



מעורבות עובדים בעבודה מרחוק: תמונה מורכבת

רן שמחון¹, נורית זיידמן²

תקציר

מחקר איכותני זה בוחן את השפעת המעבר לעבודה מרחוק ועבודה היברידית על מעורבות עובדי ההייטק בישראל מאז שנת 2020. מעורבות עובדים מוגדרת כקשר האישי, הפנימי והכוללני (פיזי, רגשי וקוגניטיבי) של העובד למשימותיו. באמצעות 39 ראיונות עומק שנערכו עם 29 עובדים בשתי נקודות זמן, המחקר מספק הבנה מעמיקה לגבי הגורמים המשפיעים על מעורבותם במודל ההיברידי, תוך התמקדות בסקטור ההייטק הספציפי. ממצאי המחקר מציגים תמונה מורכבת לגבי מעורבות העובדים: קשרים בינאישיים עם קולגות נמצאו כמשפיעים משמעותית הן בהיבט החברתי (תחושת שייכות) והן בהיבט המקצועי (שיתוף ידע וסיוע). יחסי בית-עבודה משפיעים באופן דו-כיווני: עבור חלק מהעובדים הם מביאים להפחתת מעורבות עקב עלייה במודעות לחיי המשפחה, בעוד שעבור אחרים, גמישות ניהולית מאפשרת דווקא שמירה על מעורבות. בנוסף, זוהו שני גורמים התומכים במעורבות גבוהה ללא תלות ישירה בעבודה מרחוק: אחריות מקצועית או קבלת תפקיד ניהולי, ותפיסת העבודה כהגשמה עצמית. מחקר זה תורם לספרות הקיימת במיקוד המוצע במשתני הקונטקסט בהקשר של תרבות סקטור ההייטק, ובהבנת עומק של השפעת מודל העבודה ההיברידי על מעורבותם של עובדים ישראלים בתחום ההייטק. המחקר מציע למנהלים ולארגונים תובנות חשובות לחיזוק מעורבות עובדים במציאות העבודה המשתנה, תוך הדגשת חשיבות הקשרים החברתיים-מקצועיים, התאמת מודל העבודה הגמיש לעובדים מרחוק והכרה בגורמים האישיים של העובדים.

מילות מפתח: מעורבות עובדים; עבודה מרחוק; עבודה היברידית; יחסי בית-עבודה; חוויית עובד.

מבוא

מחקר זה עוסק בבחינת המעורבות של עובדי הייטק בישראל, לנוכח המעבר למודל עבודה מהבית ולעבודה היברידית, עקב שינויים שחלו בשוק העבודה בעקבות משבר הקורונה שפקד את העולם בשנת 2020. מגפת הקורונה האיצה שינויים באופן העבודה ובשגרות הארגונית: היא דחפה את המעבר של ארגונים מעבודה במקום הפיזי של הארגון, לעבודה מהבית (Kniffin et al., 2021). המחקר הנוכחי בוחן את תפיסות עובדי ההייטק ואת הגורמים המשפיעים על מעורבותם בעבודה בתנאים של עבודה היברידית (שילוב של עבודה גם מהבית וגם במשרד). מעורבות עובדים נמצאת בקורלציה חיובית עם תקשורת פנים-ארגונית, החלפת מידע, למידה מתמשכת, יזמות פנים-ארגונית ותחושת שביעות רצון מהתקשורת (Mohindra & Kothari, 2023). קיים קשר חיובי גם בין מיתוג מעסיק למעורבות עובדים, ובין מעורבות עובדים להצלחת הארגון (Tiwari & Lenka, 2020). מעורבות כזו מתחזקת כאשר העובדים מרוצים ומוצבים בתפקידים שמתאימים להם. עובדים שמרגישים מעורבים מבקשים תקשורת פתוחה עם המנהלים, עבודה בעלת משמעות שמעניקה

⁷ רן שמחון, הפקולטה לניהול ע"ש גילפורד גלייזר, אוניברסיטת בן גוריון בנגב, Ran1Simhon@gmail.com
⁸ פרופ' נורית זיידמן, הפקולטה לניהול ע"ש גילפורד גלייזר, אוניברסיטת בן-גוריון בנגב, zeidman@bgu.ac.il

השראה וסביבת עבודה בטוחה (Mohindra & Kothari, 2023). המחקר בנושא מלמד כי קיימים משתנים שונים המשפיעים על מעורבות עובדים בעבודה מרחוק. מדובר לרוב בתנאי עבודה וגורמים פסיכוסוציאליים (Bareket-Bojmel et al., 2023; Chaudhary et al., 2022; Vander Elst et al., 2020). מחקרים אלה נוטים שלא להתייחס למשתני הקשר רחבים יותר, כמו תרבות וסקטור, שידונו במאמר זה.

סקירת ספרות

מעורבות עובדים בעבודה מהבית

מעורבות בעבודה מתייחסת לקשר האישי והפנימי של העובד עם משימותיו ואחריותו (Schaufeli, 2013). במחקר קיימות כמה גישות להגדרת מעורבות עובדים (Houle et al., 2022; Maslach & Leiter, 1997; Kahn, 1990). מרבית הגישות האלו מתבססות על הגדרתו של קאן (Kahn, 1990) המתארת שלושה פרמטרים של מעורבות: פיזית, רגשית וקוגניטיבית. (1) המרכיב הפיזי מייצג את רמת ההשקעה הפיזית של העובד במילוי תפקידו, כגון המאמץ והאנרגיה המושקעים בעבודה. שאלות המדידה מתייחסות ליכולת העובד לעבוד באינטנסיביות, להשקיע מאמצים, ולחקור עד כמה הוא משקיע אנרגיה במילוי מטרותיו. (2) המרכיב הרגשי מתייחס להיבטים הרגשיים של המעורבות, כגון התלהבות, גאווה, אכפתיות ואופטימיות לגבי העבודה. שאלות הפונות לממד זה בודקות עד כמה העובד מרגיש שמח, נלהב ומוטיבציוני בעבודתו. (3) המרכיב הקוגניטיבי מתייחס לרמת הריכוז, המיקוד והקליטה של העובד בעבודה. השאלות מתייחסות ליכולת של העובד להתרכז במשימות, לשים לב לפרטים ולהיות מרוכז מנטלית במילוי תפקידו (Kahn, 1990; Schaufeli et al., 2002).

מעבר להגדרה של מעורבות עובדים, הגורמים המרכזיים המשפיעים עליה הם אוטונומיה בעבודה ומנהיגות עצמית (self-leadership). אלו נמצאו כגורמים מרכזיים התורמים באופן משמעותי למעורבותם ולפרודוקטיביות של עובדים בעבודה מרחוק. כאשר עובדים חשים שיש להם שליטה על משימותיהם ומפגינים יכולות תכנון ובקרה עצמית, הם נוטים להיות מחויבים ומעורבים יותר בעבודתם (Galanti et al., 2021). לעומת זאת, קונפליקטים בין עבודה למשפחה, בידוד חברתי והפרעות סביבתיות בבית נמצאו כבעלי השפעה שלילית על רמת המעורבות של עובדים מרחוק (Galanti et al., 2021). מחקר אחר עמד על כך שהעבודה מרחוק אינה פוגעת בהכרח במעורבות עובדים, אלא מנבאת ירידה במעורבות רק בקרב עובדים שחווים רמות גבוהות או בינוניות של בדידות (Bareket-Bojmel et al., 2023).

עוד נמצא כי לא עצם העבודה מרחוק משפיעה על רווחת העובד ומעורבותו, אלא התנאים הפסיכוסוציאליים של העבודה, כמו קונפליקט בית-עבודה, תמיכה חברתית, אוטונומיה בביצוע משימות ושותפות בקבלת החלטות, שהיעדרם עלול לפגוע במעורבות העובד בעבודה מרחוק (Vander Elst et al., 2020). בנוסף, שכר גבוה, קשר עם הנהלה בכירה, הדרכות וירטואליות וכלים וירטואליים מתאימים לביצוע העבודה נמצאו כמשתנים המנבאים מעורבות גבוהה. עוד נמצא כי ככל שמספר הילדים של העובד גבוה, כך מעורבותו פחותה (Chaudhary et al., 2022). מחקרים נוספים מצביעים על כך שעובדים מרחוק עשויים לחוות חוסר בהתפתחות מקצועית הכרוך ביצירת קשרים עם עמיתים, חניכה מקצועית מצד עמיתים וממונים (Cooper & Kurland, 2002) ובידוד חברתי (Kurland & Egan, 1999), להיות מודרים מאינטראקציות חשובות (Richardson & McKenna, 2014), ולזכות לתמיכה ניהולית מוגבלת בכל הנוגע לצמיחה ולהתפתחות הקריירה שלהם (Howell et al., 2005). באופן דומה, בענפים עתירי ידע נמצאה פגיעה בתפיסת העובדים את הארגון ככזה התומך בקריירה ובפיתוח האישי שלהם (Redman et al., 2009).

תרבות הייטק ומעורבות עובדים בהייטק

בהתבוננות על מעורבותם של עובדים בתעשיית ההייטק, המחקר מצביע על כך שמדובר בעובדים הפועלים בתוך סביבה מקצועית תובענית ותחרותית, המאופיינת בעומסי עבודה כבדים ובתחושת חרדה מתמשכת ביחס לאפשרויות הקידום ולאופק התעסוקתי (Hofstetter & Rosenblatt, 2017). רמת המעורבות המצופה מהעובדים בהקשר זה גבוהה במיוחד, שכן תרבות העבודה בתחום מבוססת על עקרונות של אוטונומיה ואינדיבידואליזם, תוך דרישה מפורשת שהעובדים יטלו על עצמם אחריות מלאה על תפקודם המקצועי ועל ניהול ופיתוח הקריירה שלהם (Baruch & Rousseau, 2019; De Vos & Dries, 2013; Harpaz & Meshoulam, 2004; Hing, 2007; Shamir & Melnik, 2002).

למרות חשיבות המחקר אודות עבודה מהבית בתעשיית ההייטק, המחקר בתחום זה עדיין מוגבל. באחד המחקרים שנערך בקרב עובדי תעשיית ההייטק בזמן אחד מסגרי הקורונה נמצא כי למרות שהיכולת להתרכז בעבודה עלתה, המוטיבציה של העובדים ירדה כתוצאה מהיעדר אינטראקציה עם קולגות (Gandini & Garavaglia, 2023). בדומה לכך, מחקר שנעשה עם מפתחים בהייטק הראה כי הם מעדיפים לעבוד מהבית. עם זאת, רובם הביעו העדפה להגיע למשרד לפחות יום אחד בשבוע בגלל הצורך באינטראקציה עם קולגות. המפתחים התייחסו הן לאינטראקציות חברתיות והן לאינטראקציות הקשורות לנושאי עבודתם, במה שניתן לאפיין כביטויים של מעורבות בעבודה (Zaidman & Van Dijk, 2025).

בהיעדר מחקרים העוסקים ישירות בנושא, מצאנו כי מחקרים על מאפייני תעשיית ההייטק ועל עובדי הייטק יכולים לתמוך בהסבר הממצאים של מחקר זה על מעורבות עובדים. באופן כללי, התעשייה מאופיינת בין היתר בדינמיות, ובערכים של גמישות, חדשנות, אי-ודאות, לקיחת סיכונים, אינדיבידואליזם, יוזמה, האצלת סמכויות גבוהה לעובדים ובסביבת עבודה המאופיינת בדרישה מתמדת למצוינות (Caruso, 2016; Cohen & Fields, 1999; Kunda, 1992). מחקר בנושא גורמי המוטיבציה של מהנדסי תוכנה בהייטק, העלה כמה קטגוריות של גורמי מוטיבציה שעלו לעיתים קרובות במחקר, ביניהן מאפייני המשימה, השתתפות או מעורבות בעבודה עם אחרים, אפשרויות לניהול וקידום קריירה, תגמולים ותמריצים, ותחושת שייכות או קיומם של יחסים תומכים בעבודה (Beecham et al., 2008). מחקרים אחרים מראים כי עובדי הייטק מדווחים על חוויית עבודה חיובית, במגוון אספקטים כגון איזון בית-עבודה, הנאה, עניין, למידה והזדמנויות להתפתחות וקידום (Hundley et al., 2005).

עובדי הייטק בישראל

על בסיס המחקר הקיים ניתן להצביע על כמה מאפיינים של עובדי הייטק בישראל. נמצא כי עובדי הייטק בישראל מייחסים משמעות גבוהה לעבודתם. במחקר משנת 2004, הרפו ומשולם מעלים את הסברה שסביבת ההייטק התחרותית והמונעת מהישגיות מובילה את העובדים להעניק חשיבות לתרומתם במסגרת העבודה, ומכאן גם למשמעות גבוהה שהם מייחסים לה. בנוסף, המחקר מציין את החשיבות שעובדי ההייטק מייחסים לעבודה מעניינת ומספקת, וליכולת ללמוד דברים חדשים (Harpaz & Meshoulam, 2004). מחקר מאוחר יותר מראה שלמרות שעובדי הייטק ישראלים מדווחים על רמות גבוהות של לחץ בעבודתם, הדבר לא בא לידי ביטוי ברמות שחיקה גבוהות וזאת כתוצאה מתפיסת משמעות גבוהה ביחס לעבודתם (Pines & Zaidman, 2014). באופן דומה, נמצא כי מהות התפקיד וחשיבותם של יחסים טובים עם קולגות בעבודה מהווים אינדיקטורים חשובים לרמת שחיקה נמוכה בקרב עובדי הייטק בישראל (Tartakovsky & Orange, 2024). שנית, נמצא כי עובדי הייטק בישראל מאופיינים בהיותם אינדיבידואליסטים, בעלי נטייה לקחת אחריות אישית על עבודתם, אוטונומיים, הישגיים, מונעים מאוריינטציה פנימית המתבטאת בעניין, פיתוח

אישי-מקצועי, כמו גם ביצירתיות והזדהות עם ערכי הארגון (Zaidman & Dodick, 2023). שלישית, מחקרם של שמיר ומליניק (Shamir & Melnik, 2002) על עובדי הייטק ישראלים מצביע על כך שבהשוואה לקולגות האמריקנים, הישראלים נטו להתעלם או לחצות גבולות, ביניהם גבולות תקשורת, גבולות בירוקרטיים, גבולות ביחסים בעבודה וגבולות שבין פעילויות פנאי ועבודה. כל אלה, על פי החוקרים, מעידים על הנטייה של "גבולות חדירים" אצל ישראלים.

שיטה

המחקר מבוסס על 29 ראיונות עם עובדים בתעשיית ההייטק בישראל אשר עבדו בענף במהלך תקופת הקורונה. עם 10 מהמראיינים התקיים ראיון חוזר. לגבי היתר, עם חלקם לא צלח לקבוע ראיון נוסף, ולגבי האחרים התייחר הצורך בראיון נוסף בשל שינויים אישיים ו/או תעסוקתיים כגון מראיינים שהיו בתקופת חיפוש עבודה, חופשת לידה, מעבר לעבודה חדשה וכדומה. הראיונות התקיימו בשתי נקודות זמן: האחת בתקופה של עבודה מלאה מהבית ועבודה היברידית בתקופת הקורונה, מרץ-אוגוסט 2022, והשנייה לאחר כשנתיים, בחודשים יולי-ספטמבר 2024. דגימה בשתי נקודות זמן אפשרה טריאנגולציה בהתייחס לעמדות המראיינים ובחינה של יציבות או שינוי בעמדותיהם לאורך זמן, תוך כדי התייחסות לגורמים היוצרים שינוי בעמדות, ותיעוד הרפלקציה של המראיין לגבי עמדותיו בעבר.

10 מהראיונות בוצעו באופן וירטואלי ו-29 הראיונות הנוותרים בוצעו באופן פרונטלי. מתוך 29 המראיינים – 13 נשים ו-16 גברים, כולם בטווח הגילים 25–45. 26 מראיינים עובדים בתחומי הפיתוח כמפתחי תוכנה או ראשי/מנהלי צוותים של מפתחים. רוב המראיינים בעלי ותק של חמש שנים ומעלה בארגון, למעט שני מראיינים בעלי ותק של שלוש שנים כל אחד. כל הראיונות הוקלטו ותומללו. הראיונות התקיימו בזום או באופן פרונטלי. כל ראיון התקיים למשך 40 דקות-שעה. המראיינים נבחרו על בסיס הרקע שלהם כעובדי הייטק, בדגש על מפתחים בעלי ותק של לפחות שנתיים בתחום. המחקר קיבל את אישור ועדת האתיקה של אוניברסיטת בן-גוריון. המראיינים יודעו שמדובר בראיון אנונימי, שפרטיהם האישיים יישארו חסויים, שהראיונות המוקלטים יימחקו לאחר תמלול ושיש להם את האפשרות לסרב להתראיין או לבחור שלא לענות על שאלות מסוימות וכן לבחור להפסיק את הראיון בכל רגע נתון.

ניתוח הראיונות

הראיונות נקראו כמה פעמים במטרה לזהות תמות מרכזיות בהתייחס למעורבות העובדים בזמן עבודה מהבית או מהמשרד. בשלב שני אותרו ארבע תמות עיקריות ונאספו כל הציטוטים שהתייחסו אל התמה. את התמות חילקנו לשניים: שתי התמות הראשונות מלמדות על קשר בין עבודה היברידית למעורבות עובדים. שתי התמות העוקבות מלמדות על גורמים של מעורבות שאינם תלויים במודל העבודה ההיברידית. בשלב השלישי, לגבי כל תמה נערך ניתוח תחום תוך התבססות על המתודולוגיה של ספרדלי (Spradley, 1979), כאשר המטרה בניית תחום היא לדייק את הקשר בין הציטוטים על בסיס יחסים סמנטיים. הכוונה כאן הייתה למצוא קשר לוגי בין כל הציטוטים בתוך התמה. למשל, בחלק מהתמות נמצאו יחסים של קשר סיבתי, לדוגמה, ריחוק מקולגות הוא סיבה להפחתת מעורבות בעבודה. ניתוחי התחום מראים כי ישנן שתי סיבות מרכזיות להפחתת מעורבות בעבודה עקב ריחוק מקולגות: האחת קשורה בירידה בתחושת השייכות החברתית והשנייה קשורה בהיעדר היוועצות מקצועית כפי שהדבר קיים במפגשי פנים אל פנים. בשלב הרביעי, על בסיס התוכן של ארבע התמות, הבחנו בין שני גורמים המציגים מצב של העלאה או הפחתה של מעורבות בעבודה כתלות בנוכחות העובד בבית או במשרד, ושני גורמים שאינם תלויים בעבודה היברידית.

ממצאים

ניתוח הראיונות העלה ארבע תמות מרכזיות המבטאות את תפיסותיהם של עובדי ההייטק ביחס למעורבותם בעבודה בעקבות המעבר למודל עבודה היברידי. שתי התמות הראשונות מצביעות על השפעה הדדית בין מאפייני העבודה ההיברידית לבין רמת המעורבות, בעוד ששתי התמות האחרות מצביעות על כך שמעורבות מושפעת מגורמים שאינם תלויים באופן ישיר במודל העבודה ההיברידי.

קשרים בינאישיים עם קולגות כמעצבים את רמת המעורבות

רובם המוחלט של המרואיינים העידו כי חוזקם של הקשרים האישיים עם קולגות נתפס כבעל השפעה משמעותית על מעורבותם. עבור רבים מהם, הריחוק החברתי שנבע מעבודה מהבית הוביל להפחתה בתחושת השייכות, ובכך השפיע לרעה על מעורבותם בעבודה. מנגד, אצל מרואיינים ששמרו על קשרים חברתיים פעילים, תחושת השייכות נבנתה מחדש גם בתנאי עבודה מרחוק, מה שהוביל לחיזוק המעורבות. ניתן להבחין בין שני סוגים של קשרים אישיים: האחד מתייחס להיבטים חברתיים של הקשרים, והשני לקשרי עבודה המבוססים על אינטראקציה אישית. לעיתים, המרואיינים שילבו בין שני ההיבטים הללו בתיאוריהם.

ההיבט החברתי של קשרי עבודה וההשפעה על מעורבות: נתונים המלמדים על ירידה בתחושת

שייכות ופגיעה במעורבות

משתתפים רבים תיארו כי המעבר לעבודה מהבית גרם לירידה בתחושת השייכות ובמעורבות הרגשית והפיזית לעבודה. הריחוק הנפשי, הפגיעה בפרודוקטיביות ושינוי בתפיסת התפקיד מובאים בציטוטו של י':

"זה הרחיק אותי כאילו כל זה שאני לא מגיע, אין לי אינטראקציה עם האנשים ברמה היומית. אין לי חברויות עמוקות. כי בזום זה לא עובד. כן, אתה לא אוכל ארוחת צהריים... שותה קפה 7 פעמים ביום (עם הקולגות). אז כן, זה יצר ריחוק מסוים. נפשית, מהעבודה וכמובן פיזית. ובעיקר העבודה נפגעה מזה... כי אני פחות יצרני".

דבריו של י' מלמדים כי על אף שמתקיימים קשרים בינאישיים דרך הזום, המרחב האינטרנטי מאפשר בעיקר עבודה משותפת אך לא מאפשר תחזוקה של קשרים חברתיים יותר, המתקיימים ונוצרים דרך מפגשים בזמני הפוגה:

"לפני הילדים, לעבודה היה משקל, כאילו בכלל בעלי ואני הכרנו בעבודה, המון חברים שלנו הם מהעבודה. פעם זה היה כאילו המרכז של החיים, גם החברה, היינו כל יום במשרד. אז הפסקות הקפה, כאילו זה היה אינטראקציה הרבה יותר... וכן, ורציתי להתקדם" (מ').

מ' מתייחסת לשינוי שחל במעורבות שלה ביחס לעבודה, דבר שהתבטא ברצון להתקדם לתפקיד בכיר יותר, רצון שנעלם עם המעבר לעבודה מרחוק בעקבות ריחוק חברתי וירידה בתחושת השייכות. בעוד שהמעבר לעבודה מהבית גרם לריחוק הקשרים החברתיים וירידה במעורבות הארגונית, הקשר יכול לבוא לידי ביטוי גם בצורה חיובית. דבריה של ע' מדגימים כי תחושת שייכות גבוהה תורמת לעלייה במעורבות גם במוכנות לשלם "מחיר" על חשבון זמן בית:

"הבחירה שלי לעבור לפתוח, יש לה מחיר. אבל יש לה גם יתרונות... יש יומיים שאני לא בבית. אני יוצאת מוקדם... וחוזרת מאוד מאוחר... מבחינת ההספק שלי בעבודה, העניין שלי בעבודה, האווירה. יש אווירה אחרת בעולמות של פיתוח... אני עובדת עם אנשים, טוב, מאוד חכמים... יש

אווירה טובה, אווירה של הישגיות... זה מחזיר אותי כל פעם לקטע הזה שאתה אוהב לעבוד עם האנשים שאתה עובד איתם."

היבט מקצועי: תלות בנוכחות פיזית והשפעתה על מעורבות

ההיבט השני של הקשר בין שייכות למעורבות מתייחס לאופי קשרי העבודה המקצועיים, הנראים כתלויים בנוכחות פיזית. נוכחות במשרד מאפשרת תחושת נוחות בהיוועצות בקולגות, קבלת מידע והכוונה, וכתוצאה מכך תורמת להתקדמות מקצועית ולמעורבות. לעומת זאת, תחושה של היעדר יעוץ ותמיכה עלולה להוביל לבדידות, תסכול, חוויית כישלון ותחושת זרות, המשפיעות שלילית על המעורבות. אצל חלק מהמרואיינים, ההיבט החברתי והמקצועי של קשרי העבודה שזורים זה בזה ותומכים זה בזה, כפי שאפשר ללמוד מדבריו של ב':

"מבחינת השייכות אני חושבת זה מאוד משנה כאילו כשאתה רואה אנשים ומרגיש הרבה יותר שייכת, מאשר איזה כאילו ישיבה בזום או, כל היום עובד לבד עם המחשב, עם הדאטה, עם התוכנה, עם עצמך. כאילו השייכות והאפשרות לבקש עזרה, אני חושבת שהיא הרבה יותר, נגישה..."

הקשר בין מפגש פיזי לנגישות ולהרגשת נוחות להתייעצות מקצועית עם קולגות בא לידי ביטוי בציטוט הבא:

"אני פחות מתייעצת עם חברים לעבודה בפרויקטים מקבילים, כשאני לא באה למשרד. כשאני יושבת לידם, אז אמנם אנחנו לא עובדים ביחד, אנחנו מתראים ואז את ברגע יכולה לשאול אותו שאלה... וברגע שאני לא יושבת לידם אז זה יותר מאמץ כאילו להגיד להם היי... אתה כאילו חושב יותר... וכשאתה במשרד ואתה עושה את זה בשנייה, אתה פנוי רגע, שואל. אז זה חסר" (א').

הקשר בין בית לעבודה כמשפיע על מעורבות בעבודה

הממצאים מצביעים על כך שהקשר בין בית לעבודה משפיע על מעורבות העובדים בצורות מגוונות. עבור שמונה מרואיינים, עבודה מהבית תרמה להפחתת המעורבות, בעוד שאצל שמונה מרואיינים אחרים, הגמישות בניהול שעות העבודה אפשרה שמירה על רמת מעורבות גבוהה.

עבודה מהבית כתומכת בהפחתת מעורבות

מרואיינים העידו כי בשלב הראשוני של עבודה מרחוק, השהייה בבית חידדה את מודעותם לחיים האישיים והמשפחתיים. לעיתים, תהליך זה כלל חשיבה מחדש על זהותם או תפקידם כהורים או בני זוג. תובנות אלו, לצד מתחים ודרישות סותרות בין עבודה לחיים אישיים, הובילו להצבת גבולות ברורים יותר ביחס לעבודה, שהתבטאה בפועל בהפחתת המעורבות:

"זו בחירה שלי. כן, בתוך מחשבה שזה חשוב גם שאני אהיה נוכח בבית. אז כאילו אתה יודע, הבן אדם יכול להחליט איפה הוא שם את הדברים שלו, אז אני מחליט שאני שם עד שעה מסוימת בעבודה ואת השאר אני כאילו מעדיף להשקיע בבית כאילו הכמיהה שלי היא כרגע המשפחה יותר מאשר העבודה. לפני כן הייתי נוסע כל יום לבורסה ברמת גן. הייתי יוצא בשבע, חוזר בשבע. הייתי חוזר כשנני כאילו משכיבה את הבנות לישון, והיום לא, אני זה שאוסף מהגנים" (ר').

דבריו של ר' מביאים את החשיבות שהוא מייחס לנוכחות שלו בבית, ואילו הציטוטים הבאים מתייחסים לזמן האיכות של המשפחה. בשני המקרים מדובר על הצבת גבולות של מעורבות בעבודה:

"פתאום שזה נגזר עלינו [עבודה מהבית] בנינו את המשפחתיות והזמן איכות הזה ביחד ואני ממש שמחה על זה בדיעבד. אז מאוד היה לנו כיף ביחד אחרי שעברנו את כל המשברים ובהמשך הבנו שפשוט אי אפשר לעשות גם וגם זה, למדנו לעשות את ההפרדה על חשבון עבודה... ואז שמתי גבולות מאוד ברורים שלא מדברים איתי אחרי שעה מסוימת. ברגע שיצאתי מהמשרד אז יצאתי אם זה לא דחוף אני לא זמינה. אם מדובר במשהו רציני אז אני אמצא דרך להתפנות" (מי).

"עד לפני שהקמתי משפחה והיו לי ילדים, העבודה הייתה די טופ פריוריטי [עדיפות עליונה] שלי... מאז שיש לי ילדים, אני יודע להגיד בוודאות שהיא משנית לחיים הפרטיים שלי... היא מעסיקה אותי, אני נותן עליה את הדעת גם מעבר לשעות העבודה... היא מאוד מרכזית אבל היא הפכה להיות משנית לחיי המשפחה שלי" (ני).

היבט נוסף של הפחתת מעורבות בא לידי ביטוי בבחירת תפקידים בעלי אוריינטציה מקצועית על פני תפקידים ניהוליים. תפקידים ניהוליים נתפסים כמחייבים יותר במעורבות, נוכחות וזמינות בעבודה בהשוואה לתפקידים מקצועיים המאפשרים גמישות רבה יותר בניהול לוח הזמנים ובזמן עבודה מהבית. היבט זה מלמד כי אף שהעובד יכול להפגין מעורבות בעבודה בביצוע תפקידו, הרי שזו ממוסגרת ומתוחמת דרך בחירה בתפקיד שמעיקרו מאפשר הפחתת מעורבות:

"החלטתי שאני רוצה כאילו לחזור להיות עובדת פשוטה כזאתי וכאילו, היה לי בעצם הפוך משאיפות (צוחקת). רק תנו לי לעשות את העבודה הקטנה שלי ולהגיע הביתה ולהיות עם המשפחה" (יי).

גמישות ואוטונומיה חיוניות לשמירה על מעורבות עובדים

למרות שמרואיינים רבים העידו כי מודל העבודה מהבית החליש את מעורבותם בעבודה, חלק מהמרואיינים ציינו שעבודה מהבית אפשרה להם להגביר את נוכחותם בחיי המשפחה, מבלי לפגוע במעורבותם המקצועית. זאת התאפשר בעקבות הגמישות בלוח הזמנים של ביצוע העבודה מהבית:

"העבודה רשמית מסתיימת בשעה שש בערב, ומה לעשות יש לך ילדים בבית כבר מארבע אחר הצהריים. אני מוצא את עצמי עובד הרבה בלילות לאחרונה כשיש לחץ, המון... ואני לא היחיד, כשאני מתחבר בשמונה בערב אני רואה שאנשים מחוברים. בין שמונה לעשר בלילה נהיו שעה לגיטימית להכניס ללון.. מצד שני יש את האיזון שאני יכול ללכת לקניות בסופר תוך כדי עבודה או שאני מסיע את הילדה לחוג בשלוש וחצי אחר הצהריים" (יי).

"היום אני מבחינתי רוצה תמיד להיות בבית בזמן של ההשכבה וגם בזמן של הפיזורים של הבוקר. זה זמנים שאני רוצה להיות בבית וזמנים שאני פחות עובד בהם. בין 5 עד 6 אני כבר לא עובד. לפעמים אני חוזר לעבוד קצת בערב, לפעמים לא, וזה דברים שמאפשרים לך כשאתה עובד מהבית" (די).

אחריות מקצועית ותפקיד ניהולי כגורמים התומכים במעורבות גבוהה ללא תלות בעבודה מרחוק

בניגוד לשתי התמות הקודמות, ניתוח הראיונות העלה כי עבור תשעה מרואיינים, אחריות מקצועית ותפקיד ניהולי הם גורמים התומכים באופן חיובי במעורבות עובדים, ללא תלות ישירה במודל העבודה ההיברידי. תפקידים הדורשים רמת אחריות גבוהה ו/או ניהול עובדים/תחום נתפסים כמחזקים את המעורבות גם בתנאי עבודה מרחוק. א' עובדת בין שלושה לארבעה ימי עבודה מהבית. לדבריה, המעורבות שלה בעבודה נקבעת על פי אינטנסיביות העבודה ולא לפי המיקום ממנו היא מתבצעת: "זאת אומרת, כאילו כשיש עבודה אז זה לא משנה [היכן אני עובדת] כי יש עבודה, יש לי אחריות, יש לי מחויבות...".

ד' הביעה במסגרת הראיון הראשון ירידה במעורבות בעבודה דרך הצבת גבולות לדרישות העבודה ויצירת הפרדה ברורה יותר בין בית לעבודה. לאחר מכן במסגרת הראיון השני היא סיפרה כי עברה לתפקיד הדורש רמת חשיבות ומידת אחריות כבדה יותר, בארגון אחר. השינוי הביא לעלייה במעורבות שלה במקום העבודה החדש: "התפקיד שלי הוא מאוד משמעותי לחברה.... גם מבחינה כלכלית. זה יכול להביא להפסדים מאוד גדולים.... אז אני באמת רואה את זה כשאני בעבודה, אני כל כולי בעבודה ואני עושה את העבודה שלי בצורה הכי מקצועית שאני יכולה". היא מעידה כי הייתה ירידה משמעותית במעורבות שלה במקום העבודה הקודם עם המעבר הראשוני לעבודה מהבית.

קידום לתפקיד ניהולי יצר אצל צ' שינוי ברמת ההזדהות והמעורבות שלו בחברה. כאשר במהלך הראיון הראשון הוא ביטא הבנה של חוסר רצון ללכת לאפיק ניהולי, הוא תיאר זאת כ"השתחררות מלפיתה תודעתית של מקום העבודה". לאחר שנה וחצי, הוא קודם לתפקיד ניהולי ומוצא את עצמו כיום מעורב יותר:

"אני במצב ההופכי לגמרי מהמצב שהייתי בו לפני 3 שנים...., עכשיו אני 3 ימים בשבוע במשרד, במחלקת התשתיות, בתפקיד שהוא אחראי על קבוצה גדולה של אנשים... גם תחשוב שבתור מישהו בתור מנהל אתה צריך לייצג הרבה פעמים את העמדה של החברה בתור העמדה שלך הרי, נכון? זה מאוד משפיע על ההזדהות הזאתי [עם מקום העבודה]".

תפיסת עבודה כהגשמה עצמית תומכת במעורבות גבוהה ללא תלות בעבודה מרחוק

בקרב תשעה מראיינים שתפיסת העבודה שלהם נמצאת במיקוד של הגשמה עצמית, נמצא כי גם לאחר המעבר למודל של עבודה מהבית לא חל שינוי בתפיסת המעורבות שלהם בעבודה. גורמי העניין והמשמעות תפסו מקום מרכזי בחוויית העבודה שלהם לכל אורך הדרך, ובהתאם, מעורבותם בעבודה נותרה גבוהה כפי שהייתה, ללא תלות בעבודה מהבית או מהמשרד. הדוגמאות הבאות ממחישות זאת:

"אני לא מרגיש את העבודה כעבודה וזה גורם לי יותר באמת להרגיש שאני הולך לעבוד בשביל מימוש עצמי... (ג).

גם העובדה שג' עובד כשלושה-ארבעה ימים מהבית, ועל אף היותו נשוי ואב לארבעה, לא שינתה משהו ברמת המעורבות שלו בעבודה:

"אני לא יודע אם אני דוגמה טובה, אבל כאילו נגיד אני קניתי מכונת קפה (לבית) ולא נגעתי בה. עוד לא פתחתי אותה, כאילו לא, לא מצאתי לזה זמן... (ג).

ר' חוותה את העבודה במהלך תקופת הסגרים כאירוע מלחיץ מאוד. הקונפליקט שבין בית לעבודה, בנוסף לאי-ודאות ביחס לציפיות וההספקים הנדרשים מצד הארגון, גרמו לה לעבוד קשה מאוד ובמתח נפשי גדול:

"הבנתי שהצבתי בהתחלה סטנדרט כל כך גבוה עד כדי כך שהייתי חולה שבועיים אחרי, כי לא נחתי ולא ישנתי כדי לעמוד בהספקים".

העומס והמתח הנפשי לא מנעו ממנה לגלות מעורבות גבוהה ביחס לעבודה ולרצות להתקדם לתפקיד בכיר יותר:

"אני רוצה להתקדם, הבנתי שיש לי מסוגלות גבוהה ואין סיבה שלא אטפס מאוד מאוד גבוה...העבודה זה התחביב שלי. אין לי כל כך הרבה דברים שאני אוהבת לעשות. אני אוהבת להפוך תהליכים ליותר טובים, לייצר ערך, להוביל לזה שהלקוחות יהיו מרוצים..."

נ' מבטאת תפיסת משמעות גבוהה לצד גילוי עניין בתחום המקצועי:

"אני באמת חושבת שאני עושה משהו משמעותי, שוב לא מציל חיים אבל בוא נגיד שאני אחראית על מוצר הדגל הכי חדשני של הארגון. לשפר את התוצאות שלו וזה נותן משמעות. וגם מעניין אותי החקירה; להפעיל את הראש, לחפש, ללמוד – יותר בקטע הזה. לא משמעות מטורפת 'הצלתי חיים' אבל כן משמעות שאני משפיעה על הכלכלה של ישראל..."

בראיון השני איתה, סיפרה נ' על שינוי תעסוקתי שהיא עושה לצורך קידום, 'פריצה' מקצועית כלשונה, שינוי קשה ותובעני יותר שדורש השקעה ומעורבות גבוהה יותר בעבודה.

דיון

המחקר הנוכחי ביקש לבחון את השפעת המעבר למודל עבודה היברידי על מעורבות עובדי ההייטק בישראל, תוך ניתוח מעמיק של תפיסותיהם. ממצאי המחקר מציגים תמונה מורכבת של מעורבות עובדים התומכת בחלק מן הממצאים של מחקרים קודמים שנעשו בתחום, בדבר גורמי השפעה על מעורבות עובדים בעבודה היברידית. הניתוח האיכותני העלה ארבע תמות מרכזיות: שתי תמות המצביעות על קשרים מורכבים בין העבודה ההיברידית למעורבות, ושתי תמות המצביעות על גורמים המעודדים מעורבות ללא תלות במודל העבודה. תרומתו של מחקר זה תמונה בהבנת משתני הקשר בתחום. במקרה זה: תרבות סקטור ההייטק הישראלי, ביכולתו להציג ראייה דינמית של התופעה בזכות איסוף נתונים בשתי נקודות זמן ובהשלמה למחקר הכמותי הקיים ביחס לתחום זה.

קשרים בינאישיים עם קולגות ומעורבות בעבודה היברידית

ממצאי המחקר מדגישים את השפעתם המכרעת של קשרים בינאישיים עם קולגות על מעורבותם של עובדי הייטק, הן בהיבט חברתי (תחושת שייכות) והן המקצועי (שיתוף ידע וקבלת סיוע). ממצא זה תומך בממצאי מחקרים קודמים על כך שריחוק חברתי תורם לירידה במעורבות (Galanti et al., 2021; Vander Elst et al., 2020), להרגשה של חסרון מקצועי (Cooper & Kurland, 2002) ובידוד חברתי (Kurland & Egan, 1999). מרואיינים רבים תיארו כי היעדר אינטראקציה יומיומית, כפי שחוו אותה בעבודה מרחוק, הובילה לריחוק נפשי, לפגיעה בפרודוקטיביות ובתחושת השייכות שהייתה מרכזית בחייהם המקצועיים בעבר. למעשה אלו ביטויים של ירידה במעורבות הרגשית (תחושת שייכות, נאמנות, מוטיבציה), הפיזית (רמת האנרגיה המושקעת) והקוגניטיבית (רמת הריכוז והעניין) שלהם ביחס לעבודה (Kahn, 1990; Schaufeli et al., 2002).

תיאורים אלו כללו התייחסות להבדלים באינטראקציות חברתיות יומיומיות כגון הפסקות קפה או ארוחות צהריים, שבעבר תרמו לתחושת קרבה ורצון להתקדם. ממצאים אלו תומכים במאפייני תרבות ההייטק, שבה ניתן דגש לחיבור אנושי אישי ויחסי קרבה בין מנהל לעובד (Gazit et al., 2021). עם זאת, המחקר מציג גם היבט משלים ביחס לירידה במעורבות, כאשר עולה כי שמירה על קשרים חברתיים, עבור אלו שהייתה להם האפשרות לשמר קשרים אלו דרך מפגשים חד או דו-שבועיים במשרד, וקיומה של אווירה מקצועית חיובית תורמים לשמירת מעורבות גבוהה, גם בתנאים של עבודה מרחוק. תיאורים של מרואיינים הדגישו

כי גם בנוכחות חלקית במשרד, האווירה הכללית ואיכות היחסים עם קולגות יכולים להחזיר את תחושת העניין וההישגיות, ובכך לחזק את המעורבות.

בנוסף, המחקר מדגיש את החשיבות של אינטראקציות מקצועיות פיזיות: הצורך להיוועץ, לקבל מידע ולבקש עזרה באופן ספונטני, אשר נתפס כנפגע בעבודה מרחוק. מרואיינים רבים חוו כי השייכות והאפשרות לבקש עזרה נגישות הרבה יותר כשנמצאים במשרד. וכאשר העבודה אינה מתבצעת מהמשרד, אלא בבית, והמרואיינים אינם יושבים ליד עמיתיהם, הדבר דורש מאמץ רב יותר ומורגש כחיסרון. היבט זה, המדגיש את היעדר האינטראקציות הפונקציונליות בין חברי צוות, מאפיין את סביבת העבודה האינטראקטיבית של צוותי משימה בהייטק (Zaidman & Van Dijk, 2025). מכיוון שהיכולת לבצע משימות ביעילות היא גורם מוטיבציוני מרכזי עבור מהנדסים (Beecham et al., 2008), פגיעה באינטראקציות אלו עלולה, כפי שעלה מהראיונות, להביא לירידה במעורבותם.

ממצאי המחקר הנוכחי מלמדים כי בניגוד לעובדי מגזרים אחרים (Holmes et al., 2023; Dionisi et al., 2021; Rapp et al., 2021), עובדי הייטק אינם מעידים על תחושה נרחבת של בדידות, שחיקה או תשישות רגשית כתוצאה מעבודה מרחוק. זאת גם בתקופת הקורונה עצמה אשר התאפיינה בלחץ ושחיקה גם בקרב חלק מהמרואיינים במחקר זה. ייתכן שהדבר מוסבר על בסיס רמות השחיקה הנמוכות באופן כללי אצל עובדי הייטק בישראל (Pines & Zaidman, 2014; Tartakovsky & Orange, 2024), וכן על בסיס נטייתם האינדיבידואליסטית והאוטונומית של עובדים אלו, אשר רגילים לעבוד בצורה עצמאית תוך לקיחת אחריות (Harpaz & Meshoulam, 2004; Zaidman & Dodick, 2023). לפיכך, המעבר לעבודה מהבית לא נתפס כ"מטלטל" במיוחד במובן זה.

הקשר בין בית לעבודה ומעורבות: תמונה מורכבת

המחקר מראה כי היחסים בין בית לעבודה משפיעים באופן דו-כיווני על מעורבות עובדי הייטק. עבור חלק מהמרואיינים, העבודה מהבית הובילה להפחתת מעורבות, בעיקר כתוצאה מהגברת המודעות והקשב לחיי המשפחה והצורך בהצבת גבולות ברורים יותר בין העבודה לחיים האישיים. ממצא זה תומך במחקרים קודמים שהצביעו על קונפליקט בית-עבודה כמשפיע על ירידה במעורבות (Galanti et al., 2021; Vander Elst et al., 2020), וכן על הקשר בין מספר הילדים לרמת המעורבות, כאשר ככל שמספר הילדים גדל המעורבות יורדת (Chaudhary et al., 2022). מרואיינים תיארו חוויות בהן העבודה מהבית חידדה את מודעותם לחיי המשפחה, והובילה אותם להציב גבולות ברורים יותר לזמינותם בעבודה. חלקם אף ביטאו העדפה לתפקידים מקצועיים על פני ניהוליים, מתוך שאיפה לגמישות שתאפשר איזון טוב יותר בין עבודה למשפחה.

עם זאת, עבור עובדים אחרים, הגמישות והאוטונומיה בניהול שעות העבודה, שהתאפשרו בעבודה מהבית, סייעו לשמור על רמת מעורבות גבוהה. ממצא זה מרחיב את ההבנה הקיימת בספרות ומצביע על כך שהמרחק מהמשרד אינו גורם להפחתת מעורבות באופן גורף, אלא לעיתים אף מאפשר איזון טוב יותר בין דרישות העבודה לדרישות החיים האישיים, ובכך משמר את המעורבות. ממצא זה תומך בממצאי מחקר קודם על כך, שאחריות ואוטונומיה בניהול לוח הזמנים של העבודה והמשימות מגבירים מעורבות עובדים (Galanti et al., 2021). מרואיינים תיארו כיצד העבודה מהבית מאפשרת להם גמישות לתמך בין משימות עבודה לבין מחויבויות משפחתיות, כגון איסוף ילדים או סידורים אישיים, ובכך לשמר את מעורבותם הכוללת. ניתן להסביר זאת על בסיס מאפייני העבודה בעולם ההייטק אשר מאפשרים לרוב עבודה בכל שעות היממה, וכן

על ידי תרבות ההייטק המאופיינת בגמישות, אינדיבידואליזם והאצלת אחריות לעובדים (Caruso, 2016; Cohen & Fields, 1999; Kunda, 1992).

עובדי הייטק בישראל, הנחשבים לאחראים והישגיים (Harpaz & Meshoulam, 2004) ובעלי "גבולות חדירים" בין תחומי חיים (Shamir & Melnik, 2002), יכולים לנצל גמישות זו לטובת איזון אישי מבלי לפגוע במחויבותם המקצועית. ייתכן כי עמדות אלה משתנות גם בהתאם למצב המשפחתי, למשל בהתאם למספר וגיל הילדים, כפי שמעיד מחקר קודם (Chaudhary et al., 2022). נראה שרמת המעורבות של עובדים עשויה לעלות עם התבגרות הילדים בהיותם פחות תלתיים, כפי שעלה בקרב כמה מן המרואיינים, נושא שראוי להיבחן במחקר עתידי.

אחריות מקצועית ותפקיד ניהולי כגורמים תומכים במעורבות

המחקר זיהה כי אחריות מקצועית ותפקיד ניהולי הם גורמים התומכים באופן חיובי במעורבות עובדים, ללא תלות ישירה במודל העבודה ההיברידי. ממצא זה עולה בקנה אחד עם מאפייני תרבות ההייטק המדגישה אוטונומיה, לקיחת אחריות וחתירה למצוינות (Baruch & Rousseau, 2019; De Vos & Dries, 2013). מרואיינים בתפקידים הדורשים רמת אחריות גבוהה או ניהול צוותים דיווחו על מעורבות גבוהה הנובעת מתחושת מחויבות פנימית לתפקיד ותוצאותיו, ללא קשר למיקום הפיזי של העבודה. כך למשל, מרואיינים שונים ציינו כי מעורבותם בעבודה נקבעת על פי אינטנסיביות העבודה ותחושת המחויבות, ולא לפי המיקום ממנו היא מתבצעת. מרואיינת אחת תיארה כיצד מעבר לתפקיד בעל אחריות משמעותית הביא לעלייה במעורבות שלה, שכן תפסה את תפקידה כבעל השלכות כלכליות וארגוניות כבדות. כמו כן, נמצא כי קידום לתפקיד ניהולי יצר שינוי משמעותי ברמת ההזדהות והמעורבות בחברה, שכן תפקיד ניהולי דורש ייצוג ונוכחות משמעותית יותר בארגון ומשנה את תפיסת האחריות.

תפיסת עבודה כהגשמה עצמית כגורם תומך במעורבות

התמה האחרונה שעלתה מהראיונות היא תפיסת העבודה כהגשמה עצמית וכמקור למשמעות פנימית, המהווה גורם מרכזי התומך במעורבות גבוהה ללא תלות במודל העבודה ההיברידי. עבור מרואיינים שהעידו על תפיסה זו, גורמי העניין, הלמידה, היצירתיות והתרומה האישית היו דומיננטיים בחוויית העבודה שלהם. ממצא זה תואם מחקרים קודמים המצביעים על כך שעובדי הייטק בישראל מייחסים משמעות גבוהה לעבודתם ומונעים מעניין ופיתוח אישי (Harpaz & Meshoulam, 2004; Pines, 2010; Pines & Zaidman, 2014).

חלק מהמרואיינים אף ציינו כי אינם "מרגישים את העבודה כעבודה" אלא כהזדמנות למימוש עצמי, וכי גורם זה חזק מספיק כדי לנטרל את השפעות מיקום העבודה. ואף יותר מכך, מרואיינת שחוותה לחץ רב בתקופת הסגרים ציינה כי העבודה היא התחביב שלה וכי שאיפותיה לקידום והרצון להשפיע ולייצר ערך היוו מנוע למעורבות גבוהה ועקבית גם בתנאי לחץ. מרואיינים נוספים ביטאו תפיסת משמעות גבוהה לצד גילוי עניין עמוק בתחום המקצועי, המהווה מניע פנימי למעורבות.

מתודולוגיית המחקר שהתבססה על בחינה של תפיסות חלק מהמרואיינים בשתי נקודות זמן מאירה זווית נוספת של הממצאים. הממצאים מראים כי מעורבות חלק מהעובדים בתנאים של עבודה היברידית משתנה לאורך זמן. בניגוד למחקר המתרחש בנקודת זמן אחת שיכול להוביל למגבלה בהבנת הדינמיקה של התופעה הנחקרת, מחקר זה מראה כי קיימת השתנות במעורבות העובדים. ממצאי המחקר מצביעים על כיוון ראשוני של גורמי השינוי ביניהם: שינוי בתפקיד וכן הקרבה למשפחה, בעיקר כאשר מדובר במשפחות עם ילדים

קטנים שאינם עצמאיים. נראה ששינויים אלה הם הפיכים, כלומר ייתכן שחוסר קידום יוביל להפחתת מעורבות, כמו גם שינוי בדינמיקה במשפחה, שבעקבות עבודה מהבית יכולה להיות גורם בעל השפעה על מעורבות בשני הכיוונים.

מחקר זה מציע הבנת עומק של הגורמים המשפיעים על מעורבות עובדי הייטק בעבודה מרחוק לתפיסתם. המחקר תומך בחלקו בממצאים של מחקרים קודמים ביחס להשפעת גורמים פסיכו סוציאליים על מעורבות עובדים בעבודה מרחוק. אולם בעיקר, המחקר מזהה גורם קונטקסטואלי שלפי הבנתנו לא זוהה עד כה, המסביר מעורבות עובדים בתנאי עבודה היברדית: תרבות הסקטור. המחקר מראה כיצד תרבות וסביבת העבודה של ההיי טק מצביעה על תמונה מורכבת יותר ביחסי מעורבות עובדים בעבודה מרחוק. בנוסף, המחקר מתבסס על ראיונות עם עובדי הייטק בשתי נקודות זמן, מה שמאפשר ראייה דינמית של התופעה.

מסקנות

המחקר מציג מפה מורכבת של השפעות על מעורבות עובדי היי טק לתפיסתם. נמצא כי כאשר העובדים חווים הגשמה עצמית, גילוי עניין בעבודה ותופסים את התפקיד או המשימה באופן אחראי, הם יבטאו מעורבות מוגברת ביחס לעבודה ללא תלות בעבודתם מרחוק. לעומת זאת – ריחוק חברתי, ירידה בתחושת השייכות, וקונפליקט בית עבודה נתפסים כגורמים אשר משפיעים על ירידה במעורבות. המחקר תומך בחלקו בממצאי מחקרים קודמים בדבר השפעת גורמים פסיכו סוציולוגיים על מעורבות עובדים. תרומתו המרכזית של מחקר זה היא בהבנת עומק ביחס למעורבות עובדים מרחוק. המחקר מסביר כיצד משתני הקשר, במקרה זה תרבות וסביבת העבודה של ההייטק, מצביעה על תמונה מורכבת יותר. כמו כן ההשוואה של הנתונים בשתי נקודות זמן מאפשרת ראייה דינמית של התופעה. על בסיס המחקר הנוכחי ניתן לבצע מחקרי המשך של שלושת הסוגיות הבאות: (1) עבודה מהבית אינה נתפשת כגורם הפחתת מעורבות בקרב עובדים שמלכתחילה רמת המשמעות שלהם בעבודה היא גבוהה; (2) עבודה מהבית אינה נתפשת כגורם הפחתת מעורבות כאשר עובדים רגילים לקחת אחריות על עבודתם ולעבוד בצורה אוטונומית; (3) ריחוק מקולגות נתפס כגורם מפחית מעורבות בשני היבטים: ריחוק אישי, חברתי וריחוק מאינטראקציות המאפשרות שיח על נושאי עניין הקשורים לעבודה.

השלכות יישומיות

ממצאי המחקר מציעים כמה תובנות חשובות למנהלים ולארגונים המעוניינים לשמר ולחזק את מעורבות עובדיהם במציאות העבודה המשתנה: הראשונה היא הדגשת חשיבות הקשרים החברתיים-מקצועיים. ארגונים צריכים להשקיע ביצירת הזדמנויות לאינטראקציה חברתית ומקצועית פנים אל פנים, גם במודל היברידי, על מנת לשמר את תחושת השייכות ונוחות שיתוף הידע. הדבר כולל עידוד מפגשים יזומים, סביבות עבודה המאפשרות אינטראקציה ספונטנית וכלים וירטואליים התומכים בקשר רציף. השנייה היא התאמת מודל הגמישות. יש לאפשר גמישות בניהול זמני עבודה מתוך הבנה שהיא יכולה לסייע לעובדים לאזן בין חייהם האישיים והמקצועיים, ובכך לשמר מעורבות. עם זאת, חשוב לבחון את הצרכים האישיים של העובדים, שכן גמישות יתר עלולה להוביל להצבת גבולות חדים מידי על חשבון המעורבות, בעוד שבמקרים אחרים היא דווקא מחזקת אותה. השלישית היא הכרה בגורמים פנים-אישיים ומקצועיים. יש להכיר בחשיבותם של אחריות מקצועית, תפקידים ניהוליים ותפיסת עבודה כהגשמה עצמית כגורמים מרכזיים התומכים במעורבות, ולטפח אותם באמצעות הענקת אוטונומיה, הזדמנויות לקידום ואתגור מקצועי. הדבר מצריך מיקוד בפיתוח קריירה, העצמת עובדים וחיבור למשמעות התפקיד.

מגבלות והמלצות למחקר עתידי

המחקר מבוסס על דגימה מצומצמת של אוכלוסייה ולכן יכולת ההכללה היא מוגבלת. באופן ספציפי, המחקר התמקד בעובדי הייטק בישראל וייתכן שהממצאים אינם ניתנים להכללה לסקטורים אחרים. כמו כן בשל המדגם המצומצם לא הייתה התייחסות לגודל חברות ההיי טק, או לתחומן. המחקר לא התמקד במשתתפים נוספים כמו השפעת גיל הילדים על המעורבות, נקודה העשויה להאיר היבטים נוספים בקונפליקט בית-עבודה. נכון יהיה לבחון את הטענות המוצגות במחקר זה ואת המשתתפים שהועלו כאן כמגבלות מחקר, על בסיס נתונים של מחקר כמותני רחב יותר.

רשימת מקורות

- Bareket-Bojmel, L., Chernyak-Hai, L., & Margalit, M. (2023). Out of sight but not out of mind: The role of loneliness and hope in remote work and in job engagement. *Personality and Individual Differences*, 202, 111955.
- Baruch, Y., & Rousseau, D. M. (2019). Integrating psychological contracts and careers: A research agenda and new perspectives. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 174–188.
- Beecham, S., Baddoo, N., Hall, T., Jagielska, M., & Robinson, H. (2008). Motivation in software engineering: A systematic literature review. *Information and Software Technology*, 50(9–10), 860–879.
- Caruso, L. (2016). The 'knowledge-based economy' and the relationship between the economy and society in contemporary capitalism. *European Journal of Social Theory*, 19(3), 409–430.
- Chaudhary, V., Mohanty, S., Malik, P., Mary, A. A. S., Maroor, J. P., & Nomani, M. Z. M. (2022). Factors affecting virtual employee engagement in India during COVID-19. *Materials Today: Proceedings*, 51, 571–575.
- Cohen, S. S., & Fields, G. (1999). *The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies*. Sage Publications.
- Cooper, C. L., & Kurland, N. B. (2002). Teleworking: Its impact on the employee and his/her family. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, Vol. 17 (pp. 317–344). John Wiley & Sons.
- De Vos, A., & Dries, N. (2013). Applying a talent management lens to career management: the role of human capital composition and continuity. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1816–1831.
- Dionisi, A. M., Smith, C. J., & Dupré, K. E. (2023). Weathering the storm alone or together: Examining the impact of COVID-19 on sole and partnered working mothers. *Journal of Community Psychology*, 51(6), 2408–2429.
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(7), e426–e432.

- Gandini, A., & Garavaglia, E. (2023). Another work routine is possible: Everyday experiences of (unexpected) remote work in Italy. *Culture and Organization*, 29(5), 397–415.
- Gazit, L., Zaidman, N., & Van Dijk, D. (2021). Career self-management perceptions reflected in the psychological contract of virtual employees: A qualitative and quantitative analysis. *Career Development International*, 26(6), 786–805.
- Harpaz, I., & Meshoulam, I. (2004). Differences in the meaning of work in Israel: Workers in high-tech versus traditional work industries. *The Journal of High Technology Management Research*, 15(2), 163–182.
- Hing, S. S. (2007). *The new psychological contract: Managing the human capital in high-tech enterprises*. Cengage Learning Asia.
- Hofstetter, P. L., & Rosenblatt, Z. (2017). The paradox of the psychological contract in the Israeli high-tech industry: A qualitative study. *Journal of Global Mobility*, 5(3), 297–313.
- Holmes, M. R., Rentrop, C. R., Korsch-Williams, A., & King, J. A. (2021). Impact of COVID-19 pandemic on posttraumatic stress, grief, burnout, and secondary trauma of social workers in the United States. *Clinical Social Work Journal*, 49(4), 495–504.
- Houle, S. A., Rich, B. L., Comeau, C. A., Blais, A. R., & Morin, A. J. S. (2022). The job engagement scale: Development and validation of a short form in English and French. *Journal of Business and Psychology*, 37(6), 1–20.
- Howell, J. M., Neufeld, D. J., & Avolio, B. J. (2005). A path analysis of psychological contract violations on organizational commitment: The mediating roles of trust and justice. *Journal of Organizational Behavior*, 26(3), 253–268.
- Hundley, G., Jacobs, P., & Drizin, J. (2005). The effects of telecommuting on job satisfaction: A research note. *Journal of Labor Research*, 26(3), 515–528.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhawe, D. P., Brief, A. P., Chaudhry, S., Chow, R. M., Christian, J. S., D'Abate, C. P., Dimotakis, N., Dufour, D. L., Ellis, A. P. J., Gino, F., Goldberg, A. L., ... Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 60–77.
- Kunda, G. (1992). *Engineering culture: Control and commitment in a high-tech corporation*. Temple University Press.
- Kurland, N. B., & Egan, T. D. (1999). Telecommuting: The advantages and disadvantages of working at home. *Employment Relations Today*, 26(2), 7–16.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2017). Burnout and engagement: Contributions to a new vision. *Burnout Research*, 5, 55–57.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.

- Mohindra, A., & Kothari, P. (2023). Systematic Literature Review on Employee Engagement in the Information Technology Sector. *Journal of Industrial and Management Optimization*, 19(1), 1–18.
- Pines, A. M. (2010). Burnout. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 467–490). American Psychological Association.
- Pines, A. M., & Zaidman, N. (2014). Stress and burnout in bicultural teams in hi-tech industry. *British Journal of Management*, 25(4), 819–832.
- Rapp, D. J., Hughey, J. M., & Kreiner, G. E. (2021). Boundary work as a buffer against burnout: Evidence from healthcare workers during the COVID-19 pandemic. *Journal of Applied Psychology*, 106(8), 1169–1182.
- Redman, T., Snape, E., & Ashurst, C. (2009). The changing nature of the psychological contract: Evidence from the UK public sector. *Employee Relations*, 31(5), 459–472.
- Richardson, J., & McKenna, S. (2014). Talent management and remote working: Challenges and opportunities. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(14), 2000–2017.
- Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee engagement in theory and practice* (pp. 11–24). Routledge.
- 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(1), 71–92.
- Shamir, B., & Melnik, Y. (2002). Boundary permeability as a cultural dimension: A study of cross-cultural working relations between Americans and Israelis in high-tech organizations. *Culture and Organization*, 8(2), 163–182.
- Shuck, B., Reio, T. G., Jr., & Rocco, T. S. (2011). Employee engagement: An examination of antecedent and outcome variables. *Human Resource Development International*, 14(4), 427–445.
- Spradley, J. P. (1979). *The ethnographic interview*. Waveland Press.
- Tartakovsky, E., & Orange, P. (2024). Personal value preferences, multifaceted job satisfaction, and burnout in Israeli high-tech. *International Journal of Psychology*. Advance online publication.
- Tiwari, B., & Lenka, U. (2020). Employee engagement: A study of survivors in Indian IT/ITES sector. *IIMB Management Review*, 32(3), 249–266.
- Vander Elst, T., Verhoogen, R., & Godderis, L. (2020). Teleworking and employee well-being in corona times: The importance of optimal psychosocial work conditions. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 62(12), e776–e777.
- Zaidman, N., & Dodick, J. (2023). How do high-tech industry remote team employees learn to manage their emotions? *Culture and Organization*, 29(1), 34–53.

Zaidman, N., & Van Dijk, D. (2025). Why do software developers like working from home?
Information and Software Technology, 179, Article 107386.