

עמדות מנהלים ועובדים כלפי עבודה היברידית בארגון עתיר ידע

קלרה ריספלר¹, אביטל סלע דותן², מיכל משיח איזנברג³

אורנה זייד דומיניק⁴

תקציר

מגפת הקורונה האיצה את המעבר לעבודה היברידית וזו צפויה להישאר כמגמה עולמית בסביבת העבודה. סקר פנים ארגוני שנערך בארגון מחקר ופיתוח עתיר ידע בישראל בשנת 2023 בדק את חווית העבודה ההיברידית בקרב 408 עובדים ומנהלים. הסקר מצא כי מנהלים ועובדים מזהים את ההזדמנויות שמציעה מתכונת זו, כגון איזון בין עבודה לבית וגמישות בזמני העבודה. יחד עם זאת, בעוד ששביעות הרצון גבוהה בקרב שתי הקבוצות, העובדים מדווחים על שביעות רצון גבוהה יותר מהמנהלים בכל הנוגע לאפקטיביות העבודה מהבית, לזמינות כלים ותשתיות טכנולוגיות ומדגישים את הפחתת זמני הנסיעה כיתרון משמעותי יותר. מנהלים לעומת זאת מזהים את אטרקטיביות הארגון כמעסיק כיתרון מרכזי של עבודה היברידית. מבחינת חסרונות העבודה ההיברידית, גם המנהלים וגם העובדים תופשים את מגבלות העיסוק בשל היבטי אבטחת מידע ואת אילוצי תשתיות וכלים טכנולוגיים כאתגרים העיקריים.

ממצאים אלו הינם בהלימה עם הספרות בנושא ומגמות בשוק העבודה המצביעות על רצון של מנהלי החברות להחזיר את העובדים למשרדים, ועל פער בין חווית העובדים לאפקטיביות גבוהה של עבודה היברידית לבין חווית המנהלים. ממצאי הסקר מלמדים כי עבודה היברידית מקנה יתרונות רבים לעובדים ולמנהלים, אך בו בזמן, מזמנת התמודדות עם אתגרים ייחודיים מהסדרת תשתיות וכלים לעבודה מרחוק ועד גיבוש הצוות, סנכרון וזמינות. על מנת להצליח ליישם מתכונת עבודה היברידית בצורה אפקטיבית, יש לתת מענה לאתגרים אלו, תוך מתן דגש על עידוד יצירת קשרים ושיתופי פעולה בין עובדים במתכונת היברידית, הדרכה וכלים לניהול המשימות והממשקים, יצירת אמון הדדי ומתן מעטפת תומכת, לרבות תשתית וציוד.

מבוא

הסביבה בה ארגונים פועלים כיום מתוארת דרך המונח VUCA, אשר מתייחס לסביבה דינמית המאופיינת בתנודתיות, אי ודאות, מורכבות ועמימות (Bennett & Lemoine, 2014). בסביבה כזו, המשתנה תדיר, נדרשת גמישות רבה יותר בתהליכי ניהול המשאב האנושי בארגון, לשם הבטחת חווית עובד מיטבית ושיפור

¹ פרופ' קלרה ריספלר, החוג לשרותי אנוש ותואר שני בפיתוח ויעוץ ארגוני, המכללה האקדמית עמק יזרעאל, clarar@yvc.ac.il

² ד"ר אביטל סלע דותן, מנהלת פיתוח ארגוני, מחקר וחדשנות, researchavital@gmail.com

³ ד"ר מיכל משיח איזנברג, החוג למנהל מערכות בריאות והחוג לסייעוד, המכללה האקדמית עמק יזרעאל, michalm@yvc.ac.il

⁴ ד"ר אורנה זייד דומיניק, יועצת ארגונית, מנהלת מחקר וסיקור ארגוני, ornazd@gmail.com

מחברות המאמר מבקשות להודות בהוקרה רבה לפרופ' רות כץ על הייעוץ המקצועי והליווי החם לכל אורך הדרך

הפרודוקטיביות הארגונית (Panneerselvam & Balaraman, 2022). הדינמיות הארגונית מאלצת עובדים בעידן הידע להסתגל במהירות לתרחישים משתנים, כגון התמודדות עצמאית יותר עם משימות חדשות, פתרון בעיות, הסתגלות להתפתחויות בלתי צפויות ורכישת ידע (Meyer & Hünfeld, 2018). במקביל, בעקבות שינויים טכנולוגיים וחברתיים נוספים-כמו פיתוח פתרונות תקשורת והאצת תהליכי המחשוב-ולצד מאפיינים כגון עומס בכבישים וזיהום אוויר, התגבשו התנאים והנסיבות שאפשרו גמישות רבה יותר בבחירת מקום העבודה (Bloom et al., 2015; Harpaz, 2002). מגפת הקורונה, אשר פרצה במרץ 2020, אף זירזה יישום של מודלי עבודה מרחוק בארגונים (Kniffin et al., 2021; Straus et al., 2023) והביאה לעלייה באחוז העובדים מהבית או מכל מקום שאינו משמש כמקום העבודה המרכזי, בעיקר לעובדי ידע בארץ (זונטג ואחרים, 2022) ובעולם (Barrero et al., 2021). מחקרים מראים כי המעבר הפתאומי לעבודה מהבית בעקבות מגפת הקורונה יצר הזדמנויות ייחודיות לחקור את השפעות העבודה מרחוק בתנאים של חובה, בניגוד למחקרים קודמים שהתמקדו בעיקר בהסדרי עבודה מרחוק וולונטריים (Biron et al., 2023).

מאמר זה נכתב בעת מלחמת "חרבות ברזל", כאשר סוגיית העבודה ההיברידית מהבית רלבנטית מתמיד, ומתבסס על סקר פנים ארגוני שנערך במרץ 2023 בארגון שאימץ מדיניות של עבודה היברידית בתקופת מגפת הקורונה. הארגון הנחקר הינו ארגון תעשייתי וטכנולוגי מהמגזר הציבורי, שטרם מגפת הקורונה, עבודה במתכונת היברידית לא הייתה נהוגה בו. מדיניות העבודה ההיברידית הקבועה גובשה ויושמה בארגון במהלך 2022, ובמסגרת זו, מתאפשר לעובדי הארגון לעבוד עד יומיים בשבוע שלא ממקום העבודה.

מטרת המחקר הייתה ללמוד על חוויות העבודה ההיברידית בקרב מנהלים ועובדים, ולבדוק את הקשר בין דרג (עובד/מנהל) לבין עמדות ביחס לעבודה מרחוק בהיבטי הזדמנויות ואתגרים. בכך הסקר יסייע למקבלי ההחלטות בארגונים להבין כיצד ניתן לשפר ולהרחיב את מימוש המתכונת ההיברידית.

אחד המודלים השכיחים ליישום עבודה מרחוק הינו מודל העבודה ההיברידית. עבודה היברידית מתארת כל סוג של מתווה, שבו העובד מבצע את משימותיו לבד או בשיתוף עם אחרים, כפי שנקבע בין העובד לארגון, עם גמישות לגבי הזמן והמקום של העבודה (Bloom et al., 2023a). מתכונת עבודה זו מתבטאת בשילוב בין ימי עבודה במקום המגורים/מקום אחר, לבין ימים במקום העבודה המרכזי, במהלך שבוע נתון (Barrero et al., 2021; Cutter, 2021). על פי מחקרים של חברת הייעוץ דלוית (Deloitte, 2023) וחברת מקינזי (McKinsey & Company, 2023) גם לאחר מגפת הקורונה, מודלים של עבודה היברידית הולכים ותופסים מקום מרכזי בארגונים רבים, ומשקפים את הצורך במענה גמיש יותר לצרכי עובדים וארגונים.

סקירת ספרות

המתכונת ההיברידית: יתרונות וחסרונות

קיימת הסכמה שהמתכונת ההיברידית בעלת יתרונות למעסיק ולעובדים. Choudhury ועמיתיו (2024) מציינים יתרונות כגון מיצוב המעסיק כתחרותי בשוק התעסוקה, הרחבת קהל המועמדים הפוטנציאלי, וכן הגברת שביעות רצון העובדים ופיריון העבודה (Choudhury et al., 2024). סקר של חברת גאלופ מצא כי בין היתרונות של העבודה במתכונת היברידית נמנים שיפור באיזון בין העבודה לחיים, שימוש יעיל יותר בזמן, הפחתה של שחיקה ופרודוקטיביות גבוהה יותר (Wigert & White, 2022). גם ממחקר של חברת מיקרוסופט עלה כי עבודה היברידית מוערכת על ידי עובדים ומזוהה עם הפחתת שחיקה, ושיפור מדדי שביעות רצון בעבודה Microsoft

(Corporation, 2021). יתרון נוסף של עבודה היברידית הינו צמצום עלויות, כך למשל ארגונים המאפשרים עבודה מהבית או מאתרים מרוחקים יכולים לחסוך בעלויות של חללי עבודה, תשתיות והוצאות נוספות (Tsipursky, 2023).

יחד עם זאת, אין להתעלם מחסרונות העבודה ההיברידית. Wigert & White (2022) מתייחסים לקושי בנגישות לכלים ולמשאבים לביצוע העבודה, רמת מחוברות נמוכה לתרבות הארגונית, מערכות יחסים ושיטות פעולה לקויים, וכן הפרעה לתהליכי עבודה כחסרונות המרכזיים של עבודה היברידית. Harpaz & Snir (2021) ציינו, בנוסף, קושי של העובד להתרכז בעבודה בשל היעדר הפרדה בין תחומי הבית והעבודה, וכן תחושה של בדידות.

תפיסת העבודה ההיברידית בקרב עובדים ומנהלים

במחקר של Korkeakunnas ועמיתיו (2023) נמצאו פערים בהערכת היתרונות של עבודה היברידית בין מנהלים ללא מנהלים. מנהלים פחות תומכים בצורת עבודה היברידית ומתקשים בניהול עובדיהם במסגרתה (Kowalski & Slebarska, 2022). גם במחקר של מיקרוסופט, עלה פער גבוה בין הערכת העובדים את מידת האפקטיביות שלהם בעבודה מרחוק לבין הערכת המנהלים. בקרב העובדים, 87% מדווחים כי הם פרודוקטיביים במהלך יום העבודה. לעומת זאת, בקרב המנהלים, 12% בלבד מציינים כי יש להם ביטחון במידת הפרודוקטיביות של עובדיהם (Microsoft Corporation, 2022). הם מכנים זאת 'Productivity Paranoia' המתבטאת בכך שמנהלים חוששים מאובדן תפוקות בעבודה מרחוק. לאור זאת, אין זה מפתיע, כי אנו עדים לקריאה של מנכ"לים ומנהלים בכירים לחזרה של העובדים למשרדים. אף על פי כן, בסקר של Business Uncertainty שפורסם ב-Harvard Business Review (HRB) עולה כי מנהלים מצביעים על כך שמתכונות העבודה ההיברידית תמשיך ותתחזק (Bloom et al., 2023b).

שיטה

מחקר זה מתבסס על סקר פנים ארגוני בחברת ידע מהמגזר הציבורי, הסקר עצמו התבסס על שאלונים ייעודיים לעובד ולמנהל. השאלונים הועברו באופן מקוון ל- 705 עובדים ומנהלים (458 שאלונים לעובדים ו-247 שאלונים למנהלים). על הסקר השיבו 284 מכלל העובדים (62% היענות) ו-124 ממנהליהם של העובדים במתכונת עבודה היברידית (50% היענות). בתחילת הסקר, הודגש כי תישמר הסודיות והאנונימיות של המשתתפים וכן כי ההשתתפות בסקר נתונה לבחירתם.

משתתפים

המדגם כלל 408 נבדקים, מתוכם 284 עובדים ו-124 מנהלים. בקרב העובדים, 71% מהמשיבים היו גברים (אחוז דומה לייצוג הגברים בארגון), הגיל הממוצע היה 42.8 (S.D.=8.69), כאשר הגיל הצעיר ביותר היה 26 והמבוגר ביותר 67. מבחינת מצבם המשפחתי של העובדים, 85% נשואים, 13% רווקים ו-2% גרושים. הותק הממוצע שלהם בארגון היה 8.9 שנים (S.D.= 6.7), כאשר הותק המינימלי היה 0.32 שנים והמקסימלי 24.75 שנים. מבחינת ההשכלה האקדמית של העובדים, ל-55% תואר ראשון, ל-29% תואר שני ול-5% תואר שלישי. בנוסף לכך, 74% עוסקים בתפקידים טכנולוגיים ו-26% בתפקידי מטה וניהול פרויקטלי.

בקרב המנהלים, 81% מהמשיבים היו גברים, הגיל הממוצע היה 46.74 (S.D.=6.47), כאשר הגיל הצעיר ביותר היה 33 והמבוגר ביותר 66.5. 87% נשואים, 7.2% גרושים ו-4.82% רווקים. הותק הממוצע של המנהלים בארגון היה 13.42 שנים (S.D.=6.6), מינימום 0.77 ומקסימום 24.9. ל-42.7% תואר ראשון, ל-54% תואר שני ומעלה

ול- 3% תעודת הנדסאי/ללא תואר. 51.6% מהמנהלים הינם ברמת ניהול ראשון, 37.1% ברמת ניהול ביניים, ו- 11.3% ברמת ניהול בכיר.

כלי המחקר

הסקר הנוכחי חובר במיוחד למחקר זה וכלל שאלון לעובדים ושאלון למנהלים אשר מטרתם הייתה לתאר את נקודת המבט של שתי האוכלוסיות על ההיבטים השונים שנבחנו ביחס למתכונת העבודה ההיברידית (עמדות ביחס לעבודה היברידית; תפיסת אפקטיביות עבודת הצוות בעבודה מרחוק; יתרונות העבודה ההיברידית; אתגרים בעבודה היברידית) (ראה נספח א).

עמדות ביחס לעבודה היברידית

העמדות נבחנו ע"י 8 היגדים שנמדדו על-פי מידת ההסכמה בסולם מ-1 (במידה מועטה מאוד) עד 5 (במידה רבה מאוד). כל היגד בשאלון בחן היבט שונה של עבודה היברידית. להלן דוגמאות להיגדים בשאלון של המנהלים: "אני שבע רצון מהביצועים של העובדים שלי בזמן עבודתם מהבית (פרודוקטיביות, עמידה ביעדים, תוצרי העבודה)", "אני מעודד את העובדים שלי לממש את האפשרות לעבוד במתכונת היברידית (הגדרת משימות/יעדים, מסייע בפתרונות, בהוצאת תכולות וכו')", "העובדים מהבית זמינים לי לפי הצורך (באותה מידה כפי כשאנו במשרד)". דוגמאות להיגדים בשאלון העובדים: "אני שבע רצון מהביצועים שלי בזמן העבודה מהבית (פרודוקטיביות, עמידה ביעדים, תוצרי העבודה)", "המנהל שלי מעודד אותי לממש את האפשרות לעבוד במתכונת היברידית (הגדרת משימות/יעדים, מסייע בפתרונות, בהוצאת תכולות)", "כשאני עובד מהבית, המנהל/ראש הצוות שלי זמין לי, לפי הצורך (באותה מידה כפי כשאנו במשרד)".

תפיסת אפקטיביות עבודת הצוות בעבודה מרחוק

נבחנו על ידי שאלת רב ברירה אשר כללה שלוש תשובות אפשריות: 1. במתכונת עבודה היברידית העבודה שלנו כצוות יותר אפקטיבית; 2. במתכונת עבודה היברידית העבודה שלנו כצוות אפקטיבית כמו שעובדים מהמשרד; 3. במתכונת עבודה היברידית העבודה שלנו כצוות פחות אפקטיבית.

יתרונות (רווחים) העבודה ההיברידית

הוצגה רשימה של 7 רווחים אפשריים שיש בעבודה במתכונת היברידית: גמישות בזמני העבודה, מוטיבציה ומחברות עובדים, אטרקטיביות הארגון כמעסיק, עלייה באפקטיביות עובד, הפחתת זמן נסיעה אל/מהעבודה, איזון עבודה-חיים אישיים והפחתת שחיקה. המשיבים התבקשו לבחור עד 3 רווחים מרכזיים.

אתגרים בעבודה ההיברידית

הוצגה רשימה של 8 אתגרים אפשריים שיש בעבודה במתכונת היברידית: עדכון וסנכרון סטטוס משימות של כל חברי הצוות, קידום משימות באמצעות תקשורת בלתי פורמלית, גיבוש הצוות, זמינות לאורך היום, מגבלות העיסוק שלי בשל היבטי אבטחת מידע, עבודת צוות חוצת צוותים, ביצוע עבודות מאתגרות ומורכבות ואילוצי תשתיות וכלים טכנולוגיים. המשיבים התבקשו לבחור עד 3 אתגרים עיקריים.

ממצאים

עמדות ביחס לעבודה היברידית

טבלה 1 מציגה את מידת ההסכמה עם העמדות ביחס לעבודה היברידית בקרב העובדים ובקרב המנהלים. לצורך הצגת התוצאות קיבצנו את סולם הערכים של מידת ההסכמה לשלוש קטגוריות: אי הסכמה (1 - מסכים במידה מועטה מאוד + 2 - מסכים במידה מועטה), נטרלי (3 - מסכים במידה בינונית) והסכמה (4 - מסכים במידה רבה + 5 - מסכים במידה רבה מאוד).

טבלה 1: הבדלים בעמדות ביחס לעבודה היברידית בין העובדים לבין המנהלים (השאלות נוסחו לעובדים בראי החוויה שלהם ולמנהלים בראי חוויתם כמנהלים).

דרג	אי הסכמה 2-1	נטרלי 3	הסכמה 5-4	סה"כ	$\chi^2(df=2)$	עמדות
עובד	4 (1.4%)	4 (1.4%)	276 (97.2%)	284 (100%)	6.12*	שביעות רצון מהאפשרות לעבוד במתכונת היברידית
מנהל	2 (1.6%)	7 (5.7%)	113 (92.6%)	122 (100%)		
עובד	3 (1.1%)	8 (2.8%)	273 (96.1%)	284 (100%)	35.92***	שביעות רצון מהביצועים בזמן עבודה מהבית
מנהל	6 (4.9%)	22 (18.0%)	94 (77.0%)	122 (100%)		
עובד	26 (9.2%)	58 (20.4%)	200 (70.4%)	284 (100%)	22.46***	זמינות כלים והתשתיות הטכנולוגיות הנדרשות לעבודה מהבית
מנהל	28 (23.3%)	35 (29.2%)	57 (47.5%)	120 (100%)		
עובד	21 (7.5%)	38 (13.6%)	220 (78.9%)	279 (100%)	0.14	עידוד המנהלים לממש את האפשרות לעבוד היברידי
מנהל	9 (7.44%)	15 (12.3%)	98 (80.3%)	122 (100%)		
עובד	10 (3.6%)	10 (3.6%)	257 (92.8%)	277 (100%)	11.21**	סנכרון לגבי משימות/ שינויים בפרויקט/ הצוות
מנהל	2 (1.8%)	14 (12.3%)	98 (86.0%)	114 (100%)		
עובד	2 (0.7%)	12 (4.4%)	258 (94.9%)	272 (100%)	20.63***	זמינות הדדית בעבודה מרחוק (זמינות העובד למנהל ולהיפך)
מנהל	8 (6.6%)	15 (12.3%)	99 (81.1%)	122 (100%)		
עובד	5 (1.9%)	8 (3.0%)	251 (95.1%)	264 (100%)	19.18***	הפגישות המתנהלות מהבית הן אפקטיביות
מנהל	10 (8.6%)	12 (10.3%)	94 (81.0%)	116 (100%)		

17.60***	(100%) 257	(81.7%) 210	(13.6%) 35	(4.7%) 12	עובד	המנהלים והשותפים
						בפרויקט מסייעים ותומכים
	(100%) 114	(61.4%) 70	(28.9%) 33	(9.6%) 11	מנהל	במימוש עבודה היברידית

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

מטבלה 1 עולה כי בקרב העובדים, ניכרת שביעות רצון גבוהה מהאפשרות לעבוד באופן היברידי (97.2% הסכמה) והן מהביצועים בזמן עבודה מהבית (96.1% הסכמה). כמו כן, אחוז גבוה מאוד מהעובדים (94.9%) מסכימים כי קיימת זמינות גבוהה של המנהל הישיר בעת העבודה מהבית, חושבים כי הפגישות המתנהלות מהבית הן אפקטיביות (95.1%) וכן מסכימים כי מתקיים סנכרון גבוה ביחס למשימות ולצוות העבודה (92.8%). בנוסף, רוב העובדים (81.7%) מסכימים כי המנהלים והשותפים בפרויקט מסייעים ותומכים במימוש עבודה היברידית, כי המנהל שלהם מעודד אותם לממש את האפשרות לעבוד במתכונת היברידית (78.9%) וכן כי יש זמינות של כלים ותשתיות טכנולוגיות הנדרשים לעבודה מהבית (70.4%).

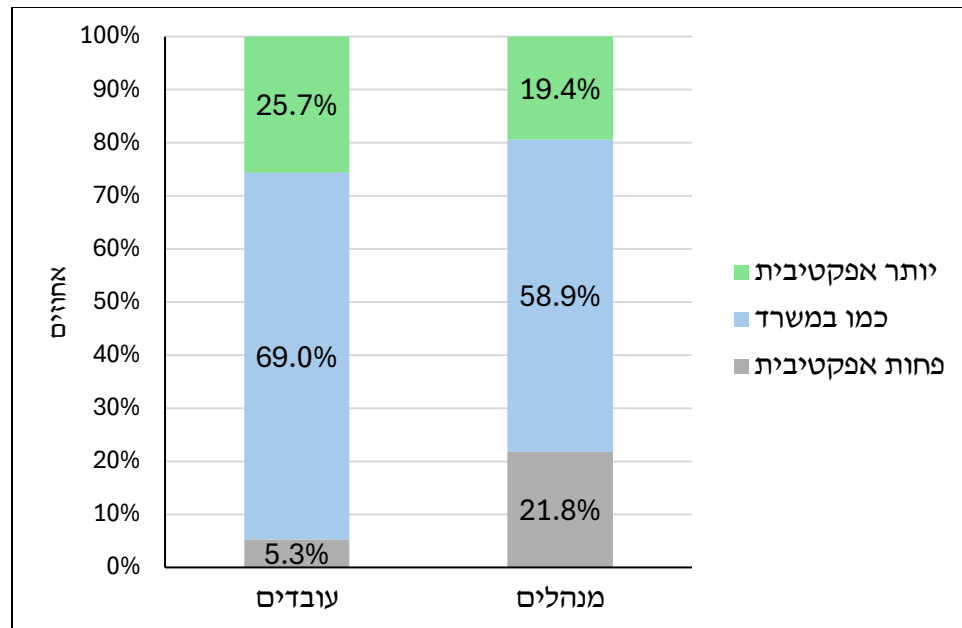
גם המנהלים חושבים כי העובדים שלהם מרוצים מהאפשרות לעבוד במתכונת היברידית (92.3% הסכמה) וכי הם מעודדים את העובדים לממש את האפשרות לעבוד מרחוק (80.3% הסכמה). רוב המנהלים (81.1%) מסכימים כי העובדים מהבית זמינים להם לפי הצורך, רובם (77%) שבעי רצון מהביצועים של העובדים בזמן עבודתם מהבית, מסכימים כי הפגישות המתנהלות מהבית הן אפקטיביות (81%) ומקפידים שהעובדים מהבית יהיו מסונכרנים לגבי משימות של הפרויקט (86%). בו בזמן, בולטת מידת הסכמה נמוכה יותר של המנהלים מהסיוע והתמיכה של המנהלים ושל השותפים בפרויקט במימוש עבודה היברידית (61.4% הסכמה) וקצת פחות ממחצית מהמנהלים (47.5%) מסכימים כי יש להם את הכלים והתשתיות הטכנולוגיות הנדרשות לניהול עבודה מהבית.

לבדיקת ההבדלים בעמדות ביחס לעבודה היברידית בין העובדים לבין המנהלים נערכו מבחני χ^2 (ראה טבלה 1). מהטבלה עולה כי מלבד העמדה ביחס לעידוד המנהלים לממש את האפשרות לעבודה היברידית, נמצא הבדל מובהק בכל הפריטים. בכל הפריטים אחוזי ההסכמה של העובדים גבוהים מאלה של המנהלים.

תפיסת אפקטיביות עבודת הצוות בעבודה מרחוק

השאלון כלל שאלה נוספת אשר בדקה את עמדות המשיבים בנוגע לאפקטיביות של עבודת הצוות במתכונת היברידית. על המשיבים היה לבחור אחת משלוש אפשרויות: 1. במתכונת עבודה היברידית העבודה שלנו כצוות יותר אפקטיבית; 2. במתכונת עבודה היברידית העבודה שלנו כצוות אפקטיבית כמו שעובדים מהמשרד; 3. במתכונת עבודה היברידית העבודה שלנו כצוות פחות אפקטיבית. גרף 1 מציג את התפלגות התשובות בקרב העובדים והמנהלים.

גרף 1: תפיסת אפקטיביות עבודת הצוות בעבודה מרחוק בקרב העובדים והמנהלים



כפי שניתן לראות בגרף, רוב המשיבים תופשים את העבודה ההיברידית כאפקטיבית כמו שעובדים מהמשרד (בקרב העובדים 69% ובקרב המנהלים 58.9%). עם זאת, נמצאו אחוזים גבוהים יותר של מנהלים מאשר העובדים שחושבים כי עבודה היברידית פחות אפקטיבית (21.8% ו- 5.3% בהתאמה) ואחוז גבוה יותר של עובדים מאשר מנהלים שחושבים כי עבודת הצוות בעבודה מרחוק יותר אפקטיבית (25.7% ו- 19.4% בהתאמה). הבדלים אלה נמצאו מובהקים סטטיסטית ($\chi^2(df=2)=25.62, p<.001$).

יתרונות (רווחים) העבודה ההיברידית

בפני העובדים והמנהלים הוצגה רשימה של 7 רווחים אפשריים שיש בעבודה במתכונת היברידית. המשיבים התבקשו לבחור עד שלושה רווחים מרכזיים. טבלה 2 מציגה את מספר העובדים והמנהלים שבחרו כל אחד מהפריטים כרווח מרכזי.

טבלה 2: תפיסת היתרונות (רווחים) המרכזיים שבמתכונת עבודה היברידית בקרב העובדים והמנהלים

מנהלים		עובדים		רווחים	
(N=124)		(N=284)			
%	n	%	n		
$\chi^2(df=1)$					
2.55	49.2%	61	57.7%	164	גמישות בזמני עבודה
38.46**	47.6%	59	18.0%	51	מוטיבציה ומחوبرות עובדים
8.69*	61.3%	76	45.4%	129	אטרקטיביות הארגון כמעסיק

עלייה באפקטיביות	99	34.9%	14	11.3%	23.94**
הפחתת זמן נסיעה אל/מהעבודה	172	60.6%	54	43.5%	10.11*
איזון עבודה-חיים אישיים	160	56.3%	74	59.7%	0.39
הפחתת שחיקה	66	23.2%	20	16.1%	2.62

* $p < .01$, ** $p < .001$

מטבלה 2 עולה כי בקרב העובדים, הפחתת זמן הנסיעה אל/מהעבודה (60.6%), גמישות בזמני העבודה (57.7%) ואיזון עבודה-חיים אישיים (56.3%) עולים כרווחים מרכזיים שיש בעבודה במתכונת היברידית. לעומתם, הרווחים המרכזיים שעלו בקרב המנהלים הינם אטרקטיביות הארגון כמעסיק (61.3%), איזון עבודה-חיים אישיים (59.7%), גמישות בזמני העבודה (49.2%) ותפיסת מוטיבציה ומחויבות עובדים⁵ (47.6%).

לבדיקת ההבדלים באחוזים בין העובדים לבין המנהלים נערכו מבחני χ^2 (ראה טבלה 2). מהטבלה עולה כי נמצאו הבדלים מובהקים ברווחים הבאים: מוטיבציה ומחויבות עובדים (המנהלים בחרו באחוזים גבוהים יותר), אטרקטיביות הארגון כמעסיק (המנהלים בחרו באחוזים גבוהים יותר), עלייה באפקטיביות (העובדים בחרו באחוזים גבוהים יותר) והפחתת זמן נסיעה אל/מהעבודה (העובדים בחרו באחוזים גבוהים יותר). לא נמצאו הבדלים מובהקים באחוזים ברווחים הבאים: גמישות בזמני העבודה, איזון עבודה-חיים אישיים והפחתת שחיקה.

אתגרים בעבודה ההיברידית

בפני העובדים והמנהלים הוצגה רשימה של 8 אתגרים אפשריים שיש בעבודה במתכונת היברידית. המשיבים התבקשו לבחור עד שלושה אתגרים עיקריים. טבלה 3 מציגה את מספר העובדים והמנהלים שבחרו כל אחד מהפריטים כאתגר עיקרי.

טבלה 3: תפיסת האתגרים העיקריים שבמתכונת עבודה היברידית בקרב העובדים והמנהלים

אתגרים	עובדים		מנהלים		$\chi^2(df=1)$
	(N=284)		(N=124)		
	%	n	%	n	
עדכון וסנכרון סטטוס משימות של כל חברי הצוות	7.7%	22	15.3%	19	5.48*

⁵ מחויבות העובדים משקפת את רמת ההתלהבות והמחויבות של עובד לארגון. זה כולל את הרצון של העובד לתרום את מיטב יכולתו ולהיות מעורב בצורה פעילה בקידום מטרות הארגון (Schaufeli et al., 2002).

1.07	16.1%	20	12.3%	35	קידום משימות באמצעות תקשורת בלתי-פורמלית
7.42**	36.3%	45	23.2%	66	גיבוש הצוות
5.71*	14.5%	18	7.0%	20	זמינות לאורך היום (למשל: טלפון, מייל, הודעות טקסט/וואטסאפ)
2.58	59.7%	74	51.1%	145	מגבלות העיסוק שלי בשל היבטי אבטחת מידע
1.22	24.2%	30	19.4%	55	עבודת צוות חוצת צוותים
5.98*	13.7%	17	6.3%	18	ביצוע עבודות מאתגרות ומורכבות
0.39	51.6%	64	48.2%	137	אילוצי תשתיות וכלים טכנולוגיים

* $p < .05$, ** $p < .01$

שני האתגרים העיקריים שעולים, הן בקרב העובדים והן בקרב המנהלים, הם: "מגבלות העיסוק שלי בשל היבטי אבטחת מידע" (51.1% ו- 59.7% בהתאמה) ו"אילוצי תשתיות וכלים טכנולוגיים" (48.2% ו- 51.6% בהתאמה). אתגרים נוספים שעלו (אם כי בשכיחות נמוכה יותר) הם: גיבוש הצוות (23.2% ו- 36.3% בהתאמה) ועבודת צוות חוצת צוותים (19.4% ו- 24.2% בהתאמה).

לבדיקת ההבדלים באחוזים בין העובדים לבין המנהלים נערכו מבחני χ^2 (ראה טבלה 3). מהטבלה עולה כי נמצאו הבדלים מובהקים באתגרים הבאים: עדכון וסנכרון סטטוס משימות של כל חברי הצוות (המנהלים בחרו באחוזים גבוהים יותר), גיבוש הצוות (המנהלים בחרו באחוזים גבוהים יותר), זמינות לאורך היום (המנהלים בחרו באחוזים גבוהים יותר) וביצוע עבודות מאתגרות ומורכבות (המנהלים בחרו באחוזים גבוהים יותר). נראה אם כן, כי ביצוע עבודות מאתגרות ומורכבות, זמינות לאורך היום, גיבוש הצוות, ועדכון וסנכרון סטטוס משימות של כל חברי הצוות נתפסים יותר בקרב המנהלים כאתגרים בעבודה היברידית בהשוואה לעובדים.

דיון

מטרתו של מחקר זה הייתה לבחון את חווית העבודה ההיברידית כפי שהיא נתפשת בקרב מנהלים ועובדים בכלל וללמוד לגבי הקשר בין דרג (עובד/מנהל) לבין עמדות ביחס לעבודה ההיברידית. בעוד שהממצאים מייצגים מקרה בוחן יחיד ומוגבל בהיקפו, הם מספקים תובנות מעניינות להבנת האתגרים וההזדמנויות בתהליך המעבר לעבודה היברידית. ממצאי הסקר מצביעים על שביעות רצון ממתכונת העבודה ההיברידית בקרב שתי הקבוצות, כאשר הן העובדים והן המנהלים מזהים את הגמישות בזמני העבודה ואת האיזון עבודה- חיים אישיים כרווח

בולט. בנוסף, שתי הקבוצות תופסות את מגבלות העיסוק בשל היבטי אבטחת מידע ואת האילוצים הכרוכים בתשתיות וכלים טכנולוגיים תומכים כאתגרים העיקריים. בו בזמן, נמצאו פערים בין עמדות העובדים למנהלים במספר היבטים. ככלל, העובדים הביעו שביעות רצון גבוהה יותר בכל הפריטים לרבות שביעות רצון מהביצועים בזמן עבודה מהבית. בהמשך לכך, העובדים, יותר ממנהלים, רואים בהפחתת זמני הנסיעות ועלייה באפקטיביות כרווחים של עבודה מרחוק, לעומת זאת מנהלים יותר מעובדים תופשים את מוטיבציה ומחויבות עובדים ואטרקטיביות הארגון כמעסיק כרווחים. לבסוף, מנהלים תופסים היבטים שונים של ניהול הצוות – ביצוע עבודות מאתגרות ומורכבות, זמינות לאורך היום, גיבוש הצוות, ועדכון וסנכרון סטטוס משימות, כאתגרים בעבודה היברידית בהשוואה לעובדים.

פערים אלה תואמים לממצאים ממחקרים קודמים, המדגישים כי מנהלים נוטים לתת לאתגרים הכרוכים בניהול מרחוק משקל רב יותר, בעוד עובדים מתמקדים באתגרים ברתרונות האישיים של מתכונת זו (Microsoft Corporation, 2022; Kowalski & Slebarska, 2022). למשל, נמצא כי מנהלים נוטים לתפוס ירידה בפרודוקטיביות במסגרת עבודה מרחוק, תוך שימת דגש על הצורך באינטראקציות פנים אל פנים כדי לשמור על ביצועים ושיתוף פעולה, בעוד שתפיסת הפרודוקטיביות בקרב העובדים דווקא עולה, בשל הגמישות שהיא מציעה (Durakovic et al., 2022). Biron ועמיתים (2023) מציעים תובנה נוספת בהקשר זה, בהצביעם על חשיבות שלטת העובד בגבולות בין עבודה לחיים הפרטיים. לפי מחקרם, ככל שלעובד יכולת טובה יותר לשלוט בגבולות אלה, כך הוא חווה פחות תשישות ומפגין יכולת טובה יותר בהצבת מטרות ותעדוף משימות. מחקרי מקרה דומים מצביעים על כך שבעוד שמנהלים עשויים לחוות עבודה היברידית כאתגר ניהולי בשל חוסר היכולת לפקח על עובדים באופן ישיר, עובדים דווקא מדווחים על עלייה בפרודוקטיביות בזכות גמישות מוגברת (Choudhury et al., 2024; Wigert & White, 2022). ממצא זה עולה בקנה אחד עם מחקרים קודמים (Microsoft Corporation, 2022), שהראו פער בהערכת הביצועים בין עובדים למנהלים, כאשר העובדים מדווחים על תחושת אפקטיביות גבוהה יותר לעומת זו שמוערכת על ידי מנהליהם.

שיטות ניהול, כגון ניהול מבוסס אמון, חיזוק מעורבות צוות וניהול ידע ארגוני, לצד יעילות עצמית של עובדים, שליטה בטכנולוגיה וכלי האבטחה בארגונים נמצאו כגורמים המשפיעים לחיוב על היחס של מנהל הביניים לאימוץ עבודה היברידית ומקדמים את יישומה (da Silva et al., 2022). נמצא גם, כי לא פעם הפער בתפיסה בין מנהלים ועובדים לגבי עבודה מרחוק מאתגר יישום מוצלח של תכניות עבודה מרחוק. מנהלים לעיתים רואים בעבודה מרחוק איום פוטנציאלי על השליטה על הנעשה ומתקשים לפקח על העבודה של עובדיהם (Kowalski, 2023; Korkeakunnas et al., 2023). בנוסף, עשויים להיות חששות של המנהלים מאובדן קשר עם עובדים העובדים מרחוק על פי המודל ההיברידי ויש לסייע להם לשמר מערכות יחסים מבוססות אמון גם בתנאי עבודה היברידים (Dos Santos, 2022). בעוד עובדים רבים מעריכים את הגמישות ואת איזון בית-עבודה שמציע מודל העבודה מרחוק, חשוב להבין את נקודת מבטם של כל בעלי העניין בנושא (Bloom et al., 2023a). יש להמשיך ולזהות דרכים לשיפור התמיכה במנהלים ועובדים בניהול ביצועים במודל עבודה היברידית, כגון אסטרטגיות למתן תמיכה בחברה למנהלים ולעובדים בניהול ביצועים במסגרת מודל של עבודה מרחוק, ולאמץ אותה כנורמה.

יש לציין שממצאי הסקר הנוכחי משקפים את הסביבה הייחודית של הארגון הנחקר, אשר רק לאחרונה אימץ את מתכונת העבודה ההיברידית. ייתכן שהפערים בין התפיסות נובעים מתהליך הסתגלות לא אחיד בין עובדים

למנהלים ולאו דווקא מהמודל עצמו. לפיכך, השאלה האם פערים אלה נובעים מעצם העבודה ההיברידית או מתנאי יישומה הספציפיים בארגון נותרת פתוחה למחקר עתידי.

העבודה ההיברידית צפויה להמשיך להיות אופציה אטרקטיבית עבור עובדים וארגונים בשנים הקרובות (Haque, 2023). היתרון העיקרי של עבודה היברידית הוא גמישות רבה המאפשרת לעובדים לשלב בין עבודה מהבית לעבודה מהמשרד, באופן שתואם את הצרכים האישיים והמקצועיים שלהם. עם זאת, עבודה היברידית גם מציבה אתגרים מסוימים, כגון יצירת תחושת שייכות וקשר בין עובדים, ניהול יעיל של צוותים היברידיים, ושמירה על אבטחת המידע. ישנה חשיבות רבה למתן אפשרות לעובדים לבחור את רמת הגמישות המתאימה להם בעבודה, שכן נמצא כי עובדים בעלי ניסיון רב יותר בעבודה מרחוק נוטים לפתח גישה חיובית יותר כלפיה (Radu et al., 2023). לכן, מומלץ לארגונים להתאים את מדיניות העבודה ההיברידית לצרכים הספציפיים של העובדים והמחלקות השונות. ארגונים שיצליחו להתמודד עם האתגרים הללו יוכלו ליהנות מהיתרונות שעבודה היברידית מציעה לעובדי ידע באופן המאפשר שיפור פרודוקטיביות ושביעות רצון גבוהה של העובדים (Anakpo et al., 2023). עם התפתחות הטכנולוגיה, יש להניח כי תתאפשר עבודה היברידית חלקה יותר, ובנוסף, הדרישות לעובדים בעבודה היברידית ישתנו, כגון הצורך ביכולות תקשורת ושיתוף פעולה טובות יותר (Wigert & White, 2022). לבסוף, חשוב שארגונים כדוגמת הארגון הנחקר ילמדו את הנושא, ויתאימו את התרבות והתהליכים שלהם, כדי לתמוך בעבודה היברידית באופן הנכון להם (Tsipursky, 2023).

למנהלים/ות משאבי אנוש תפקיד מכריע בהבטחת הצלחתן של תכניות עבודה מרחוק. מנהלים/ות משאבי אנוש יכולים לפתח מדיניות עבודה מרחוק ברורה וגמישה שתתאים הן לצרכים הארגוניים והן לרווחת העובדים (Taboroši et al., 2020). יום עבודה משולב "בית ומשרד" ומתן מעטפת לסביבת העבודה הביתית הינם צרכים משמעותיים לעובדים המעוניינים ליישם מתכונת עבודה היברידית.

יתרה מכך, תכניות הכשרה יכולות לצייד את שני הצדדים במיומנויות הדרושות לשיתוף פעולה מרחוק מוצלח. אמון (trust) ותקשורת הם מרכיבים חיוניים במערכות יחסים בין מנהלים ועובדים לצורך אימוץ מוצלח של עבודה מרחוק. בניית אמון בארגון באמצעות יוזמות המקדמות שקיפות, אחריות והכרה בתרומות של עובדים מרוחקים, אף היא חשובה (Korkeakunnas et al., 2023). השקעה בכלים טכנולוגיים מתאימים יכולה להקל על תקשורת, שיתוף פעולה וניהול ביצועים חלקים בסביבת עבודה מרוחקת (Taboroši et al., 2020). לבסוף, משאבי אנוש יכולים ליישם תוכניות שיתייחסו לתחושות פוטנציאליות של בידוד בקרב עובדים מרוחקים ויתעדפו את רווחת העובדים הכללית (Taboroši et al., 2020).

מגבלות המחקר

כמו במחקרים וסקרים רבים, הסקר הנוכחי נתון למגבלת ההכללה. ראשית, הוא התבסס על ארגון אחד בלבד. כתוצאה מכך, קיימת מגבלה ביכולת להכליל את הממצאים לכלל המשק וארגונים אחרים. מחקרים עתידיים צריכים לכלול מדגם רחב ומגוון יותר, המייצג את כלל המגזרים והתעשיות במשק.

שנית, הסקר כלל מספר גבוה יחסית של גברים, ולכן קיימת מגבלה ביכולת להכליל את הממצאים לאוכלוסיות מגוונות מבחינה מגדרית.

שלישית, הסקר מצביע על פערים בין עמדות עובדים למנהלים ביחס לעבודה היברידית. אך מכיוון שאין התייחסות לעובדים מהמשרד, לא ניתן לבחון הבדלים בין עמדות מנהלים ביחס לעובדים במתכונת היברידית לעומת עובדים מהמשרד.

מגבלה רביעית נוגעת לאופן בניית הסקר ודגימת הממצאים. הסקר נועד למטרות למידה ארגונית ואינו מבוסס על מדדים מהספרות. נציין גם שהמחקר נעשה בארגון שעבר לעבוד במתכונת עבודה היברידית בשנתיים האחרונות ולכן לא ניתן להכליל ממנו לארגונים בהם עובדים לאורך זמן במתכונת עבודה זו, וקיימים בהם מדיניות, תשתיות, נהלים ותרבות מבוססים. בנוסף, יתכן שהעובדים שהסכימו לענות על הסקר בעלי הטיה מסוימת לטובת העבודה מרחוק, אשר השתקפה בממצאים. בשל כך, יש להמשיך ולבדוק את יחס העובדים והמנהלים בארגון לעבודה מרחוק, ולהמשיך לדייק ולהתאים את יישום המודל, בהתאם לצרכי הארגון הספציפי והנסיבות.

לסיום, המגבלה החמישית היא שהסקר נערך בנקודת זמן אחת. מומלץ לערוך מחקרים לאורך זמן, על מנת לבחון את השינויים האפשריים בחוויית המנהלים והעובדים בקבוצות השונות.

תרומת המחקר

המחקר הנוכחי תרם להבנה טובה יותר לגבי מה נדרש לעשות בארגון, על מנת לשפר ולהרחיב את מימוש העבודה במתכונת היברידית, תוך הגברת היתרונות וצמצום החסרונות. ראשית, הודגשה חשיבות ההנגשה וההיכרות של הכלים והתשתיות הטכנולוגיות לניהול מרחוק. שנית, הומלץ על הקניית מיומנויות למנהלים והעלאת המודעות ליתרונות מתכונת עבודה זו. מיומנויות אלו כוללות ניהול מרחוק ותקשורת אפקטיבית, המתבטאים בשימוש יעיל בכלי תקשורת דיגיטליים, יצירת שגרות תקשורת קבועות, והקשבה פעילה ואמפתיה בסביבה וירטואלית. כמו כן, נדרש פיתוח יכולות ניהול זמן וביצועים, הכוללות קביעת יעדים ומדדי ביצוע ברורים, מעקב אחר תפוקות במקום שעות עבודה, ועצמאות בביצוע המשימות תוך הקפדה על עמידה בסטנדרטים ארגוניים. בנוסף, חשוב לפתח מיומנויות לבניית צוות וטיפול תרבות ארגונית, תוך יצירת לכידות צוותית במרחב הווירטואלי, עידוד שיתוף פעולה ויצירתיות מרחוק, ושמירה על מוטיבציה ומחויבות עובדים. ניהול טכנולוגי הוא מיומנות קריטית נוספת, הכוללת הבנת הכלים הטכנולוגיים הרלבנטיים, תמיכה בעובדים בשימוש בטכנולוגיה, וזיהוי והטמעת פתרונות טכנולוגיים חדשים. לבסוף, גמישות וניהול שינויים הם מיומנויות חיוניות, המתבטאות בהתאמה מהירה לשינויים בסביבת העבודה, קבלת החלטות במצבי אי-ודאות, ויצירת איזון בין צרכי העובדים וצרכי הארגון. שלישית, הוצע תהליך לחיזוק השותפות בין המנהלים הישירים ומנהלי הפרויקטים. תוצאות הסקר הוצגו לבעלי עניין שונים בארגון.

בעקבות הסקר, בוצע בארגון המוצג במאמר זה תהליך של קידום תשתיות ותקשורת רחב והנגשה של הכלים לעבודה מרחוק לכלל העובדים. בנוסף, התקיימה סדנה למנהלים למתן כלים לעבודה היברידית והעלאת המודעות להזדמנויות במתכונת עבודה זו. משבר מלחמת "חרבות ברזל", מצא את הארגון במוכנות גבוהה יותר לעבודה היברידית בהיקפים רחבים יותר. במהלך המלחמה מתאפשרת גמישות גבוהה יותר לכלל העובדים ביישום מודל העבודה ההיברידית. במבט קדימה ומתוך הבנה שמודל עבודה זה הוא כאן כדי להישאר, קיימת היערכות רחבה בארגון להנגשת מערכות ותשתיות טכנולוגיות מרכזיות לעבודה מרחוק, זאת לצד המשך חיזוק מיומנויות ניהול לעבודה מרחוק.

רשימת מקורות

- זונטג, נ', מדהלה-בריק, ש' ובנטל, ב' (2022). עבודה מהבית בישראל. *דו"ח מצב המדינה*. מרכז טאוב. נדלה מתוך: <https://www.taubcenter.org.il/wp-content>
- Anakpo, G., Nqwayibana, Z., & Mishi, S. (2023). The impact of work-from-home on employee performance and productivity: A systematic review. *Sustainability*, 15(5), 4529.
- Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2021). Why working from home will stick. *National Bureau of Economic Research*, 1-68. Retrieved from: <https://www.nber.org/workingpapers>
- Bennett, N., & Lemoine, J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92(1/2), 27–27. Retrieved from: <https://hbr.org/what-vuca-really-means-for-you>
- Biron, M., Turgeman-Lupo, K., & Levy, O. (2023). Integrating push–pull dynamics for understanding the association between boundary control and work outcomes in the context of mandatory work from home. *International Journal of Manpower*, 44(2), 299-317.
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2023)a. How hybrid working from home works out (No. w30292). *National Bureau of Economic Research*. Retrieved from: <https://ideas.repec.org/p/cep/cepdps/dp1925.html>
- Bloom, N., Barrero, J. M., Davis, S. J., Meyer, B., & Mihaylov, E. (2023)b. Survey: Remote Work Isn't Going Away — and Executives Know It. *Harvard Business Review*. Retrieved from: <https://hbr.org/2023/survey-remote-work-isnt-going-away>
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly journal of economics*, 130(1), 165-218.
- Choudhury, P., Khanna, T., Makridis, C. A., & Schirmann, K. (2024). Is hybrid work the best of both worlds? Evidence from a field experiment. *Review of Economics and Statistics*, 1-24.
- Cutter, C. (2021). Remote Work May Now Last for Two Years, Worrying Some Bosses. *Wall Street Journal*. Retrieved from: <https://www.wsj.com/articles/remote-work>
- da Silva, A. B., Castelló-Sirvent, F., & Canós-Darós, L. (2022). Sensible leaders and hybrid working: challenges for talent management. *Sustainability*, 14(24), 16883.
- Deloitte. (2023). *Global Human Capital Trends Report*. Deloitte. Retrieved from: <https://www2.deloitte.com/HUMAN-CAPITAL-TRENDS-2023.pdf>
- Dos Santos, E. A., Sallaberry, J. D., & Mendes, A. C. A. (2022). The influence of telework and management controls on the congruence of civil servant objectives. *Revista de Gestão*, 29(3), 287-299.
- Durakovic, I., Aznavoorian, L., & Candido, C. (2022). Togetherness and (work) place: Insights from workers and managers during Australian COVID-induced lockdowns. *Sustainability*, 15(1), 94.

- Harpaz, I., & Snir, R. (2021). Attitudes towards working from home and stress among workers who were obliged to work from home during the first wave of COVID-19 in Israel. *Study of The Organization and Human Resource Quarterly*, 6(1), 6-11.
- Harpaz, I. (2002). Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization, and society. *Work Study*, 51(2), 74-80.
- Haque, S. M. S. (2023). The impact of remote work on HR practices: navigating challenges, embracing opportunities. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 7(1).
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., ... & Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American psychologist*, 76(1), 63-77.
- Korkeakunnas, T., Heiden, M., Lohela-Karlsson, M., Rambaree, K. (2023). Managers' Perceptions of Telework in Relation to Work Environment and Performance. *Sustainability*, 15(7), 5845.
- Kowalski, G., Slebarska, K. (2022). Remote Working and Work Effectiveness: A Leader Perspective. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 19(22), 15326.
- McKinsey & Company. (2023). *Empty spaces and hybrid places: The pandemic's lasting impact on real estate*. McKinsey Global Institute. Retrieved from: <https://www.mckinsey/empty-spaces-hybrid-places>
- Meyer, S., & Hünefeld, L. (2018). Challenging cognitive demands at work, related working conditions, and employee well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(12), 2911.
- Microsoft Corporation (2021). The next great disruption is hybrid work: are we ready? Retrieved from: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work>.
- Microsoft Corporation (2022). Work Trend Index Special Report. Retrieved from: [Hybrid Work Is Just Work. Are We Doing It Wrong? \(microsoft.com\)](https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work)
- Panneerselvam, S., & Balaraman, K. (2022). Employee experience: the new employee value proposition. *Strategic HR Review*, 21(6), 201-207.
- Radu, C., Deaconu, A., Kis, I.A., Jansen, A., Mis.U.S.I. (2023). New Ways to Perform: Employees' Perspective on Remote Work and Psychological Security in the Post-Pandemic Era. *Sustainability*, 15, 5952.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A.B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Straus, E., Uhlig, L., Kühnel, J., & Korunka, C. (2023). Remote workers' well-being, perceived productivity, and engagement: which resources should HRM improve during COVID-19? A

longitudinal diary study. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(15), 2960-2990.

Taboroši, S., Strukan, E., Poštin, J., Konjikušić, M., & Nikolić, M. (2020). Organizational commitment and trust at work by remote employees. *Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC)*, 10(1), 48-60.

Tsipursky, G. (2023). The Financial Advantages Of A Hybrid Work Model: A Hybrid Work Expert's Perspective. *Forbes*. Retrieved from: <https://www.forbes.com/sites/glebtsipursky>

Wigert, B., & White, J. (2022). The Advantages and Challenges of Hybrid Work. *Gallup*. Retrieved from: <https://www.gallup/advantages-challenges-hybrid-work.aspx>

נספח א

עבודה היברידית 2023 – שאלונים

שאלון עובדים

מידת ההסכמה עם כל אחד מההיגדים הבאים (סולם מ-1 (במידה מועטה מאוד) עד 5 (במידה רבה מאוד))

1. ככלל, אני מרוצה מהאפשרות לעבוד במתכונת היברידית בארגון
2. אני שבע רצון מהביצועים שלי בזמן העבודה מהבית (פרודוקטיביות, עמידה ביעדים, תוצרי העבודה)
3. יש לי את הכלים והתשתיות הטכנולוגיות הנדרשות לעבודה מהבית (ציוד היקפי/מחשב נייד, תוכנות, מערכות, תמיכה טכנית וכו')
4. המנהל שלי מעודד אותי לממש את האפשרות לעבוד במתכונת היברידית (הגדרת משימות/יעדים, מסייע בפתרונות, בהוצאת תכולות וכו')
5. כשאני עובד מהבית, אני מסונכרן לגבי פעילויות/ משימות/ שינויים של הפרויקט/הצוות שלי
6. כשאני עובד מהבית, המנהל/ראש הצוות שלי זמין לי, לפי הצורך (באותה מידה כפי שאנו במשרד)
7. הפגישות המתנהלות מהבית הינן אפקטיביות (ממוקדות, מקדמות וכו')
8. המנהלים והשותפים בפרויקט (במטריצה) מסייעים ותומכים במימוש העבודה במתכונת היברידית
9. במתכונת העבודה ההיברידית:

- העבודה שלנו כצוות יותר אפקטיבית
- העבודה שלנו כצוות אפקטיבית, כמו שעובדים מהמשרד
- אפקטיביות העבודה שלנו כצוות נפגעת
- 10. איך מנהלים אצלך ביחידה/בצוות את 'העבודה מרחוק' (התקדמות המשימות/תפוקות)? (בחירה מרובה)
- משתמשים בכלי דיווח ומעקב פרויקטים
- שולחים סיכום יומי/שבועי
- מקיימים פגישות סינכרון יומיות או שבועיות
- עושים סבב עדכון במסגרת פגישות עבודה רגילות
- יש לנו כלים דיגיטליים שיוצרים מדדי השתתפות בעבודה באופן שוטף
- לא עושים שום דבר מיוחד
- אחר (אנא פרט):
- 11. אני חושב שהאתגרים העיקריים בעבודה במתכונת היברידית הם: (עד 3 בחירות)
- עדכון וסנכרון סטטוס משימות של כל חברי הצוות
- קידום משימות באמצעות תקשורת בלתי-פורמלית
- גיבוש הצוות

- זמינות לאורך היום (למשל: טלפון, מייל, הודעות טקסט/וואטסאפ)
 - מגבלות העיסוק שלי, בשל היבטי ביטחון
 - קידום עבודה חוצת צוותים
 - ביצוע עבודות מאתגרות ומורכבות
 - אילוצי תשתיות וכלים טכנולוגיים
 - אחר:
 - אני חושב שהרווחים המרכזיים שיש בעבודה במתכונת היברידית הם: (עד 3 בחירות)
גמישות בזמני עבודה
 - מוטיבציה ומחויבות עובדים
 - אטרקטיביות הארגון כמעסיק
 - עלייה באפקטיביות
 - הפחתת זמן נסיעה אל/מ העבודה
 - איזון עבודה-חיים אישיים
 - הפחתת שחיקה
 - אחר:
12. כיצד אתה מיישם את מתכונת העבודה ההיברידית?
- יש לי ימים קבועים לעבודה מהבית / מהמשרד
 - יש לי ימים משתנים לעבודה מהבית / מהמשרד
 - הוגדרו ימים קבועים לעבודה מהבית / מהמשרד לכל הצוות
13. בהמשך לשאלה הקודמת, מה העדפתך לגבי מתכונת העבודה ההיברידית ביחידה / בצוות?
- ימים קבועים שלי כעובד לעבודה מהבית/ מהמשרד
 - גמישות שלי לימים משתנים לעבודה מהבית/מהמשרד
 - ימים קבועים לכל הצוות לעבודה מהבית/מהמשרד
 - ימים קבועים כלל ארגוניים לעבודה מהבית/מהמשרד
14. לסיום, אילו היבטים נוספים יסיעו לך להיות אפקטיבי בעבודה במתכונת היברידית? (שאלה פתוחה)

שאלון מנהלים

- מידת ההסכמה עם כל אחד מההיגדים הבאים לפי סולם מ-1 (במידה מועטה מאוד) עד 5 (במידה רבה מאוד)
1. ככלל, אני חושב שהעובדים שלי מרוצים מהאפשרות לעבוד במתכונת היברידית בארגון
 2. אני שבע רצון מהביצועים של העובדים שלי בזמן עבודתם מהבית (פרודוקטיביות, עמידה ביעדים, תוצרי העבודה)

3. יש לי את הכלים והתשתיות הטכנולוגיות הנדרשות לניהול עבודה מהבית (ציוד היקפי/מחשב נייד, תוכנות, מערכות, תמיכה טכנית וכו')
4. אני מעודד את העובדים שלי לממש את האפשרות לעבוד במתכונת היברידית (הגדרת משימות/יעדים, מסייע בפתרונות, בהוצאת תכולות וכו')
5. אני מקפיד שהעובדים מהבית יהיו מסונכרנים לגבי פעילויות/משימות/שינויים של הפרויקט/הצוות שלהם
6. העובדים מהבית זמינים לי לפי הצורך (באותה מידה כפי שאנו במשרד)
7. הפגישות המתנהלות מהבית הינן אפקטיביות (ממוקדות, מקדמות וכו')
8. המנהלים והשותפים בפרויקט (במטריצה) מסייעים ותומכים במימוש העבודה במתכונת היברידית
9. במתכונת העבודה ההיברידית :

- העבודה שלנו כצוות יותר אפקטיבית
 - העבודה שלנו כצוות אפקטיבית, כמו שעובדים מהמשרד
 - אפקטיביות העבודה שלנו כצוות נפגעת
10. איך מנהלים אצלך ביחידה/בצוות את 'העבודה מרחוק' (התקדמות המשימות/תפוקות)? (בחירה מרובה)
- משתמשים בכלי דיווח ומעקב פרויקטים
 - שולחים סיכום יומי/שבועי
 - מקיימים פגישות סינכרון יומיות או שבועיות
 - עושים סבב עדכון במסגרת פגישות עבודה רגילות
 - יש לנו כלים דיגיטליים שיוצרים מדדי השתתפות בעבודה באופן שוטף
 - לא עושים שום דבר מיוחד
 - אחר (אנא פרט) :
11. אני חושב שהאתגרים העיקריים בעבודה במתכונת היברידית הם (עד 3 בחירות) :
- עדכון וסנכרון סטטוס משימות של כל חברי הצוות
 - קידום משימות באמצעות תקשורת בלתי-פורמלית
 - גיבוש הצוות
 - זמינות לאורך היום (למשל : טלפון, מייל, הודעות טקסט/ווטסאפ)
 - מגבלות העיסוק שלי, בשל היבטי ביטחון
 - קידום עבודה חוצת צוותים
 - ביצוע עבודות מאתגרות ומורכבות
 - אילוצי תשתיות וכלים טכנולוגיים
 - אחר :
12. אני חושב שהרווחים המרכזיים שיש בעבודה במתכונת היברידית הם (עד 3 בחירות) :
- גמישות בזמני עבודה

- מוטיבציה ומחויבות עובדים
- אטרקטיביות הארגון כמעסיק
- עלייה באפקטיביות
- הפחתת זמן נסיעה אל/מ העבודה
- איזון עבודה-חיים אישיים
- הפחתת שחיקה
- אחר:

13. כיצד מיושמת ביחידתך עבודה במתכונת היברידית?

- לכל עובד יש ימי עבודה קבועים לעבודה מהבית / מהמשרד
- ימי עבודה מהבית/מהמשרד יכולים להשתנות משבוע לשבוע
- הוגדרו ימים קבועים לעבודה מהבית / מהמשרד לכל הצוות

14. בהמשך לשאלה הקודמת, מה העדפתך לגבי מתכונת העבודה ההיברידית ביחידה / בצוות?

- ימים קבועים של כל עובד לעבודה מהבית/ מהמשרד
- גמישות של כל עובד לימים משתנים לעבודה מהבית/מהמשרד
- ימים קבועים לכל הצוות לעבודה מהבית/מהמשרד
- ימים קבועים כלל ארגוניים לעבודה מהבית/מהמשרד

15. לסיום, כמנהל, אילו היבטים נוספים יסיעו לך להיות אפקטיבי בעבודה במתכונת היברידית? (שאלה פתוחה)

[חזרה לתוכן העניינים](#)