרחוק ומכירים עובדים מרחוק (4.1 לעומת 3.9) ומזו של מי שאינם עובדים מרחוק ואינם מכירים עובדים מרחוק (3.9).
גודלי אפקט קטנים מאוד

33 כל סוגי המשתנים קשורים לתחושת הביצועים בעבודה.

תרשים 47 תחושת הביצועים בעבודה כפונקציה של היכרות עם עבודה מרחוק



מהממצאים עולות שתי תובנות עיקריות:

1. מצאנו שתחושת הביצועים עולה עם הגיל. ייתכן שהדבר נובע מכך שמשיבים מבוגרים יותר צברו יותר מומחיות וניסיון, ולכן הם גם בטוחים יותר לדרג את ביצועיהם באופן גבוה יותר מצעירים.
2. אומנם ההבדל שנמצא בתחושת הביצועים בעבודה בין אלו שעובדים מרחוק ואלו שלא הוא קטן יחסית, אך הוא מעניין, שכן הוא מלמד שעובדים מרחוק מחזיקים בתחושה טובה יותר לגבי הביצועים שלהם בעבודה. יש לזכור כי מדד תחושת הביצועים בעבודה מורכב מהיבטים של גמישות בניהול העבודה האישית, שביעות רצון מהתקדמות אישית במשימות, הצלחה בריכוז בעבודה ותחושה כללית טובה בעבודה. לכן, פרשנות אפשרית לממצא זה היא שהאפשרות לעבודה מרחוק מעידה על הבעת אמון בעובד ועל הכרה ביכולותיו. כמו כן העבודה מרחוק מקנה לו אוטונומיה בניהול עבודתו, ולכל אלו יחדיו יש השפעה על תחושת המסוגלות והביצועים של העובד.

7. תגובות פתוחות

בסיום הסקרים הוזמנו המשיבים להשאיר תגובות מילוליות לגבי חוויית העבודה הכללית שלהם. בסקר הראשון נתקבלו תגובות של 4,492 משיבים, ומהן 2,593 תגובות (58%) היו של חמש מילים לפחות והיה בהן תוכן בעל משמעות. בסקר השני 3,119 משיבים בחרו להשאיר תגובות טקסט פתוח, ומבין כלל התגובות 1,709 תגובות (55%) היו תגובות של חמש מילים לפחות. שיעור ההיענות הגבוה לכתיבת תגובות מילוליות הוא ראוי לציון ובולט ביחס לסקרים דומים שביצעה חברת קיימא.

כדי לבחון מהם הנושאים אשר מעסיקים את עובדי המגזר הציבורי, נדגמו ראשית מספר מצומצם יחסית של תגובות לשם חילוץ הנושאים המרכזיים שעלו בהן. לאחר מכן נדגמו תגובות רבות נוספות, ואלו תויגו בהתאם לנושאים המרכזיים שחולצו. להלן הנושאים שהופיעו ביותר מ-5% מהתגובות בסקר הראשון לפי שיעור הופעתם מהגבוה לנמוך:³⁴

1. נכונות כללית לעבוד מרחוק (ללא התייחסות להיבט מסוים)
או שביעות רצון כללית ממנה – 34%.
2. פרודוקטיביות גבוהה מרחוק (ומיעוט בהסחות דעת לעומת המשרד) – 27%.
3. קשיים הנובעים מנסיעה למקום העבודה – 25%.
4. עבודה מרחוק כמשפרת איזון בית-עבודה – 12%.
5. גמול כספי נמוך – 12%.
6. איכות ניהול ירודה – 8%.
7. עבודה מרחוק כמשפרת אמון – 6%.
8. תפקיד שאינו מאפשר עבודה מרחוק – 6%.
9. חוסר אמון של ההנהלה בעבודה מרחוק או פגיעה ביכולות להעריך עובדים – 6%.

שלושת הנושאים המובילים בתגובות מצביעים על יחס חיובי כלפי העבודה מרחוק ועל יתרונותיה. תגובות אלו תואמות את הממצאים הכלליים מהסקר, המעידים – כמו התגובות – על עמדות חיוביות כלפי עבודה מרחוק. שני הנושאים היחידים שמתייחסים להיבטים שליליים של עבודה מרחוק עלו ב-6% מהתגובות, והם מתייחסים לעובדים שתפקידם אינו מאפשר עבודה מרחוק ולחוסר אמון של ההנהלה בעבודה מרחוק או בחוסר היכולת להעריך את עבודתם. ההתעסקות בנושאים אלה מעניינת משום שאין היא מתייחסת באופן ישיר לבעיות הנוצרות מעבודה מרחוק, אלא לחוסר היכולת לעבוד מרחוק בשל הגדרות תפקיד מסוימות או חוסר נכונות של ההנהלה לאפשר צורת עבודה זו.

34 בדגימה אקראית של חלק מהתגובות לסקר השני נמצאו שיעורים דומים.

המלצות יישומיות

המלצות יישומיות

בעקבות הפרויקט הנוכחי של בחינת היבטים שונים של עבודה מרחוק באמצעות שני סקרי רוחב בשתי תקופות זמן שונות (מרץ–אפריל 2022 וספטמבר–אוקטובר 2022) והמסקנות העולות ממנו, להלן ההמלצות העיקריות לאימוץ מיטבי של ימי עבודה מרחוק בשגרת העבודה בארגוני המגזר הציבורי:

1 שילוב עבודה מרחוק בשגרת העבודה במגזר הציבורי

בראש ובראשונה, וכפי שניכר בממצאים של סקרי הרוחב, עולה כי עבודה מרחוק, כפי שהיא משולבת כיום במגזר הציבורי, אינה פוגעת בממוצע בביצועי העובדים. כמו כן היא מאפשרת להם לאזן בין החיים האישיים לעבודה. המשיבים מעידים כי יעילות העבודה שלהם בעבודה מרחוק אינה נופלת מזו שבמקום העבודה, ולעיתים אף גבוהה יותר. יתרונות נוספים של עבודה מרחוק שעלו בסקרי הרוחב, ומוכרים גם מהספרות בתחום, הם צמצום זמני נסיעות, צמצום הסחות דעת במהלך יום העבודה וכן התאמת המגזר הציבורי לעולם העבודה המתחדש ובתוך כך שיפור האטרקטיביות בגיוס עובדים.

על כן, אנו רואים פוטנציאל רב בשילוב ימי עבודה מרחוק בשגרת העבודה לשיפור פריון העבודה במגזר הציבורי, כאשר שילוב זה מוטמע היטב ובהתאם למשתנים המתוארים לאורך מסמך זה.

2 הטמעת עבודה מרחוק בארגונים מתאימים שעדיין לא אימצו נוהל עבודה זה

הממצאים של סקרי הרוחב מלמדים שעובדים שהתנסו בעבודה מרחוק גם מחזיקים בעמדות חיוביות יותר כלפיה, למשל הם מעוניינים לעבוד יותר ימים מרחוק, הם תופסים את העבודה מרחוק כפרודוקטיבית יותר מאשר עבודה ממקום העבודה והם מציינים כי רמת המוסחות בעבודה מרחוק נמוכה יותר.

על כן, אנו רואים ערך בניסיון הטמעת שגרה הכוללת עבודה מרחוק גם בגופים שעדיין לא אימצו שגרה זו, ככל שהדבר אפשרי – קרי בתלות בתפקיד וביכולת לבצע את ההתאמות הארגוניות על מנת ליהנות מיתרונותיה הפוטנציאליים של עבודה מרחוק.

3 חלוקת משימות לפי סביבות העבודה

לא כל התפקידים מתאימים לביצוע מרחוק, ויש סוגי תפקידים ומשימות המתאימים לביצוע מרחוק יותר מאשר בסביבת העבודה הרגילה. כדי לסייע לארגונים במגזר הציבורי לבחון אילו תפקידים ומשימות מתאימים לסביבות העבודה השונות, בחנו סוגי משימות שונים ואת הקשר בינם ובין תפיסה חיובית של עבודה מרחוק. מצאנו שמשימות של עבודה מול מחשב, עבודה עצמאית ועבודה בריכוז רב מתאימות יותר לעבודה מרחוק. לעומת זאת, משימות צוותיות, משימות של עבודה מול לקוחות ומשימות של עבודה על מערכות משרדיות מתאימות יותר לביצוע במקום העבודה.

בנוגע לחלוקה למשימות בהתאם לסביבת העבודה, רק 8% מהעובדים ציינו בסקרי הרוחב שיש הבדל מהותי בסוג המשימות שהם מקבלים מהממונים עליהם בעת העבודה מרחוק לעומת העבודה במקום העבודה. מכיוון שכך, בחינת העיסוקים המתאימים לעבודה מרחוק אינה מספקת, אלא יש גם להתאים את המשימות לסביבות עבודה שונות. תהליך זה יתרום לביצועים ולשביעות רצון העובדים מעבודתם.

על כן, אנו ממליצים ליחידות משאבי האנוש ומנהלי הביניים בארגונים לפעול למיפוי משותף עם העובדים של סוגי העבודה, התפקידים והמשימות השונים. חלוקה נכונה של התפקידים והמשימות בהתאם לסביבת העבודה תסייע לעובדים למצות את היתרונות הייחודיים של שתי סביבות העבודה.

4 גיבוש מנגנוני הכשרות מנהלים

לדרג מנהלי הביניים יש חשיבות רבה בניהול שגרת העבודה ובשמירה על שביעות רצון גבוהה של העובדים. מחקר אמריקאי של ה-SOCIETY OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT מלמד כי 84% מהעובדים האמריקאים סבורים שמנהלים שלא הוכשרו כראוי לנהל יוצרים בעבודה לחץ מיותר. מהמחקר עולה שחמשת הכישורים העיקריים שהמנהלים צריכים לשפר לדעתם הם תקשורת אפקטיבית (41%), פיתוח ואימון הצוות (38%), ניהול זמן והאצלת סמכויות (37%), טיפוח תרבות חיובית ומכילה בצוות (35%) וניהול ביצועי הצוות (35%).³⁵

³⁵ www.shrm.org/about-shrm/press-room/press-releases/pages/survey-84-percent-of-us-workers-blame-bad-managers-for-creating-unnecessary-stress-.aspx

גם בסקרי הרוחב מצאנו היבטים שלוקים בחסר מבחינת הקשר בין עובדים למנהלים במגזר הציבורי, בדגש על ניהול תרבות של שגרת העבודה ההיברידית. ניהול עבודה מרחוק עלול להיות מורכב יותר עבור מנהלים בשל המרחק הפיזי מהעובדים וחוסר הניסיון בסוג זה של ניהול. למרות זאת, רובם לא הוכשרו למילוי משימה זו. ממצאי סקרי הרוחב מראים כי רק 13% מהמנהלים במגזר הציבורי הוכשרו לניהול עובדים מרחוק, ו-74% מהם ציינו כי לדעתם הכשרה זו חיונית במידה רבה או רבה מאוד. כלומר, הכשרות אלו סייעו במידה רבה לאלו המנהלים עובדים מרחוק.

על כן, אנחנו ממליצים להנהלות הארגונים, לרבות ליחידות משאבי האנוש, לגבש מנגנוני הכשרה למנהלים שיספקו להם כלים רכים לניהול העבודה ההיברידית, למשל:

❖ יצירת שיח ותיאום ציפיות לחיזוק האמון בין המנהלים לעובדים בהקשר העבודה מרחוק, שכן אמון הוא מאפיין חשוב בתרבות ארגונית בריאה. כמו כן, מחקרים מראים כי אמון הוא מרכיב קריטי בפיתוח מחוברות ושימורה לאורך זמן. עבודה מרחוק דורשת לבסס אמון בין המנהלים לעובדים למען עשייתה באופן מיטבי. על כן, מומלץ בהכשרת המנהלים לתת כלים לביסוס האמון עם העובדים בהקשר של עבודה מרחוק ובכלל, לדוגמה כלים להגדרת מסגרת העבודה (בשתי סביבות העבודה), בניית תהליך של תיאום ציפיות בנוגע לתקשורת ההדדית ואופן הדיווח על ההתקדמות במשימות בסביבות העבודה השונות וכן תיאום ציפיות בנוגע למשימות הנעשות מרחוק ובמקום העבודה.

❖ הקניית כלים ליצירת תקשורת רציפה ואפקטיבית גם מרחוק – רק 7% מהמשיבים העידו על תקשורת טובה יותר עם הממונה עליהם מרחוק מאשר במקום העבודה, לעומת 64% שסבורים שאין הבדל בתקשורת בין שתי סביבות העבודה ו-29% שסבורים שהתקשורת טובה יותר במקום העבודה. עולה מכך כי יש עדיין מקום לשיפור התקשורת מרחוק בין המנהלים והעובדים, והדבר אפשרי בהתחשב בכלים הטכנולוגיים הזמינים לשם כך. על כן אנו ממליצים להדריך את המנהלים לשימוש בדרכים ושיטות לשיפור התקשורת מרחוק, כגון קביעת פגישות קבועות כשעובדים מרחוק, בחינת הפלטפורמות הדיגיטליות המתאימות ביותר לצוות ולעבודה בארגון (כגון פלטפורמות לתקשורת טקסטואלית, פלטפורמות לפגישות וידאו, פלטפורמות לדיווח על משימות) וכדומה.³⁶

³⁶ www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2021/07/16/four-tips-for-communicating-successfully-with-remote-teams/?sh=799ef16130bb

❖ **ייעול תהליך הגדרת יעדים, מטרות ומשימות לעובדים** – סקרי הרוחב מראים כי תדירות הגדרת המטרות והיעדים לדעת המנהלים היא גבוהה יותר מאשר לדעת העובדים. מרבית המשיבים בסקר הראשון (72%) ציינו כי המטרות והיעדים שהוצבו עזרו להם לבצע את עבודתם בצורה טובה יותר. כלומר, הגדרת היעדים, המטרות והמשימות באופן תדיר יותר ומעקב אחר המשימות והביצועים ישפרו את הביצועים באופן כללי ובעבודה מרחוק בפרט. על כן, אנו ממליצים לשלב בהכשרות המנהלים תכנים המדגישים את חשיבות הגדרת היעדים והמעקב אחריהם ככלי לשיפור ביצועי העובדים.

5 גיבוש והגדרת מנגנונים ארגוניים הנוגעים לעבודה מרחוק

מסקנה חשובה שעולה מפרויקט זה היא ששילוב העבודה מרחוק מתבצע בכל ארגון באופן שונה, התלוי בין השאר במאפייני הארגון. ארגונים נבדלים זה מזה לא רק בתפקידים המקצועיים או במאפייני העובדים המועסקים בהם, אלא גם באופיים, במטרותיהם ובתרבות ובמבנה הארגוני שלהם. על כן, לצד כלל ההמלצות בחלק זה, אנו רואים חשיבות בגיבוש הגדרות ונהלים פנים-ארגוניים בנוגע לעבודה מרחוק, כך שיהיו מותאמים למאפייני הארגון ויאפשרו למצות באופן מיטבי את היתרונות של שילוב העבודה מרחוק בשגרת הארגון. כך למשל, אפשר להגביר את שיתוף הפעולה בצוות על ידי הגדרת ימים מסוימים לעבודה מרחוק או ימים שבהם כלל העובדים מגיעים למקום העבודה. הגדרה מעין זו תתרום גם להעלאת תחושת הוודאות של העובדים. אף שלא בחנו נושא זה באופן ספציפי בסקרי הרוחב, מחקרים אחרים סיפקו תובנות בנושא חשוב זה. למשל מחקר של GALLUP מראה כי 62% מהעובדים מעוניינים שהמעסיק יתאם את ימי העבודה מרחוק, ורק 38% מעוניינים לקבל אוטונומיה מוחלטת בעניין.³⁷

פעולות נוספות שמומלץ לבצע ברמת הארגון והצוותים הן הגדרת קריטריונים ברורים ומנומקים הנוגעים להתנהלות בעבודה מרחוק ולמקרים חריגים. קריטריונים שכאלו יעזרו להגדיר "כללי משחק" ברורים בשגרת העבודה ההיברידית, יבטיחו התנהלות שקופה מול העובדים, יתרמו לביסוס האמון ולתחושת השוויון בין העובדים ויקנו גמישות רבה יותר לשגרה הניהולית בארגון.

על כן, אנו ממליצים לארגונים במגזר הציבורי לגבש הגדרות ונהלים פנים-ארגוניים בנוגע לעבודה מרחוק, המותאמים למאפייני הארגון וכוללים קריטריונים ברורים ומנומקים המביאים בחשבון גם מקרים פרטניים ובקשות חריגות.

³⁷ www.gallup.com/workplace/390632/future-hybrid-work-key-questions-answered-data.aspx

עולם העבודה עובר תמורות נרחבות, ולכן, כיום, חשוב יותר מתמיד למדוד ולנטר את פרודוקטיביות העבודה, ולעקוב אחר ההשפעה של החלת שגרות עבודה חדשות, כגון עבודה מרחוק, על פריון העבודה במגזר הציבורי. באופן ספציפי, כפי שראינו בסקרי הרוחב, כלים כגון הגדרת יעדים יכולים לתרום לשיפור ביצועי העבודה וכן לאפשר מיקוד במאפייני העבודה הרלוונטים לצורך מעקב ומדידה. בנוסף, מאפייני שביעות רצון ומוטיבציה מהווים גורמים בעלי ערך משמעותי בפני עצמם וכן הם בעלי השפעה על תחושת הביצועים של העובדים במגזר הציבורי הישראלי. מדידה וניטור עקביים של מדדים כאלו יכולים לסייע בזיהוי תמורות בארגון על בסיס נתונים, ובמידת הצורך (ובהתאם למגמה הנצפית) אף לסייע בגיבוש תוכנית פעולה ממוקדת ואפקטיבית לבלימתה או האצתה של המגמה.

על כן, אנו ממליצים לכלל הארגונים במגזר הציבורי לבחון ולמדוד בתדירות המתאימה לארגון את ביצועי העבודה, לרבות על ידי מדידה של תחושותיהם וחוויותם של העובדים בארגון, כמו גם את רווחת העובדים, העדפותיהם ותחושת הביצועים שלהם, לשם הערכה ושיפור מתמיד.

סיכום

בשנים האחרונות, וביתר שאת בעקבות משבר הקורונה, התחוללו תמורות נרחבות בעולם התעסוקה. אחד השינויים הבולטים הוא המעבר לעבודה היברידית – שילוב בין עבודה מרחוק לעבודה במקום העבודה – כחלק משגרת העבודה. בשל הרצון להוביל מדיניות מבוססת נתונים בנושא אימוץ העבודה ההיברידית במגזר הציבורי בישראל, ערכנו שני סקרי רוחב שמטרתם הייתה לבחון היבטים ההתנהגותיים-תפיסתיים של עבודה מרחוק ולשרטט תמונת מצב עדכנית של תפיסות ועמדות העובדים והמנהלים במגזר הציבורי כלפי עבודה מרחוק. סקרי הרוחב הופצו לארגונים רבים ומגוונים במגזר הציבורי במהלך שנת 2022 – הראשון בחודשים מרץ-אפריל והשני בחודשים ספטמבר-אוקטובר.

שיעור ההשתתפות בשני הסקרים היה גבוה – סך הכול ענו על שני הסקרים 7,729 עובדים ומנהלים, 4,302 מהם הוסיפו גם תגובות מילוליות בנות חמש מילים ומעלה ושיתפו בהן בחוויות שונות מעבודתם. רבות מהתגובות עסקו גם בהקשרי העבודה מרחוק.

מהן התפיסות והעמדות לגבי עבודה מרחוק במגזר הציבורי בישראל?

1 נמצא עיקרי שעלה הוא שלתפיסת המשיבים עבודה היברידית במגזר הציבורי בישראל אינה פוגעת בביצועי העובדים, ולדעת שיעור נכבד של משיבים יעילות העבודה מרחוק אף גבוהה יותר מאשר במקום העבודה. עם זאת, נמצא שהערכת היעילות העצמית של העובדים היא גבוהה יותר מאשר הערכתם את יעילות העובדים האחרים מרחוק. כמו כן, מנהלים תופסים את העבודה מרחוק של עובדים כפחות פרודוקטיבית מכפי שעובדים תופסים אותה.

2 עובדים מרחוק תופסים את צורת העבודה הזו באופן חיובי יותר מאלו שאינם עובדים מרחוק. פערים אלה ניכרים בכל הקשור לתפיסת פרודוקטיביות העבודה, החשיבות שניתנת לאפשרות לעבוד מרחוק ומספר הימים האידיאלי, לתפיסתם, לעבודה מרחוק. נוסף על כך, עבודה מרחוק נתפסת באופן חיובי יותר בקרב נשים (לעומת גברים), צעירים (לעומת מבוגרים), הורים עם יותר ילדים קטנים ועובדים שזמן ההגעה שלהם למקום העבודה ממושך יותר.

3 בהשוואה בין תנאי העבודה בסביבות העבודה השונות מצאנו שרמת המוסחות בעבודה מרחוק נמוכה ביחס לעבודה במקום העבודה.

אילו אתגרים קיימים בניהול עבודה מרחוק?

1 עבודה מרחוק מציבה בפני המנהלים אתגר בכל הקשור לניהול צוות – הן משום המרחק הפיזי והן משום השינוי בסביבת העבודה הצוותית. בסקרים מצאנו כי רוב המשיבים סבורים שאין הבדל בטיב התקשורת שלהם עם הממונה עליהם, אך אלו שבכל זאת דיווחו על הבדל סברו כי התקשורת טובה יותר במקום העבודה. ממצא זה מצביע על קושי שעשוי להתעורר בתקשורת בימי העבודה מרחוק, אשר עשוי להוביל גם לערעור האמון של המנהלים בעובדים ושל העובדים במנהלים.

2 כדי להעמיק בנושא האמון בכל הקשור לעבודה מרחוק בחנו תופעה זו לצד שאלות נוספות הקשורות לאמון של המנהלים בעובדים ושל העובדים במנהלים. מצאנו שעובדים שאינם מנהלים סבורים שהדיווח על משימות בעבודה מרחוק הוא טוב יותר ביחס לאופן בו המנהלים תופסים את טיב הדיווח. כמו כן מצאנו שמנהלים תופסים את העבודה מרחוק של עובדים כפחות פרודוקטיבית מכפי שהעובדים תופסים אותה. לבסוף, מצאנו שעובדים אשר עובדים מרחוק תופסים את דיוק הערכת המנהלים את ביצועי העובדים כטוב במידה זהה בשתי סביבות העבודה או אף טוב יותר מרחוק, וזאת לעומת אלו שאינם עובדים מרחוק ומעריכים דיוק זה כנמוך.

3 ניהול עבודה מרחוק עלול להיות מורכב עבור מנהלים בשל חוסר הניסיון בניהול מסוג זה. למרות זאת, הממצאים של סקרי הרחב מראים שרק מיעוט של מנהלים במגזר הציבורי עברו הכשרה לניהול עובדים מרחוק. חשוב לציין שרוב המנהלים שעברו הכשרה ציינו שלהכשרה כזו יש ערך רב.

אילו משימות מתאימות יותר לכל סביבת עבודה?

במסגרת בניית הסקרים מיפינו את סוגי המשימות שיש במקומות עבודה שונים, ובמגזר הציבורי בפרט, ובחנו את התאמת המשימות לכל סביבת עבודה. מצאנו הבדלים במידת ההתאמה של משימות לסביבות עבודה שונות:

א. משימות המתאימות יותר

ב. משימות המתאימות יותר

לביצוע מקום העבודה הן:

לביצוע מרחוק הן:

- עבודה צוותית
- עבודה עם לקוחות
- עבודה על מערכות משרדיות

- עבודה מול מחשב
- עבודה בריכוז רב
- עבודה עצמאית

למרות ההבחנה הברורה בין סוגי המשימות, מתשובות המשיבים עולה כי רוב גדול של מנהלים במגזר הציבורי לא מקצים את המשימות בהתאם לסביבות העבודה השונות. כתוצאה מכך ייתכן שאין ניצול מיטבי של היתרונות של העבודה ההיברידית.

מהי חוויית העבודה הכללית במגזר הציבורי?

במסגרת סקרי הרוחב נבנו מדדי דיווח עצמי סובייקטיביים הקשורים לחיי העבודה על פי מודל הנקרא דרישות-משאבי עבודה. במודל נכללו המדדים הבאים: דרישות בעבודה (קושי באיזון בין חיים אישיים לעבודה או תחושה של דרישות מנטליות גבוהות), משאבי עבודה (כגון תחושת אוטונומיה ותמיכה חברתית), תחושת שחיקה, מוטיבציה וביצועים. לפי מודל זה, ביצועים בעבודה מושפעים גם מדרישות עבודה, שעלולות להביא לתחושת שחיקה ולירידה בביצועים, וגם ממשאבים הניתנים בעבודה, שיכולים להעלות מוטיבציה ובכך להוביל לעלייה בביצועים.

להלן סיכום התובנות העיקריות בנוגע להשפעת מדדים אלו על חוויית העובדים במגזר הציבורי:

1 באופן כללי דרישות העבודה אינן נתפסות כגבוהות במיוחד על ידי המשיבים. עם זאת, מצאנו כי דרישות העבודה נתפסות כגבוהות יותר בקרב מנהלים לעומת עובדים שאינם מנהלים. נוסף על כך, מצאנו כי תחושת השחיקה הכללית של המשיבים אינה גבוהה במיוחד או נמוכה במיוחד, אך זו של מנהלים גבוהה יותר מאשר של עובדים שאינם מנהלים. זאת ועוד, נמצא גם כי תפיסת זמינות משאבי העבודה ומידת המוטיבציה בעבודה של כלל המשיבים הן גבוהות יחסית, ובקרב מנהלים הן גבוהות אף יותר.

2 נמצא כי ככל שהעובדים עובדים יותר מעבר לשעות המוגדרות כך הם תופסים את דרישות העבודה כגבוהות יותר. לפי מודל דרישות-משאבי עבודה, דרישות עבודה גבוהות עלולות להוביל לשחיקה, ואכן מצאנו קשר גם בין עבודה בשעות נוספות ובין שחיקה גבוהה.

נספחים

נספח א נספח מתודולוגי

כלל ההבדלים המדווחים בדוח ממצאים זה מדווחים ברמת מובהקות של 5%. בעת הצורך, בוצעו תיקונים להשוואות מרובות.

• פרשנות גודלי אפקט להבדלים בין קבוצות:³⁹

- אפקט קטן מאוד - Cohen's d קטן מ-0.2.
- אפקט קטן - Cohen's d בין 0.2 ל-0.5.
- אפקט בינוני - Cohen's d בין 0.5 ל-0.8.
- אפקט גדול - Cohen's d גדול מ-0.8.

• פרשנות גודלי אפקט למקדמי רגרסיה לינארית רציפים:⁴⁰

- אפקט זעיר - r קטן מ-0.05.
- אפקט קטן מאוד - r בין 0.05 ל-0.1.
- אפקט קטן - r בין 0.1 ל-0.2.
- אפקט בינוני - r בין 0.2 ל-0.3.
- אפקט גדול - r בין 0.3 ל-0.4.
- אפקט גדול מאוד - r גדול מ-0.4.

• פרשנות גודלי אפקט למקדמי רגרסיה אורדינלית רציפים:⁴¹

- אפקט קטן מאוד - odds-ratio קטן מ-1.68.
- אפקט קטן - odds-ratio בין 1.68 ל-3.47.
- אפקט בינוני - odds-ratio בין 3.47 ל-6.71.
- אפקט גדול - odds-ratio גדול מ-6.71.

Cohen, J. (2013). Statistical power analysis for the behavioral sciences. Academic press 38
Funder, D. C., & Ozer, D. J. (2019). Evaluating effect size in psychological research: Sense and 39
nonsense. *Advances in Methods and Practices in Psychological Science*, 2(2), 156-168
Chen, H., Cohen, P., & Chen, S. (2010). How big is a big odds ratio? Interpreting the magnitudes 40
of odds ratios in epidemiological studies. *Communications in Statistics—simulation and
Computation*, 39(4), 860-864

נספח ב

מדדי המחוברות ותחושת הביצועים בעבודה

א. מדדי מחוברות

• דרישות עבודה

- **מידת הקושי באיזון בין חיים אישיים לעבודה**
 - (1 - לעתים רחוקות מאוד | 5 - לעתים קרובות מאוד)
 1. אני מתקשה לאזן בין חיי האישיים ובין העבודה
 2. אני ממשיך לעבוד גם בשעות הערב או הלילה
 3. אני מרגיש מוצף מכמות המיילים/טלפונים שאני מקבל בענייני עבודה
 4. בשעות שאני לא עובד, דעתי מוסחת מעניינים הקשורים לעבודה
- **דרישות מנטליות**
 - (1 - לעתים רחוקות מאוד | 5 - לעתים קרובות מאוד)
 1. אני מרגיש שהאחריות שמוטלת עלי בעבודה גדולה מדי
 2. אני מתקשה לעמוד בקצב בו אני נדרש להשלים משימות בעבודה
 3. אני מתקשה להתרכז במשימות שלי

• משאבי עבודה

- **אוטונומיה**
 - (1 - לא מסכים כלל | 5 - מסכים מאוד)
 1. בעבודה מאפשרים לי לקבוע את אופן ביצוע המשימות
 2. בעבודה מאפשרים לי לקחת יוזמה אישית ולהפעיל שיקול דעת בביצוע המשימות
- **הכרה**
 - (1 - לא מסכים כלל | 5 - מסכים מאוד)
 1. אני מרגיש שהמנהלים שלי מעריכים את העבודה שאני עושה
 2. אני מרגיש שעמיתי לעבודה מעריכים את העבודה שאני עושה
- **משמעות**
 - (1 - לא מסכים כלל | 5 - מסכים מאוד)
 1. העבודה שלי משמעותית והיא אינה "סתם עבודה" עבורי
 2. אני גאה לספר לאנשים על מקום העבודה שאני עובד בו
- **שיתוף פעולה**
 - (1 - לא מסכים כלל | 5 - מסכים מאוד)

1. אם אצטרך, אקבל עזרה בנושאים מקצועיים מעמיתיי לעבודה
2. קיים שיתוף פעולה טוב בין העובדים השונים בארגון שלי

• אמון

- (1 - לא מסכים כלל | 5 - מסכים מאוד)
1. המנהלים בארגון סומכים על העובדים שלהם
 2. העובדים בארגון סומכים על המנהלים שלהם
 3. המנהלים בארגון נגישים לעובדים והעובדים פונים אליהם ללא חשש
 4. הערכת הביצועים שלי מצד המנהלים היא הוגנת

• שחיקה

- (1 - לא מסכים כלל | 5 - מסכים מאוד)
1. העבודה שלי גורמת לי להרגיש מותש רגשית
 2. העבודה שלי שוחקת אותי

• מוטיבציה

• מוטיבציה

- (1 - לא מסכים כלל | 5 - מסכים מאוד)
1. בדרך כלל, אני מרגיש מלא במוטיבציה בעבודה שלי
 2. בדרך כלל, אני מרגיש מחובר ומושקע בעבודה שלי

• שביעות רצון

- (1 - כלל לא | 5 - במידה רבה מאוד)
1. באיזו מידה אתה מרוצה ממקום העבודה שלך?

ב. מדד תחושת ביצועים בעבודה

- (1 - כלל לא | 5 - במידה רבה מאוד)
1. באופן כללי, אני מרגיש טוב בעבודה
 2. מתאפשר לי להתרכז בעבודה בצורה טובה
 3. אני מתקדם במשימות שלי במידה בה אני מצפה להתקדם
 4. אני משקיע את הזמן בהתאם לחשיבותן של משימות
 5. באופן כללי, אני מרגיש פרודוקטיבי בעבודה

כלכלה התנהגותית (BEHAVIORAL ECONOMICS)

מענפי המחקר הצומחים ביותר בעשור האחרון. הוא משלב עקרונות ומודלים מעולמות הכלכלה, הפסיכולוגיה הקוגניטיבית ותורת המשחקים, ומשנה באופן דרמטי ועקבי את הדרך שבה מדינות, ארגונים גדולים וסטארטאפים בונים את האסטרטגיה שלהם, מעצבים את המוצרים שלהם ומדברים ללקוחותיהם. הכלכלה ההתנהגותית מציעה מודלים אלטרנטיביים, ויש האומרים משלימים, למודלים הקלאסיים שמלמדים שהאדם הוא "אדם כלכלי" ורציונלי; שההעדפות שלו קבועות, שהזמן שעומד לרשותו אינו מוגבל, ושהבחירות שהוא מקבל שכלתניות ונבונות, ללא תלות בהקשר. אבל תהליכי קבלת החלטות חשופים להטיות פסיכולוגיות שונות, לרבות: רתיעה מסיכונים, שנאת הפסד וברירות מחדל. ההקשר שבו החלטות מתקבלות משנה. הסביבה שבה האדם נמצא משפיעה עליו. הזמן שעומד לרשותו מוגבל. במציאות, האדם אינו "אדם כלכלי", הוא "אדם התנהגותי" וככזה הוא מאופיין בהתנהגות "לא רציונלית". ההתנהגות הזו שימושית בהתמודדות עם עולם מהיר ומשתנה, אך באה עם מחיר: אנו פוגעים בבריאות שלנו, בביטחון האישי שלנו, בסביבת המחיה שלנו, כתוצאה מעדשות משקפיים שונות ומתחלפות, שבכולן אנו רואים את העולם ואת ההחלטות שלפנינו באופן מוטע ולעיתים לרעתנו.

לכן, יישום תובנות מעולמות הכלכלה ההתנהגותית מוביל לא רק לזיהוי נכון יותר של בעיות וכשלים חברתיים, כלכליים, בטיחותיים וסביבתיים, אלא גם לעיצוב מדיניות מדויק ומותאם יותר לאדם האמיתי – האדם הלא רציונלי.

בנוסף, כלכלה התנהגותית יישומית נשענת על מתודולוגיה אמפירית המבקשת לאמוד את ההתנהגות של אנשים בפועל, באמצעות מחקרים וניסויים. לכן, שימוש בכלים התנהגותיים בעיצוב מדיניות דורש אימוץ מדיניות מבוססת-ראיות ובחינה אמפירית של התנהגות התושבים לפני השקה רחבת היקף של אסטרטגיות לאומיות. בזכות כך, התערבויות ממשלתיות יהיו מדויקות יותר, אפקטיביות יותר וחסכוניות יותר.

חברת קיימא

מתמחה בתכנון ועיצוב פתרונות לבעיות מורכבות, כלי מדיניות וממשקים המבוססים על שימוש בעקרונות ישומיים מכלכלה התנהגותית. בחברה פועלים יחד צוותי מחקר, טכנולוגיה, עיצוב ממשק וחוויה אשר נעזרים בתובנות מענף הכלכלה ההתנהגותית כדי לסייע לגופים ציבוריים ועסקיים לייצר פתרונות מוכחים, תפורים על המידה, מדידים ואפקטיביים לשיפור איכות החיים של החברה הישראלית.

השילוב הייחודי בין הידע והניסיון של קיימא בעולמות המחקר והאקדמיה ובין יכולתיה בתחומי הטכנולוגיה מאפשרים יישום גישה חדשנית לפתרון בעיות באמצעות עריכת ניסויים מהירים ושיטתיים בקנה מידה רחב בעולמות תוכן מגוונים כגון תעסוקה, ניהול פיננסי, תחבורה, בריאות, חינוך ועוד. המחקרים מבוצעים תוך שיתוף פעיל של המשרד הממשלתי ושמירה על קשר רציף בין אנשי המקצוע המעורבים בפרויקט - החל מחוקרי כלכלה התנהגותית, סטטיסטיקאים, מהנדסי תוכנה ומומחי ביג דאטה ועד מעצבים, אנשי UX (חווית משתמש) ומנהלי ניסוי - הכל למען הבטחת תהליך מהיר, יעיל ומדויק.

פרופסור דן אריאלי

מהחוקרים המובילים והבולטים בתחום הכלכלה ההתנהגותית בעולם. הוא חבר סגל באוניברסיטת דיוק וכיהן כפרופסור לכלכלה התנהגותית בבית הספר לניהול ב-MIT. אריאלי פרסם מעל 140 מחקרים בתחום הכלכלה ההתנהגותית בכתבי העת המובילים בתחום, ופרסומיו צוטטו למעלה מ-29 אלף פעמים במחקרי המשך. בשנת 2013 העיתון הכלכלי "בלומברג" הגדיר את אריאלי "אחד מ-50 המוחות המשפיעים בעולם". במקביל לפעילותו האקדמית, דן ידוע בפעילותו הענפה ליישום מודלים ותובנות מעולמות הכלכלה ההתנהגותית במגזר הציבורי והעסקי. הוא מייעץ לתאגידים גלובליים, ממשלות, משרדים ממשלתיים ומלכ"רים. כמו כן, הוא הקים, היה שותף וליווה חברות הזנק (סטארטאפ) שפעילותן מסייעת לציבור והצלחתן תלויה בתכנון והכוונה של מוטיבציה אנושית. חברות שהיה שותף להן הצליחו בשנים האחרונות לייצר השפעה משמעותית במגזרים שונים. דן הוביל והיה שותף לפרויקטים עבור ממשלות בריטניה, קנדה, הולנד ודרום אפריקה. הפרויקטים בהם היה מעורב הובילו למהלכי רגולציה חדשניים ויעילים, שסייעו לתושבים לחסוך יותר עבור העתיד, וסייעו לממשלות לצמצם העלמות מס ולשפר את בריאות התושבים.



משרד האוצר

אגף השכר
והסכמי עבודה
משרד האוצר

**kayma**

עבודה מרחוק במגזר הציבורי

דוח מסכם והמלצות יישומיות