

**השפעת הסדרי העסקה גמישה על עבודת נשים
הרות ובשנה הראשונה לאחר חופשת לידה לאור
מגפת הקורונה:**

מגמות והמלצות לגיבוש מדיניות

ד"ר אביב קדרון ד"ר נטע כהן ד"ר עו"ד מיכל גרוס

המכללה האקדמית עמק יזרעאל

תשרי תשפ"ד

אוקטובר 2023

מחקר זה מומן על ידי המוסד לביטוח לאומי

תוכן עניינים

3	תמצית
4	תקציר
7	מבוא
10	רקע תאורטי
25	מחקר ראשון
25	השערות המחקר הראשון – מודל מנהלות.ים
26	השערות המחקר הראשון – מודל עובדות
27	שיטת המחקר
33	ממצאים
33	סקר מנהלות.ים
44	סקר עובדות
52	מחקר שני
52	רקע תאורטי
59	סקר מנהלות.ים
59	השערות המחקר
60	שיטת המחקר
64	ממצאים
70	סקר עובדות
70	השערות המחקר
71	שיטת המחקר
76	ממצאים
80	דיון בממצאי המחקר
91	המלצות לגיבוש מדיניות
98	מקורות

השפעת הסדרי העסקה גמישה על עבודת נשים הרות ובשנה הראשונה לאחר חופשת לידה לאור מגפת הקורונה : מגמות והמלצות לגיבוש מדיניות

תמצית

מטרה: מחקר זה התבסס על הניסיון שנצבר בתקופת מגפת הקורונה ולאחריה, ומטרתו לבחון השפעה של גורמים ארגוניים וניהוליים על יישום הסדרי העסקה גמישה בהקשר של העסקת עובדות הרות ו/או בשנה הראשונה שלאחר חופשת לידה, הן מנקודת מבט של מנהלות. ים והן מנקודת מבטן של עובדות אלה.

שיטת המחקר: המחקר מבוסס על ארבעה סקרים שהתבצעו באופן אינטרנטי בספטמבר 2022 (מחקר ראשון) ויוני 2023 (מחקר שני). במחקר הראשון, הסקרים הופצו ל-374 מנהלות. ים ול-382 עובדות הרות ו/או לאחר חופשת לידה אשר בארגוניהם יושמו הסדרי העסקה גמישה. במחקר השני, הסקרים הופצו ל-374 מנהלות. ים ול-406 עובדות הרות ו/או לאחר חופשת לידה אשר בארגוניהם יושמה מדיניות של העסקה מרחוק. נעשה שימוש בשאלונים מתוקפים ומהימנים. המודלים התיאורטיים נבדקו ונותחו באמצעות ניתוח משוואת מבניות.

ממצאים: במחקר הראשון נמצא כי קיימת מגמת עלייה ביישום הסדרי העסקה גמישה לאחר תקופת הקורונה, בהשוואה לתקופה שלפני הקורונה. סקר המנהלות. ים הצביע על תפיסות ארגוניות מתונות ביחס למיהות העובד האידיאלי וסטיגמת הגמישות ולהשפעתם על יישום הסדרי העסקה גמישה בארגוני העבודה בישראל. סטיגמת הגמישות ועמדות מנהלים כלפי הסדרי העסקה גמישה נמצאו כמתווכות את הקשר בין תרבות העובד האידיאלי לבין יישום הסדרי העסקה גמישה. כמו כן, בסקר עובדות הרות ו/או לאחר לחופשת לידה נמצא כי תרבות העובד האידיאלי וסטיגמת הגמישות הן בעלות קשר שלילי מובהק ליישום הסדרי העסקה גמישה, מחויבות רגשית, והערכה עצמית של ביצועים. תרבות העובד האידיאלי וסטיגמת הגמישות נמצאו בעלי השפעה עקיפה על הסדרי העסקה גמישה באמצעות תפיסת 'מחיר הקריירה'. סטיגמת הגמישות נמצאה כמשתנה מתווך בין תרבות העובד האידיאלי ליישום הסדרי העסקה גמישה ו'מחיר הקריירה'.

במחקר השני, בסקר מנהלות. ים נמצא קשר חיובי בין סטיגמת גמישות לתפיסת העובדת מרחוק האידיאלית. אמון המנהלים נמצא כמשתנה מתווך בין סטיגמת הגמישות לאפקטיביות ולמחויבות רגשית נתפסת של עובדות בעבודה מרחוק. ממצאים אלו מדגישים את חשיבות האמון של המנהלת. עובדת מרחוק. בסקר עובדות הרות ו/או לאחר לחופשת לידה, נמצא תיווך משולב של הפרת החוזה הפסיכולוגי ואמון ארגוני בין תמיכת מנהלים באיזון בית-עבודה לכוונות עזיבה, ותיווך משולב של הפרת החוזה הפסיכולוגי ואמון ארגוני בין תפיסת אפליה בהיריון לכוונות עזיבה.

המלצות יישומיות: במקביל להעסקה מרחוק שהפכה לנפוצה יותר בארגונים, קביעת זכות משפטית צפויה להפוך את ההעסקה הגמישה לנורמה שגורה אשר תסייע לנשים הרות ולאחר חופשת לידה לשמר עבודה ורצף תעסוקתי ולהפחית פיטורי נשים בתקופות אלה.

תקציר

רקע ומטרות המחקר: מגפת הקורונה הובילה לשינויים דרמטיים בארגוני העבודה במדינות רבות ברחבי העולם, ותרמה להרחבת היקף היישום של הסדרי העסקה גמישה. להעסקה גמישה עשויה להיות השלכה ישירה על תעסוקת נשים בתקופות של היריון ולאחר לידה, שעלולים להקשות על יכולתן להמשיך ולעבוד במקום העבודה ובשעות מוגדרות ונוקשות. מטרת מחקר זה, לבחון את ההשפעות של גורמים אשר מקלים או מעכבים יישום הסדרי העסקה גמישה לעובדות הרות ו/או בשנה הראשונה לאחר חופשת לידה. מבחינה תיאורטית ואמפירית, מחקרים שנערכו עד כה ובחנו הסדרי העסקה גמישה כמעט ולא התמקדו ספציפית בקבוצת עובדות זו, ומשום כך, מחקר זה הוא חדשני, מרחיב את הידע הקיים ותורם להבנת השפעת הסדרי העסקה גמישה על עובדות נשים אלה. אי לכך, בחנו את ההשפעה של גורמים ארגוניים וניהוליים על יישום הסדרי העסקה גמישה בהקשר של העסקת עובדות הרות ו/או לאחר חופשת לידה, הן מנקודת מבט של מנהלות. ים והן מנקודת מבט של עובדות הרות ו/או לאחר חופשת לידה. שילוב שתי נקודות מבט אלה העניק פרספקטיבה רחבה ומקיפה שמהווה בסיס להמלצות ברמת המדיניות הלאומית, הארגון והעובדות עצמן.

מחקר ראשון: בהתבסס על הגישה התיאורטית של יחסי עובד-ארגון (Employee-Organization Relationship-EOR) נבחנו שני מודלים: הראשון, בחן עמדות מנהלות. ים כלפי הקשר בין תרבות העובד האידיאלי ליישום הסדרי העסקה גמישה לעובדות הרות ו/או לאחר חופשת לידה ולהערכת ביצועיהן בהסדרי העסקה גמישה, בתיווך המשתנים סטיגמת הגמישות ועמדות מנהלים כלפי הסדרי העסקה גמישה. השני בחן עמדות עובדות הרות ו/או לאחר חופשת לידה ביחס לתרבות העובד האידיאלי, למחויבות רגשית והערכת ביצועים בתיווך סטיגמת הגמישות, תפיסת מחיר הקריירה של עבודה בהסדרי העסקה גמישה ויישום הסדרי העסקה גמישה.

על פי "תרבות העובד האידיאלי" מצפים מהעובדים להגדיר את העבודה כמחויבות המרכזית בחייהם. "סטיגמת הגמישות" מוגדרת כאפליה כלפי עובדים אשר משתמשים בסוגים שונים של הסדרי העסקה גמישה. ו"הסדרי העסקה גמישה" מוגדרים כאפשרויות חלופיות לביצוע העבודה מחוץ לגבול הזמן ו/או המרחב המסורתיים. הנחנו כי לעמדות מנהלות. ים כלפי הסדרי העסקה גמישה ישנה השפעה קריטית על הזמינות של הסדרים אלה עבור נשים בהיריון או לאחר לידה, על הסיכוי שיעשו בהם שימוש, ועל הערכת ביצועיהן במסגרת ההעסקה הגמישה.

במודל העובדות, בחנו את הקשר בין תרבות העובד האידיאלי וסטיגמת הגמישות ל"מחויבות רגשית", המהווה את הקשר הפסיכולוגי המחבר בין עובדים לארגונים. במקביל בחנו את הקשר של משתנים אלו להערכת ביצועים ועמדות כלפי מחיר הקריירה (עלויות שליליות במונחים של שכר, קידום ויחסים בין אישיים) של עובדות בהסדרי העסקה גמישה.

מחקר שני : כתשעה חודשים לאחר המחקר הראשון נערך סקר נוסף בקרב מנהלות. ים ועובדות הרות ו/או בשנה הראשונה לאחר חופשת לידה. מטרת מחקר זה הייתה לבחון אם ארגונים הטמיעו עבודה מרחוק. מנקודת מבט של מנהלות. ים, בחנו את הקשר בין סטיגמת הגמישות להערכת אפקטיביות (מועילות) של עובדות מרחוק ותפיסת מחויבות רגשית של עובדות מרחוק בתיווך תפיסת העובדת מרחוק האידיאלית ואמון המנהלות. ים בעבודה מרחוק. מנקודת מבט של עובדות הרות ו/או לאחר חופשת לידה בחנו את הקשר בין תפיסתן את תמיכת המנהלות. ים באיזון בית-עבודה ותפיסתן בנוגע לאפליה בהיריון, לבין כוונות עזיבה שלהן, בתיווך הפרת החוזה הפסיכולוגי והאמון הארגוני.

מחקר זה התבסס על תיאוריית גבול העבודה/משפחה הטוענת כי יחידים מנהלים משא ומתן על תחומי העבודה והמשפחה ועל הגבולות ביניהם כדי להגיע לאיזון. מנהלים נחשבים לשומרי הגבול, ולכן יש חשיבות מרובה לתמיכת המנהלת באיזון חיים-עבודה. מאידך, מדיניות לא שוויונית ו/או נורמות גבריות עלולות לגרום לאפליה בהיריון והפרת החוזה הפסיכולוגי, שעלולה להיות מתורגמת לכוונות עזיבה. בעוד שאמון מנהלות. ים בעובדות מרחוק ואמון העובדות מרחוק במנהלות. ים עשויים לתרום לתפיסה חיובית כלפי הסדר גמיש זה ולהצלחתו.

שיטת המחקר : שני המחקרים בוצעו באמצעות סקר אינטרנטי, אוכלוסיית המחקר הראשון כללה 374 מנהלות. ים, ו-382 עובדות שכירות, הרות ו/או לאחר חופשת לידה, ובמחקר השני 374 מנהלות. ים ו-406 עובדות. נחקרו רק מנהלות. ים ועובדות בארגונים שבהם קיימת מדיניות העסקה מרחוק. המודלים התיאורטיים נבדקו ונותחו באמצעות ניתוח משוואת מבניות. כמו כן, נעשה שימוש בשאלונים מתוקפים ומהימנים על בסיס מחקרים שבוצעו בעבר.

ממצאים : במחקר הראשון נמצא כי קיימת מגמת עלייה ביישום הסדרי העסקה גמישה לאחר תקופת הקורונה. סקר המנהלות. ים הצביע על תפיסות ארגוניות מתונות ביחס למיהות העובד האידיאלי וסטיגמת הגמישות. עמדות כלפי העסקה גמישה נמצאו כמתווכות את השפעת סטיגמת הגמישות על הערכת ביצועי העובדים בכלל, ועל נשים בהיריון ולאחר חופשת לידה בפרט. לבסוף, סטיגמת הגמישות ועמדות מנהלים כלפי הסדרי העסקה גמישה מתווכות את הקשר בין תרבות העובד האידיאלי לבין יישום הסדרי העסקה גמישה ברמת הארגון, ובהקשר לנשים הרות ו/או לאחר חופשת לידה.

בסקר עובדות הרות ו/או לאחר לחופשת לידה, תרבות העובד האידיאלי וסטיגמת הגמישות נמצאו כבעלות קשר שלילי מובהק ליישום הסדרי העסקה גמישה, מחויבות רגשית, והערכת ביצועים. תרבות העובד האידיאלי וסטיגמת הגמישות נמצאו כבעלי השפעה עקיפה על הסדרי העסקה גמישה באמצעות תפיסת 'מחיר הקריירה' של עבודה בהסדרי העסקה גמישה. כלומר, עובדות מבינות

שהקריירה שלהן עלולה להיפגע אם ישתמשו בהסדרי העסקה גמישה. סטיגמת הגמישות נמצאה כמשתנה מתווך בין תרבות העובד האידיאלי ליישום הסדרי העסקה גמישה ו'מחיר הקריירה'.

במחקר השני, בסקר המנהלות. ים מצאנו שחל שעתוק מסוים בין התפיסות המקובלות לגבי מיהו עובד אידיאלי במקום העבודה לבין מיהו העובד האידיאלי מרחוק. אמון המנהלות. ים נמצא כמתווך בין סטיגמת הגמישות לאפקטיביות ולמחויבות רגשית נתפסת של עובדות בעבודה מרחוק, ותפיסת העובדת מרחוק האידיאלית נמצאה כמשתנה מתווך בין סטיגמת הגמישות לתפיסת האפקטיביות של נשים בעבודה מרחוק. ממצאים אלו מדגישים את חשיבות האמון של המנהל. ת. בעובדת מרחוק.

בסקר עובדות, הפרת החוזה הפסיכולוגי נמצא כמשתנה מתווך בין תמיכת המנהלות. ים באיזון בית-עבודה לאמון ארגוני ובין תפיסת אפליה בהיריון לאמון ארגוני. כמו כן, אמון ארגוני נמצא כמשתנה מתווך בין הפרת החוזה הפסיכולוגי לכוונות עזיבה. נמצא תיווך משולב של הפרת החוזה הפסיכולוגי ואמון ארגוני בין תמיכת מנהלים באיזון בית-עבודה לכוונות עזיבה, ותיווך משולב של הפרת החוזה הפסיכולוגי ואמון ארגוני בין תפיסת אפליה בהיריון לכוונות עזיבה.

המלצות: המלצות לקובעי מדיניות: קביעת זכות משפטית צפויה להפוך את ההעסקה הגמישה לנורמה שגורה ונפוצה אשר תסייע לנשים הרות ולאחר חופשת לידה לשמר רצף תעסוקתי ולהפחית פיטורים בתקופות אלה. בעקבות ממצאי המחקר, ניתן להניח שהקמת חובה משפטית למתן אפשרות לעבודה גמישה לנשים הרות ו/או לאחר החזרה מחופשת הלידה לא צפויה לעורר התנגדות גדולה מצד מעסיקים, שכן היא כבר מתקיימת בשוק העבודה הישראלי. לכינון זכות משפטית יש השפעה ברמה ההצהרתית ובדרך זו המשפט מקדם נורמות וערכים קיימים ואף חדשים ומסייע בהפנמתם.

המלצות לארגונים: ראשית, מומלץ לארגונים לקבוע מדיניות העסקה גמישה לנשים הרות ו/או לאחר חופשת לידה בכדי למצות את ההון האנושי בצורה מיטבית. על מערכת משאבי האנוש לפתח תוכניות הדרכה לעידוד שינוי התרבות הארגונית ובעיקר, עמדות של מנהלות. ים לגבי תרבות העובד האידיאלי וסטיגמת הגמישות, ולהגברת האמון בין סגלי הניהול לעובדים המנוהלים מרחוק.

המלצות לעובדות הרות ולאחר חופשת לידה: מומלץ לעובדות עצמן להתמקח על העסקה גמישה ועל קביעת מדיניות ארגונית סדורה, שתאפשר לנרמל את הסדרי העסקה הגמישה בארגונים ולהפחית את הסטיגמה ואת מחירי הקריירה שנלווים לשימוש בהם.

מבוא

מגפת הקורונה הובילה לשינויים דרמטיים בארגוני העבודה במדינות רבות ברחבי העולם. אחת ההשלכות השכיחות ביותר של הסגרים הייתה המעבר להסדרי העסקה גמישה, ובין היתר, לעבודה מהבית. במקרים רבים הדבר התרחש במהירות וללא כל הכנה מוקדמת או קביעת מדיניות סדורה. אך למעשה תקופה זו חיזקה מגמה שהייתה מוכרת עוד מלפני ימי המגפה ועלתה במחקרים שעסקו בעתיד עולם העבודה. כך, למשל, בארצות הברית נצפתה עלייה בשילוב עבודה מהבית מ-20% בשנת 1996 ל-60% בשנת 2016 (Esen, 2016), ובאירופה, אחד מכל שמונה עובדים כבר עבד מספר ימים בחודש מהבית (Chung, 2019b).

העסקה גמישה מתמקדת בשאלות היכן ומתי מתבצעת העבודה (Kelly & Moen, 2007) ומשום כך, עשויה להיות לה השלכה ישירה על תעסוקת נשים בתקופות של היריון ולאחר הלידה, כשהמצב הבריאותי או המחויבות הטיפולית עלולות להקשות על עבודה רציפה ללא היעדרויות ממקום העבודה ובשעות נוקשות. העסקה גמישה יכולה להקל על נשים בתקופות אלה ולסייע להן להמשיך ולעבוד על אף מגבלות תעסוקתיות מעין אלה. מחקר זה מתבסס על הניסיון שנצבר בתקופת המגפה ולאחריה, ומטרתו לבחון את ההשפעות של הסדרי העסקה גמישה על שימור הרצף התעסוקתי של נשים בהיריון ובשנה הראשונה שלאחר חזרתן מתקופת הלידה וההורות (להלן: "חופשת הלידה"). מטבע הדברים היריון הוא נשי, ומאחר שרק מעט גברים לוקחים חופשת לידה (המוסד לביטוח לאומי, 2022; Rimalt, 2018), גם החוויה של השיבה לעבודה בתום חופשת הלידה, היא חוויה נשית בעיקרה. מבחינה תיאורטית ואמפירית, נערכו בעולם מחקרים רבים על נשים-אימהות-עובדות, אך מחקרים שבחנו הסדרי העסקה גמישה כמעט ולא התמקדו ספציפית בקבוצת עובדות זו, ומשום כך, מחקר זה הוא חדשני, מרחיב את הידע הקיים ותורם להבנת השפעת הסדרי העסקה גמישה על עבודת נשים אלה.

למחקר זה חשיבות יתרה במיוחד בישראל שהיא המדינה בעלת שיעור הפרייון הגבוה ביותר במדינות ה-OECD, ובמקביל, שיעור הנשים המועסקות מחוץ למשק ביתן בישראל הוא מהגבוהים במדינות אלה. כך, למשל, בשנת 2021 ממוצע הילדים למשפחה בישראל עמד על 3.0 (כמעט כפול מהממוצע במדינות ה-OECD שעומד על כ-1.6); 1,915,000 נשים (58.7%) השתלבו בשוק העבודה; ונולדו 185,040 ילודים ש-53.5% מהם היו הילד השלישי במשפחה (הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה [למ"ס], 2022א). אם כן, רוב הנשים העובדות בישראל צפויות להיכנס להיריון כמה פעמים במהלך שנות עבודתן ולצאת למספר חופשות לידה.

אך השילוב בין עבודה להיריון ואימהות מעורר סוגיות לא פשוטות. אפליית עובדות בגין היריון ובגין היותן אימהות לילדים קטנים היא תופעה שכיחה ומוכרת היטב ברחבי העולם, מצויה במגמת עלייה ולפי הערכות מקובלות פוגעת בכמחצית מהעובדות ההרות בשוק העבודה, לעיתים באופן חוזר בהריונות שונים (Yue, 2008; Grossman, 2009; Areheart, 2016). פעמים רבות נשים נאלצות להתמודד עם כעס ועוינות מצד המעסיקים והקולגות, זכות להערכות ביצוע ירודות ולמניעת קידום, סופגות הרעה בתנאי עבודתן בניסיון לגרום להן להתפטר, ואם הן נאחזות בעבודתן ומסרבות להתפטר, הן עלולות להיות מפוטרות (תושב אייכנר, 2014; International Labor Organization [ILO], 2014; Gattrell, 2011). התפיסות החברתיות המקובלות אשר מגדירות את תפקידן העיקרי של נשים כאימהות, מקשות עליהן לשוב לעבודה לאחר פיטורי היריון או לידה, ונמצאו שיעורים נמוכים יותר של עובדות ששבו לעבודה אחרי הלידה בהשוואה לשיעורי העובדות ההרות שהביעו כוונה לשוב לעבודה לאחר הפיכתן לאימהות (Houston & Bornstein et al, 2012; Marks, 2003; Rimalt, 2018). בישראל ניתן למצוא ביטוי למרכזיות האפליה כלפי עובדות בהיריון ו/או לאחר לידה בדוחות נציבות שוויון ההזדמנויות בעבודה המצביעים על-כך שבין השנים 2009 ל-2018 כ-30% מהפניות לנציבות היו בגין אפליה על רקע היריון, בשנת 2018 מדובר היה על כ-23% מכלל הפניות ועל כ-31% מפניותיהן של נשים שהיוו 68% מהפונים. גם בשנת 2019 כרבע מהפניות לנציבות עסקו באפליה על רקע היריון והורות. בשנת 2022 65% מהפניות נעשו על ידי נשים מתוכן כ-40% עסקו באפליה על רקע הרחבת המשפחה או טיפול בה (נציבות שוויון הזדמנויות בעבודה, 2022). יעידו על כך גם פסקי הדין שהתקבלו לאורך השנים בבתי הדין לעבודה וקבעו שהתרחשה אפליה מסוג זה (גרס, 2022). כאמור, פעמים רבות האפליה תוביל לכך שנשים מאבדות את עבודתן והכנסתן ומתקשות לשוב לשוק העבודה כשהן הרות או לאחר הלידה כאימהות לילדים קטנים (חסון וסייגל-שיפר, 2017; Kunin, 2012).

היחס הפוגעני כלפי עובדות הרות ו/או לאחר לידה לרוב נובע מסטריאוטיפים המתייחסים לנטייתן למצבי רוח משתנים, לירידה במוטיבציה, בתחרותיות וביעילות שלהן, ואף בנוגע לתפקידן כאימהות הנושאות בעיקר נטל הטיפול בילדים ונדרשות לעמוד בסטנדרט של אימהות טוטאלית. כל אלה מובילים לתפיסות מקובלות בנוגע לירידה במחויבותן ופניותן לעבודה כבר בזמן ההיריון וכמובן שלאחר הלידה (חסון ובן אליהו, 2020; Gattrell, 2011; סנדרין (סנדי) אסולין נגד עיתון המודיע בע"מ, 2015; אורלי מורי נגד מ.ד.פ. ילו בע"מ, 2008). מעסיקים אף חוששים מאתגרים ארגוניים שהיריון של עובדת מייצר, לרבות הצורך לאתר ולהכשיר מחליפים לתקופות זמן שאינן ידועות מראש. חשש מרכזי נוסף קשור לפגיעה אפשרית של ההיריון בכושר התפקוד של העובדת

ולהיעדרויותיה בגין ההיריון ובמסגרת חופשת הלידה, שיכולה להתחיל גם לפני הלידה וניתן להאריכה כחל"ת, עד לתום שנה, לכל היותר (תמיר, 2007; Edwards, 1996).

האפליה כלפי עובדות בתקופות החיים של הריונות ושל אימהות לילדים קטנים אף מוצאת ביטוי במאפייני תעסוקת נשים שסובלות מייצוג יתר בדרגות הנמוכות וייצוג חסר בדרגות הניהול ובעמדות ההשפעה; נשים אף מהוות רוב בקרב עובדים מקבוצות מוחלשות לרבות אלה המועסקים במשרות חלקיות וזמניות, ובאמצעות קבלני משנה וחברות כוח אדם. כל אלה תורמים גם לפערי השכר המשמעותיים והיציבים שבין גברים לנשים ובין אימהות לאבות (Bornstein & Painter, 2012; Rimalt, 2018; Williams, 2003).

תקופת הקורונה סיפקה כאמור הזדמנות היסטורית בכך שכפתה הפסקת עבודה במקום העבודה לתקופות ארוכות ופתחה פתח לאימוץ הסדרי העסקה גמישה, בכלל, ואף להכרה בעבודה מהבית (שדולת הנשים, 2020). ואכן, לאור השינויים שחלו בתקופת הקורונה ולאחריה, ובהתחשב במחקר המועט והלוקה בחסר לגבי תעסוקת נשים הרות ובשנה הראשונה לאחר תום חופשת הלידה, למחקר זה חשיבות רבה, זאת משום שהוא מאפשר להתחקות אחר השינוי שחל הן בעמדות כלפי העסקה גמישה והן ביישום הסדרי העסקה גמישה בישראל בעקבות הניסיון של ימי מגפת הקורונה, ובצפיית פני עתיד, לבחון את ההשפעות של תקופה זו על הטמעת הסדרי העסקה גמישה גם בימי שגרה בשוק העבודה הישראלי.

בכדי להתחקות אחר השינויים הללו, המחקר בחן עמדות ויישום הסדרים אלה בימים שלפני מגפת הקורונה, במהלך ימי המגפה וההגבלות שחלו על המשק, ובימים שלאחר החזרה לשגרה. ייחודו של מחקר זה אפוא בכך שהוא מאפשר לזהות את השינוי תפיסתי שחל לגבי הסדרי העסקה גמישה הן מנקודת מבט של מנהלות.ים והן מנקודת מבט של עובדות הרות ו/או לאחר חופשת לידה.

רקע תיאורטי

תרומת שוויון מגדרי ליעילות, תחרותיות ורווחיות ברמת המדינה, הארגון והפרט

שוויון מגדרי מושג כאשר לנשים וגברים יש אותן זכויות והזדמנויות בחברה (Perrin, 2020) ומחקרים מראים כי הוא מקדם צמיחה כלכלית ברמה הלאומית (Bradshaw et al., 2013). ואכן נמצא שהסרת חסמים המונעים שוויון מגדרי עשויה לאפשר לכלכלות ביצועים טובים יותר ולשפר את ההתפתחות הכלכלית המדינתית (Perrin, 2022). הפורום הכלכלי העולמי (World Economic Forum [WEF]) מדרג בכל שנה את הפער המגדרי ובוחר את ההבדל בין גברים ונשים בארבע קטגוריות: השתתפות והזדמנויות בכלכלה; נגישות לחינוך; בריאות והישרדות; והעצמה פוליטית. הממצאים מוצגים בדוח הפער המגדרי הגלובלי (Global Gender Gap [GGG]) והנתונים לגבי המצב בישראל הם עגומים: בשנת 2023 מדינת ישראל דורגה במקום ה-83 מתוך 146 מדינות (צניחה של 23 מקומות ביחס לשנת 2022), והיא מדורגת במקום ה-32 מתוך 38 המדינות החברות ב-OECD (WEF, 2023). על רקע נתונים אלה ומאחר שהפער המגדרי מהווה מכשול להשגת צמיחה כלכלית במדינה (Cabeza-García et al., 2018) ישנה חשיבות רבה לחזק בישראל את המדיניות שמקדמת שוויון מגדרי.

לאור נתוני האפליה השוררת בישראל כלפי עובדות הרות ו/או לאחר החזרה מחופשת הלידה, לארגוני העבודה יש תפקיד נכבד בקידום השינוי הנדרש, ובדומה לנתונים הלאומיים, המחקרים מצביעים על-כך שזה עתיד להשתלם גם להם. ראשית, משום שארגונים צפויים להרוויח מצמצום תופעת היעדרויות של עובדות הרות ו/או לאחר החזרה מחופשת לידה, כמו גם מצמצום פיטורי עובדות אלה או התפטרויותיהן בשל הקונפליקט בין העבודה לבין מחויבותן המשפחתית. שכן תחלופת עובדות גורמת הפסדים כלכליים כבדים בשל אובדן הידע, הניסיון והמקצועיות בארגון. כך, למשל, מומחים העריכו שארגונים סופגים הפסדים של בין 100% ל-300% של משכורת שנתית בגין תחלופת עובדות לא מקצועיות אך מנוסות, וכי פיטורי היריון של בעלת מקצוע חופשי מנוסה ובכירה במשרד גדול בארצות הברית, מסתכמים בהפסד כספי שנע בין \$200,000 ל-\$500,000 בשנה. שנית, נמצא שמעסיקים אשר המשיכו להעסיק עובדות הרות ו/או לאחר לידה חסכו עלויות שכרוכות בתחלופה של עובדים (לרבות משאבי גיוס והכשרה); נהנו מהפחתה בהיעדרויות של העובדות ומחזרתן המהירה יותר לעבודה; הצליחו לשמר ידע וכישרונות בארגון; הציגו שיפור באיכות המקצועית, גידול ביצרנות ומורל גבוה בקרב העובדים; ובאופן כללי, הקנו כוח עבודה מחויב, יעיל ומתפתח שפועל ללא לחץ תמידי. שימור הרצף התעסוקתי של נשים גם לאורך תקופות

של הריונות ולאחר השיבה מחופשות הלידה הוביל אף להגדלת שיעור הנשים החברות בדירקטוריונים ובהנהלה הבכירה של חברות עסקיות, וחברות אלה הצליחו באופן משמעותי יותר (Barnard & Rapp, 2005; Kunin, 2012).

כל אלה הובילו להכרה בינלאומית בדבר הקשר ההפוך בין פערים מגדריים לבין רווחיות ולהבנה שמשתלם (cost effective) להשקיע בנשים ובמשפחות. חוקרים ומנהיגים כלכליים שבו והצהירו שמדיניות ידידותית כלפי משפחות "טובה לעסקים", ומחקר שנערך בשיתוף חוקרים מאוניברסיטת הרווארד ואוניברסיטת מקגיל (הקנדית) הצביע על-כך שהרוב הגדול מבין 15 המדינות התחרותיות והיעילות בעולם, העניקו הסדרים התומכים באיזון בין עבודה למשפחה. כתמונת ראי נמצא שמדינות אשר משמרות את חלוקת התפקידים המגדרית המסורתית משיגות את שיעורי הפריור והיעילות הנמוכים ביותר (Kunin, 2012).

ובאשר ליתרונות שבקידום השוויון המגדרי עבור הנשים עצמן, ישנה הסכמה נרחבת שבשוק העבודה טמון פוטנציאל ממשי לשינוי מאזן הכוחות בין נשים לגברים. שיעורים ניכרים של הפסקות עבודה בגין היריון ו/או אימהות לילדים קטנים, הקטנת משרה לאחר לידה ועזיבה מוחלטת של שוק העבודה, גורמות לנשים נזקים עצומים בטווח הקצר, ומצטברים בטווח הארוך (גרוס, 2022). לעומת זאת, אם נשים יצליחו לשמר רצף תעסוקתי לאורך השנים של הריונות, הולדת הילדים וגידול הילדים הצעירים, הן יזכו לצבור ותק, ניסיון, מעמד וזכויות פנסיוניות, יגדלו סיכוייהן לכבוש עמדות השפעה בכירות ולהשיג שכר גבוה יותר, הן יזכו בעצמאות כלכלית ויוכלו להשתחרר מתלותן בגברים (בורדייה, 2007; שטייר, 2010; Gregor & Grzebalska, 2016). ואכן נמצא שנגישות נשית לכסף מעצימה נשים ומעניקה להן כוח ואת הזכות להשמיע את קולן (voice), ולהתמקח בין היתר על תנאי החיים במשפחה, לרבות בהקשר של החלטות בענייני תקציב וחלוקת המטלות. עצמאות כלכלית נשית אף מאפשרת לנשים לעזוב (exit) זוגיות לא מוצלחת או פוגענית (טריגר, 2014; קוליק וקלונובר, 2010; שטייר, 2010; Williams, 2003).

הסדרי העסקה גמישה ככלי לקידום שוויון מגדרי תוצאתי

המשפט הישראלי גיבש לאורך השנים מגוון כלים לקידום השוויון המגדרי, לרבות חקיקה ופרשנות פסיקתית. לרוב התבססו הסדרים אלה על תפיסה של דמיון בין המינים לפיה נשים הן שוות ערך ויכולת ביחס לגברים, ומשום כך הן זכאיות ליחס זהה ולהזדמנות שווה. כל התייחסות שונה לעובדות נחשדה כנגועה באפליה ודרשה הצדקה המבוססת על שוני רלוונטי, המתחייב מאופיו או ממהותו של התפקיד. ואולם עם השנים התפתחה ההבנה שאין די בכך, ובכדי לקדם שוויון תוצאתי

(שיתבטא בתוצאה שווה ולא רק ביחס שווה) יש צורך גם להתייחס לשונות הקיימת בין נשים לגברים ולשלב כלים שנותנים מענה לשוני זה. בהתאם, נדרשים מעסיקים להעניק התייחסות ייחודית ואפילו מיטיבה לצרכים של עובדות, כקבוצה המצויה בעמדת נחיתות בשוק העבודה (גרוס, 2022; רימלט, 2010; Rimalt, 2018).

בהקשר זה יש לזהות שהסדרי העסקה גמישה יכולים להגשים את זכות השוויון התוצאתי בכך שהם מעניקים לעובדות הרות ולאימהות לאחר לידה את הגמישות שמאפשרת להמשיך לעבוד, אף במקרה שההיריון ו/או המחויבות ההורית גורמים למגבלה תעסוקתית. הסדרי העסקה גמישה יכולים אפוא לאפשר לעובדות אלה לפתח קריירה ולצבור ותק שיסייע להן להתקדם לתפקידים בכירים בארגונים, זאת לצד העמידה במחויבויות המשפחתיות שהן עדיין נושאות ברובן (Chung, 2014; Chung, 2018; Kröll et al., 2021). הסדרי העסקה גמישה עשויים אף להפחית את אחד המופעים המובהקים של אפליה כלפי נשים בשוק העבודה – פיטורים במהלך ההיריון ו/או לאחר לידה – אשר פוגעים בעובדות בדיוק בשנים בהן יש חשיבות רבה להשקעה בעבודה כדי לאפשר בניית קריירה משמעותית (Harnois, 2015).

הסדרי העסקה גמישה ועבודה מרחוק לפני תקופת הקורונה ובמהלך הסגרים

במהלך המגפה מדינות רבות יישמו צעדי ריחוק חברתי להתמודדות עם מגפת הקורונה. צעדים אלה כללו סגירת מקומות עבודה ו/או קביעת עבודה בקפסולות או בתפוסת עובדים חלקית. בפועל יכלו להמשיך לתפקד רק ארגונים שבהם ניתן לבצע את העבודה באופן גמיש, לרבות במסגרת של עבודה מרחוק (Gottlieb et al., 2020). הערכת ההשפעה הכלכלית של ריחוק חברתי כתוצאה מהמגפה והצורך להעסקה גמישה העלתה לסדר היום הציבורי שאלות מהותיות כגון: מהו אחוז המשרות שניתן לבצע באופן גמיש ומרחוק; איזה חלק מהשכר במדינה משולם למשרות אלה; כיצד עבודה גמישה ומרחוק משתנה במקצועות שונים ועוד (Dingel & Neiman, 2020). מחקרים הציפו מספר תובנות: הערכות עדכניות מזהות שכ-30% מהעבודות ניתנות לביצוע מהבית (Alon et al., 2020; Boeri et al., 2020; Dingel & Nieman, 2020). בארצות הברית, למשל, נמצא ש-37% מהמשרות ניתנות לביצוע מרחוק והן מהוות 46% מכלל השכר האמריקני; נמצאה גם התאמה בין היכולת לעבוד מרחוק לרמת הפיתוח הכלכלי במדינה. מתברר שככל שמדינה מפותחת יותר, כך יותר משרות ניתנות לביצוע מרחוק, בעוד שמדינות עניות ולא מפותחות מונעות יותר מעבודה פיזית או ידנית ופחות משימוש בטכנולוגיות מידע ותקשורת. כמו כן, במדינות אלה רשת האינטרנט הביתית איננה מספקת (Hatayama et al., 2020). בהתאם, במדינות עניות שבהן התוצר לנפש הוא נמוך, יש פחות משרות הניתנות לביצוע מרחוק (22% מהמשרות במדינות עניות לעומת 37% במדינות

עשירות); עוד נמצא שלעובדים בעלי השכלה גבוהה יש יותר אפשרות לעבוד מרחוק; בחתך גילי נמצא שלבני 25-34 יש יותר אפשרות לעבוד מרחוק; ובהשוואה מגדרית נמצא כי נשים נוטות יותר לנצל אפשרות לעבודה מרחוק ובדרך כלל הן יעבדו מהבית. נתונים אלה מעוררים אופטימיות לגבי האפשרות להטמעה מובנית בתוך ארגוני העבודה, של הסדרי העסקה גמישה לנשים בהיריון ובשנה הראשונה שלאחר חופשת הלידה, ככלי לקידום השוויון המגדרי אף לאחר סיום המגפה והחזרה לשגרה.

זאת במיוחד לאור תקופת הקורונה אשר חייבה מעסיקים בלית ברירה ליישם בפועל הסדרי העסקה גמישה ועבודה מרחוק, להתוודע ליתרונות שבשיטות העסקה אלה, להכיר ביכולת של הארגון לפקח ולעקוב אחרי תעסוקה גמישה ולגלות שהסדרים אלה אפשריים, יעילים ואף חוסכים בהוצאות. פתיחות המעסיקים להעסקה גמישה בעקבות הניסיון של ימי המגפה, עשויה לתרום להרחבת ההזדמנויות להעסקה גמישה של עובדות בהיריון ו/או לאחר החזרה מחופשת הלידה, שמאפשרת לארגון להתגבר על היעדרויות של עובדות אלה, לענות על הצורך שלהן לשנות את שעות עבודתן, לדחוס עבודה בתקופות מסוימות וכיו"ב. כל זאת תוך שימור הרצף התעסוקתי שלהן שכאמור צפוי לסייע בצמצום הפער המגדרי ובחיזוק מעמדן של נשים בשוק העבודה.

מסגרת תיאורטית למודל המחקר

יחסי עובד-ארגון (Employee-Organization Relationship-EOR) הפכו יותר ויותר למוקד מחקרי בתחומים כגון התנהגות ארגונית, ניהול משאבי אנוש ויחסי עבודה. השינויים הרבים בעולם העבודה במאה ה-21 הפכו את המחקר על יחסי עובד-ארגון לקריטי, שכן מנהלות ים מחפשים דרכים לענות על צרכי הארגון והאנשים שבהם. יחסי עובד-ארגון הוא "מונח כולל לתיאור היחסים בין העובד לארגון" (Shore et al., 2004, p. 292) או לחילופין כ"קשר הפורמלי והבלתי פורמלי, הכלכלי, החברתי והפסיכולוגי בין עובד למעסיקו" (Tsui & Wang, 2002, p. 78). המונח "יחסים" כרוך במצב של להיות מחוברים ומקושרים יחדיו, כך שהבסיס התיאורטי של יחסי עובד-ארגון מדגיש את נורמת ההדדיות (Gouldner, 1960). לפיכך, התמקדות ביחסי עובד-ארגון משמעותה הענקת תשומת לב לאינטראקציה בין שני הצדדים; כלומר, למערכת יחסים בין הארגון לעובד. ת. אם מערכת יחסים כוללת אינטראקציה הכרוכה גם ביחסי חליפין בין הצדדים, הספרות הרחבה על תורת החליפין הופכת רלוונטית להבנת יחסי עובד-ארגון (Shore et al., 2004). לכן, הנחת היסוד של יחסי עובד-ארגון היא שעובדים מפתחים יחסי חליפין עם הארגון מסיבות חברתיות-רגשיות וכלכליות, ויחסי חילופין אלו יכולים לחזות מוטיבציה, עמדות והתנהגות של העובדים (Kuvaas & Dysvik, 2009). אחד האתגרים שמציבה גישה תיאורטית זו הוא שלא הוקדשה תשומת לב

מספקת לגורמי הקשר ארגוניים (כלומר, נורמות ארגוניות ותרבות) שעשויים להיות חשובים לבניית יחסי עובד-ארגון חיוביים הדדיים (Shore et al., 2004). גישה זו תהווה מסגרת תיאורטית לבחינת שני המודלים המוצעים הן מנקודת מבט של מנהלות. ים והן מנקודת מבט של עובדות הרוות ו/או לאחר חופשת לידה. ההקשר הסביבתי של הקורונה והמעבר להסדרי העסקה גמישה אתגרו את מערכת היחסים בין העובד.ת לארגון ומהווים בסיס לבחינת פרספקטיבה חדשה למערכת יחסים זו, במיוחד ביחס לעובדות הרוות ו/או לאחר חופשת לידה. האתגרים שמציב מחקר זה עולים בקנה אחד עם הצעתו של Johns (2006) לפיו ההקשר הסביבתי יכול להיות באינטראקציה עם משתנים אישיים ולהשפיע על התנהגות ארגונית. ההקשר פועל לעתים קרובות באופן שמספק אילוצים או הזדמנויות להתנהגות ועמדות במסגרות ארגוניות.

משתני המחקר

תרבות העובד האידיאלי (Ideal Worker Culture)

בארגונים שמאופיינים בתרבות העובד האידיאלי מצפים מהעובדים להגדיר את העבודה כמחויבות המרכזית בחייהם, ולתכנן את כלל האספקטים האחרים של חייהם בהתאם לאילוצי עבודתם (Williams et al., 2013). עובד נחשב אידיאלי כאשר הוא חסר מחויבויות משפחתיות נוגדות, עובד קשה במקום העבודה במשך שעות רבות ואף בשעות נוספות, עליו להיות זמין ונגיש לעבודה בכל עת והוא נדרש גם לקחת עבודה הביתה בלילות או בסופי השבוע (Putnam et al., 2014; van der Lippe & Lippényi, 2020). תרבות העובד האידיאלי מהווה אפוא חסם לעבודה גמישה ולעבודה מרחוק (Cha & Weeden, 2014; Lott & Abendroth, 2020), וכשהנורמה האידיאלית היא שיש לעבוד קשה גם בשעות נוספות ולקחת את העבודה הביתה כדי להתקדם בארגון, גובר הקונפליקט בין עבודה למשפחה (van der Lippe & Lippényi, 2020).

בהתאם לחלוקת העבודה המגדרית המקובלת לפיה נשים עדיין נושאות ברוב נטל עבודת הטיפול בבית ובמשפחה, ישנן ציפיות תרבותיות שונות מאימהות ואבות (Hays, 1996; Townsend, 2010) ונשים נדרשות יותר להיות זמינות למחויבות המשפחתית (Bianchi et al., 2000). משום כך, עבודת נשים ובעיקר אימהות פחות תואמת את דפוס העובד האידיאלי, והן סופגות את המשמעויות הכלכליות והאישיות של היותן עובדות לא אידיאליות בהקשרי שחר, קידום ופיתוח הקריירה (Hays, 1996; Townsend, 2010). גם השימוש של נשים בהסדרי העסקה גמישה, ובפרט עבודה מרחוק, בכדי לעמוד במחויבויות הביתיות והמשפחתיות המוטלות עליהן

ובכדי לאזן בין העבודה לחיי המשפחה, מעמיד אותן בסתירה למודל העובד האידיאלי (Lott & Abendrooth, 2020).

והציפיות המגדריות הללו מתעוררות עוד במהלך ההיריון. מאחר שנשים נתפסות כאלה שצפויות לשאת בעיקר האחריות המשפחתית לאחר הלידה, כבר בשלב זה הן לא תואמות את מודל העובד האידיאלי. כאמור, היריון של עובדת אף מעורר בקרב מעסיקים רבים חששות לגבי היעדרויות מהעבודה ומגבלות פיזיות שיקשו עליה להמשיך ולתפקד כפי שעבדה לפני ההיריון (Fox & Quinn, 2015). מחקרים אף הצביעו על סטריאוטיפים שליליים שמתעוררים לגבי נשים בהיריון: הן נחשבות רגישות יותר, לא רציונליות, פחות מחויבות לעבודתן ופחות מוכשרות מעובדים אחרים (Butensky, 1984; Halpert et al., 1993). כמון כן, עמיתים לעבודה מגיבים באופן שלילי כלפי עובדות הרות בשל החשש שהן עובדות פחות וכך מייצרות עבורם יותר עבודה (Gueutal & Taylor, 1991). מעסיקים רבים אף חוששים שהעובדות לא ישובו לעבודה לאחר הלידה, וזאת למרות שאחוז הנשים שעוזבות בפועל את מקום עבודתן לאחר הלידה הוא קטן מאוד (Halpert & Burg, 1997; Major, 2004). כך שכבר בשלב ההיריון עובדות לא עומדות ברף של העובד האידיאלי. וזוהי, ככל הנראה, אחת הסיבות לתופעה הנרחבת של פיטורי היריון.

סטיגמת הגמישות (*Flexibility Stigma*)

"סטיגמת הגמישות" מוגדרת כאפליה כלפי עובדים אשר משתמשים בסוגים שונים של הסדרי העסקה גמישה בכדי לעמוד במחויבויות טיפוליות ומשפחתיות. הסטיגמה מחריגה עובדים אלה מדמותו של העובד האידיאלי המחויב לחלוטין לעבודה, ומתייגת אותם כעובדים גרועים יותר וראויים פחות לקידום (Williams, 1999; Williams et al., 2013). לסטיגמה זו נלוות השלכות שליליות מרובות: המשתמשים בהסדרי העסקה גמישה סופגים הערכות ביצועים נמוכות יותר והצבה בתפקידים בעלי סטטוס נמוך (Stone, 2007; Wharton et al., 2008); הפחתה בשכר; מניעה של ביטחון תעסוקתי והפחתה בהתחייבות המעסיקים להעסקה מתמשכת (Albion, 2004). בהיבט המגדרי נמצא שנשים סובלות יותר סטיגמטיזציה מגברים בעקבות שימוש בהסדרי העסקה גמישה (Leslie et al., 2012; Lott & Chung, 2016; Munsch, 2016).

סטיגמת הגמישות ניזונה מסטריאוטיפים על פיהם האם האידיאלית מחויבת קודם כל לילדיה, ובאופן טוטאלי. משום כך, קיימת ציפייה חברתית מעובדות שהן אימהות להעדיף את גידול הילדים על פני הקריירה, וכך מתייגים אותן כאימהות אידיאליות אך עובדות גרועות (Williams et al., 2013). ואכן, מחקרים מראים כי למרות שהכישורים והביצועים שלהן לא השתנו, אימהות

זכות להערכות ביצועים נמוכות (Bornstein, 2013; Williams et al., 2013), ומכיוון שהחלטות רבות בארגון מבוססות על הערכות ביצועים של העובדים, דירוג ביצועים נמוך מגביל את האפשרויות של נשים ועלול לעכב את קידום הקריירה ועליית שכרן (Ahmed et al., 2013). בשל החשש מהצטרפות ל"גטו העבודה הגמישה" הכולל תיוג כעובדות גרועות יותר ופחות מחויבות לצד פגיעה בסיכויי הקידום, נשים בהיריון ואימהות נמנעות פעמים רבות מהגשת בקשות להגמשת העבודה, גם בארגונים שבהם יש אפשרות מובנית לבקשה זו (Williams & Dempsey, 2014).

לעומת זאת, כאשר קיים שימוש נרחב בהסדרי העסקה גמישה על ידי העובדים – לרבות גברים ונשים שאינן אימהות – כחלק מאסטרטגיה ארגונית שמתבססת על מדידת ביצועים, הדבר עשוי להפחית באופן משמעותי את "סטיגמת הגמישות" והשלכותיה השליליות. בדרך זו ניתן אף "לעקוף" את דימוי העובד האידיאלי במיוחד בהקשר של מקצועות פרופסיונליים (Cech & Blair, 2014). משום כך, מדיניות ארגונית כזו ושימוש נרחב בהעסקה גמישה על ידי כלל העובדים תעודד נשים בהיריון ו/או לאחר לידה להרחיב את השימוש בהסדרי העסקה גמישה ללא חשש.

יישום הסדרי העסקה גמישה (Flexible Work Arrangements)

השימוש בהסדרי העסקה גמישה התרחב ברוב המדינות המפותחות במהלך העשורים האחרונים, במידה רבה בזכות התפתחויות טכנולוגיות ושינויים בתרבות הארגונית בעידן שלאחר מגפת הקורונה. ההערכה היא שהסדרים אלה יהפכו לנורמה עקב הדרישות של בני דור המילניום לעבודה בתנאים גמישים (Alon et al., 2020; Chung & van der Lippe, 2020; Deloitte, 2018; Finn & Donovan, 2013).

הסדרי העסקה גמישה מוגדרים כאפשרויות חלופיות לביצוע העבודה מחוץ לגבולות הזמנים ו/או המרחבים המסורתיים של יום עבודה מקובל (Rau, 2003). על פי Crowley ו-Kolenikov (2014) הסדרי העסקה גמישה מוגדרים כמתן אפשרות לעובדים לשליטה מסוימת בקביעת מועדי ביצוע העבודה ומיקומה, ובין היתר, בתזמון יום העבודה שלהם (Avgoustaki & Bessa, 2019; Kossek & Lautsch, 2018). פרקטיקות ארגוניות אלה מוצאות ביטוי באופנים שונים, לרבות עבודה מרחוק, לוחות זמנים גמישים, שבועות עבודה דחוסים, עבודה במשמרות, שעות מופחתות ושיתוף עבודה (Baltés et al., 1999; Malik et al., 2016).

אך שני הסדרי העסקה הגמישה שהפכו לפופולריים ביותר הם זמנים גמישים ומקום גמיש (או עבודה מרחוק), ובמקרים מסוימים, ארגונים מאפשרים לעובדים שילוב של השניים (Shockley & Allen, 2007; Sweet et al., 2017). "זמנים גמישים" (Flextime) הינו דפוס ארגוני

שמאפשר לעובדים שליטה על לוחות הזמנים שלהם בעבודה, כך שניתן להגיע לעבודה מוקדם או מאוחר משעות העבודה הרגילות. בהתחשב בכך ששעות המשרד המסורתיות נוטות להיות דומות ברוב המקצועות והעיסוקים, הגמישות הזו היא בעלת ערך לעובדים רבים. עם זאת, ברוב המקרים, השליטה שיש לעובדים על שעות העבודה שלהם אינה מוחלטת, והם נדרשים להגיע ולעבוד במשרד בשעות או ימים מסוימים. לעומת זאת, במסגרת הפרקטיקה של "מקום גמיש" (Flexplace) העובדים אינם נדרשים לבצע את תפקידם במקום פיזי שנקבע על ידי המעסיק, והם יכולים לעבוד ממיקום אחר ולחסוך את הזמן ואת העלויות הכספיות הכרוכות בנסיעה לעבודה (Charalampous et al., 2019; Kossek & Michel, 2011; Rau & Hyland, 2002).

מחקרים הוכיחו שהעסקה גמישה היא בעלת יתרונות כלכליים מרובים עבור המעסיקים והעובדים. היא מסייעת לאזן בין משפחה לעבודה ובדרך זו מקדמת רווחה אישית של עובדים (Been et al., 2016), וטכנולוגיית התקשורת מרחוק (שמחליפה תקשורת פנים מול פנים) אף חוסכת זמן נסיעה, כך שניתן להקדיש זמן זה לעבודה, או לחילופין, למשפחה (Kossek & Thompson, 2016). העסקה גמישה מאפשרת אפוא לעובדים לשלוט על סדר יומם ולנצל את זמנם באופן יעיל יותר (Bourdeau et al., 2019; Gajendran & Harrison, 2007). בנוסף, מחקרים מראים כי עבודה מהבית מגבירה את הפרודוקטיביות, המורל והמוניטין הארגוני (Angelici & Profeta, 2023; Bloom et al., 2015; Ezra & Deckman, 1996; Sweet et al., 2014). עזיבה ותחלופת עובדים, שחיקה וניצול לרעה של שעות נוספות (Klindžić et al., 2017; Berkery et al., 1995; Thomas & Ganster, 2009; McNall et al., 2019; Marić, 2019). אם כן, העסקה גמישה מסייעת לשמר עובדים וידע בארגון, מגבירה מוטיבציה, יצרנות ומחויבות של עובדים וכך תורמת לרווחים. יתרה מזאת, מחקרים מצביעים על-כך שגמישות תעסוקתית משפרת את יכולת הארגון להתמודד עם התחרות המקומית והגלובלית, מאפשרת למעסיק להתאים את הסדרי העבודה לצרכים המשתנים בשוק, וכך להתייעל ולחסוך במשאבים. העסקה גמישה אף מפחיתה השפעות שליליות של לחץ נפשי על העובדים, מאפשרת לצמצם את זמן ההיעדרות מהעבודה, ותורמת לפירון העבודה יותר מאשר הארכת ימי העבודה. עוד נמצא שהסדרי העסקה גמישה תורמים לשיפור היחסים בין העובדים למעסיק ולחיזוק נאמנותם של העובדים למקום עבודתם (Cooke, 2012).

אך לצד היתרונות, מחקרים הצביעו גם על השלכות שליליות שנלוות ליישום הסדרי העסקה גמישה בארגונים, כשהעיקרית היא שחיקת ההון החברתי הארגוני (Helliwell & Huang, 2010). עובדים שאינם מתאספים במרחב משותף לעבודה עלולים לחוש מבודדים ולהרגיש שאינם

זוכים לתמיכה מספקת מצד המנהלים והמעסיקים (Biron & van Veldhoven, 2016), לתחושות אלה השפעה שלילית על רווחת העובדים (Charalampous et al., 2019). יתר על-כן, יחסים חיוביים עם עמיתים לעבודה מהווים גורם משמעותי בשביעות רצון של עובדים ומשפיעים על ביצועים בעבודה. אלה כמובן אינם מתפתחים כאשר העבודה נעשית באופן נרחב מרחוק או שלא במסגרת שעות המשרד המקובלות (Fay & Kline, 2011). מחקרים אף הצביעו על תרומת הסדרי העסקה גמישה לטשטוש הגבול בין העבודה לחיים הפרטיים ולהתארכות שעות העבודה (קצביאן, Albion, 2004; 2022).

בהיבט המגדרי, היכולת לבצע את העבודה מרחוק ובזמנים גמישים מקלה כאמור על עובדים לעבור מתפקידם בעבודה לתפקידם המשפחתי והטיפול, ובחזרה (Charalampous et al., 2019), משום כך, הורים מביעים רצון ונכונות לעבודה מהבית, והדבר נכון במיוחד בקרב עובדות בעלות השכלה אקדמית והמועסקות במקצועות הפרופסיונליים (Powell & Craig, 2015). עוד נמצא כי האפשרות לעבוד מהבית מגדילה את היצע העבודה במיוחד עבור אימהות (Arntz et al., 2019). ואכן, נתונים מחקריים מצביעים על כך שבמקצועות וסקטורים בהם קיים רוב נשי, גדל הסיכוי שעובדות ועובדים יעשו יותר שימוש בהסדרים של זמנים גמישים, וסיכוי זה קטן במרחבים שבהם קיימת דומיננטיות גברית (Minnotte et al., 2010). הסדרי העסקה גמישה הוכרו אפוא ככלי חשוב לשיפור השוויון בין המינים בשוק העבודה (Chung, 2014; Chung, 2018; Kröll et al., 2021). מחקרים זיהו שהם מאפשרים לנשים לשמור על מקום עבודתן לאחר הלידה (Chung & van der Lippe et al., 2019; der Horst, 2018; Fuller & Hirsh, 2019), לצמצם את פערי השכר המגדריים (van der Lippe et al., 2019) ולהגביר את הגיוון של כוח העבודה (Sweet et al., 2014). עם זאת, מחקרים הצביעו על שוני שקיים בין נשים לגברים ביחס לשימוש בהסדרי העסקה גמישה: מתברר שגברים משתמשים בהם כדי להגדיל את מספר שעות עבודתם ולשפר את ביצועיהם, בעוד שנשים משתמשות בהם בעיקר כדי להגביר את זמינותן למחויבות הטיפולית-משפחתית. זו אחת הסיבות לכך שגברים מקבלים תשלום נוסף עבור עבודה במסגרת הסדרי העסקה גמישה, בעוד שנשים לא (Hilbrecht et al., 2001; Lott & Chung, 2016; Sullivan & Lewis, 2008).

למיטב ידיעתנו, מחקרים מעטים התמקדו בשימוש בהסדרי העסקה גמישה על ידי עובדות בהיריון. ייתכן שהדבר נובע בשל ההנחה הרווחת שקונפליקט העבודה-משפחה מתעורר רק לאחר הלידה. אך יישום הסדרי העסקה גמישה יכול כאמור לשמש כמענה לצרכים ייחודיים שמתעוררים עקב מגבלות פיזיות שנובעות מההיריון ואשר מונעות מעובדות להמשיך ולהגיע לעבודה ובשעות המוגדרות (Areheart, 2016; Brake & Grossman, 2013; Mäkelä, 2012). הצלחנו לאתר מחקר

אחד בלבד שבדק את השימוש בהסדרי העסקה גמישה על ידי עובדות צעירות בהודו אשר מצויות בשלבים שלקראת אימהות (במהלך טיפולי פוריות והיריון) ומועסקות במגזר טכנולוגיית המידע. שם נמצא שהשימוש בהסדרי העסקה גמישה הצליח להפחית בצורה משמעותית את הקונפליקט בין עבודה למשפחה במהלך אותן שנים קריטיות שבהן נשים צעירות מפתחות קריירה ואף מקימות משפחה. מחקר זה אושש אפוא את הפוטנציאל הטמון ביישום הסדרי העסקה גמישה לקידום שוויון מגדרי בשוק העבודה (Shanmugam & Agarwal, 2019).

עמדות מנהלות. ים כלפי הסדרי העסקה גמישה
(Attitudes of Managers towards Flexible Work Arrangements)

העמדות מוגדרות כתפיסות של מנהלות. ים כלפי יישום של הסדרי העסקה גמישה, וכלפי ההשפעה שיש להסדרים אלה על היבטים אישיים וארגוניים (Giannikis & Mihail, 2011). Thompson ושותפותיה (1999) טוענות שתרבות ארגונית אשר תומכת במשפחה, מכירה באילוצים האישיים של העובדים, מקדמת גמישות, סובלנות ותמיכה בצרכים ובמחויבויות המשפחתיות וכך מפחיתה את הקונפליקט בין המשפחה לעבודה. תרבות ארגונית כזו מייצרת נורמות שמכבדות את הזמן האישי והמשפחתי של העובדים, וכך מעודדת שימוש בהסדרי העסקה גמישה. תמיכה ניהולית בשילוב משפחה-עבודה מקלה על הדיון הפנים-ארגוני בסוגיות שונות בהקשר זה, מייצרת אמפטיה לצרכים המשפחתיים של העובדים ומאפשרת שלא להתייחס אליהם כעניין פרטי-נקודתי (den Dulk et al., 2016). יישום מדיניות ארגונית תומכת וידידותית למשפחה, שמסייעת בהפחתת קונפליקט העבודה-משפחה של עובדים, אף מסמנת לעובדים שהארגון מעריך אותם ודואג לרווחתם ולרווחת משפחותיהם. זוהי מדיניות ארגונית אשר נתפסת כרצויה מבחינה חברתית וזוכה לגיטימציה הן מצד עובדים בעלי משפחות והן מצד עובדים חסרי משפחה. Allen (2001) הגדירה מנהל התומך באיזון בין עבודה למשפחה ככזה אשר מזדהה עם רצונותיו של העובד למצוא את האיזון ההולם, וכמי שמשקיע מאמצים לסייע לעובד לעמוד באחריות שלו בשני התחומים. מאחר שעמדות והחלטות של מנהלים מושפעות מאוד מהערכים הארגוניים, הרי שמדיניות ארגונית ידידותית למשפחה משפיעה על עמדותיהם כלפי הסדרי עבודה גמישה ועל נכונותם ליישם הסדרים אלה כדי לתמוך באיזון בין משפחה לעבודה של העובדים הכפופים להם (Cook, 2009).

אך גם בארגונים שמאפשרים יישום של הסדרי העסקה גמישה, הזמינות של הסדרים אלה אינה אחידה עבור כל סוגי העובדים בכל המגזרים (Sweet et al., 2014), מכיוון שהם לא בהכרח מתאימים לכל התפקידים והמשימות בארגון. לכן, פעמים רבות המדיניות הארגונית מקנה את שיקול הדעת לגבי יישום הסדרים אלה למנהלות. ים הישירים של העובדים. ואכן, מנהלות. ים זהו

כשומרי הסף אשר מעודדים או מונעים את השימוש בהסדרי העסקה גמישה, גם בארגונים שבהם אין מדיניות רשמית בהקשר זה. כתוצאה מכך, עמדות המנהלות.ים והתמיכה שלהם כמפקחי עבודה נחשבות חיוניות לעצם הזמינות של הסדרי העסקה גמישה עבור עובדים, ואף לשימוש של עובדים בהסדרים אלה. נמצא שעובדים אשר נחשפים ליחס שלילי של המנהלות.ים שלהם כלפי העסקה גמישה, נוטים פחות לבקש הסדרים כאלה ופחות להשתמש בהם. לעומת זאת, תמיכת המנהלות.ים הבטיחה שימוש מוגבר ונטול אשמה בהסדרי העסקה גמישה (Allen, 2001; Breaugh, 2001; Frye, 2008; Shanmugam & Agarwal, 2019; Thompson et al., 1999).

לצד ההשפעה שיש למדיניות הארגונית המוצהרת על נטייה של ממונה לתמוך יותר באיזון בין עבודה למשפחה ולהחזיק בגישה חיובית כלפי הסדרי העסקה גמישה, נמצא שמנהלות.ים יהיו מוכנים יותר לאפשר שימוש בהסדרי העסקה גמישה כאשר יש מחסור בעובדים; שעובדים בעלי הון אנושי גבוה מצליחים יותר להשיג לעצמם זמינות של הסדרי העסקה גמישים; ויש גם ראיות לכך שנשים מנהלות נוטות יותר לאפשר, לקדם ולהקל על שימוש בהסדרי העסקה גמישה (Cech & Blair-Loy, 2010; Kmec et al., 2014). במחקר נוסף נמצא שעמדות של מנהלות.ים כלפי הסדרי העסקה גמישה עשויות להשתנות בעקבות ניסיון שצברו בביקוח על עובדים המשתמשים בהסדרים אלה, ובהתאם לסוג ההסדר שיושם: מנהלות.ים שאפשרו "זמנים גמישים" הביעו יחס חיובי כלפי הגמשת לוח זמני ביצוע העבודה, ואילו מנהלות.ים שאפשרו עבודה מרחוק הביעו יחס שלילי כלפי הגמשת מקום ביצוע העבודה (Sweet et al., 2017). עוד נמצא שניתן לשפר עמדות של מנהלות.ים כלפי העסקה גמישה באמצעות יישום תוכניות הכשרה בארגון, וכאשר המנהלות.ים מתרשמים שיישום הסדרי העסקה גמישה לעובדים שלהם ישפיע על מעמדם בארגון ויתמוך בקידום הקריירה שלהם. מנהלות.ים אף מונעים מהרצון להתאים עצמם למדיניות הארגונית ולעמדות חיוביות של עמיתיהם המנהלים כלפי הסדרי העסקה גמישה (Sweet et al., 2017).

ניתן אפוא להניח כי לתמיכת המנהלות.ים ויחסם החיובי כלפי הסדרי העסקה גמישה ישנה השפעה קריטית על הזמינות של הסדרי העסקה גמישה עבור נשים בהיריון או לאחר לידה, ועל הסיכוי שיעשו בהם שימוש במענה למגבלות פיזיות שהריונות מייצרים ובכדי להשיג איזון טוב יותר בין העבודה למשפחה.

עמדות עובדות כלפי מחיר הקריירה שנובע משימוש הסדרי העסקה גמישה

(Workers Attitudes towards Flexible Work Arrangements)

להסדרי העסקה גמישה יש כאמור השפעות חיוביות ושליליות הן על ביצוע העבודה והן על חיי העובדים. מודעותן של עובדות להשפעות אלה ורגישותן למידת התמיכה של הארגון במחויבויות המשפחתיות שלהן, מגבשות את עמדותיהן כלפי הסדרים של העסקה גמישה. ככל שנשים יחזיקו בעמדה חיובית יותר כלפי הסדרים אלה, כך גדל הסיכוי שיעשו בהם שימוש: מחקרים הראו שנשים אשר חשות שהארגון מתייחס להעסקה גמישה באופן שלילי יימנעו משימוש בהסדרים כאלה, אך בארגונים בהם עבודה מהבית היא בגדר הנורמה, יש לנתון זה השלכה על נכונות העובדות לעבוד כך (van der Lippe & Lippényi, 2020). תמיכה ניהולית וארגונית מהווה משאב חשוב, ושימוש בהסדרי עבודה גמישה נתפס כפחות מלחיץ כאשר מנהלות. ים נתפסים כתומכים יותר בצרכי עבודה-משפחה, (Bakker & Demerouti, 2007). עוד נמצא שנשים רגישות יותר מגברים לסביבה ארגונית תומכת (Rupert et al., 2012) ובמקביל, נמצא שהיחס השלילי של ארגונים כלפי הסדרי העסקה גמישה גבוה יותר בהקשר של מנהלות זוטרות ועוד יותר כשמדובר במנהלות בכירות (Albion, 2004).

כמו כן, שביעות הרצון של עובדות מהשילוב בין עבודה-חיים-משפחה משפיעה על עמדותיהן כלפי הסדרי העסקה גמישה ונכונותן לעשות בהם שימוש, אך הממצאים בהקשר זה אינם חד משמעיים. מחד, נמצא שהטבות בהקשר של איזון בין העבודה לבית ולמשפחה עודדו עמדות חיוביות יותר כלפי הסדרים של העסקה גמישה (Giannikis & Mihail, 2011); מאידך, נמצא כי עבודה מהבית הגבירה את הקונפליקט בין משפחה לעבודה בקרב נשים, עקב טשטוש הגבולות בין הבית לעבודה, וכתוצאה מכך נפגעה שביעות רצון מהשילוב בין עבודה-חיים-משפחה. בהקשרים של היריון ולידה, נמצא שנשים אשר עבדו בארגון שמאפשר הסדרי העסקה גמישה, עבדו תקופה ארוכה יותר בזמן הריוןן והציגו שיעורים גבוהים יותר של שיבה לעבודה לאחר תום חופשת הלידה (Albion, 2004).

(Affective Commitment) מחויבות רגשית

מחויבות רגשית נחשבת לאחד המשתנים התלויים החשובים ביותר במחקר בתחום הארגוני בשנים האחרונות, היא מהווה את הקשר הפסיכולוגי המחבר בין עובדים לארגונים (Allen & Meyer, 1996), ומעידה על "העוצמה היחסית של הזדהות ומעורבות האדם עם ארגון מסוים" (Mowday et al., 1982, p. 27). מחויבות רגשית מוגדרת כאמונה של העובד בערכים ובמטרות של הארגון,

כתחושה חיובית כלפי עמדות הארגון וכמעורבות גבוהה של העובד בארגון (Allen & Meyer, 1996). Porter ושותפיו (1974) אפיינו מחויבות רגשית באמצעות שלושה גורמים: (1) אמונה במטרות הארגון וערכיו, (2) נכונות להתאמץ בכדי לסייע לארגון להשיג את מטרותיו, ו-(3) רצון לשמור על חברות ארגונית.

ההצלחה הארגונית תלויה לא מעט במחויבות הרגשית של העובדים ולכן נחקרה באופן נרחב בתחום הפסיכולוגיה הארגונית (Allen & Meyer, 1990a). עובדים מחויבים רגשית נוטים לעבוד ביעילות ולהשיג ביצועים טובים. הם אף מעוניינים להישאר בארגון (Mowday, 1998; Mowday et al., 1982) וכך מפחיתים את העלויות הכרוכות בתחלופת עובדים ובהכשרת עובדים חדשים (Buck & Watson, 2002). ככלל, עובדים יביעו מחויבות רגשית כאשר הארגון מספק להם המשכיות בעבודה, ביטחון תעסוקתי והכנסה. כל אלה הם בעלי ערך עבור העובדים ותורמים רבות לרווחתם (Gohar et al., 2015). יכולתו של ארגון ליצור מחויבות רגשית גבוהה בקרב עובדיו מספקת מצע שמאפשר לעובדים להישאר לאורך זמן במקום עבודתם ולפעול לקידום צרכי הארגון ומטרותיו (Cohen, 1999). לפיכך, מחויבות רגשית היא משתנה תלוי חשוב המשפיע על שמירת ההון האנושי בארגונים ועל הצלחתם (Bhatnagar, 2007), והיא נמצאה כגבוהה יותר באופן משמעותי בקרב עובדים קבועים, ביחס לעובדים זמניים (Kidron, 2018).

הקשר בין מגדר למחויבות רגשית נבדק במחקרים שונים, אך הממצאים אינם חד משמעיים (Ahmad & Bakar, 2003; Kim et al., 2015; Mathieu & Zajac, 1990). ובכל זאת, ממצא מרכזי הראה שנשים אשר חוו אפליה על רקע מגדרי, נטו למחויבות רגשית נמוכה יותר והביעו כוונות לעזיבת הארגון (Foley et al., 2006). כך שניתן להניח כי עובדות הרות או לאחר חופשת לידה שהתאפשר להן להמשיך לעבוד באמצעות הסדרי עבודה גמישים, יגלו רמת מחויבות רגשית גבוהה.

הערכת ביצועי עובדים (Employee's Productivity)

הערכת ביצועי עובדים מוגדרת כתרומת העובדים לביצוע משימות חיוניות שנקבעו בהתאם לדרישות התפקיד (van Scotter et al., 2000) ופעמים רבות תתמקד בפרודוקטיביות (פריון) העובדים, שמהווה את אחד המשתנים התלויים השכיחים בחקר התנהגות ארגונית (Kidron & Leaman & Vinarski-Peretz, 2022; Richard et al., 2009) ומדד מרכזי ביותר להצלחה ארגונית (Ndidi et al., 2001). תפוקת עובדים מוגדרת כמדידת היעילות של עובד או קבוצת עובדים (Haynes, 2007; al., 2022), אך אין שיטה מקובלת אחת למדידת תפוקת עובדים ולהערכת פריון (

(Richard et al., 2009). למרות שניתן למדוד פרודוקטיביות על ידי הערכת אינדיקטורים פיננסיים, מקובל בספרות משאבי האנוש להתבסס על מדדים סובייקטיביים (Darwish et al., 2016). לשם המחשה, Gates ו-Langevin (2010) מדדו פרודוקטיביות באמצעות הערכת התפיסות של אנשי משאבי אנוש לגבי הביצועים האסטרטגיים של הארגון, ולאחר מכן, אוששו את הממצאים שלהם באמצעות שימוש במדידה של נתונים אובייקטיביים. באופן כללי, הוכח מתאם בין מדדים סובייקטיביים ואובייקטיביים של רווח ופריון (Wall et al., 2004), ומתאם זה מעניק לגיטימציה לשימוש בסוג אחד של אמצעי מדידה אחד בלבד.

הערכה עצמית של ביצועים (פרודוקטיביות) (Perceived Productivity)

כאמור, לא קיימת שיטה אחת מקובלת למדידה של פריון של עובדים. אחת מהאפשרויות היא למדוד הערכה עצמית של ביצועים אשר נחשבת כמשקפת את הפריון בפועל (Oseland, 1999). Leaman ו-Bordass (2001) הגדירו את הפרודוקטיביות הנתפסת כ"איך אנשים חושבים שהפעילות שלהם בעבודה מועצמת או מופחתת על ידי התנאים בבניין". Mohammad ושותפיו (2019) מציעים להגדיר את תפוקת העובדים כ"הערכה עצמית של עובדים לגבי גישה והתנהגות המשפיעים על ביצועי העבודה והיעילות שלהם".

אמנם נמצא שלסביבה המשרדית יש השפעה על הערכת הביצועים העצמית של עובדים (Haynes, 2007), אך השימוש בהסדרי העסקה גמישה הוביל לשינויים בסביבת העבודה, ולכן הפריון המוערך העצמי הפך להיות יותר רלוונטי מהפרודוקטיביות בפועל. מחקרים מלמדים על השפעה מעורבת של השינויים בסביבת העבודה שהם תוצר של יישום הסדרי העסקה גמישה על הפרודוקטיביות של עובדים. מחד, Cañibano (2019) טוען שהעסקה גמישה עשויה לתת לעובדים חופש גדול יותר לנהל את עבודתם בצורה יעילה יותר. ואכן, נמצא שעובדים בוחרים להשתמש בהסדרי העסקה גמישה כאמצעי להגביר את יעילות העבודה והפרודוקטיביות שלהם (Ko & Kim, 2012; Shockley & Allen, 2018); שעבודה מהבית הגבירה פרודוקטיביות, הפחיתה היעדרויות, שחיקה וניצול לרעה של שעות עבודה ותרמה להעלאת המורל (Angelici & Profeta, 2023; Bloom et al., 2015; Ezra & Deckman, 1996; Powell, 2020; Thomas & Ganster, 1995; Sweet et al., 2014); וכי שימוש בהסדרי העסקה גמישה השפיע באופן חיובי על תפיסות של עובדים לגבי איכות העבודה שלהם (Kelliher & Anderson, 2008). מאידך, נמצא שהפחתה של המפגשים האישיים של עובדים עם מנהליהם ועמיתיהם עלולה להשפיע לרעה על הביצועים (De Menezes & Kelliher, 2017). כל אלה באו לידי ביטוי במחקר איכותני שערכו Ahmad ושותפיו (2022) אשר מצאו מגוון רחב של תפיסות בקרב העובדים לגבי היעילות והפריון של עבודה מהבית.

למרות שהסדרי העסקה גמישה זכו לתשומת לב רבה, במיוחד מאז ימי מגפת הקורונה, עדיין אין מידע מחקרי לגבי הקשר בין הסדרי העסקה גמישה לבין הפרודוקטיביות הנתפסת של עובדות בהיריון ו/או לאחר החזרה לעבודה בתום חופשת הלידה.

שלבי המחקר

מחקר זה בחן את השפעת יישום הסדרי העסקה גמישה על העסקת עובדות הרות ו/או לאחר חופשת לידה משתי נקודות מבט: אחת, מנקודת מבט של מנהלות.ים; ושנייה, מנקודת מבט של עובדות הרות ו/או בשנה הראשונה לאחר החזרה מחופשת הלידה. שילוב של שתי נקודות מבט אלה העניק פרספקטיבה רחבה ומקיפה שמהווה בסיס להמלצות שיובאו בסוף הדוח.

המחקר מורכב משני שלבים – מחקר 1 שהתמקד בארבעה סוגים של הסדרי העסקה גמישה: זמנים גמישים, שינויים בהיקף משרה, עבודה מרחוק ודחיסת שבוע העבודה; ומחקר 2 שהתמקד בעבודה מרחוק בלבד.

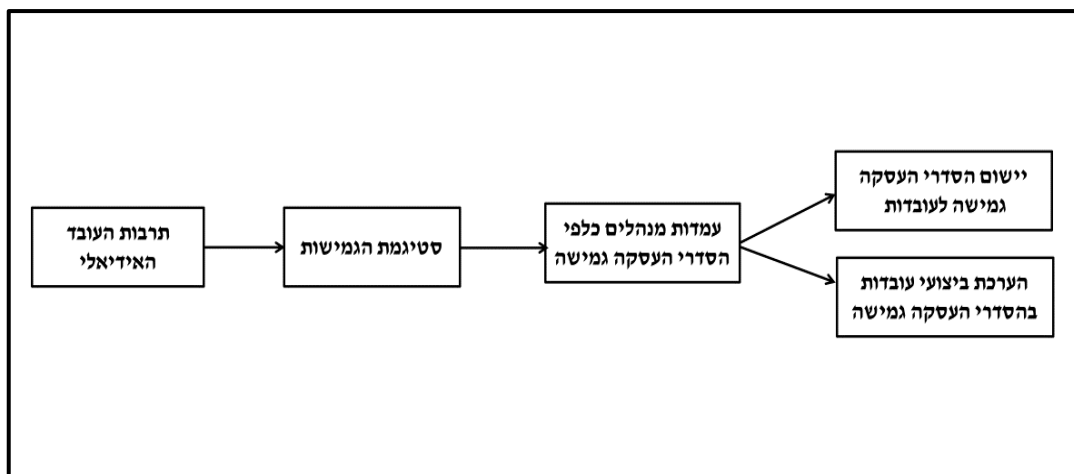
מחקר ראשון:

מחקר זה בחן את המגמות של יישום הסדרי העסקה גמישה בישראל, לפני מגפת הקורונה, במהלך תקופת הסגרים ואחרי החזרה לשגרה, באופן כללי, ותוך התמקדות בעובדות הרות ו/או בשנה הראשונה לאחר השיבה מחופשת הלידה, באופן ספציפי. לצד מיפוי יישום הסדרי העסקה הגמישה בישראל בתקופות אלה, נערך ניסיון לזהות גורמים מרכזיים אשר משפיעים על יישום הסדרי העסקה גמישה בכלל, ובהקשר של עובדות הרות ו/או לאחר חופשת הלידה, בפרט.

השערות המחקר הראשון - מודל מנהלות.ים:

1. יימצא קשר חיובי בין תרבות העובד האידיאלי לסטיגמת הגמישות.
2. יימצא קשר שלילי בין סטיגמת הגמישות לעמדות של מנהלות.ים כלפי הסדרי העסקה גמישה.
3. סטיגמת הגמישות תתווך בין תרבות העובד האידיאלי ועמדות של מנהלות.ים כלפי הסדרי העסקה גמישה.
4. יימצא קשר חיובי בין עמדות של מנהלות.ים כלפי הסדרי העסקה גמישה ליישום הסדרי העסקה גמישה.
5. יימצא קשר חיובי בין עמדות של מנהלות.ים כלפי הסדרי העסקה גמישה להערכת ביצועים.
6. עמדות של מנהלות.ים כלפי הסדרי העסקה גמישה יתווך בין סטיגמת הגמישות ויישום הסדרי העסקה גמישה.
7. עמדות של מנהלות.ים כלפי הסדרי העסקה גמישה יתווך בין סטיגמת הגמישות והערכת ביצועים.

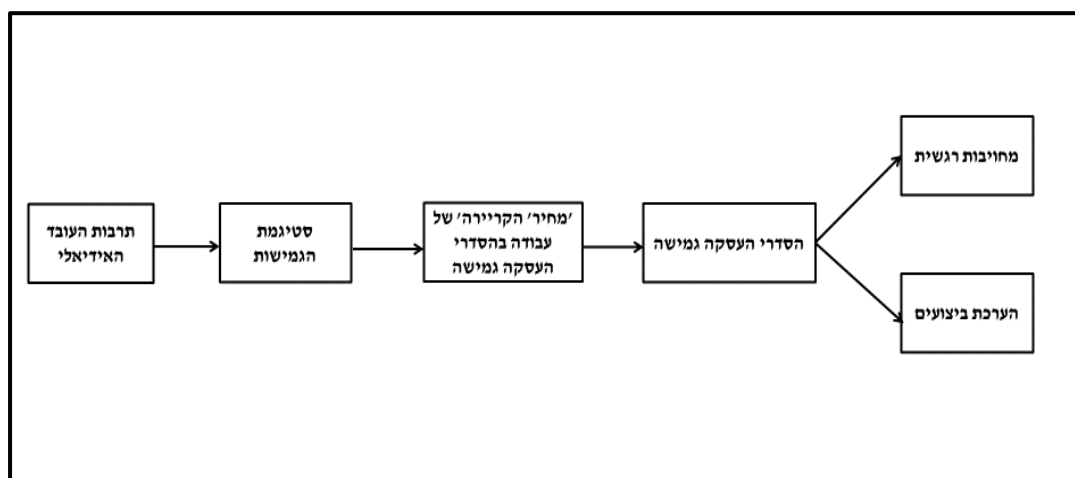
מודל מספר 1 : מחקר 1 סקר מנהלות.ים



השערות המחקר הראשון - מודל עובדות (עובדות הרות ו/או בשנה הראשונה לאחר חופשת לידה)

1. יימצא קשר חיובי בין תרבות העובד האידיאלי לסטיגמת הגמישות.
2. יימצא קשר חיובי בין סטיגמת הגמישות לתפיסת מחיר הקריירה של עבודה בהסדרי העסקה גמישה.
3. סטיגמת הגמישות תתווך בין תרבות העובד האידיאלי לתפיסת מחיר הקריירה של עבודה בהסדרי העסקה גמישה.
4. יימצא קשר שלילי בין תפיסת מחיר הקריירה של עבודה בהסדרי העסקה גמישה ליישום הסדרי העסקה גמישה.
5. תפיסת מחיר הקריירה של עבודה בהסדרי העסקה גמישה יתווך בין סטיגמת הגמישות ויישום הסדרי העסקה גמישה.
6. יימצא קשר חיובי בין יישום הסדרי העסקה גמישה למחויבות רגשית.
7. יימצא קשר חיובי בין יישום הסדרי העסקה גמישה להערכת ביצועים.
8. יישום הסדרי העסקה גמישה יתווך בין תפיסת מחיר הקריירה של עבודה בהסדרי העסקה גמישה ומחויבות רגשית.
9. יישום הסדרי העסקה גמישה יתווך בין תפיסת מחיר הקריירה של עבודה בהסדרי העסקה גמישה והערכת ביצועים.

מודל מספר 2 : מחקר 1 סקר עובדות הרות ובשנה הראשונה שלאחר השיבה מחופשת הלידה



שיטת המחקר

אוכלוסיית המחקר

מחקר זה כלל שתי אוכלוסיות:

1. **מנהלות ומנהלים במגזר העסקי והציבורי**: בשנת 2021 המגזר הציבורי העסיק בישראל כ-15% -20% מהעובדים והשאר הועסקו במגזר הפרטי (הכנסת, 2021). על פי דוח תקופתי 'מצב העסקים הקטנים והבינוניים בישראל 2021' של משרד הכלכלה והתעשייה, מספר העסקים הכולל במגזר העסקי בישראל עמד על 625 אלף עסקים; כ-99.6% מהם עסקים קטנים ובינוניים עד גודל של 100 שכירים לעסק. מסך כל העסקים הקטנים והבינוניים: כ-56% הם עסקים ללא שכירים, כ-32% עסקים זעירים (1-4 שכירים), כ-10% עסקים קטנים (5-9 שכירים) והשאר כ-2% עסקים בינוניים (20-99 שכירים). המגזר העסקי אחראי ל-2.94 מיליון משרות, כאשר 12% מהמשרות הן של עצמאיים שאינם מעסיקים שכירים, 12% מהמשרות הן של עסקים זעירים, 18% מהמשרות בעסקים קטנים, 19% בעסקים בינוניים ו-39% בעסקים גדולים (משרד הכלכלה והתעשייה, 2021). נתונים אלה מעידים על מרכזיותו של המגזר העסקי בכלכלת ישראל ועל כמות המשרות הגבוהות שהוא מספק.
בהיבט המגדרי הנתונים מצביעים על כך שנשים מהוות רק 22% מהמנהלות בתעשייה (משרד הכלכלה והתעשייה, 2019) ורק 4% משמשות כמנכ"ליות (יעקבי-הנדלסמן, 2019). לעומת זאת, על פי דוח 'ייצוג נשים במגזר הציבורי' (מרכז המחקר והמידע של כנסת ישראל, 2019), במגזר הציבורי ישנו ייצוג גבוה יותר לנשים בעמדות ניהול. נשים מהוות את רוב העובדים בשירות המדינה (63%). מתוך למעלה מ-700,000 משרות, כ-40% מוגדרות כמשרות ניהול. מתוכן, נשים מהוות 43% מהעובדים בסגל הבכיר (אלמגור לוטן, 2019).
2. **נשים הרות ו/או בשנה הראשונה אחרי תום חופשת לידה אשר לקחו חלק במעגל העבודה** בין ה-15 במרץ 2020 עד סוף מרץ 2021: נכון לחודש ספטמבר 2022, אוכלוסיית העובדים בישראל נחלקה ל-2,173,000 גברים שהיו כ-51.4% מכלל המועסקים ו-2,054,000 עובדות, שהיו כ-48.5% מכלל המועסקים (למ"ס, 2022). במהלך שנת 2022 נולדו בישראל 185,040 תינוקות (למ"ס, 2022א).

שיטת הדגימה והנמקה סטטיסטית לגודל המדגם ומבנהו

בהתאמה לאוכלוסיית המחקר, הסקר הראשון יתבסס על שני מדגמים:

1. מנהלות ומנהלים במגזר העסקי והציבורי שניהלו בתקופת הקורונה עובדות הרות ו/או בשנה הראשונה לאחר תום חופשת לידה, ובארגונים התקיימו הסדרי העסקה גמישה בתקופה זו. על בסיס נתונים של מנהלים ומנהלות במגזר העסקי והציבורי בישראל (ברוח בר סמך של 95%), שאפנו לגודל מדגם של 500 מנהלות ומנהלים אשר העסיקו נשים הרות ו/או אחרי חופשת לידה במהלך תקופת הסגרים (מרץ 2020-מרץ 2021) שבעקבות מגפת הקורונה.
2. עובדות-שכירות הרות ו/או בשנה הראשונה לאחר תום חופשת לידה אשר לקחו חלק במעגל העבודה בתקופת הקורונה ושניתן לבצע את עבודתן במסגרת הסדרי עבודה גמישה. על בסיס נתוני הילודה של 2022 (כאמור 185,040 יילודים וברוח בר סמך של 95%) שאפנו לגודל מדגם של 500 נשים אשר היו בהיריון בתקופה זו או שחזרו לעבודה לאחר חופשת לידה.

אופן איסוף הנתונים והקידוד

הסקרים התבצעו באופן אינטרנטי באמצעות חברת הסקרים iPanel, שחברה ב- ESOMAR מאז 2008 ועומדת בקוד ICC/ESOMAR בנושא מחקרים אקדמיים וחברתיים. הנתונים בכל קבוצת מדגם נאספו בשתי נקודות זמן, כך שנערכה הפרדה בין המשתנים הבלתי תלויים לבין המשתנים המתווכים והתלויים, וניתן היה לבחון קשרים סיבתיים. קיימת הסכמה שמדידת המשתנים במספר נקודות זמן עשויה לשפר את ההבנה של קשרים סיבתיים חשובים בתחומים רבים במדעי החברה (Dormann & Griffin, 2015).

תיאור המדגם:

מנהלות.ים - המחקר בוצע בשני סבבים במהלך ספטמבר 2022: בסבב ראשון ענו 502 מנהלות.ים. בסבב השני ענו 396 מנהלות.ים. איחוד שני הסבבים הוביל לסך של 374 מנהלות.ים שהשתתפו במחקר. הסקר כלל רק מנהלות.ים אשר בין יתר העובדים שהיו כפופים להם במהלך תקופת הסגרים בקורונה (מרץ 2020 עד מרץ 2021) הועסקו גם נשים בהיריון ו/או בשנה הראשונה לאחר חופשת לידה, ובארגונים התקיימו הסדרי העסקה גמישה בתקופה זו.

ממוצע גיל המשיבים היה 44 שנים. 50.4% (198) מהמשיבים היו נשים, ו-49.6% (196) היו גברים. 21.9% (86) היו בעלי השכלה תיכונית, 46.9% (183) היו בעלי תואר ראשון, ו-31.6% (124)

היו בעלי תואר שני ומעלה. 24.7% (97) היו מנהלות. ים בדרג זוטור, 52.4% (206) היו בדרג ביניים, ו-22.9% (90) מנהלות. ים בדרג בכיר. 30% (118) עבדו בארגונים במגזר הציבורי, ו-70% (275) עבדו בארגונים במגזר הפרטי. 64.9% (255) עבדו בארגונים בתל אביב ומרכז הארץ, 13% (51) עבדו בארגונים באזור חיפה והצפון, 13.5% (53) עבדו בארגונים באזור ירושלים, ו-8.7% (34) עבדו בארגונים באזור דרום.

עובדות בהיריון ו/או לאחר חופשת לידה - המחקר בוצע בשני סבבים במהלך ספטמבר 2022: בסבב ראשון היו 503 משיבות. בסבב השני ענו 383 משיבות. איחוד שני הסבבים הוביל לסך של 382 עובדות שכירות שהשתתפו במחקר. הסקר כלל רק נשים הרות ו/או בשנה הראשונה לאחר חופשת לידה אשר היו עובדות שכירות בתקופת הסגרים בקורונה בין מרץ 2020 לבין מרץ 2021, ובארגונים התקיימו הסדרי העסקה גמישה.

מבין הנשים שהשיבו לסקר, ממוצע גיל המשיבות היה 33.47 (SD=5.42). 28.5% (109) היו בעלות השכלה תיכונית, 48.7% (186) היו בעלות תואר ראשון, ו-22.8% (87) היו בעלות תואר שני ומעלה. 26.2% (68.6) היו בדרג עובדת, 17% (65) היו בדרג מנהלת זוטרה, ו-14.4% היו מנהלות בדרג ביניים ובכיר. 70.2% (268) עובדות במגזר הפרטי ו-29.8% (114) עובדות במגזר הציבורי. הוותק הממוצע בארגון הוא 6.47 שנים (SD=4.07). 95.2% (364) מהמשיבות היו נשואות או חיו בזוגיות, כאשר ל-66.2% (253) היה ילד/ה אחד/ת, ל-29.1% (111) היו שני ילדים בין הגילאים אפס עד שלוש.

מדידה בשני סבבים :

שאלון מנהלות. ים : הנתונים נאספו בשני סבבים שביניהם הפרש של שבועיים. בסבב הראשון נאספו נתונים לגבי כלל המשתתפים במודל 1 ביחס לכלל העובדים בארגון. בסבב השני, נאספו נתונים לגבי המשתתפה המתווכת והמשתתפה התלוי ביחס לעובדות הרות ו/או בשנה הראשונה אחרי חופשת הלידה בלבד. חלוקה זו נערכה בכדי לנסות ולהציף פערים ביחס כלפי עובדים בכלל, לעומת היחס הספציפי כלפי עובדות הרות ו/או אחרי חופשת לידה, ולבחון אם ההזדמנות ההיסטורית של יישום הסדרי העסקה גמישה בתקופת המגפה, גרמה למעסיקים להציע יותר עבודה גמישה לעובדות הרות ולאחר חופשת הלידה.

יישום הסדרי עבודה גמישה נמדד על פי חלוקה ל-3 נקודות זמן: לפני הקורונה; במהלך תקופת הקורונה (קרי, בתקופת הסגרים ומגבלות הריחוק החברתי שהוטלו על המשק); ולאחר חזרת המשק לפעילות מלאה מחודש מרץ 2021.

שאלון עובדות : הנתונים נאספו בשני סבבים שביניהם הפרש של שבועיים. בסבב הראשון נאספו נתונים על המשתתפים הבלתי תלויים (תרבות העובד האידיאלי וסטיגמת הגמישות) והמשתתפה המתווכ (עמדות כלפי העסקה גמישה). בסבב השני, נאספו נתונים על המשתתפה הממתן (יישום הסדרי העסקה גמישה) על פי חלוקה ל-3 נקודות זמן : לפני הקורונה, במהלך תקופת הקורונה (קרי, בתקופת הסגרים ומגבלות על המשק) ועם חזרת המשק לפעילות מלאה ; והמשתתפים התלויים (הערכת ביצועים ומחויבות ארגונית).

תיאור כלי המחקר

נעשה שימוש בשאלונים מתוקפים ומהימנים על בסיס מחקרים שבוצעו בעבר. כדי להבטיח את מהימנות כלי המחקר, ערכנו ניתוחי תוקף ומהימנות נוספים. השאלונים המקוריים בשפה האנגלית תורגמו, והתרגום נבדק באמצעות תרגום הפוך (Behr, 2017). מדידת המשתתפים במחקר נערכה באמצעות סקר על פי הסקאלות הבאות. כל פריט דורג על ידי סולם ליקרט שנע בין 1 (במידה מועטה מאוד) עד 5 (במידה רבה מאוד).

כלי המחקר :

תרבות העובד האידיאלי : המשתתפה נמדד בעזרת 6 היגדים שנלקחו משאלון של Allen (2001). השאלון נועד לבחון עד כמה הסביבה הארגונית היא תומכת משפחה. מנגד, השאלון כולל שאלות הפוכות המייצגות את תרבות העובד האידיאלי, המנוגדת לסביבה ארגונית התומכת במשפחה. במחקר התבססנו על אותן שאלות העשויות לייצג את תרבות העובד האידיאלי (היגד לדוגמה : "העבודה צריכה להיות בראש סדר העדיפויות בחיי האדם").

סטיגמת הגמישות : המשתתפה נמדד בעזרת 4 היגדים שנלקחו משאלונים מתוקפים שונים (Chung, 2014; Cech & Blair-Loy, 2018) ושנוו בהתאם לצורכי מחקר זה (היגד לדוגמה : "עובדים אשר משתמשים בהסדרי עבודה גמישה מחויבים פחות לארגון").

יישום הסדרי עבודה גמישים : המשתתפה נמדד על פי הסקאלה שפותחה על ידי Berkery ושותפיו (2017). הסקאלה כוללת 4 היגדים (לדוגמה : "האם הארגון אפשר לעובדים לעבוד מחוץ למקום העבודה הקבוע"). השאלון בחן אם הסדרי עבודה גמישה יושמו (כן/לא) ב-3 נקודות זמן : לפני מגפת הקורונה ; במהלך תקופת הסגרים של המגפה ; ואחרי החזרה לשגרה.

עמדות מנהלות. ים כלפי הסדרי עבודה גמישה : המשתנה נמדד באמצעות 15 פריטים המבוססים על הסקאלה שפותחה על ידי Giannikis ו-Mihail (2011) (היגד לדוגמה : "הסדרי עבודה גמישים מגדילים את הסיכוי שעובדים יישארו בארגון").

מחיר הקריירה של העסקה גמישה : המשתנה נמדד על פי הסקאלה שפותחה על ידי Giannikis ו-Mihail (2011) (לביחנת עמדות עובדים כלפי העסקה גמישה. שאלון זה מבוסס על שאלונים קודמים שפותחו על ידי Albion (2004) ו-Charron ו-Lowe (2005). המשתנה כולל 6 היגדים המתייחסים לעלויות במונחים של שכר, הזדמנויות קידום, יחסים בין אישיים שעובדים עלולים להתמודד איתם כשהם מועסקים בהסדרי עבודה גמישים (היגד לדוגמה, "עבודה במסגרת הסדרי עבודה גמישים תשפיע לרעה על התקדמות הקריירה שלי בארגון").

הערכת ביצועי עובדים : המשתנה נמדד על פי הסקאלה שפותחה על ידי Williams ו-Anderson (1991) עם שינויים קלים כדי ליצור התאמה למחקר הנוכחי ולבחון הערכה של מנהלות. ים את ביצועי העובדים במסגרת יישום הסדרי עבודה גמישה. בשאלון של העובדות נעשה שימוש באותה סקאלה לצורך מדידת הערכה עצמית של העובדות. הסקאלה כוללת חמישה היגדים (היגד לדוגמה : "מבצעת את המשימות כפי שמצופה ממנה/ו").

מחויבות רגשית : המשתנה נמדד על פי הסקאלה שפותחה על ידי Allen ו-Meyer (1990b). הסקאלה כוללת שמונה היגדים (היגד לדוגמה : "אשמח מאוד לבלות את המשך הקריירה שלי בארגון זה").

משתני בקרה :

שאלון מנהלים : בהתבסס על מחקרים קודמים (Chung, 2019a, 2019b), משתני הבקרה שנכללו ברמה האישית הם מגדר, גיל, והשכלה ; וברמה הארגונית : דרג ארגוני, דומיננטיות נשית/גברית בארגון.

שאלון עובדות : בהתבסס על מחקרים קודמים (Chung, 2019a, 2019b) משתני הבקרה שנכללו ברמה האישית : גיל, והשכלה ; וברמה הארגונית : דרג ארגוני, דומיננטיות נשית/גברית בארגון.

ניתוח הנתונים כלל מספר שלבים: בשלב הראשון נבדק מודל המדידה (Measurement Model) באמצעות ניתוח גורמים מאשש (CFA) במטרה להעריך את המבנה הפנימי של הסקאלות, לספק מידע על העקביות הפנימית (internal consistency) של הסקאלות, ואף להעריך תוקף מתכנס ומבחין (convergent and discriminant validity). בשלב השני, נערכו חישובי סטטיסטיקה תיאורית ונבדקו המתאמים בין משתני המודלים על פי השערות המחקר באמצעות תוכנת SPSS 26. כמו כן, נבדקו הבדלים בין עמדות מנהלות. ים לעמדות עובדות במשתנים החופפים (קרי, סטיגמת הגמישות, עובד אידיאלי, יישום הסדרי עבודה גמישה והערכת ביצועי עובדות). בשלב השלישי, המודל התיאורטי נבדק ונותח באמצעות ניתוח משוואת מבניות Structural Equation Modeling (SEM) בתוכנת AMOS. בהשוואה לניתוחי רגרסיות, SEM מאפשר בחינה סימולטנית של מגוון קשרי התלות בין המשתנים במודל אחד משותף ואומד את כל המקדמים המבניים באופן ישיר. כך ניתן היה לבדוק את מידת ההתאמה בין המודל התיאורטי והאמפירי (Byrne, 2001).

ממצאים

סקר מנהלות.ים:

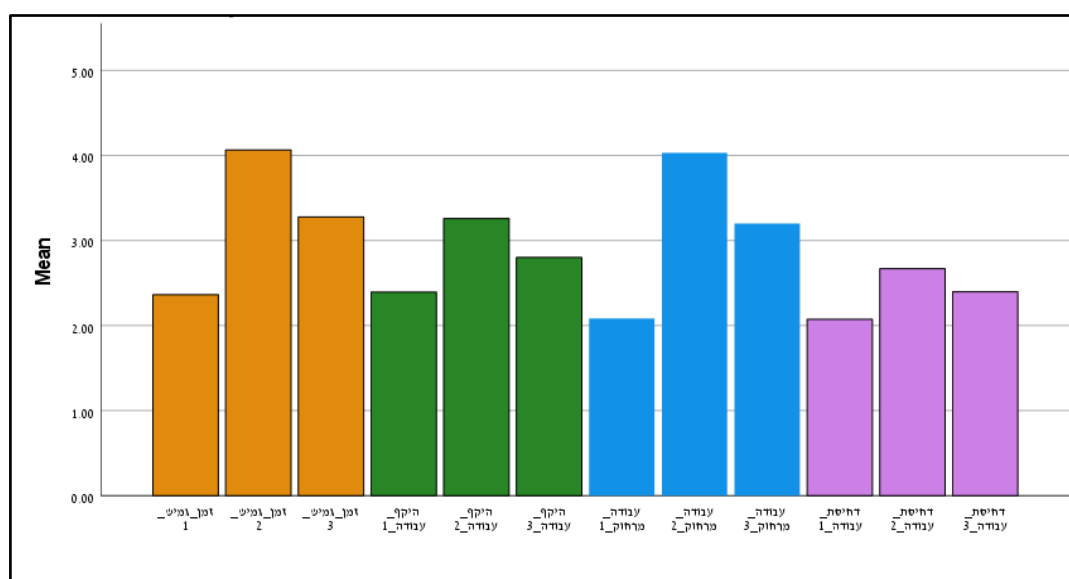
הסדרי העסקה גמישה - השוואה לפי תקופות

טבלה מס' 1: ממוצעי יישום הסדרי העסקה גמישה

אחרי הקורונה	במהלך הקורונה	לפני הקורונה	
(1.28) 3.28	(1.07) 4.07	(1.37) 2.36	זמן גמיש
(1.38) 2.80	(1.41) 3.26	(1.39) 2.39	שינויים בהיקף משרה
(1.29) 3.20	(1.16) 4.03	(1.36) 2.08	עבודה מרחוק
(1.42) 2.40	(1.53) 2.67	(1.35) 2.07	דחיסת שבוע עבודה

(X) סטיית התקן

גרף מספר 1: יישום הסדרי העסקה גמישה בשלוש תקופות



מספרים 1-3 מייצגים את תקופת הזמן שבה יושם הסדר העסקה הגמישה: 1- לפני הקורונה; 2- בתקופת הסגרים בקורונה – בין התאריכים מרץ 2020 למרץ 2021; 3- לאחר סיום הסגרים, החל מאפריל 2021 ועד ספטמבר 2022

המחקר בחן יישום של ארבעה סוגים של הסדרי העסקה גמישה: זמן גמיש, שינויים בהיקף משרה, עבודה מרחוק, ודחיסת שבוע עבודה. בחנו עד כמה מנהלות.ים מצהירים כי בארגון יושם כל אחד מסוגי הסדרי העסקה גמישה לפני הקורונה, במהלך הסגרים בקורונה, והחל מאפריל 2021 ועד ספטמבר 2022.

ראשית, ניתן לראות שארגונים יישמו כל אחד מארבעת סוגי העסקה גמישה אלה. שנית, בתקופת הסגרים בקורונה (בין התאריכים מרץ 2020 למרץ 2021), קיימת עלייה במידת היישום בכל

אחד מסוגי הסדרי ההעסקה הגמישה. שלישית, לאחר סיום הסגרים (החל מאפריל 2021 ועד ספטמבר 2022) יישום הסדרי העסקה גמישה התקיים במידה רבה יותר לאחר החזרה לשגרה לעומת התקופה שלפני הקורונה (על אף ירידה ביחס ליישום שנמצא בתקופת הסגרים). רביעית, שני הסדרי ההעסקה הגמישה אשר יושמו באופן הנרחב ביותר הם - זמן גמיש ועבודה מרחוק.

טבלה מספר 2: יישום הסדרי העסקה גמישה לנשים הרות ולאחר חופשת לידה

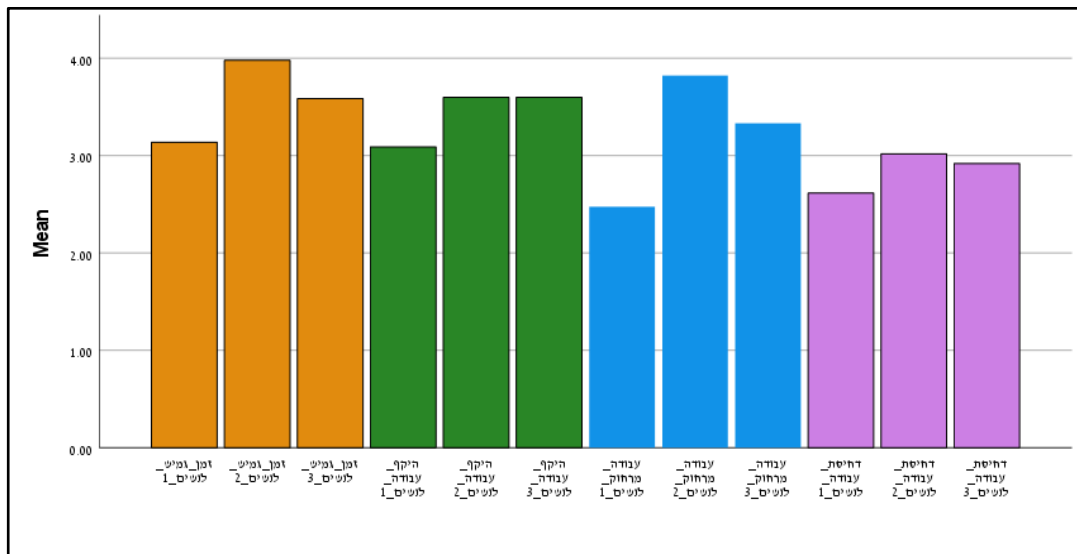
אחרי הקורונה	במהלך הקורונה	לפני הקורונה	
3.59 (1.36)	3.97 (1.23)	3.13 (1.51)	זמן גמיש
3.40 (1.34)	3.61 (1.34)	3.09 (1.46)	שינויים בהיקף משרה
3.33 (1.42)	3.81 (1.38)	2.47 (1.48)	עבודה מרחוק
2.91 (1.54)	3.00 (1.55)	2.60 (1.49)	דחיסת שבוע עבודה

(X) סטיית התקן

טבלה מספר 3: הסדרי העסקה גמישה לכלל העובדים לעומת נשים הרות ולאחר חופשת לידה

אחרי הקורונה		במהלך הקורונה		לפני הקורונה		
נשים	כלל העובדים	נשים	כלל העובדים	נשים	כלל העובדים	
3.59	3.28	3.97	4.07	3.13	2.36	זמן גמיש
3.61	2.80	3.61	3.26	3.09	2.39	שינויים בהיקף משרה
3.33	3.20	3.81	4.03	2.47	2.08	עבודה מרחוק
2.91	2.40	3.00	2.67	2.60	2.07	דחיסת שבוע עבודה

גרף מספר 2: הסדרי העסקה גמישה לנשים הרות ולאחר חופשת לידה בשלוש תקופות



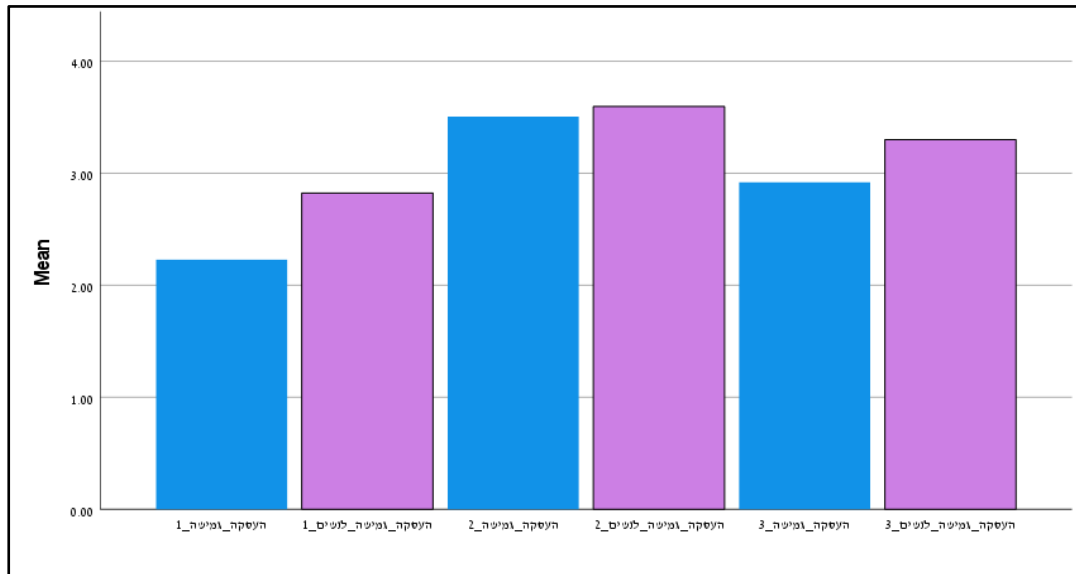
המספרים 1-3 מייצגים את תקופת הזמן שבה יושם דפוס העסקה הגמישה: 1- לפני הקורונה; 2- בתקופת הסגרים בקורונה (בין התאריכים מרץ 2020 למרץ 2021); 3- לאחר סיום הסגרים (החל מאפריל 2021 ועד ספטמבר 2022)

מנהלות. ים נשאלו על יישום הסדרי העסקה גמישה לכלל העובדים בסבב הראשון של הפצת השאלון, ועל יישום הסדרי העסקה גמישה לנשים הרות ו/או לאחר חופשת לידה בסבב השני של השאלון. לפני הקורונה ואחריה, קיימת נטייה לאפשר לנשים אלה לעבוד בתנאי העסקה גמישה, יותר מאשר כלל אוכלוסיית העובדים הארגון. במהלך הקורונה, רק אצל נשים הרות ו/או לאחר חופשת לידה, שינויים בהיקף משרה ודחיסת שבוע העבודה היו גבוהים יותר לעומת כלל אוכלוסיית הארגון, בעוד שאפשרו להן פחות זמנים גמישים ועבודה מרחוק (טבלאות 2 ו-3 וגרף מספר 2).

טבלה מספר 4: דיווח על תוצאות מבחני T

מבחן T	נשים הרות ו/או לאחר חופשת לידה	כלל העובדים בארגון	משתנה
-9.15**	2.82	2.22	הסדרי העסקה גמישה לפני הקורונה
-1.47	3.58	3.50	הסדרי העסקה גמישה בקורונה
-6.56**	3.30	2.91	הסדרי העסקה גמישה לאחר הקורונה

גרף מספר 3: הסדרי העסקה גמישה לכלל העובדים לעומת נשים הרות ולאחר חופשת לידה



המספרים 1-3 מייצגים את תקופת הזמן שבה יושם דפוס העסקה הגמישה: 1- לפני הקורונה; 2- בתקופת הסגרים בקורונה – בין התאריכים מרץ 2020 למרץ 2021; 3- לאחר סיום הסגרים, החל מאפריל 2021 ועד ספטמבר 2022 תכלת- כלל העובדים; סגול- נשים הרות ולאחר חופשת לידה

מבחינת T להשוואה בין כלל העובדים לנשים הרות ו/או לאחר חופשת לידה (טבלה מספר 4) מראים כי קיים פער מובהק בין כלל אוכלוסיית העובדים בארגון לנשים הרות ו/או לאחר חופשת לידה רק בשתי תקופות: לפני הקורונה ואחריה. מדיווחי המנהלות ים ניתן ללמוד כי ארגונים אפשרו לנשים להשתמש יותר בהסדרי העסקה גמישה מאשר כלל אוכלוסיית העובדים בארגון בפער מובהק.

מודל המדידה:

לפני הניתוחים, ביצענו מספר מבחני תוקף ומהימנות. ניתוח גורמים בעזרת (Confirmatory Factor Analysis) CFA. כל מדדי ההתאמה עומדים בערכים המומלצים ובכך מפגינים התאמה טובה לנתונים שנאספו. (Model Goodness-of-Fit: $\chi^2=1,117.45$, $df=695$, $p<.001$; $CFI=.960$), (TLI=.952; RMSEA=.039, 95%CI [.035,.044] שונות משותפת ולהבדיל בין אינדיקטור אחד למשנהו (Hayes & Cutts, 2020; Trizano- Hermosilla & Alvarado, 2016). ערכי אלפא וגם אומגה היו מעל הערך המקובל, אך ערכי השונות המופקת הממוצעת (AVE) היו במספר משתנים מתחת ל-50 כנדרש (Fornell & Larcker, 1981). אך, מלבד המשתנה סטיגמת הגמישות, נמצא כי במשתנים האחרים ה-MSV עולה על השונות המשותפת המקסימלית עם אחרים. כלומר, התוקף המבחין מאושר. במילים אחרות, הגורמים שנבחנו אמפירית היו שונים זה מזה (Henseler et al., 2015).

טבלה מספר 5: סטטיסטיקה תיאורית

	העובד האידיאלי	סטיגמת הגמישות	עמדות מנהלים כלפי העסקה גמישה	יישום הסדרי העסקה גמישה לכלל העובדים	הערכת ביצועי עובדים שמועסקים בהעסקה גמישה	יישום הסדרי העסקה גמישה לנשים*	הערכת ביצועי נשים שמועסקות בהעסקה גמישה**
סטטיסטיקה תיאורית							
Cronbach's α	.813	.722	.847	.884	.900	.929	.929
McDonald's ω	.817	.734	.849	.813	.901	.930	.931
AVE	.566	.492	.590	.438	.497	.947	.735
MSV	.413	.413	.222	.203	.222	.203	.127
Means	2.57	2.62	3.96	2.65	3.96	3.27	3.84
SD	0.82	0.80	0.83	0.97	0.74	1.07	0.89
קורלציות							
העובד האידיאלי	-						
סטיגמת הגמישות	.64***	-					
עמדות מנהלים כלפי העסקה גמישה	-.16**	-.31***	-				
יישום הסדרי העסקה גמישה לכלל העובדים	-.04	-.01	.15**	-			
הערכת ביצועי עובדים שמועסקים בהעסקה גמישה	-.27***	-.34***	.47***	.08	-		
יישום הסדרי העסקה גמישה לנשים	-.11*	-.12*	.21***	.45***	.16**	-	
הערכת ביצועי נשים שמועסקות בהעסקה גמישה	-.23***	-.25***	.25***	.11*	.36***	.27***	-

*העסקה גמישה לנשים הרוח ולאחר חופשת לידה; **הערכת ביצועי נשים- הרוח ולאחר חופשת לידה.
CR- Composite Reliability, AVE- Average Variance Extracted, MSV- Maximum Shared Variance
(Maximum Squared Correlation with Other Factors); **Model Goodness-of-Fit:** $\chi^2=1,117.45$, $df=695$,
 $p<.001$; CFI=.960, TLI=.952; RMSEA=.039, 95%CI [.035,.044]

קורלציות:

בבחינת המתאמים בין משתני המודל, אוששו השערות המחקר: המתאם הגבוה ביותר הוא בין תרבות העובד האידיאלי לסטיגמת הגמישות ($r=.64$, $p<.001$), ביצועי העובדים ועמדות מנהלות. ים כלפי הסדרי העסקה גמישה היו בקורלציה חיובית, ועמדות מנהלות. ים אף נמצאו בקורלציה

חיובית עם יישום הסדרי העסקה גמישה ($r=.47, p<.001$; $r=.45, p<.001$; בהתאמה). הערכת ביצועי עובדים נמצאו בקורלציה שלילית עם תרבות העובד האידיאלי וסטיגמת הגמישות ($r=-.27, p<.001$; בהתאמה). הערכת הביצועים של עובדות בהיריון ו/או לאחר החזרה מחופשת לידה נמצאו בקורלציה שלילית עם תרבות העובד האידיאלי וסטיגמת הגמישות ($r=-.23, p<.001$; בהתאמה), וכן בקורלציה חיובית עם עמדות כלפי הסדרי העסקה גמישה, הערכת ביצועי כלל העובדים ויישום הסדרי העסקה גמישה במהלך ההיריון ו/או לאחר החזרה מחופשת הלידה ($r=.27, p<.001$; $r=.36, p<.001$; $r=.25, p<.001$; בהתאמה).

ניתוחי רגרסיות:

טבלה מספר 6: תוצאות נתיבים ישירים עבור מודל המחקר מספר 1 (תרשים 1)

	סטיגמת הגמישות	עמדות מנהלים כלפי העסקה גמישה	יישום הסדרי העסקה גמישה	הערכת ביצועי עובדים
גיל			-.04 (.05)	.09* (.04)
מגדר			-.07 (.06)	.01 (.05)
השכלה			-.07 (.05)	-.10* (.05)
דומיננטיות מגדרית - יותר נשים לעומת שוויון			-.08 (.07)	.02 (.05)
דומיננטיות מגדרית - יותר גברים לעומת שוויון			-.15** (.05)	.001 (.05)
מנהלים בדרג ביניים לעומת מנהלים זוטרים			.13 (.06)	.03 (.05)
מנהלים בכירים לעומת מנהלים זוטרים			.06 (.06)	.05 (.05)
העובד האידיאלי	.64*** (.03)	.07 (.07)	-.07 (.07)	-.09 (.07)
סטיגמת הגמישות	-	-.35*** (.07)	.10 (.07)	-.15* (.06)
עמדות מנהלים	-	-	.18** (.05)	.43*** (.06)
סטיגמת הגמישות	-	-	-	.02 (.05)
R²	.41*** (.04)	.10** (.03)	.07** (.03)	.30*** (.05)

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

Model Goodness-of-Fit: $\chi^2=48.72, df=26, p=.005$; CFI=.944, TLI=.919; RMSEA=.047, 95%CI[.026,.067]; SRMR=.037.

טבלה מספר 6 מהווה בסיס לניתוח הנתיבים המוצגים במודל 1, ומציגה את הקשרים בין המשתנים הנחקרים. התרשים מציג מקדמים ישירים ועקיפים מתוקננים. הוספנו למודל המחקר מספר משתני בקרה, כגון, גיל, השכלה ומגדר. מנהלים מבוגרים העריכו את ביצועי העובדים כגבוהים יותר ולהיפך ($\beta = .09, p < .05$), בעוד שהשכלה הראתה השפעה הפוכה ($\beta = -.10, p < .05$). נמצא כי תרבות העובד האידיאלי קשורה באופן חיובי לסטיגמת גמישות ($\beta = .64, p < .001$), כלומר, ככל שמנהלות ים אווזים יותר בתפיסות של תרבות העובד האידיאלי, סטיגמת הגמישות גבוהה יותר. כמו כן, ככל שסטיגמת הגמישות נתפסת כגבוהה יותר, עמדות כלפי הסדרי העסקה גמישה נמוכות יותר, ולהיפך ($\beta = -.35, p < .001$). בנוסף, נמצא כי עמדות כלפי הסדרי העסקה גמישה בעלות קשר חיובי ליישום הסדרי העסקה גמישה ולהערכת ביצועי עובדים בהסדרי העסקה גמישה ($\beta = .18, p < .01; \beta = .43, p < .001$).

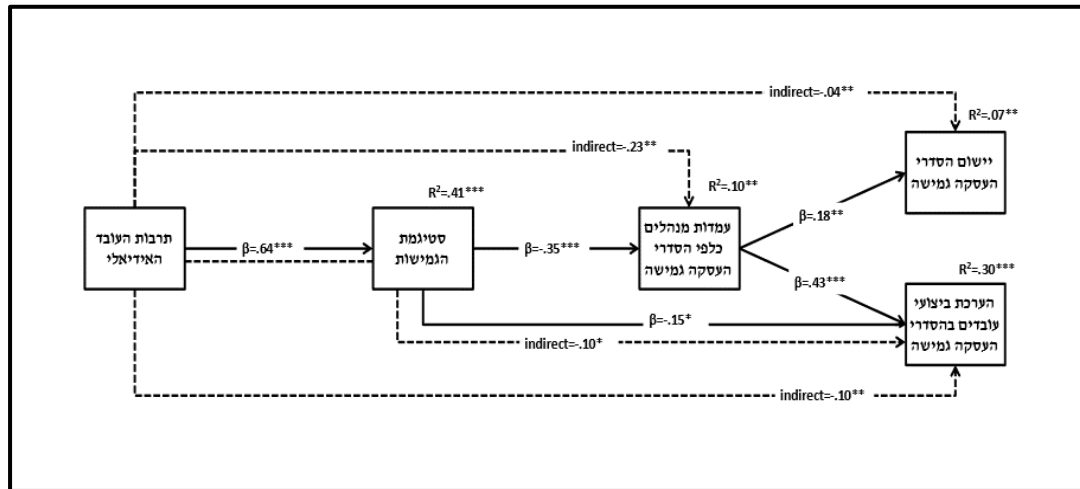
טבלה מספר 7: ניתוח נתיבים עקיפים

תוצאה סופית	קשר ישיר	95% CI Indirect	קשר עקיף	נתיבים
-0.04 (.06)	-0.07 (.07)	[-.01, .05]	.01 (.02)	→ עמדות מנהלים → תרבות העובד האידיאלי הסדרי יישום העסקה גמישה
-0.04 (.06)	-0.07 (.07)	[-.03, .15]	.06 (.05)	→ תרבות העובד האידיאלי העסקה גמישה → הגמישות
-0.04 (.06)	-0.07 (.07)	[-.08, -.02]	-.04** (.02)	→ תרבות העובד האידיאלי יישום → עמדות מנהלים → הגמישות הסדרי העסקה גמישה
-.25** (.06)	-0.09 (.07)	[-.04, .09]	.03 (.03)	→ תרבות העובד האידיאלי ביצועי עובדים →
-.25** (.06)	-0.09 (.07)	[-.19, -.02]	-.10** (.04)	→ תרבות העובד האידיאלי ביצועי עובדים →
-.25** (.06)	-0.09 (.07)	[-.15, -.06]	-.10*** (.02)	→ תרבות העובד האידיאלי ביצועי עובדים → עמדות מנהלים → הגמישות
-.16** (.05)	.07 (.07)	[-.31, -.14]	-.23*** (.04)	→ תרבות העובד האידיאלי עמדות מנהלים → הגמישות

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

בסוגריים טעות תקינה סטנדרטיות, בסוגריים מרובעים רווח בר סמך 95%

תרשים מספר 1: הערכת מנהלות. ים את יישום הסדרי העסקה גמישה (כלל העובדים בארגון)



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

חץ מלא מייצג קשר ישיר; חץ מקוקו מייצג קשר עקיף

מעבר להשפעות הישירות הללו, הוערכו השפעות עקיפות (המוצגות בטבלה 7 וכחיצים בקו מקווקו בתרשים מספר 1). ההשפעה העקיפה היא מנגנון חלופי להסבר ההשפעה של משתנה בלתי תלוי על המשתנה התלוי באמצעות מתווכים פוטנציאליים. בתרשים ניתן לראות כי תרבות העובד האידילי משפיעה בעקיפין על רמת היישום של הסדרי העסקה גמישה ($\text{indirect} = -.04$, $p < .01$), ובאופן דומה, על הערכת ביצועי עובדים ($\text{indirect} = .10$, $p < .01$). כמו כן, עמדות כלפי הסדרי העסקה גמישה נמצאו כמתווכות את השפעת סטיגמת הגמישות על הערכת ביצועי עובדים ($\text{indirect} = .10$, $p < .05$). לבסוף, נמצאה השפעה עקיפה של סטיגמת הגמישות בין תרבות העובד האידילי לעמדות מנהלות. ים כלפי העסקה גמישה ($\text{indirect} = -.23$, $p < .001$). לפיכך, נמצא כי תרבות העובד האידילי וסטיגמת הגמישות הראו השפעות מורכבות על יישום הסדרי העסקה גמישה והערכת ביצועי עובדים. כלומר, סטיגמת הגמישות ועמדות מנהלים כלפי הסדרי העסקה גמישה נמצאו כמשתנים מתווכים בין תרבות העובד האידילי ליישום הסדרי העסקה גמישה והערכת ביצועי עובדים.

טבלה מספר 8: תוצאות נתיבים ישירים עבור מודל המחקר מספר 1 (תרשים 2)

	סטיגמת הגמישות	עמדות מנהלים	הסדרי העסקה גמישים לעובדות*	הערכת ביצועי עובדות*
גיל			-.17** (.05)	-.04 (.05)
מגדר			-.05 (.05)	.01 (.05)
השכלה			-.07 (.05)	-.06 (.05)
דומיננטיות מגדרית- יותר נשים לעומת שוויון			-.23*** (.06)	-.02 (.06)
דומיננטיות מגדרית- יותר גברים לעומת שוויון			-.11* (.05)	-.02 (.06)
מנהלי דרג ביניים לעומת מנהלים זוטרים			-.02 (.06)	.05 (.06)
מנהלים בכירים לעומת מנהלים זוטרים			-.03 (.06)	.01 (.06)
העובד האידיאלי	.64*** (.03)	-.35*** (.06)	-.06 (.06)	-.13* (.06)
סטיגמת הגמישות	-	.07 (.06)	-.01 (.06)	-.11 (.07)
עמדות מנהלים	-	-	.20*** (.05)	.20*** (.05)
הסדרי העסקה גמישים לעובדות*	-	-	-	-.57*** (.03)
R²	.41*** (.04)	.10** (.03)	.14*** (.04)	.11** (.03)

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

Model Goodness-of-Fit: $\chi^2=48.57$, $df=31$, $p=.023$; CFI=.953, TLI=.942; RMSEA=.038, 95% CI [.014, .058]; SRMR=.035.; עובדות- הרות ולאחר חופשת לידה*

בסבב השני של השאלון, מנהלות.ים נשאלו לגבי יישום הסדרי העסקה גמישה והערכת ביצועים של עובדות בהיריון ו/או אחרי חופשת לידה. יתר המשתנים נשאלו בסבב הראשון. לכן, מודל הנתיב השני בדק את עמדות המנהלים ביחס להסדרי העסקה גמישה כלפי נשים בהיריון ו/או אחרי חופשת לידה (ולא באופן כללי). תרשים 2 וטבלה מספר 8 מציגים את תוצאות מודל זה. גיל המנהלים נמצא משפיע כך שמנהלים מבוגרים יותר נטו פחות ליישם הסדרי העסקה גמישה לנשים, בהיריון בהשוואה למנהלים צעירים יותר ($\beta=-.17$, $p<.01$). כאשר נשים או גברים היו רוב דומיננטי בארגון בהשוואה לשוויון בין נשים לגברים, העסקה גמישה לנשים בהיריון ו/או לאחר השיבה מחופשת הלידה יושמה בהיקף נמוך יותר ($\beta=-.11$, $p<.05$; $\beta=-.23$, $p<.001$; בהתאמה). השפעת

העמדות על יישום הסדרי העסקה גמישה לנשים בהיריון והערכת תפקודן במסגרת עבודה גמישה זו היו חיוביות ($\beta=.20, p<.001$; $\beta=.20, p<.001$). הערכנו גם את ההשפעות העקיפות, ומצאנו שלתרבות העובד האידיאלי הייתה השפעה עקיפה על יישום הסדרי העסקה גמישה והערכת ביצועי העובדות במסגרת העסקה גמישה ($\text{indirect}=-.05, p<.01$; $\text{indirect}=-.04, p<.01$; בהתאמה) באמצעות סטיגמת גמישות ועמדות מנהלות. ים כלפי הסדרי העסקה גמישה. כמו במודל 1 עבור כלל העובדים בארגון, תרבות העובד האידיאלי נמצאה כמשפיעה על עמדות מנהלים כלפי הסדרי העסקה גמישה באמצעות סטיגמת הגמישות גם בהקשר של נשים הרות ו/או אחרי חופשת לידה ($\text{indirect}=-.23, p<.01$).

טבלה מספר 9: ניתוח נתיבים עקיפים

תוצאה סופית	קשר ישיר	95% CI Indirect	קשר עקיף	נתיבים
-.10* (.05)	-.06 (.06)	[-.02, .05]	.01 (.02)	העסקה → עמדות מנהלים → העובד האידיאלי גמישה לעובדות
-.10* (.05)	-.06 (.06)	[-.09, .07]	-.01 (.04)	→ סטיגמת הגמישות → העובד האידיאלי העסקה גמישה לעובדות
-.10* (.05)	-.04 (.04)	[-.10, -.02]	-.05** (.02)	→ סטיגמת הגמישות → העובד האידיאלי העסקה גמישה לעובדות → עמדות מנהלים
-.23*** (.05)	-.13* (.06)	[-.02, .05]	.01 (.02)	→ עמדות מנהלים → העובד האידיאלי הערכת ביצועי עובדות
-.23*** (.05)	-.13* (.06)	[-.15, .02]	-.07 (.04)	→ סטיגמת הגמישות → העובד האידיאלי הערכת ביצועי עובדות
-.23*** (.05)	-.13* (.06)	[-.10, -.01]	-.04** (.02)	→ סטיגמת הגמישות → העובד האידיאלי הערכת ביצועי עובדות → עמדות מנהלים
-.16** (.05)	.07 (.07)	[-.34, -.11]	-.23** (.04)	→ סטיגמת הגמישות → העובד האידיאלי עמדות מנהלים

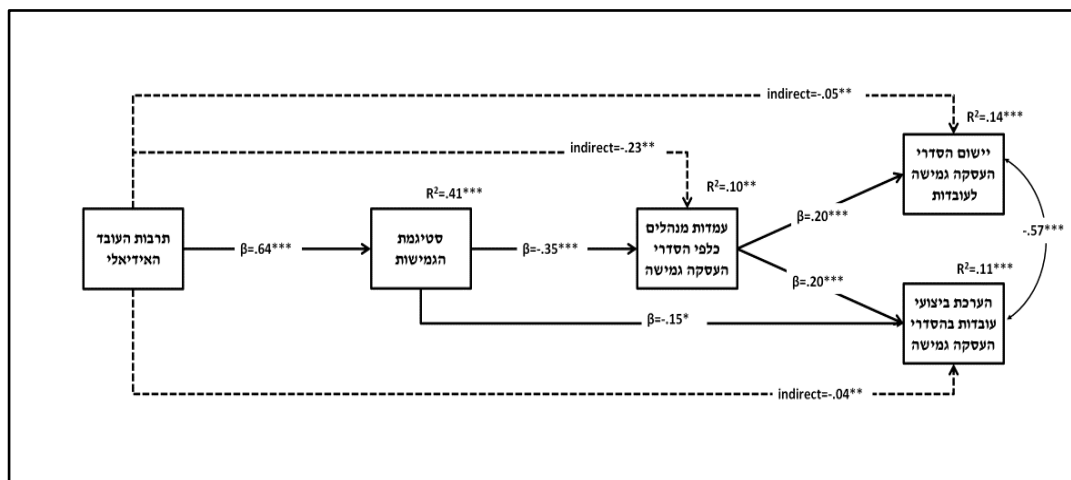
* $p<.05$. ** $p<.01$. *** $p<.001$.

בסוגריים טעויות תקינה סטנדרטיות, בסוגריים מרובעים רווח בר סמך 95% העסקה גמישה לעובדות- הסדרי העסקה גמישים לעובדות הרות ולאחר חופשת לידה הערכת ביצועי עובדות- הרות ולאחר חופשת לידה

כמו כן, בחנו את ההשפעות העקיפות (ראו בטבלה מספר 9 ותרשים מספר 2), ומצאנו שלתרבות העובד האידיאלי יש השפעה עקיפה על יישום הסדרי גמישה לעובדות הרות ו/או לאחר חופשת לידה ועל הערכת ביצועי עובדתן במסגרת העסקה גמישה ($\text{indirect}=-.05, p<.01$; $\text{indirect}=-.04, p<.01$; בהתאמה) באמצעות סטיגמת גמישות ועמדות מנהלות. ים כלפי הסדרי העסקה גמישה. כמו בתרשים 1, תרבות העובד האידיאלי הראתה השפעה על עמדות המנהלות. ים כלפי הסדרי העסקה גמישה באמצעות סטיגמת הגמישות ($\text{indirect}=-.23, p<.01$).

תרשים מספר 2: הערכת מנהלים את יישום הסדרי העסקה גמישה לנשים הרות

ו/או לאחר חופשת לידה



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

חץ מלא מייצג קשר ישיר; חץ מקווקו מייצג קשר עקיף

לסיכום, כדי להשלים את הניתוחים הללו, השווינו בין שני המודלים, כלומר בין המודל העוסק בהערכת מנהלות. ים את יישום הסדרי העסקה גמישה בכלל אוכלוסיית העובדים בארגון, לעומת נשים הרות ו/או לאחר חופשת לידה. מצאנו הבדל מובהק בין שני המודלים בנתיב התיווך המוביל מתרבות העובד האידיאלי עד להערכת ביצועים $d = -0.043$, $p = .034$, 95% CI [-0.099, -0.011], אך בנתיב התיווך מתרבות העובד האידיאלי ליישום הסדרי העסקה גמישה לא נמצאו הבדלים מובהקים. כלומר, השפעת עמדות מנהלות. ים כלפי הסדרי העסקה גמישה על הערכת ביצועי עובדים הייתה גבוהה יותר באופן מובהק בקרב כלל אוכלוסיית הארגונים בהשוואה לנשים הרות ו/או אחרי חופשת לידה ($d = 0.191$, $p = .012$, 95% CI [0.043, 0.348]).

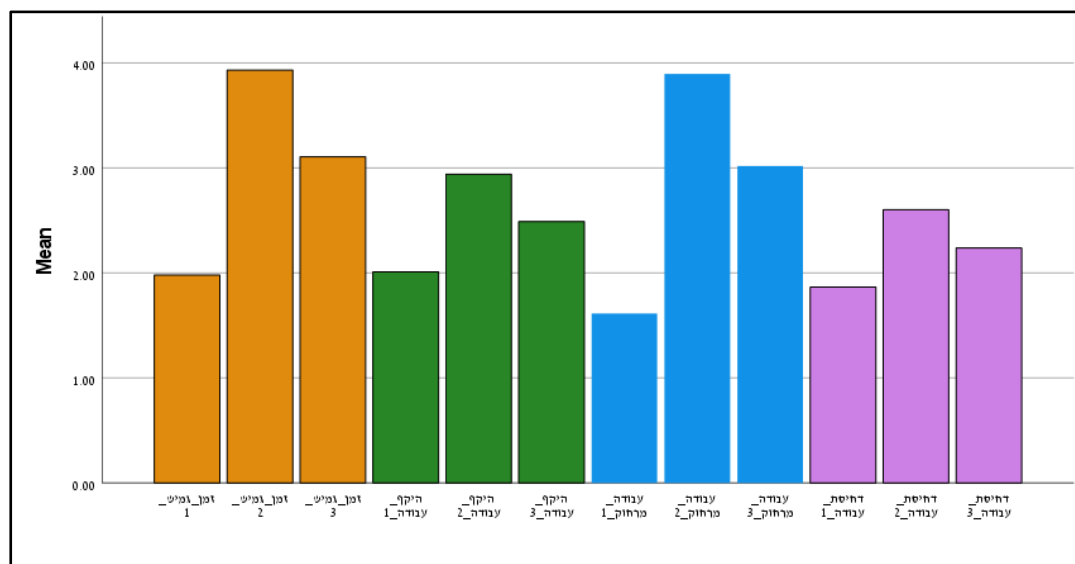
סקר עובדות הרות ו/או לאחר חופשת לידה

הסדרי העסקה גמישה - השוואה לפי תקופות

טבלה מספר 10: ממוצעי הסדרי העסקה גמישה לכלל העובדים לעומת נשים הרות ולאחר חופשת לידה

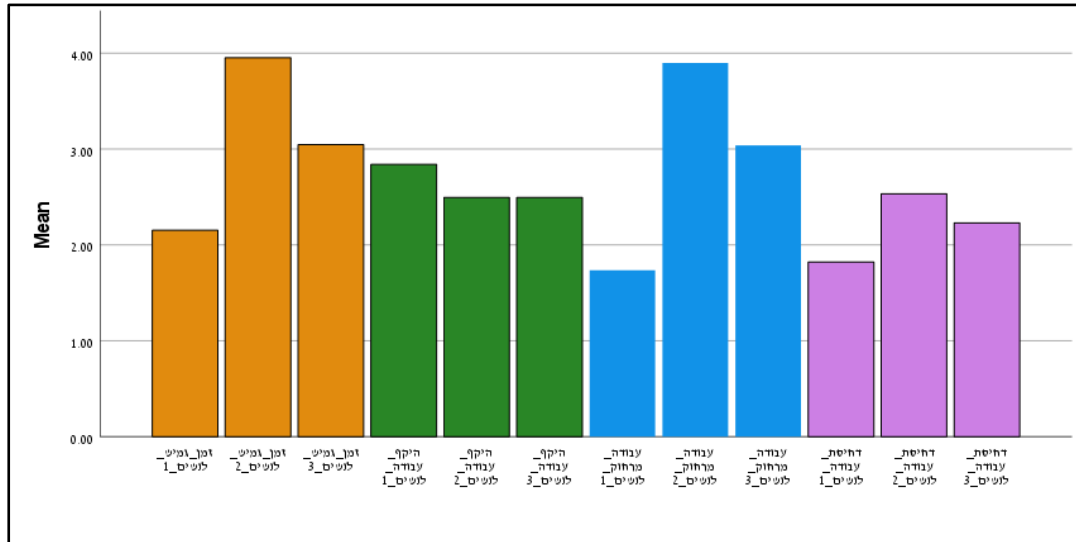
אחרי הקורונה		במהלך הקורונה		לפני הקורונה		
נשים הרות ו/או לאחר חופשת לידה	כלל העובדים בארגון	נשים הרות ו/או לאחר חופשת לידה	כלל העובדים בארגון	נשים הרות ו/או לאחר חופשת לידה	כלל העובדים בארגון	
3.04	3.13	3.64	3.95	2.17	2.01	זמן גמיש
2.48	2.47	2.85	2.95	1.99	2.06	שינויים בהיקף משרה
3.06	3.05	3.88	4.06	1.74	1.66	עבודה מרחוק
2.23	2.24	2.52	2.61	1.82	1.86	דחיסת שבוע עבודה

גרף מספר 4: הסדרי העסקה גמישה לכלל העובדים מנקודת מבט של נשים הרות ולאחר חופשת לידה



המספרים 1-3 מייצגים את תקופת הזמן שבה יושם דפוס העסקה הגמישה: 1- לפני הקורונה; 2- בתקופת הסגרים בקורונה – בין התאריכים מרץ 2020 למרץ 2021; 3- לאחר סיום הסגרים, החל מאפריל 2021 ועד ספטמבר 2022

גרף מספר 5: הסדרי העסקה גמישה לנשים הרות ולאחר חופשת לידה



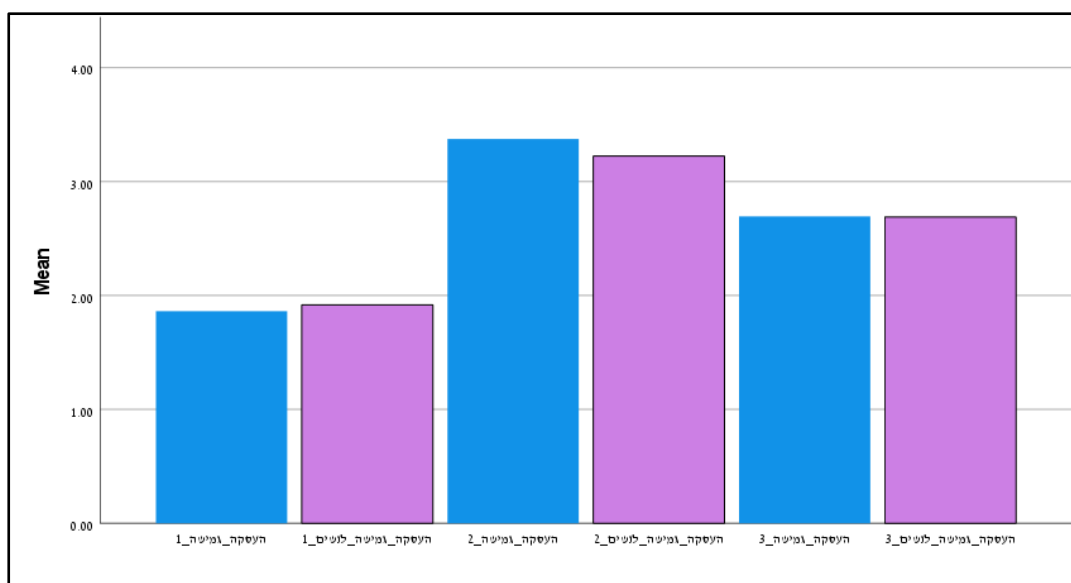
המספרים 1-3 מייצגים את תקופת הזמן שבה יושם הסדר העסקה הגמישה: 1- לפני הקורונה; 2- בתקופת הסגרים בקורונה – בין התאריכים מרץ 2020 למרץ 2021; 3- לאחר סיום הסגרים, החל מאפריל 2021 ועד ספטמבר 2022

נשים הרות ו/או לאחר חופשת לידה נשאלו על יישום הסדרי העסקה גמישה לכלל העובדים, ובמקביל על יישום הסדרי העסקה גמישה שניתנו בארגון לעובדת במהלך ההיריון ו/או לאחר חופשת לידה. ראשית, ניתן לומר כי ארגונים יישמו במידה מסוימת כל אחד מארבעת הסדרי העסקה גמישה. שנית, לפני הקורונה, מידת היישום של הסדרי העסקה גמישה היו במידה נמוכה. שלישית, בתקופת הסגרים בקורונה ניתן להבחין בעלייה חדה ביישום הסדרי העסקה גמישה. רביעית, לאחר הקורונה קיימת ירידה מסוימת ביישום הסדרי העסקה גמישה, אם כי עדיין ישנה עלייה לעומת התקופה שלפני הקורונה. לבסוף, קיימים הבדלים קטנים בין יישום הסדרי העסקה שונים לכלל העובדים בארגון לעומת עובדות במהלך ההיריון ו/או לאחר חופשת לידה (טבלה מספר 10; גרף 4; גרף 5).

טבלה מספר 11: דיווח על תוצאות מבחני T

מבחן T	נשים בהיריון ולאחר חופשת לידה	כלל העובדים בארגון	משתנה
-1.16	1.93	1.89	הסדרי העסקה גמישה לפני הקורונה (1)
4.21**	3.22	3.38	הסדרי העסקה גמישה בקורונה (2)
.275	2.69	2.70	הסדרי העסקה גמישה לאחר הקורונה (3)

גרף מספר 6: הסדרי העסקה גמישה לכלל העובדים לעומת נשים הרות ולאחר חופשת לידה



המספרים 1-3 מייצגים את תקופת הזמן שבה יושם דפוס העסקה הגמישה: 1- לפני הקורונה; 2- בתקופת הסגרים בקורונה – בין התאריכים מרץ 2020 למרץ 2021; 3- לאחר סיום הסגרים, החל מאפריל 2021 ועד ספטמבר 2022
תכלת- כלל העובדים; **סגול**- נשים הרות ולאחר חופשת לידה

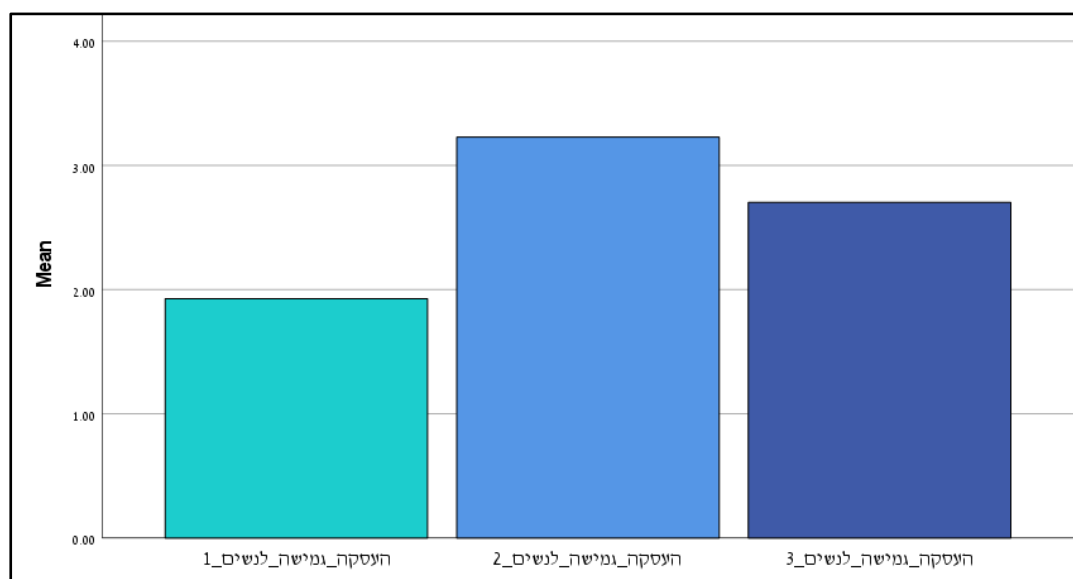
מבחני T להשוואה בין כלל העובדים לנשים הרות ו/או לאחר חופשת לידה (טבלה מספר

11; גרף מספר 6) מראים כי קיים פער מובהק בין כלל אוכלוסיית העובדים בארגון לנשים הרות ו/או לאחר חופשת לידה רק בתקופת הקורונה, כאשר עובדות מדווחות כי קבלו פחות הסדרי העסקה גמישה לעומת כלל אוכלוסיית הארגון.

טבלה מספר 12: הבדלים ביישום הסדרי העסקה גמישה לעובדות בהיריון ו/או לאחר חופשת לידה בהשוואה בין תקופות

מבחן T	נשים בהיריון ולאחר חופשת לידה	משתנה
-23.17**	1.92	לפני הקורונה
	3.22	במהלך הקורונה
10.75**	3.22	במהלך הקורונה
	2.70	אחרי הקורונה
-15.77**	1.92	לפני הקורונה
	2.70	אחרי הקורונה

גרף מספר 7: הבדלים ביישום הסדרי העסקה גמישה לעובדות בהיריון ו/או לאחר חופשת לידה



המספרים 1-3 מייצגים את תקופת הזמן שבה יושם דפוס העסקה הגמישה: 1- לפני הקורונה; 2- בתקופת הסגרים בקורונה – בין התאריכים מרץ 2020 למרץ 2021; 3- לאחר סיום הסגרים, החל מאפריל 2021 ועד ספטמבר 2022

מבחינת T לבחינת הבדלים ביישום הסדרי העסקה גמישה לעובדות בהיריון ו/או לאחר חופשת לידה מראים כי קיימים פערים משמעותיים בין התקופות (טבלה מספר 12; גרף מספר 7) שלפני הקורונה, במהלך הסגרים ואחרי החזרה לשגרה. מדיווחי העובדות ניתן ללמוד כי ארגונים אפשרו לנשים להשתמש יותר בהסדרי העסקה גמישה במהלך הקורונה מאשר בתקופה שלפניה, בפער מובהק. אם כי לאחר תקופת הקורונה התרחשה ירידה משמעותית ביישום הסדרי העסקה גמישים. אך בהשוואה בין התקופה שלפני הקורונה ואחריה, קיים פער מובהק, ודווחה עלייה משמעותית ביישום הסדרי העסקה גמישה לעובדות בהיריון ו/או לאחר חופשת לידה.

טבלה מספר 13: סטטיסטיקה תיאורית

	העובד האידיאלי	סטיגמות הגמישות	'מחיר' הקריירה בעקבות העסקה גמישה	יישום הסדרי העסקה גמישה לנשים ו/או לאחר חופשת לידה	מחויבות אפקטיבית	הערכת ביצועי עובדות בהסדרי העסקה גמישה
סטטיסטיקה תיאורית						
Cronbach's α	.811	.715	.818	.807	.862	.914
McDonald's ω	.816	.720	.830	.810	.863	.914
AVE	.579	.516	.636	.482	.641	.477
MSV	.410	.410	.020	.084	.078	.084
Means	2.66	2.67	2.64	2.70	3.40	4.36
SD	0.83	0.84	0.85	1.17	0.85	0.72
קורלציות						
העובד האידיאלי	-					
סטיגמות הגמישות	.64***	-				
'מחיר' הקריירה בעקבות העסקה גמישה	.10	.11*	-			
יישום הסדרי העסקה גמישה	-.28***	-.28***	.03	-		
מחויבות רגשית	-.27***	-.22***	-.07	.29***	-	
הערכה עצמית של ביצועי עובדות	-.13*	-.10	-.14**	.08	.23***	-

CR Composite Reliability, AVE Average Variance Extracted, MSV Maximum Shared Variance (Maximum Squared Correlation with Other Factors); Means-ממוצע; SD-סטיית תקן

Model Goodness-of-Fit: $\chi^2=742.10$, $df=438$, $p<.001$; $CFI=.944$, $TLI=.937$; $RMSEA=.043$, 95% CI [.037,.048]; $SRMR=.062$.

מודל המדידה:

טבלה מספר 13 מציגה את תוצאות מודל המדידה. בניתוח גורמים (CFA), הגורמים אוששו כך שכל אחד מהם בלתי תלוי באחרים והם חלק ממודל מדידה מלא (Model Goodness-of-Fit: $\chi^2=742.10$, $df=438$, $p<.001$; $CFI=.944$, $TLI=.937$; $RMSEA=.043$, 95%CI [.037,.048]; $SRMR=.062$). מודל המדידה הסופי הביא להתאמה גבוהה של כל הפרמטרים מלבד $SRMR$. כאשר $SRMR$ נמצא רגיש יותר למספר גבוה של פרמטרים משוערים ביחס לגודל המדגם (Marsh et al., 2004). תוקף מבחין הושג עבור כל הגורמים. ממצא זה נכון גם לתרבות העובד האידיאלי

ולסטיגמת הגמישות, שהיו גבוהות ($r=.640, p<.001$; (ראו סעיף תחתון של טבלה 13). עם זאת, מדד השונות הממוצעת שלהם (AVE) היה גבוה מהשונות המשותפת המקסימלית (MSV), מה שהצביע על כך ששני הגורמים הללו נבדלים זה מזה. במילים אחרות, רמת מתאם זו לא אמורה להשפיע על תוצאות המודלים. לבדיקת השערות השתמשנו באינדיקטורים מחושבים המבוססים על תוצאות מודל המדידה.

קורלציות:

על פי דיווחי נשים הרות ו/או לאחר חופשת לידה, המתאם הגבוה ביותר נמצא בין עובד אידיאלי לסטיגמת גמישות ($r=.64, p<.001$). הסדרי העסקה גמישה נמצאו בקשר שלילי עם תרבות העובד האידיאלי וסטיגמת הגמישות ($r=-.28, p<.001$; $r=-.28, p<.001$; בהתאמה). כמו כן, תרבות העובד האידיאלי וסטיגמת הגמישות נמצאו בקשר שלילי עם מחויבות רגשית ($r=-.27, p<.001$; $r=-.22, p<.001$; בהתאמה). באותו אופן, תרבות העובד האידיאלי נמצא בקשר שלילי עם הערכת ביצועי עובדות ($r=-.13, p<.05$), אם כי קשר זה חלש יחסית. כמו כן, התפיסה כי יש 'מחיר קריירה' בעקבות שימוש בהעסקה גמישה נמצאה בקשר חיובי עם הערכת ביצועי עובדות ($r=-.14, p<.01$). יישום הסדרי העסקה גמישה לנשים הרות ו/או לאחר חופשת לידה לא נמצא בקשר עם הערכת ביצועי עובדות.

ניתוחי רגרסיות:

טבלה מספר 14 מהווה בסיס לניתוח הנתונים המוצגים במודל מספר 2 ומציגה את הקשרים בין המשתנים הנחקרים. תרשים מספר 3 מציג מקדמים ישירים ועקיפים מתוקננים. הוספנו למודל המחקר מספר משתני בקרה, כגון, ותק, השכלה, דרג בארגון ודומיננטיות מגדרית בארגון (קרי, יותר נשים, גברים או שוויון מגדרי). מתוך כל משתני הבקרה, התוצאות הצביעו על כך שוותק נמצא בקשר חיובי עם מחויבות רגשית ($\beta=.13, p<.01$), בעוד שדומיננטיות מגדרית, השכלה ותפקיד העובדת לא הראו כל השפעה על רמת המחויבות והביצועים. תרבות העובד אידיאלי נמצאה בקשר חיובי עם סטיגמת גמישות ותפיסת 'מחיר הקריירה' של הסדרי העסקה גמישים ($\beta=.64, p<.001$); $\beta=.20, p<.001$; בהתאמה). במילים אחרות, ככל שתרבות העובד האידיאלי נתפסה כגבוהה יותר, כך סטיגמת הגמישות ותפיסת 'מחיר הקריירה' של הסדרי העסקה גמישה היו גבוהים. תרבות העובד האידיאלי, אף נמצאה בקשר שלילי עם הסדרי העסקה גמישה ומחויבות רגשית ($\beta=-.13, p<.01$; $\beta=-.19, p<.05$; בהתאמה). סטיגמת גמישות נמצאה בקשר חיובי עם תפיסת 'מחיר

הקריירה של שימוש בהסדרי העסקה גמישה ($\beta=.55, p<.001$), בעוד תפיסת 'מחיר הקריירה' של שימוש בהסדרי העסקה גמישה נמצא בקשר שלילי עם יישום הסדרי העסקה גמישה, והסדרי העסקה גמישה נמצאו בקשר חיובי עם מחויבות רגשית ($\beta=.22, p<.001$; $\beta=-.26, p<.01$); בהתאמה).

טבלה מספר 14: תוצאות נתיבים ישירים עבור מודל המחקר מספר 3

	סטיגמת הגמישות	'מחיר הקריירה'	יישום הסדרי העסקה גמישה	מחויבות רגשית	הערכת ביצועים
ותק				.13** (.05)	.05 (.05)
השכלה				-.09 (.05)	.04 (.05)
דומיננטיות מגדרית-נשים יותר מגברים				.06 (.06)	-.07 (.05)
דומיננטיות מגדרית-גברים יותר מנשים				.04 (.06)	-.001 (.06)
מנהלות בדרג ביניים/בכיר לעומת דרג זוטא				.07 (.05)	.02 (.06)
תרבות העובד האידיאלי	.64*** (.04)	.20*** (.05)	-.13* (.06)	-.19** (.06)	-.10 (.07)
סטיגמת הגמישות		.55*** (.05)	-.02 (.07)	.02 (.07)	.05 (.09)
'מחיר הקריירה'			-.26** (.07)	-.11 (.07)	-.10 (.08)
הסדרי העסקה גמישה				.22*** (.05)	-.03 (.06)
מחויבות רגשית					.20*** (.05)
R²	.41*** (.04)	.49*** (.04)	.13*** (.03)	.17*** (.04)	.03 (.02)

*** $p<.001$, ** $p<.01$, * $p<.05$; In Parentheses standard errors; Shaded cell for correlation.

Model Goodness-of-Fit: $\chi^2=39.60$, $df=26$, $p=.04$; CFI=.977, TLI=.964; RMSEA=.037, 95% CI [.007,.059]; SRMR=.037.

מעבר להשפעות הישירות שהוצגו לעיל, הוערכו השפעות עקיפות, המוצגות בטבלה 15 וכחיצים בקו מקווקו בתרשים מספר 3. השפעה עקיפה נמצאה בין תפיסת 'מחיר הקריירה' של עבודה בהסדרי העסקה גמישה ומחויבות רגשית באמצעות תיווך של יישום הסדרי העסקה גמישה ($indirect=-.06, p<.01$). גם העובד האידיאלי וגם סטיגמת הגמישות הראו השפעה עקיפה על יישום

הסדרי העסקה גמישה באמצעות תפיסת 'מחיר הקריירה' של עבודה בהסדרי העסקה גמישה
 (indirect=-.05, p<.01; indirect=-.14, p<.01). כמו כן, נמצא כי תפיסת תרבות העובד
 האידיאלי משפיעה באופן עקיף על יישום הסדרי העסקה גמישה באמצעות סטיגמת הגמישות
 (indirect=-.09, p<.01). לבסוף, תרבות העובד האידיאלי השפיעה בעקיפין על 'מחיר הקריירה' של
 עבודה בהסדרי העסקה גמישה באמצעות תיווך של סטיגמת גמישות (indirect=.35, p<.001).

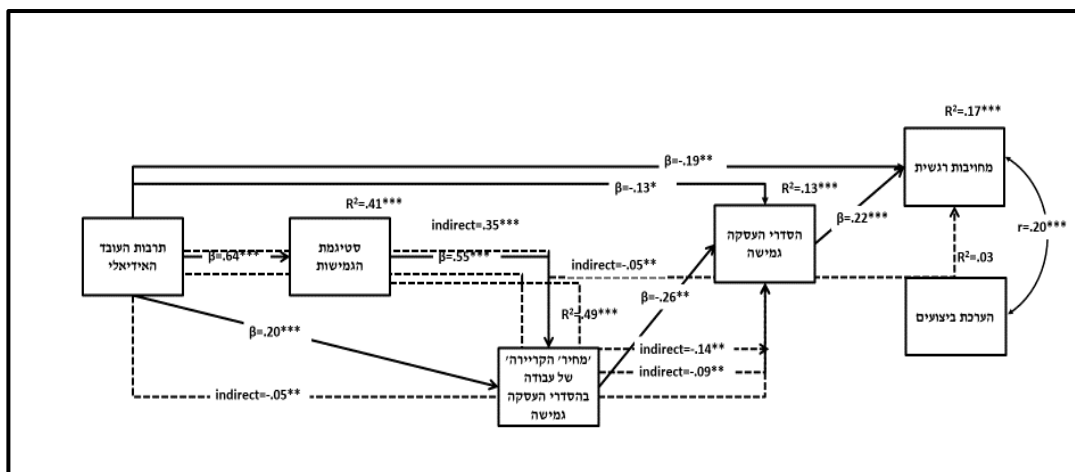
טבלה מספר 15: ניתוח נתיבים עקיפים עבור תרשים מספר 3

תוצאה סופית	קשר ישיר	95% CI Indirect	קשר עקיף	נתיבים
-0.17* (.07)	-0.11 (.07)	[-.11, -.02]	-0.06** (.02)	הסדרי העסקה גמישה → 'מחיר' הקריירה → מחויבות רגשית
-0.16** (.06)	-0.02 (.08)	[-.24, -.07]	-0.14** (.04)	'מחיר' הקריירה → סטיגמת הגמישות → הסדרי העסקה גמישה
-0.28*** (.05)	-0.13* (.06)	[-.10, -.02]	-0.05** (.02)	'מחיר' הקריירה → תרבות העובד האידיאלי → הסדרי העסקה גמישה
-0.28*** (.05)	-0.13* (.06)	[-.15, -.04]	-0.09** (.03)	סטיגמת הגמישות → תרבות העובד האידיאלי → הסדרי העסקה גמישה → 'מחיר' הקריירה
0.56*** (.04)	0.20*** (.05)	[.27, .43]	0.35*** (.04)	סטיגמת הגמישות → תרבות העובד האידיאלי → 'מחיר' הקריירה

*p<.05. **p<.01. ***p<.001.

בסוגריים טעות תקינה סטנדרטית, בסוגריים מרובעים רווח בר סמך 95%

תרשים מספר 3: מודל המחקר נשים הרות ו/או לאחר חופשת לידה



מחקר שני

רקע תיאורטי

לאחר כתשעה חודשים מהמדידה הראשונה נערכה מדידה נוספת בקרב קבוצה של מנהלות.ים ובקרב קבוצה של עובדות הרות ו/או עובדות שהיו בשנה הראשונה לאחר החזרה מחופשת הלידה. מדידה שנייה זו נערכה במטרה לבחון אם תקופת הקורונה הובילה לשינוי יציב ומתמשך בעמדות, ואם ארגונים הטמיעו באופן שגרתי דפוסים של הסדרי העסקה גמישה. בעקבות המחקר הראשון עלתה התובנה שבישראל העלייה הגדולה ביותר הייתה באימוץ דפוס העסקה גמישה מסוג עבודה מרחוק, ולכן התמקדנו רק בהסדר זה במסגרת המחקר השני.

בנוסף, בהתאם לתוצאות המחקר הראשון נבחנו משתנים חדשים שהערכנו שעשויים להשפיע על אימוץ דפוס ארגוני של עבודה מרחוק, ובחנו אם אופציה זו ניתנה גם לעובדות ההרות ו/או לאחר החזרה מחופשת לידה. לבחינת היבטי המגדור של הטמעת הסדרי עבודה מרחוק בארגונים חשיבות מרובה, במיוחד לאחר שהתבררה הפגיעה הנרחבת והמשמעותית יותר שספגו נשים בתקופת הקורונה ולאחריה (רימלט ורנן-ברזילי, 2021).

סוגיית העבודה מרחוק (או מהבית) עלתה לא מעט במציאות הישראלית והעולמית לאחר תקופת הקורונה (Barhate & Hirudayaraj, 2021) והיא הפכה לאחת מהדרישות המרכזיות של עובדות ועובדים מול מעסיקיהן.ס. המונח "עובד מרחוק" משמש לתיאור עובדים המשתמשים בטכנולוגיה כדי לעבוד רחוק מהמשרד בכל זמן או מקום (Grant et al., 2013). עבודה מרחוק מעלה את שאלת הגבולות בין עבודה לבית ומעוררות דילמות בהקשרים של פיקוח על עובדים ואמון בהם.

מחקר שני זה התבסס על תיאוריית גבול העבודה/משפחה הטוענת כי "יחידים מנהלים משא ומתן על תחומי העבודה והמשפחה ועל הגבולות ביניהם כדי להגיע לאיזון" (Clark, 2000, p.750), על פי התיאוריה, עבודה ובית הם תחומים נפרדים המשפיעים זה על זה. באופן מסורתי, תרבויות ארגוניות מצפות מהעובדים למזער את הזליגה בין תחומי העבודה והמשפחה (Clark, 2000), אך מגפת הקורונה אילצה ארגונים לאפשר לעובדים לעבוד מהבית לתקופה ממושכת וכשבני המשפחה נכחו בבית במקביל. כתוצאה מכך נוצרה זליגה מוגברת ומיזוג של תחומי העבודה והמשפחה (Barhate & Hirudayaraj, 2021). מאחר שסביר להניח שעבודה מרחוק עשויה להישאר כסגנון עבודה נפוץ, לכן, חשוב מאוד להבטיח שעובדים מרחוק יהיו מרוצים ויעילים ואף ייהנו משיפור של רווחתם בעבודה (Charalampous et al., 2023).

בהיבט המגדרי, הזדמנויות לעבודה מרחוק הן אטרקטיביות יותר לנשים בשל העצמאות והגמישות שמאפשרות להן להמשיך לעבוד ולהשקיע בקריירה שלהן, תוך עמידה במחויבויות המשפחתיות (Gatto, 2020). עם זאת, מאחר שיותר נשים מגברים מנסות לנצל את אפשרויות העבודה מרחוק, נושפת בעורפן סטיגמת הגמישות שמקורה כאמור בסטריאוטיפים המגדריים הקשורים לעבודה מרחוק או גמישה (Bornstein, 2013).

עובדות שחוו הפסקת עבודה ממושכת עקב לידת ילד או לצורך הטיפול בילד, מוצאות לעיתים כי חזרה לעבודה אינה אפשרית מכיוון שחלק מתחומי העבודה אינם בעלי גבולות חדירים, ואין להן יכולת לעבור ולתמרן בין הבית לעבודה. במקרים אלה, נשים נאלצות לבחור בין הקריירה למשפחה (Barhate et al., 2021; Lim & Mohd Rasdi, 2019), או לשנות את תחום העבודה שלהן, או לבחור בעבודה שמאפשרת זליגה ותמרון אך היא נחותה ביחס ליכולותיהן וניסיוןן המקצועי (Zimmerman & Clark, 2016). עבודה מרחוק עשויה אפוא לתת מענה לקשיים אלה ולאפשר לנשים לשוב לעבודתן ללא פגיעה ניכרת. מנגד, העבודה מהבית הופכת את הגבולות בין עבודה לחיי משפחה למטושטשים יותר (van der Horst et al., 2014; van der Lippe, 2007; van Der Lippe & Lippényi, 2020). אך גם אם יתרחשו שינויים במאפייני הגבול, הם לא תמיד מלווים בשינויים תואמים ונדרשים בתרבות, בנורמות, בעמדות או במדיניות הארגוניים (Clark, 2000), ולכן לא באמת מאפשרים לנשים לנצל את אפשרויות העבודה מרחוק. כך, למשל, קורה בארגונים שקובעים מדיניות של עבודה מרחוק, אך עדיין שולטות בהם תרבות העובד האידיאלי וסטיגמת הגמישות. ישנה תקווה שעל ידי נורמליזציה של עבודה מהבית והרחבת השימוש בה לכלל העובדות, ים, סטריאוטיפים מגדריים הקשורים לעבודה מרחוק יתפוגגו בהדרגה (Barhate & Hirudayaraj, 2021) ויאפשרו לעובדות לעשות בהם שימוש ללא חשש מתיוג ומחירים נלווים.

משתני מחקר נוספים

תרבות העובד האידיאלי מרחוק (Ideal Remote Worker Culture)

לא מצאנו בספרות מחקרים שבחנו את תרבות העובד האידיאלי ביחס להעסקה מרחוק, וכחלק מחדשנות מחקר זה בחנו את המשתנה "תרבות העובד האידיאלי מרחוק", בהתבסס על הידע המחקרי הקיים לגבי תרבות העובד האידיאלי במסגרת העסקה במקום העבודה. כאמור, Williams ושותפותיה טענו שארגון שמאופיין בתרבות העובד האידיאלי מעריך את העובדים בהתאם לזמינותם הגבוהה, מחויבותם והעובדה שהם משקיעים שעות רבות בעבודה ולא עסוקים בעניינים

אישיים (Williams et al., 2013). במחקר זה ביקשנו לבדוק אם תרבות כזו נוכחת גם במסגרת של העסקה מרחוק של עובדים באופן כללי, ושל עובדות בהיריון ובשנה הראשונה שלאחר החזרה מחופשת לידה, באופן ספציפי, שאז הפעלנו אותו כמשתנה "תרבות העובדת האידיאלית מרחוק".

תמיכת מנהלות. ים באיזון בית-עבודה (Managers' Support in Home-Work Balance)

על פי תיאוריית גבול העבודה/משפחה, שומרי הגבול מגדירים תחום וגבולות בין עבודה למשפחה (Clark, 2000). במקום העבודה מנהלים נחשבים לשומרי הגבול, ולכן יש חשיבות מרובה לתמיכת המנהלת באיזון חיים-עבודה. הממצאים לגבי השפעת תמיכת המנהלות. ים על האיזון חיים-עבודה לא היו חד משמעיים, ובעיקר עסקו בהשפעת תמיכת המנהלת. על קונפליקט הבית-עבודה (Allen et al., 2002; Thompson et al., 1999; van Der Lippe & Lippényi, 2020). מתארת תרבות ארגונית תומכת במשפחה, כזו שמכירה בסיטואציה המשפחתית והאישית של העובדים, ומקדמת גמישות, סובלנות ותמיכה בצרכי המשפחה. כאשר עובדים תופסים את הארגון שלהם כתומך בצרכי המשפחה, הם עשויים להרגיש יותר בנוח להקדיש זמן ואנרגיה למשפחתם ולחיייהם האישיים, מבלי לחשוש מההשלכות השליליות על הקריירה (van Der Lippe & Lippényi, 2020). מחקרים הראו שלציפיות גבוהות של מנהלים מעובדים לגבי הצורך להישאר מחוברים בכל עת או להגיב במהירות להודעות הקשורות לעבודה הייתה השפעה משמעותית על האופן שבו עובדות. ים מנהלים את תפקידם המשפחתי, כמו גם על הרווחה הפסיכולוגית שלהם (Barber et al., 2019; Derks et al., 2021). ואכן, עובדות. ים שנחשפו לציפיות כאלה מהממונה עליהם עשויים להישחק, לחוות הפחתה במשאבים אישיים, וגובר הסיכון שלהם ללקות בתשישות רגשית (Hobfoll, 2011). יתרה מזאת, במחקרים שנערכו לפני מגפת הקורונה, נשים טענו שמנהלת לא תומכים או סביבת עבודה לא שוויונית אילצו אותן להפסיק את הקריירה שלהן (Barhate et al., 2021; Lim & Mohd Rasdi, 2019).

תפיסת אפליה בהיריון (Perceived Pregnancy Discrimination)

עבור נשים, מדיניות לא שוויונית ו/או נורמות גבריות פועלות גם כשומרות גבול בחזית העבודה (Lim & Mohd Rasdi, 2019). למרות העובדה שקיימים חוקים שנועדו להגן על נשים הרות ו/או לאחר חופשת לידה מפני אפליה במקום העבודה, מחקרים מראים שעובדות בהיריון חוות למעשה אפליה רבה, פורמלית ובלתי פורמלית (Salihu et al., 2012). נשים בהיריון מודעות היטב לפגיעותן במקום העבודה, הן מבינות שהן עלולות להיראות כפחות מוכשרות ופחות מחויבות לארגון וחוששות שהדבר יוביל לפגיעה בקידומן או אפילו לסיום העסקתן (Hackney, 2017). ניתן להגדיר

אפליה נתפסת כ"ביטוי התנהגותי של גישה שלילית, שיפוטיות או יחס לא הוגן כלפי חברי קבוצה" (Pascoe & Smart Richman, 2009, p. 533). Bragger ושותפיה (2002) ציינו מספר סיבות לכך שאפליה בהיריון עשויה להתרחש. ראשית, הן הציעו שנשים בהיריון עשויות להיות נתונות לסטריאוטיפים מגדריים מוגזמים. לדוגמה, היריון עשוי לעורר ציפיות להתנהגויות נשיות סטריאוטיפיות (למשל, אמפתיה ופסיביות) במקום התנהגויות גבריות סטריאוטיפיות שנחשבות חשובות במקום העבודה (למשל, אסרטיביות). כמו כן, הן הציעו כי המידה שבה תפיסות סטריאוטיפיות מגדריות אלה מובילות לאפליה עשויה להיות תלויה בתפקיד הארגוני של העובדת ההרה. לכך מתווספים דאגה של המעסיק מההשפעה שתהיה לחופשה ממושכת על הארגון, ספק לגבי יכולתן של נשים בהיריון לבצע את עבודתן, וחשש מההשפעה שתהיה להיריון על עומס העבודה של עובדים אחרים. למרות העובדה שמחקרים עסקו לא מעט בזיהוי הטיות נגד היריון בעבודה (Bragger et al., 2002), מחקרים מעטים בחנו את ההשפעה של אפליה נתפסת על העובדת ההרה (Hackney, 2017).

הפרת החוזה הפסיכולוגי (Breach of Psychological Contract)

הפרת (breach) החוזה הפסיכולוגי נתפסת כסימן לחוסר איזון בתהליך החליפין החברתי שבו עובד אינו מקבל תוצאות להן ציפה מהארגון בתמורה למילוי התחייבויותיו (Morrison & Robinson, 1997). הפרה נתפסת (violation) מתארת את תחושות הכעס, המצוקה, חוסר הצדק וחוסר האמון הנובעים מההבנה שהארגון לא עמד בהתחייבויותיו כלפי העובד. ת (Morrison & Robinson, 1997; Rousseau, 1989). תהליך המרת ההפרה הנתפסת לרגשות תלוי בגודל ההבטחה או הציפייה שהארגון לא הצליח לקיים (Morrison & Robinson, 1997). עובדות ים אשר חשים שהארגון לא הצליח לספק את מה שחשוב ומגיע להם, חווים תחושות של כעס, חוסר אמון ובגידה. תחושות אלה בתורן גורמות לעובדות ים להיות לא מרוצים, פחות מחויבים לארגון, וסביר להניח שהם יבחרו לעזוב את הארגון. לפיכך, הפרת החוזה הפסיכולוגי היא אחד המנגנונים שבאמצעותם הפרה נתפסת מתורגמת לתוצאות שליליות אלה (Raja et al., 2004).

אמון (Trust)

אמון בארגונים נמדד ברמות שונות, מהרמה הבין אישית, הקבוצתית, ועד הרמה הארגונית (Fulmer & Gelfand, 2012). מחקר זה התמקד בשתי רמות: האחת, אמון מנהלים בעובדות הרות ו/או לאחר חופשת לידה בעבודה מרחוק; השנייה, אמון ארגוני של עובדות הרות ו/או לאחר חופשת לידה אשר עובדות מרחוק, במנהליהם. "אמון" מוגדר כנכונות של אדם אחד להיות פגיע למעשיו

של צד אחר (Mayer et al., 1995). לפיכך, אמון מבוסס על שני מושגים מהותיים: פגיעות (vulnerability) וציפיות חיוביות (positive expectations). כמו כן, קיימת הסכמה רחבה בין החוקרים לגבי שני תנאים נוספים הנדרשים לקיום אמון, אלה הם סיכון ותלות הדדית (Gillespie, 2012).

אמון ביחסים בין מנהלות. ים ועובדות. ים פועל באופן הדדי, וכולל את האמון של העובד. ת. במנהלת. ולהיפך. אמון נוצר ומתפתח בהדרגה בין נותן האמון (trustor) לבין מקבל האמון (trustee) (Chiu & Chiang, 2019), קרי במחקר זה בין המנהלת לעובדת מרחוק. מחקרים הראו באופן עקבי שנותני האמון מודאגים מהפגיעות הקשורה לאובדן הפוטנציאלי של אמון (למשל, Özer et al., 2011), אך במידה שמקבל האמון יכול לחולל תפיסות חיוביות אצל נותן האמון, יש סיכוי גבוה יותר ליחסי אמון בין הצדדים (Fulmer & Gelfand, 2012). אף איכות מערכת היחסים לאורך זמן עשויה להשפיע על רמת האמון. אם העובדים אמינים והתנהלותם ניתנת לחיזוי לאורך זמן ומצבים שונים, מנהלים יכולים לחזות טוב יותר את התנהלותם העתידית על בסיס אינטראקציות עבר (Tzafir & Dolan, 2004).

לרוב מחקרים עוסקים בתפיסת תכונות ומאפיינים של מנהלות. ים והשפעתם על אמון העובדים, ונדרש מחקר נוסף הבוחן את הכיוון הנגדי, כלומר, אמון מנהלות. ים בעובדיהם (Fulmer & Gelfand, 2012; Nienaber et al., 2015). אמון מנהלות. ים בעובדים נמצא כגורם משפיע על התנהגויות ועמדות של עובדים, ונחשב הכרחי כדי שמנהלות. ים יבינו את עובדיהם (Chiu & Chiang, 2019). באופן ספציפי, אמון מנהלות. ים בעובדיהם נמצא כמשפיע על המוטיבציה והאפקטיביות של העובדות. ים (Brower et al., 2009; Mayer & Davis, 1999).

אמון ארגוני הוא אחד ההיבטים הבסיסיים להצלחתה של עבודה מרחוק (Pyöriä, 2011). אמון ארגוני, או, במינוח של Huff ו-Kelley (2003), 'אמון פנימי', כולל מערכות יחסים מבוססות עבודה בין עובדת. לשאר הארגון, והוא מוגדר כ"ציפיות חיוביות שיש ליחידים לגבי כוונות והתנהגויות של מספר חברים בארגון בהתבסס על תפקידים ארגוניים, מערכות יחסים, חוויות ותלות הדדית" (Shockley-Zalabak et al., 2000, p. 37). בעוד שספרות קודמת דנה באמון בין אישי, רק קומץ מחקרים התייחסו עד כה לאמון העובדות. ים בארגון שלהם בכללותו (Verburg et al., 2018) ומהם עלה שלאמון ארגוני יש השלכות חשובות על עמדות והעדפות של עובדות. ים (Fulmer & Gelfand, 2012); אחיזה בעקרונות משותפים בקרב חברי הארגון מגבירה אמון ארגוני (Kidron & Vinarski-Peretz, 2022); ובמקרה של הפרות ארגוניות, היענות מרצון לתקנות

חיצוניות יכולה להקל על אמון ארגוני. כמו כן, פרקטיקות ארגוניות כגון מדיניות הוגנת, שקופה וקוהרנטית, יכולה אף היא לשפר אמון ארגוני (Gillespie & Dietz, 2009).

יצירת סביבה ארגונית בעלת אמון במידה גבוהה היא הבסיס לאינטראקציות בין אישיות, המבוססת על יוזמות אישיות (Nugent & Abolafia, 2006). מאחר ואמון תלוי בהקשר הסביבתי (Kidron et al., 2016), עבודה מרחוק עשויה להשפיע על יחסי אמון בין מנהלות. ים לעובדות. ים ולתקשורת בין נותן ומקבל האמון יש תפקיד מרכזי בפיתוח אמון בין אישי. אינטראקציות פנים אל פנים מאפשרות אמון רב יותר בהשוואה לתקשורת מקוונת או טלפונית (Hill et al., 2009; Murrell et al., 2008), אך עם הזמן, ההבדל באמון בין תקשורת מקוונת לתקשורת פנים אל פנים פוחת, מכיוון שאנשים אוספים מידע אשר תומך במתן אמון (Hill et al., 2009). יתרה מזאת, כאשר עובדים מרחוק חשו שנותנים בהם אמון, הם חוו רגשות חיוביים מאוד, בעוד שהם סיווגו התנהגויות של חוסר אמון מצד מנהלות. ים כמאתגרות. בנוסף, במקרים שבהם עובדים מרחוק לא הרגישו שנותנים בהם אמון, הם נטו לחוות רמות גבוהות יותר של אשמה, אשר הובילה להרחבת שעות העבודה ולתחושת ניתוק מהעבודה (Charalampous et al., 2022). אמון אכן נחשב כמשאב שיכול להפחית מתח שעובדים עלולים לחוות במהלך עבודה מרחוק (Hobfoll, 1989) והוא אף נמצא כמשתנה מתווך המספק הסבר לקשר בין מנהלות. ים לעובדות. ים וליכולת האחרונים להשמיע את קולם (Dong et al., 2020; Kidron & Vinarski-Peretz, 2022).

כוונות עזיבה (Turnover Intentions)

כוונות עזיבה משקפות את האופן שבו עובדים מנבאים את הסיכוי להמשך עבודתם בארגון (Bright, 2008) ואת מחויבותם לעבודה, לארגון או למקצוע שלהם. כוונות עזיבה מוגדרות כהסתברות הסובייקטיבית שאדם יעזוב את הארגון בעתיד הקרוב (Mowday et al., 1984). על פי תורת הגישה של Fishbein ו-Ajzen (1975), כוונות עזיבה הן השלב הקוגניטיבי האחרון בקבלת ההחלטות לעזיבה מרצון, בדרך כלל קודם לעזיבה בפועל (Fishbein & Ajzen, 1975; Lambert, 2006), ונמצאו כמנבא טוב יותר של תחלופת עובדים לעומת שביעות רצון בעבודה, מחויבות ארגונית (Steel & Ovalle, 1984) והתנהגות בפועל (Armitage & Connor, 2001). לכוונות עזיבה יש השפעה רבה על העלויות הארגוניות (Waldman et al., 2004), מאחר שהן עלולות לפגוע בביצועים הארגוניים (Glebbeek & Bax, 2004). נקיטת פעולה מצד גורמים שיכולים להפחית את כוונות העזיבה אמורה, אם כן, להוריד את שיעור השחיקה של העובדים, ואת העלויות הנלוות לכך (Houffort et al., 2013).

לאור ההשלכות הרבות ברמה האישית והארגונית של כוונות עזיבה של עובדות, נבחן גורמים שעשויים להשפיע על כוונות עזיבה של עובדות הרות ו/או בשנה הראשונה לאחר החזרה מחופשת לידה. הנחת המוצא היא שעובדות אלה עלולות לבחור לעזוב את הארגונים בהם עבדו לאור אילוצים, ולא דווקא מרצון.

סקר מנהלות.ים:

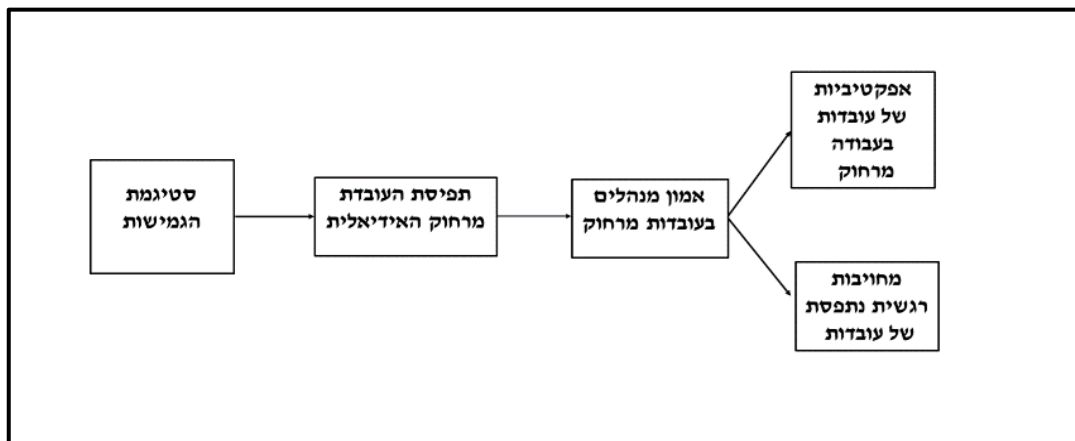
בחודשים מאי-יוני 2023 הופץ סקר נוסף למנהלות.ים במטרה לבדוק מגמות בהקשר של עבודה מרחוק כשנה וחצי לאחר החזרה לשגרה שלאחר מגפת הקורונה, ולצייר תמונה עדכנית של השימוש בהסדר זה של העסקה גמישה. בנוסף, ביקשנו להעמיק הבנה לגבי עמדותיהם של מנהלות.ים כלפי מתן אפשרות לעבודה מרחוק לנשים הרות ו/או בשנה הראשונה לאחר חופשת לידה.

השערות המחקר:

1. ימצא קשר חיובי בין סטיגמת גמישות לתפיסת העובדת האידיאלית מרחוק.
2. ימצא קשר שלילי בין תפיסת העובדת האידיאלית מרחוק לאמון המנהלות.ים בנשים עובדות מרחוק.
3. ימצא קשר חיובי בין אמון המנהלות.ים בנשים עובדות מרחוק לתפיסת האפקטיביות של נשים בעבודה מרחוק.
4. ימצא קשר חיובי בין אמון המנהלות.ים בנשים עובדות מרחוק למחויבות רגשית הנתפסת של עובדות בעבודה מרחוק.
5. תפיסת העובדת האידיאלית מרחוק תתווך את הקשר בין סטיגמת הגמישות ואמון המנהלות.ים בנשים עובדות מרחוק.
- 6א. אמון המנהלות.ים בנשים עובדות מרחוק יתווך את הקשר בין תפיסת העובדת האידיאלית מרחוק לבין תפיסת האפקטיביות של נשים בעבודה מרחוק.
- 6ב. אמון המנהלות.ים בנשים עובדות מרחוק יתווך את הקשר בין תפיסת העובדת מרחוק האידיאלית למחויבות הרגשית הנתפסת של עובדות בעבודה מרחוק.

מודל מספר 3: מחקר 2 סקר מנהלות.ים

ביחס לעובדות הרות ובשנה הראשונה שלאחר השיבה מחופשת הלידה



שיטת המחקר

תיאור אוכלוסיית המחקר

המחקר בוצע בשני סבבים במהלך מאי-יוני 2023. בסבב ראשון ענו 507 מנהלות.ים. בסבב השני ענו 434 מנהלות.ים. איחוד שני הסבבים הוביל לסך של 374 מנהלות.ים שהשתתפו במחקר באופן מלא. הסקר כלל שתי שאלות סינון: (1) האם את/ה מנהלת בארגון שמאפשר לעובדים לעבוד מרחוק?; (2) האם את/ה מנהלת עובדים שכפופים לך וביניהם נשים בהיריון ו/או בשנה הראשונה לאחר חופשת לידה?

כך שהשתתפו בסקר רק מנהלות.ים בארגונים שבהם קיימת מדיניות העסקה מרחוק שממונים על עובדות בהיריון ו/או בשנה הראשונה לאחר חופשת לידה. 280 משיבים (71.4%) עבדו בארגונים בהם הייתה מדיניות העסקה מרחוק במשך מספר ימים קבוע בשבוע (למשל, 2-3 ימי עבודה); 112 משיבים (28.6%) עבדו בארגונים בהם מדיניות ההעסקה מרחוק בארגון התנהלה באופן לא סדיר ועל פי בקשת העובד.

טבלה 16 מציגה סטטיסטיקות רקע של 374 המשיבים בסקר. השתייכותם נחלקה בין המגזר הציבורי (n=104, 27.8%) והמגזר הפרטי (n=270, 72.2%). מתוך 374 המשיבים, 176 (47.1%) היו נשים, ו-198 (52.9%) היו גברים. בקרב הנשים, 86.4% היו אקדמאיות, ואילו בקרב הגברים האחוז היה נמוך יותר ($\chi^2=7.92$, $df=1$, $p<.001$; 74.7%). בסך הכול, נתוני הסקר הראו שרק ב-25% מהארגונים התקיימה דומיננטיות נשית, בעוד ש-40.6% מהארגונים הייתה דומיננטיות גברית, ו-34% עבדו בארגונים בהם היה מספר זהה של נשים לגברים. עם זאת, התפלגות זו לא הייתה עקבית בקרב מנהלים-גברים לעומת מנהלות-נשים ($\chi^2=11.3$, $df=3$, $p<.01$). גילם של חלק ניכר מהמשיבים נע בעיקר בין 35 ל-54 שנים (61.1%), בעוד 23% נעו בטווח הגילאים 20-34, ו-15.8% נעו בטווח הגילאים 55 ל-69 שנים. הסקר כלל 52.1% מנהלות.ים בדרג הביניים, 31.3% מנהלות.ים בדרג זוטור ו-16.6% מנהלות.ים בדרגים בכירים.

טבלה מספר 16: תיאור מדגם מנהלות.ים

	מנהלים		מנהלות		סך הכול		X ²
	Count	%	Count	%	Count	%	
מגזר	198	52.9	176	47.1	374	100	
מדיניות העסקה מרחוק							
על פי בקשת העובד/ת	54	27.3	50	28.4	104	27.8	
מספר ימים קבוע בשבוע	144	72.7	126	71.6	270	72.2	
השכלה אקדמית							7.92**
לא	50	25.3	24	13.6	74	19.8	
כן	148	74.7	152	86.4	300	80.2	
סקטור							0.23
ציבורי	53	26.8	51	29.0	104	27.8	
פרטי	145	73.2	125	71.0	270	72.2	
דומיננטיות מגדרית בארגון							11.30**
יותר נשים	39	19.7	56	31.8	95	25.4	
יותר גברים	95	48.0	57	32.4	152	40.6	
שוויון	64	32.3	63	35.8	127	34.0	
דרג ארגוני							0.78
דרג זוטר	58	29.3	59	33.5	117	31.3	
דרג ביניים	106	53.5	89	50.6	195	52.1	
דרג בכיר	34	17.2	28	15.9	62	16.6	
קבוצות גיל							2.99
20-34	43	21.7	43	24.4	86	23.0	
35-44	60	30.3	63	35.8	123	32.9	
45-54	63	31.8	43	24.4	106	28.3	
55-69	32	16.2	27	15.3	59	15.8	

*p<.05. **p<.01. ***p<.001.

כלי המחקר:

נעשה שימוש בשאלונים מתוקפים ומהימנים על בסיס מחקרים שבוצעו בעבר. כדי להבטיח את מהימנות כלי המחקר, ערכנו ניתוחי תוקף ומהימנות נוספים. השאלונים המקוריים בשפה האנגלית תורגמו, והתרגום נבדק באמצעות תרגום הפוך (Behr, 2017). כלי המחקר נמדדו על בסיס סולם ליקרט מ-1 (מאוד לא מסכימה/או כלל לא) עד 5 (מאוד מסכימה/או במידה רבה).

סטיגמת הגמישות: המשתנה נמדד בעזרת 4 היגדים שנלקחו משאלונים מתוקפים שונים (היגד לדוגמה: "עובדים אשר משתמשים בהסדרי עבודה גמישה מחויבים פחות לארגון") (Chung, 2018; Cech & Blair-Loy, 2014).

תרבות העובדת האידיאלית מרחוק: המשתנה נמדד בעזרת 4 היגדים שנלקחו משאלון של Allen (2001). השאלון נועד לבחון עד כמה הסביבה הארגונית היא תומכת משפחה. מנגד, השאלון כולל שאלות הפוכות המייצגות את תרבות העובד האידיאלי המנוגדת לסביבה ארגונית התומכת במשפחה. מחקר זה התמקד בעבודה מרחוק ולכן בחן את המשתנה תרבות העובד האידיאלי בהקשר של עבודה מרחוק. אי לכך, המשגנו מחדש את המשתנה כ"תרבות העובד. ת האידיאלי. ת מרחוק". עשינו שימוש בשאלון מתוקף ומקובל אשר בודק את תרבות העובד האידיאלי והתאמנו את השאלות לעבודה מרחוק, זאת בניסיון לבדוק אם התרחש שעתוק של דפוסי החשיבה הקלאסיים לגבי עובדים אידיאליים שעובדים במקום העבודה, אל מסגרת העבודה מרחוק. במילים אחרות, ביקשנו לבחון אם מנהלות. ים מחזיקים בתפיסה של תרבות העובדת האידיאלית מרחוק על פי קריטריונים שמזהים עובדים אידיאליים באתר העבודה (היגד לדוגמה "העבודה צריכה להיות בראש סדר העדיפויות בחיי העובדות/ים מרחוק").

אמון המנהלים בנשים עובדות מרחוק: נמדד באמצעות השאלון שפותח על ידי Spreitzer ו- Mishra (1999). השאלון מורכב מ-12 היגדים המעריכים את רמת האמון של המנהל. ת בעובדות שלו. ה. השאלון שונה כך שתימדד רמת האמון של מנהלות. ים בעובדות במהלך עבודתן מרחוק. לפיכך, משפט ההקדמה היה "כאשר העובדות שלי שהן בהיריון או בשנה הראשונה אחרי חופשת הלידה עובדות מרחוק אני מאמין/ה ש..." (היגד לדוגמה "הן מציבות את האינטרסים של הארגון מעל לאינטרסים האישיים שלהן").

תפיסת האפקטיביות של נשים בעבודה מרחוק: נמדד על פי סולם 4 היגדים שפותח על ידי Staples ושותפיו (1998) (היגד לדוגמה "עבודה מרחוק היא דרך יעילה לבצע את העבודה").

מחויבות רגשית נתפסת של עובדות בעבודה מרחוק: נמדד על פי סולם 4 היגדים שפותח על ידי Shore ושותפיו (1995) למדידת תפיסת מחויבות העובדות מנקודת מבטו של מנהל. ת. במחקר זה בחנו את עמדות המנהלות. ים לגבי תפיסת המחויבות של עובדים מרחוק. היגד לדוגמה "נראה שהם מחוברות/ים רגשית לארגון".

משתני בקרה: השכלה (אקדמית/תיכונית), סקטור (פרטי/ציבורי), מגדר (נשים/גברים), ומדיניות העסקה מרחוק (מספר ימים קבוע בשבוע/על פי בקשת העובד/ת).

כדי להבטיח את איכות האינדיקטורים ביצענו מודל מדידה, כלומר ניתוח גורמים מאשרים (CFA), שבו בדקנו את ההתאמה בין המבנים התיאורטיים למדידה האמפירית שלהם. בדרך כלל, ספים לאיכות התאמה ניתנים על ידי מדדי התאמה, למשל, $CFI, TLI > .90$; $RMSEA < .08$; $SRMR < .05$ (Marsh et al., 2004; Hu & Bentler, 1999). האינדיקטורים נבנו על סמך תוצאות ה-CFA ואחריו הערכות מהימנות (Cronbach's alpha ו-McDonald omega; Hayes & Coutts, 2020), כאשר ערכים מעל 0.70 נחשבים טובים ומקובלים (Dunn et al., 2014). נתונים סטטיסטיים תיאוריים של מדדי התוצאה ומשתני מחקר אחרים חושבו וכן מתאמים דו-משתנים. השוואות בין השתייכות מגדרית נוספו על סמך מבחן F , ואחריו גודל אפקט (η^2). בשלב הבא, מסגרת ניתוח הנתונים אפשרה לנו לבדוק מספר נתיבים בתוך מודל אינטגרטיבי אחד. יתרה מכך, הוערכו גם השפעות עקיפות, כלומר השפעות של משתנים בלתי תלויים על מדדי תוצאה באמצעות משתנים מתווכים. כדי לבדוק את השפעת השתייכותם המגדרית של המשיבים, הפעלנו בקרת מגדר כפולה: (i) כמשתנה במודל נתיב כולל; ו-(ii) השוואה בין מודלים נפרדים בתוך מבחן אי-השתנות (invariance test) (Wang & Wang, 2020; Cheung & Rensvold, 2002), אשר מדדו את הפחתת איכות ההתאמה כאשר משקלי הרגרסיה הוגבלו כשוויים בהשוואה למידול חופשי (קונפיגורלי). אנו מציגות את שתי תוצאות המידול (השפעות ישירות ועקיפות) באיורים ובטבלאות מתאימות.

ממצאים:

מודל המדידה שלנו הצביע על התאמה סבירה מעל הסף הנדרש בין הנתונים האמפיריים לבין המבנים התיאורטיים באמצעות מדדי התאמה ($\chi^2=637.38$, $df=281$, $p<.001$; $CFI=.940$), מודל המדידה הסופי כלל הורדה של ארבעה היגדים שהיו בעלי טעינות נמוכה על המשתנים (>.45) ומספר מינימלי של שינויים (עקב מתאמים בתוך פקטורים ובין פקטורים). העקביות הפנימית מוצגת על ידי האומגה של מקדונלד (McDonald Omega), ואלפא של קרונבאך (Cronbach's Alpha), שכולן עברו את נקודת הסף של אומגה ואלפא >.70 והצביעו על אמינות טובה עד מצוינת. במילים אחרות, אינדיקטורים נמצאו אמינים ונבדלים זה מזה. גורם בקרה חשוב היה השתייכות מגדרית.

המודל הכולל מלווה בהשוואה מגדרית משלימה, כדי להבטיח שגורמים נתפסים באופן דומה על ידי גברים ונשים, כלומר השוואה מרובת קבוצות. מצאנו ירידה קלה ב-CFI (Metric:) ($\Delta CFI=.002$, $\Delta RMSEA=.000$; Scalar: $\Delta CFI=.006$, $\Delta RMSEA=.000$ אילוצי טעינה שווים, ו-Scalar מייצג אילוצי טעינה ויירוט (intercept) שווים (Wang & Wang, 2020, p. 253-337). במילים אחרות, תוצאות ההשוואה לא הצביעו על הבדלים מגדריים משמעותיים במבנה הגורמים. טבלה 17 מציגה מתאמים עבור האינדיקטורים הבנויים הסופיים. כמו כן, בטבלה מספר 18 וגרף מספר 8 מוצגים הממוצעים וסטיות תקן של מדדי המחקר בהשוואה בין גברים ונשים. סטיגמת הגמישות ואמון המנהלת בעובדות בעבודה מרחוק נמצאו גבוהים יותר בקרב גברים בהשוואה לנשים ($F=4.77$, $p<.001$; $F=10.43$, $p<.01$; בהתאמה), בעוד שהאפקטיביות הנתפסת של נשים בעבודה מרחוק נמצאה גבוהה יותר בקרב נשים-מנהלות מאשר בקרב גברים-מנהלים ($F=11.22$, $p<.001$), בממוצע. הבדלים מגדריים אלו היוו אינדיקציות להבדלים אפשריים במודל הסופי, ובכך הובילו אותנו להפעיל את מודל בדיקת ההשערה עבור גברים ונשים בנפרד ולהשוות בין השניים בו זמנית.

טבלה מספר 17: קורלציות בין המשתנים

	1	2	3	4	5
סטיגמת הגמישות	-	.54***	-.24**	-.40***	-.17*
תפיסת העובדת האידיאלית מרחוק	.32***	-	-.31***	-.50***	-.14
אמון המנהל בעובדות מרחוק	-.43***	-.16*	-	.43***	.67***
תפיסת אפקטיביות העובדות בעבודה מרחוק	-.33***	-.47***	.42***	-	.42***
מחויבות רגשית נתפסת של עובדות בעבודה מרחוק	-.25***	-.20**	.64***	.37***	-
McDonald Omega	.774	.772	.941	.874	.787
Cronbach's Alpha	.772	.770	.941	.874	.814

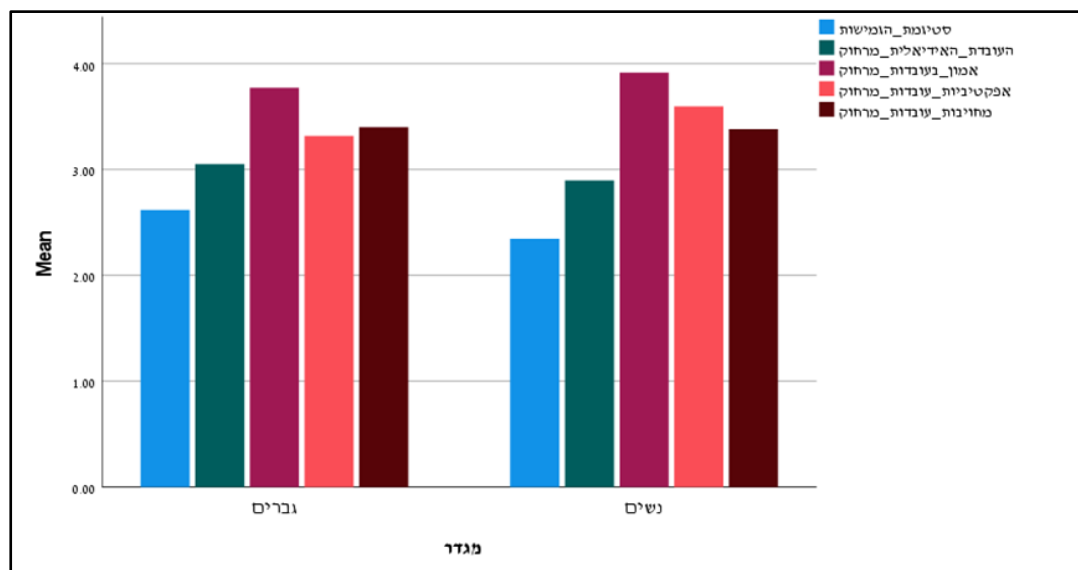
משולש עליון עבור מתאמים בין גברים; משולש תחתון עבור מתאמים בין נשים. ***p<.001. **p<.01. *p<.05.

טבלה מספר 18: סטטיסטיקה תיאורית לכלל אוכלוסיית המחקר ועל פי מגדר

	מנהלים		מנהלות		כללי		F(1,372)	η_p^2
	M	SD	M	SD	M	SD		
סטיגמת הגמישות	2.63	0.74	2.37	0.85	2.51	0.80	10.43**	.027
תפיסת העובדת האידיאלית מרחוק	3.03	0.71	2.85	0.81	2.94	0.76	4.77*	.013
אמון המנהל בעובדות מרחוק	3.77	0.60	3.89	0.66	3.83	0.63	3.46	.009
תפיסת אפקטיביות העובדות בעבודה מרחוק	3.30	0.75	3.58	0.83	3.43	0.80	11.22***	.029
מחויבות רגשית נתפסת של עובדות בעבודה מרחוק	3.39	0.70	3.36	0.79	3.37	0.74	0.13	.000

*p<.05. **p<.01. ***p<.001. F test substitutes two independent sample t-test. M=ממוצע; SD=סטיית תקן

גרף מספר 8: ממוצעים של משתני המחקר על פי מגדר – מנהלות לעומת מנהלים



המודל כולל את משתני הבקרה הבאים: מגדר, השכלה, סקטור (ציבורי/פרטי), ומדיניות העסקה גמישה. השתייכות לסקטור (ציבורי/פרטי) לא הראתה השפעה על מדדי המחקר. נמצא קשר שלילי בין השכלה לתפיסת העובדת מרחוק האידיאלית ($\beta = -.13, p < .01$). כלומר, ככל שהשכלה גבוהה יותר, תפיסת העובדת האידיאלית מרחוק נמוכה יותר. וכך גם הקשר בין מדיניות העסקה מרחוק (קרי, מספר ימים קבוע בשבוע לעומת עבודה מרחוק על פי בקשת העובדת) ($\beta = -.10, p < .05$). נמצא קשר בין השתייכות מגדרית של דרג ניהולי ומספר משתנים: למשל, מנהלות היו בעלות סטיגמת גמישות נמוכה יותר ומחויבות נתפסת נמוכה יותר של עובדות בעבודה מרחוק ($\beta = -.15, p < .01$); לעומת זאת, מנהלות תפסו אפקטיביות גבוהה יותר של נשים בעבודה מרחוק ($\beta = -.08, p < .05$); בהתאמה; לעומת זאת, מנהלות תפסו אפקטיביות גבוהה יותר של נשים בעבודה מרחוק ($\beta = .03, p < .01$).

על פי השערה 1, נמצא קשר חיובי בין סטיגמת הגמישות לתפיסת העובדת מרחוק האידיאלית ($\beta = .42, p < .001$). בניגוד להשערה 2 לא נמצא קשר בין תפיסת העובדת מרחוק האידיאלית לאמון המנהלות. ים בנשים עובדות מרחוק. על פי השערה 3, נמצא קשר חיובי בין אמון המנהלות. ים בנשים עובדות מרחוק לתפיסת האפקטיביות של נשים בעבודה מרחוק ($\beta = .30, p < .001$). כמו כן השערה 4 אוששה ונמצא קשר חיובי בין אמון המנהלות. ים בנשים עובדות מרחוק ולמחויבות הנתפסת של עובדות בעבודה מרחוק ($\beta = .66, p < .001$).

בחינת המודל בהפרדה בין מנהלות-נשים למנהלים-גברים הביאו להשפעות דומות לאלו שהיו במודל הכולל, ראו איור 2. אם כי, שני משתני בקרה - מדיניות העסקה מרחוק וסקטור, לא נמצאו כבעלי השפעה על משתני מחקר בהשוואה להשפעות שלהם במודל המנהלים-גברים (למשל, הסקטור הפרטי נמצא בקורלציה עם אמון: $\beta = .19, p < .01$; מדיניות העסקה מרחוק על פי מספר ימים קבוע בשבוע נמצא בקורלציה עם תפיסת העובדת מרחוק האידיאלית: $\beta = -.16, p < .01$); ו- (2) ועם אפקטיביות נשים בעבודה מרחוק: $\beta = -.39, p < .001$). בנוסף, במודל המנהלות-נשים, הקשר בין סטיגמת הגמישות לאמון המנהלות. ים בעובדות הרות ו/או לאחר חופשת לידה נמצא לא מובהק. מעבר לכך, בשני המודלים, אותן השערות אוששו או לא אוששו. על ידי הגבלת מקדמי הרגרסיה

לשוויון בין נשים לגברים, איכות ההתאמה הראתה הפחתה משמעותית ($\Delta CFI=.05$), מעל הפחתת הקצבה הנפוצה. לפיכך, הייתה הצדקה להרצות נפרדות למנהלים-גברים ולמנהלות-נשים.

בחינת השערות תיווך :

כדי לבדוק את השערה 5, השערה 6 והשערה 6, חושבו השפעות עקיפות. טבלה מספר 19 מציגה השפעות עקיפות כפי שנמצאו במודל הכולל, ובמודלים המופרדים (תרשימים 5-7). לא נמצאה תמיכה להשערות התיווך כפי ששיערנו. עם זאת, נמצא כי אמון המנהלות.ים מתווך בין סטיגמת הגמישות לאפקטיביות הנתפסת של נשים בעבודה מרחוק (עקיף=-.08, $p<.001$), תיווך זה הוא מלא, שכן הקשר הישיר נמצא לא מובהק. המשמעות היא שסטיגמת גמישות גבוהה נמצאה קשורה לערכי אמון נמוכים יותר של מנהלים בעובדות מרחוק, והאחרונים היו קשורים לתפיסות נמוכות יותר של אפקטיביות עובדות בעבודה מרחוק. באופן דומה, מצאנו השפעה עקיפה מלאה של סטיגמת הגמישות על מחויבות נתפסת של עובדות בתיווך של אמון מנהלות.ים בעובדות מרחוק ($p<.001$, indirect=-.18). כמו כן נמצא שתפיסת העובדת מרחוק האידיאלית מתווכת תיווך מלא בין סטיגמת הגמישות לתפיסת האפקטיביות של נשים בעבודה מרחוק ($p<.001$, indirect=-.15).

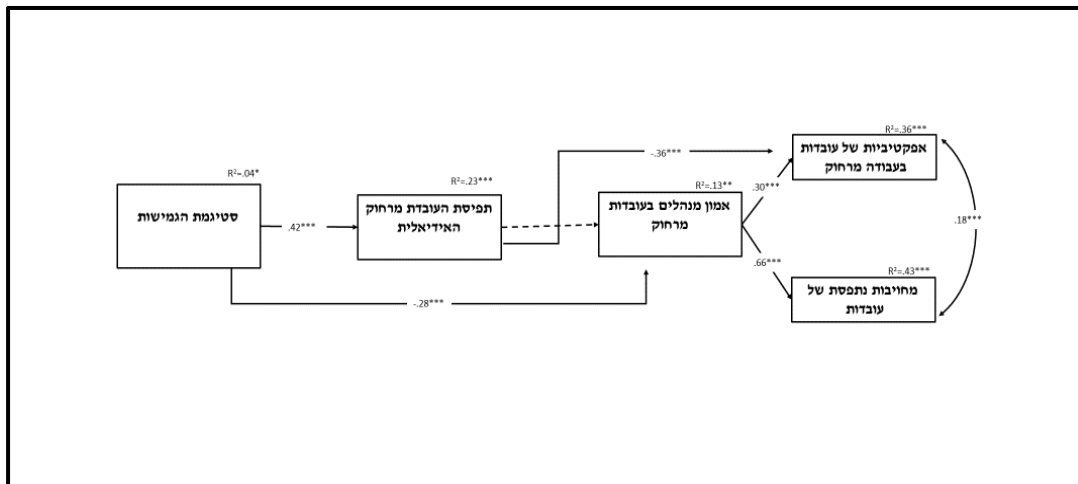
בקרב גברים נמצא כי תפיסת העובדת מרחוק האידיאלית הוא משתנה מתווך בין סטיגמת הגמישות לתפיסת אפקטיביות של נשים בעבודה מרחוק ($p<.01$, indirect=-.14); כמו כן, אמון מנהלות.ים בעובדות מרחוק נמצא כמתווך בין סטיגמת הגמישות למחויבות נתפסת של עובדות מרחוק ($p<.001$, indirect=-.27). השפעות עקיפות אלו נמצאו גם בקרב נשים ($p<.05$, indirect=-.03); וחשוב מכך, ההשפעה העקיפה השנייה הייתה חלקית ולא מלאה (השפעה ישירה=-.32, $p<.001$). לפיכך, בדקנו הבדלים בין מנהלות למנהלים בין שתי ההשפעות העקיפות הללו באופן סטטיסטי. מצאנו שבקרב מנהלות.ים, שתי ההשפעות העקיפות היו חזקות יותר מאשר בקרב נשים ($d1: -0.115$), $d2: -0.009$, $p=.028$, 95%CI[-0.357, -0.10]; $d1: -0.194$, $p=.022$, 95%CI[-0.209, -0.10]; כאשר $d1$ ו- $d2$ הן השפעות עקיפות במודל הגברים פחות השפעות אלו במודל הנשים. אנו עשויות לטעון ביחס לתוצאות המודל, שהנתונים האמפיריים של גברים הביאו להשפעות חזקות יותר, בעוד שבקרב נשים, ההשפעות העקיפות הללו היו נמוכות ומוגבלות (Multiple group unconstrained models: $CFI=1.00$, $TLI=1.00$, $RMSEA=.00$, $\chi^2=11.40$, $df=12$, $p=.495$, $SRMR=.023$; Constrained (equal regression estimates) model: $CFI=.958$, $TLI=.929$, $RMSEA=.063$, $\chi^2=52.50$, $df=30$, $p=.007$, $SRMR=.088$).

טבלה מספר 19: נתיבי תיווך במודל המחקר

Indirect Effects (All)	IV → MV	MV → DV	Indirect	95% CI Indirect	Direct	Total
נתיבי תיווך במודל הכללי						
העובדת → סטיגמת הגמישות אפקטיביות → מרחוק האידיאלית של נשים בעבודה מרחוק	.42*** (.05)	-.36*** (.05)	-.15*** (.03)	[-.21, -.10]	-.11 (.06)	-.36*** (.05)
אמון מנהלים → סטיגמת הגמישות אפקטיביות של → בעובדות מרחוק נשים בעבודה מרחוק	-.28*** (.06)	.30*** (.05)	-.08*** (.02)	[-.14, -.04]	-.11 (.06)	-.36*** (.05)
אמון מנהלים → סטיגמת הגמישות מחויבות נתפסת → בעובדות מרחוק של עובדות מרחוק	-.28*** (.06)	.66*** (.04)	-.18*** (.04)	[-.27, -.11]	.02 (.06)	-.20*** (.06)
נתיבי תיווך במודל מנהלים						
העובדת → סטיגמת הגמישות אפקטיביות → מרחוק האידיאלית של נשים בעבודה מרחוק	.30*** (.08)	-.39*** (.06)	-.12** (.04)	[-.19, -.06]	-.06 (.07)	-.32*** (.07)
אמון מנהלים → סטיגמת הגמישות אפקטיביות של → בעובדות מרחוק נשים בעבודה מרחוק	-.42*** (.07)	.33*** (.07)	-.14** (.04)	[-.22, -.08]	-.06 (.07)	-.32*** (.07)
אמון מנהלים → סטיגמת הגמישות מחויבות נתפסת → בעובדות מרחוק של עובדות מרחוק	-.42*** (.07)	.33*** (.07)	-.27*** (.06)	[-.39, -.17]	.06 (.08)	-.25** (.07)
נתיבי תיווך במודל מנהלות						
העובדת → סטיגמת הגמישות אפקטיביות → מרחוק האידיאלית של נשים בעבודה מרחוק	.51*** (.06)	-.32*** (.09)	-.16** (.05)	[-.29, -.07]	-.15 (.08)	-.38*** (.07)
העובדת → סטיגמת הגמישות אמון מנהלים → מרחוק האידיאלית אפקטיביות של → בעובדות מרחוק נשים בעבודה מרחוק	.51*** (.06)	-.22 (.12) .30*** (.05)	-.03* (.02)	[-.09, -.002]	-.15 (.08)	-.38*** (.07)
אמון → העובדת מרחוק האידיאלית → מנהלים בעובדות מרחוק אפקטיביות של נשים בעבודה מרחוק	-.22 (.12)	.30*** (.05)	-.07* (.04)	[-.48, -.16]	-.32*** (.09)	-.39*** (.09)

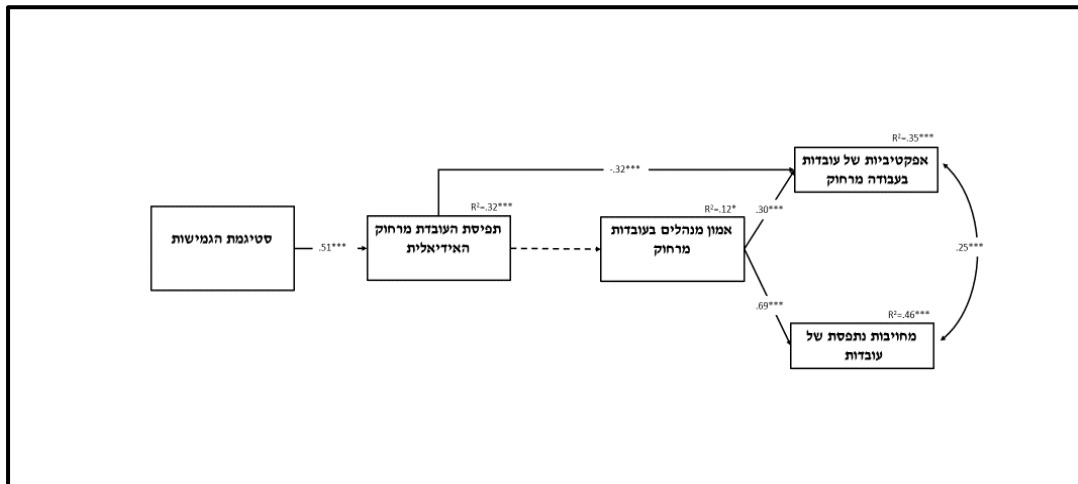
*p<.05. **p<.01. ***p<.001.

תרשים מספר 4: מודל המחקר



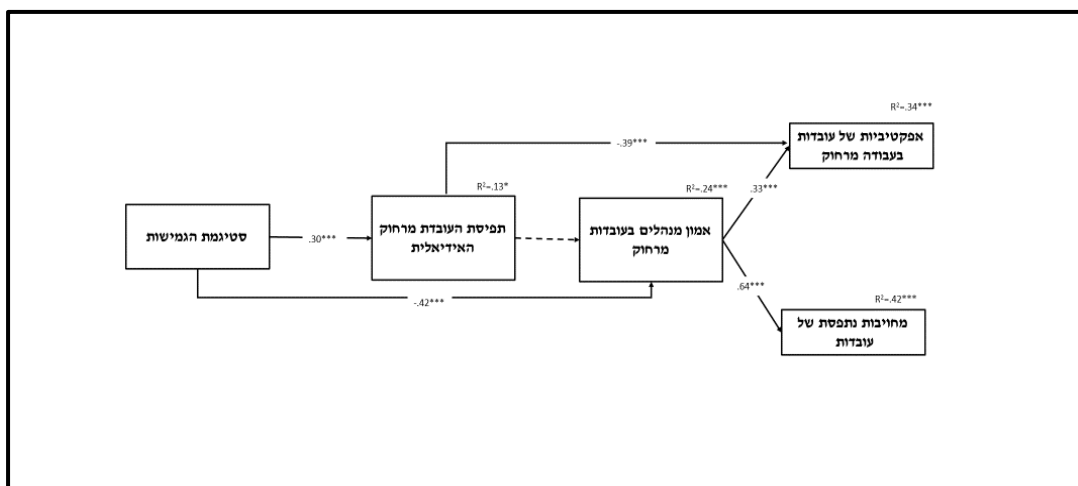
Model Goodness-of-Fit: CFI=1.00, TLI=1.00, RMSEA=.00, $\chi^2=3.58$, $df=6$, $p=.954$, SRMR=.012.

תרשים מספר 5: מודל המחקר מנהלות-נשים



Goodness-of-Fit: CFI=.996, TLI=.983, RMSEA=.033, $\chi^2=7.14$, $df=6$, $p=.301$, SRMR=.027.

תרשים מספר 7: מודל המחקר מנהלים-גברים



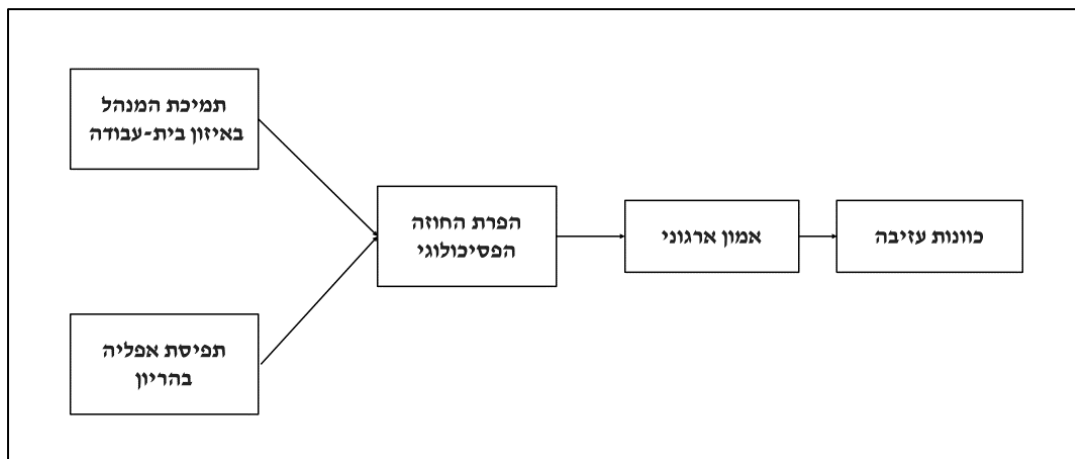
Goodness-of-Fit: CFI=1.00, TLI=1.00, RMSEA=.00, $\chi^2=4.26$, $df=6$, $p=.642$, SRMR=.019

סקר עובדות הרות ו/או לאחר חופשת לידה

השערות המחקר:

1. ימצא קשר שלילי בין תמיכת מנהלות.ים באיזון בית-עבודה להפרת החוזה הפסיכולוגי.
2. ימצא קשר חיובי בין תפיסת אפליה בהיריון להפרת החוזה הפסיכולוגי.
3. ימצא קשר שלילי בין הפרת החוזה הפסיכולוגי לאמון ארגוני.
4. ימצא קשר שלילי בין אמון ארגוני לכוונות עזיבה.
5. הפרת החוזה הפסיכולוגי תתווך בין תמיכת מנהל.ת באיזון בית-עבודה לבין אמון ארגוני.
6. אמון ארגוני יתווך את הקשר בין הפרת החוזה הפסיכולוגי לבין כוונות עזיבה.

מודל מספר 4: מחקר 2 סקר עובדות הרות ובשנה הראשונה שלאחר השיבה מחופשת הלידה



שיטת המחקר

תיאור אוכלוסיית המחקר

בחודשים מאי-יוני 2023 הופץ לעובדות הרות ו/או לאחר חופשת לידה סקר במטרה לבדוק את עמדותיהן וניסיוןן בעבודה מרחוק לאחר תקופת הקורונה. המחקר בוצע בשני סבבים במהלך מאי-יוני 2023. בסבב ראשון ענו 508 עובדות הרות ו/או לאחר חופשת לידה. בסבב השני ענו 438 עובדות. איחוד שני הסבבים הוביל לסך של 406 עובדות שהשתתפו במחקר. בהקדמה לשאלון כללנו מספר שאלות סינון שעל פיהן המחקר כלל: רק עובדות שכירות המצויות בשנה הראשונה אחרי חופשת לידה ועובדות בפועל ו/או עובדות שכירות המצויות בהיריון והמעסיק יודע על ההיריון. כמו כן, המחקר כלל רק עובדות בארגונים המאפשרים עבודה מרחוק. מתוכן, 70 עובדות (17.2%) הצהירו כי הארגון מאפשר להן עבודה מלאה מרחוק באופן מלא (ורק מדי פעם פגישה במשרד לפי הצורך); 184 עובדות (45.3%) הצהירו כי הארגון מאפשר עבודה מרחוק מספר ימים קבוע בשבוע; ו-152 עובדות (37.4%) הצהירו כי הארגון מאפשר עבודה מרחוק על פי בקשת העובדת ובאופן לא סדיר. המשיבות נשאלו אף לגבי מדיניות ההעסקה מרחוק בארגון של כלל העובדות. ים בארגונים: 38 (9.4%) הצהירו כי הארגון מאפשר לעובדים בארגון עבודה מלאה מרחוק באופן מלא; 197 (48.5%) הצהירו כי הארגון מאפשר עבודה מרחוק מספר ימים קבוע בשבוע; ו-171 (42.1%) הצהירו כי הארגון מאפשר עבודה מרחוק על פי בקשת העובדים ובאופן לא סדיר.

מבחינת דומיננטיות מגדרית בארגונים בהם המשיבות עבדו ניתן לראות את החלוקה הבאה (טבלה מספר 20): 158 ארגונים שבהם נשים היו הרוב (38.9%), 118 ארגונים שבהם הגברים היו הרוב (29.1%) ו-130 ארגונים שבהם מספר הנשים שווה לגברים (32.0%). השתמשנו בחלוקה זו כדי לבדוק הבדלי התפלגות של מאפייני רקע אחרים. לדוגמה, מתוך 14 נשים שעובדות בארגונים במגזר השלישי, למעלה מ-70% דיווחו על דומיננטיות מגדרית נשית בארגון ($\chi^2=9.88$, $df=2$), $p<.05$). 66% ממשיות שעבדו בארגונים שבהן רוב נשי החזיקו בתואר אקדמי, לעומת 80% שהחזיקו בתואר אקדמי אם עבדו בארגונים שבהם רוב גברי או בארגונים בהם החלוקה מגדרית שווה ($\chi^2=6.73$, $df=1$, $p<.05$). מדיניות העסקה של עבודה מרחוק מלאה הייתה גבוהה יותר פי שתיים בארגונים בהם יש רוב נשי או חלוקה מגדרית שווה מאשר בארגונים בהם רוב העובדים הם גברים (over 10% versus 5%; $\chi^2=9.52$, $df=2$, $p<.05$). טווח הגילאים של המשיבות נע בין 20 עד 48 שנים (20-29: 30.5%, 30-34: 34.7%, 35-48: 34.7%).

טבלה מספר 20: תיאור אוכלוסיית המחקר

	יותר נשים		יותר גברים		שוויון מגדרי		סך הכול		χ^2
	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	
דומיננטיות מגדרית בארגונים	158	38.9	118	29.1	130	32.0	406	100	-
גיל									4.30
20-29	46	29.1	36	30.5	42	32.3	124	30.5	
30-34	49	31.0	41	34.7	51	39.2	141	34.7	
35-48	63	39.9	41	34.7	37	28.5	141	34.7	
ווקט בארגון									6.56
0-1	21	13.3	21	17.8	32	24.6	74	18.2	
2-4	69	43.7	51	43.2	47	36.2	167	41.1	
5+	68	43.0	46	39.0	51	39.2	165	40.6	
סקטור									9.88*
ציבורי	46	29.1	26	22.0	40	30.8	112	27.6	
פרטי	102	64.6	89	75.4	89	68.5	280	69.0	
מגזר שלישי	10	6.3	3	2.5	1	0.8	14	3.4	
השכלה אקדמית									6.73*
לא	53	33.5	23	19.5	38	29.2	114	28.1	
כן	105	66.5	95	80.5	92	70.8	292	71.9	
דרג ארגוני									3.19
עובדת	101	63.9	71	60.2	92	70.8	264	65.0	
מנהלת	57	36.1	47	39.8	38	29.2	142	35.0	
מדיניות עבודה מרחוק לעובדת									6.29
מלאה	32	20.3	16	13.6	22	16.9	70	17.2	
מספר ימים קבוע בשבוע	60	38.0	61	51.7	63	48.5	184	45.3	
באופן לא סדיר*	66	41.8	41	34.7	45	34.6	152	37.4	
מדיניות העסקה מרחוק בארגון									9.52*
מלאה	19	12.0	6	5.1	13	10.0	38	9.4	
מספר ימים קבוע בשבוע	64	40.5	62	52.5	71	54.6	197	48.5	
באופן לא סדיר*	75	47.5	50	42.4	46	35.4	171	42.1	

*p<.05. **p<.01. ***p<.001.
באופן לא סדיר* - על פי בקשת העובדת/ת

כלי המחקר

נעשה שימוש בשאלונים מתוקפים ומהימנים על בסיס מחקרים שבוצעו בעבר. כדי להבטיח את מהימנות כלי המחקר, ערכנו ניתוחי תוקף ומהימנות נוספים. השאלונים המקוריים בשפה האנגלית תורגמו, והתרגום נבדק באמצעות תרגום הפוך (Behr, 2017). כלי המחקר נמדדו על בסיס סולם

ליקרט מ-1 (מאוד לא מסכימה או כלל לא) עד 5 (מאוד מסכימה או במידה רבה). מהימנות כלי המחקר נבדקה ומוצגת בטבלה מספר 22.

תמיכת המנהל באיזון בית-עבודה : נמדד באמצעות שאלון של van der Lippe ו-Lippényi (2020). השאלון כולל 3 היגדים (היגד לדוגמה, "המנהל/ת שלי תומכת מאוד בצרכים ייחודיים למשפחה").

תפיסת אפליה בהיריון : נמדד באמצעות שאלון של Hackney (2017). השאלון כולל 9 היגדים (היגד לדוגמה, "לפעמים אני מופלית/הופליתי לרעה בגלל ההיריון שלי"), ומבוסס על שאלון בנושא אפליה בעבודה שפותח על ידי James ושותפיו (1994) והותאם על ידי Hackney לבחינת תפיסת אפליה בהיריון.

הפרת החוזה הפסיכולוגי : נמדד באמצעות שאלון גלובלי של Wolfe Morrison ו-Robinson (2000), אשר העריך עד כמה העובדים תופסים שהארגון עמד בחוזה הפסיכולוגי שביניהם. תפיסות העובדות נבדקו בהקשר של היותן בהיריון או עם חזרתן לארגון לאחר חופשת לידה. השאלון כולל 9 היגדים המחולקים לשני ממדים : הפרה נתפסת של החוזה הפסיכולוגי (perceived breach) הכולל 5 היגדים (היגד לדוגמה, "אני מרגישה שהמעסיק/ה עמד במילוי ההבטחות שניתנו לי כשהתקבלתי לעבודה"); ותחושות של הפרה (feelings of violation) כולל 4 היגדים (היגד לדוגמה, "אני מרגישה שהארגון שלי הפר את החוזה בינינו").

אמון ארגוני : נמדד באמצעות שאלון גלובלי של Huff ו-Kelley (2003). השאלון כולל 4 היגדים (היגד לדוגמה, "בארגון שלי יש רמה גבוהה מאוד של אמון").

כוונת עזיבה : נמדד באמצעות שאלון אוניברסלי שפותח על ידי Sjöberg ו-Sverke (2000). השאלון מורכב מ-3 היגדים (היגד לדוגמה, "אני מחפשת באופן אקטיבי מקום עבודה אחר").

משתני בקרה : המחקר כלל מספר משתני בקרה בהיבט הארגוני והאישי. בהיבט הארגוני הוספנו למודל המחקר את המשתנים - דומיננטיות מגדרית בארגון (רוב נשי, רוב גברי, שוויון מגדרי); מדיניות עבודה מרחוק לעובדות (עבודה מרחוק באופן מלא, עבודה מרחוק מספר ימים קבוע בשבוע, ועבודה מרחוק על פי בקשת העובדת ובאופן לא סדיר). ברמה האישית נבחנו השפעתם של שני משתנים – ותק העובדת ודרג בארגון (עובדת לעומת מנהלת).

שיטת המחקר מבוססת על ניתוח נתיבים לבדיקת השערות המחקר. מודל מדידה ראשוני נבחן כדי לתקף את משתני המחקר ולהבטיח שמשותפים מתתי קבוצות שונות יתפסו (טעינויות שוות) את הגורמים החבויים באופן דומה. במילים אחרות, הרחבנו את מודל המדידה כך שיכלול השוואות קבוצות מרובות כדי לבדוק עקביות על פני תתי-אוכלוסיות בתפיסת גורמי המחקר. השוואות קבוצות מרובות היא טכניקה המשתמשת באילוצים הדרגתיים מהערכה חופשית על פני קבוצות (configural model) עד לטעינויות שוות (weak invariance, metric model) ולטעינויות ו- intercepts שווים (strong invariance, scalar model). אם הירידה באיכות מודל ההתאמה (model fit quality) בתגובה לאילוצים אלו תימצא קטנה, זה יכול להצביע על דמיון בין קבוצות (Wang & Wang, 2020). לאחר מכן נבדקו השערות המחקר, כולל השערות התיווך כפי שהוצגו לעיל. לחישוב השערות התיווך, השתמשנו ב-Mplus V.8.3 (Muthén & Muthén, 2018); לחישוב אפקט עקיף מפורט ראה: (Muthén et al., 2016). כמו כן, נבדקה השוונות בין הקבוצות. באופן ספציפי במחקר זה, נבחנה השוונות בין ארגונים בהם יש דומיננטיות נשית, דומיננטיות גברית וארגונים מאוזנים מבחינה מגדרית. בניתוחים אלה, פעלנו על פי הסף הנפוץ לאיכות ההתאמה, למשל, $CFI, TLI > .90$; $RMSEA < .08$; $SRMR < .05$ (Hu & Bentler, 1999; Marsh et al., 2004), כאשר איכות ההתאמה התבססה על ההבדלים בין מטריצות שנצפו אמפירית לבין מטריצות שונות משותפת (empirically observed and theorized covariance matrices). קריטריונים אלו נכללו כדרישות הבסיס בעת ביצוע מבחני השוונות.

מודל המדידה ומבחני שוונות

נבנה מודל מדידה כדי לאמת את תוקף ומהימנות משתני המחקר. איכות ההתאמה של המודל (כלומר goodness-of-fit) עמדה בתנאי הסף הנדרשים ($\chi^2=665.44$, $df=306$, $p<.001$; $CFI=.960$), $TLI=.954$; $RMSEA=.054$, $95\%CI[.048,.059]$; $SRMR=.054$). תוצאות אלו הושגו לאחר ירידה של פריט אחד מהמשתנה תפיסת אפליה בהיריון עקב טעינות נמוכה (Byrne, 2012) $L<.40$. טבלה מספר 21 מציגה ממוצעים וסטיות תקן עבור משתני המחקר, כולל בהשוואה בין ארגונים על פי דומיננטיות מגדרית. מעבר לסטטיסטיקה תיאורית, בעקבות חלוקת הארגונים שבהם עבדו המשיבות על פי דומיננטיות מגדרית, השווינו באמצעות מודל ANOVA חד כיוונית (one-way ANOVA) בין הארגונים ומצאנו שתפיסת אפליה בהיריון הייתה גבוהה יותר בארגונים בהם הייתה דומיננטיות גברית, בעוד שבארגונים בהם הייתה דומיננטיות נשית או שוויון מגדרי, רמות האפליה

היו דומות ($F=9.34, p<.001$). לא נמצאו הבדלים נוספים בין שלושת סוגי הארגונים במשתני מחקר אחרים.

טבלה מספר 21: סטטיסטיקה תיאורית של משתני המחקר

משתנים	יותר נשים		יותר גברים		שוויון		סך כל המדגם		F(2,406)	η_p^2
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD		
תמיכת המנהל באיזון בית-עבודה	3.84	0.98	3.67	0.85	3.89	0.72	3.80	0.87	2.23	.011
תפיסת אפליה בהריון	1.56 ^a	0.70	1.88 ^b	0.86	1.53 ^a	0.55	1.64	0.72	9.34***	.044
הפרת החוזה הפסיכולוגי	1.89	0.78	2.07	0.99	1.84	0.68	1.93	0.83	2.67	.013
אמון ארגוני	3.76	0.87	3.64	0.93	3.85	0.79	3.75	0.86	1.85	.009
כוונות עזיבה	2.22	1.05	2.38	1.14	2.22	0.97	2.27	1.05	0.97	.005

*p<.05. **p<.01. ***p<.001. Latin letter for subgroup-means ranking from a (the lowest).
M=מוצע; SD=סטית תקן

טבלה מספר 22 מציגה מתאמים בין משתני המחקר בשני אופנים: (א) מקדמי המתאם של פירסון; וכן (ב) מתאמים כפי שנאמדו במודל המדידה בין גורמים חבויים. מתאמים אלו עלו על 60. רק בקשר בין תפיסת אפליה בהריון והפרת חוזה פסיכולוגי ($r=.66, p<.001$). למרות מתאם גבוה זה, ערכים אלה נשארו בתוך 85%, כפי שהציע Brown (2015). שני סוגי המתאמים שצוינו לעיל יצרו מקדמי מתאם דומים יחסית. עקביות פנימית של גורמים הוערכה על ידי Cronbach's alpha ואומגה של מקדונלד ונמצאה טובה (>.75) עד מעולה (>.80). מבחן אחוז השונות המשותפת התבסס על שיטת מיצוי הסבירות המקסימלית והצביע על הייחודיות של כל משתנה. כמו כן, בחנו את מודל המדידה הזה בהשוואה מרובת קבוצות על פי דומיננטיות מגדרית בארגונים. הפחתות ב-CFI של המודלים המטריים והסקלאריים (metric and scalar models) ביחס למודל התצורה היו מינוריות Metric) versus Configural: $\Delta CFI=.004, RMSEA=.001$; Scalar versus Configural: $\Delta CFI=.004, \Delta RMSEA=.000$). השוואות אלו סיפקו תיקוף נוסף למבנים הסופיים של הפקטורים, כלומר, עובדות מארגונים שונים תפסו את הגורמים באופן דומה, בעיקר, באמצעות הממוצעים של טעינויות הגורמים. עקביות פנימית חושבה באמצעות Omega macro עבור SPSS (Hayes & Cutts, 2020). עקביות כפי שנמדדה על ידי Cronbach's Alpha או McDonald's Omega היו גבוהות ודומות. השונות המשותפת (יותר מ-60%) הצביעה על ממד אחד מובהק לכל גורם. מצאנו מתאמים מתונים בין הגורמים החבויים כפי שנאמדו במודל המדידה (משולש עליון, שורות עליונות, טבלה מספר 22), אשר תאמו את המתאמים בין האינדיקטורים. אף אחד

מהמתאמים הללו לא עלה על 0.70, מה שהבטיח שכל אינדיקטור עומד בפני עצמו בבדיקת השערות המחקר.

טבלה מספר 22: קורלציות בין משתני המחקר

	1	2	3	4	5
תמיכת המנהל באיזון בית-עבודה	-	-.46***	-.40***	.47***	-.33***
תפיסת אפליה בהריון	-.45***	-	.66***	-.32***	.30***
הפרת החוזה הפסיכולוגי	-.42***	.57***	-	-.48	.51***
אמון ארגוני	.42***	-.31***	-.49***	-	-.51***
כוונות עזיבה	-.26***	.23***	.45***	-.43***	-
מהימנויות ושונות משותפת					
אחוז השונות המשותפת	72.04	63.50	62.81	72.79	61.52
Alpha Cronbach	.881	.925	.938	.913	.824
Omega McDonald	.882	.925	.938	.915	.825

משולש עליון עבור מתאמי מודל המדידה. *** $p < .001$. ** $p < .01$. * $p < .05$.

תוצאות ניתוח הנתונים מוצגות בתרשים מספר 7. ראשית, נאמדו ההשפעות של משתני בקרה הן על תמיכת המנהלות. ים והן על אפליה נתפסת בהריון. ותק העובדות נמצא בקשר שלילי עם תמיכת המנהלות. ים באיזון בית-עבודה ($\beta = -.15, p < .01$), כלומר, עובדות בתפקידי ניהול תפסו את תמיכת המנהלות. ים באיזון בית-עבודה כנמוכה יותר. כמו כן, ותק העובדות נמצא בקשר חיובי עם תפיסת אפליה בהריון ($\beta = .09, p < .05$), כלומר, ככל שהוותק עולה, כך תפיסת אפליה גבוהה יותר, ולהיפך.

מספר ימי עבודה מרחוק קבועים או באופן לא סדיר (על פי בקשת העובדת) בהשוואה לעבודה מרחוק באופן מלא נמצאו בקשר שלילי עם תמיכת המנהלות. ים באיזון בית-עבודה ($\beta = -.20, p < .01$; $\beta = -.30, p < .001$; בהתאמה). כלומר, נשים שעבדו מרחוק רק מספר ימים בשבוע על פי מדיניות הארגון או על פי בקשתן תפסו את תמיכת המנהלות באיזון בית-עבודה כנמוכה יותר בהשוואה לאלו שעבדו באופן מלא מרחוק.

על פי דומיננטיות מגדרית בארגון נמצא כי בארגונים שבהם יש רוב נשי או שוויון מגדרי אפליה נתפסת בהריון הייתה נמוכה יותר בהשוואה לארגונים בהם יש דומיננטיות גברית ($\beta = .21, p < .01$; $\beta = -.22, p < .01$; בהתאמה). כמו כן, נמצא קשר בין ארגונים בהם שוויון מגדרי לתמיכת מנהלות. ים באיזון בית-עבודה חזק יותר בהשוואה לארגונים בעלי רוב גברי ($\beta = .10, p < .05$).

הממצאים תומכים בארבע ההשערות הראשונות. תמיכת מנהלות.ים באיזון בית-עבודה נמצאה בקשר שלילי עם הפרת החוזה הפסיכולוגי ($\beta = -.20, p < .001$) כפי שהוצע על ידי השערה 1. תפיסת אפליה בהיריון נמצאה בקשר חיובי עם הפרת החוזה הפסיכולוגי ($\beta = .48, p < .001$) כאמור בהשערה 2. הפרת החוזה הפסיכולוגי נמצאה בקשר שלילי עם אמון ארגוני ($\beta = -.40, p < .01$), וסיפקה תמיכה להשערה 3. אמון ארגוני נמצא בקשר שלילי עם כוונות עזיבה ($\beta = -.28, p < .001$), תמיכה אמפירית של השערה 4. בנוסף, נמצא קשר חיובי בין הפרת החוזה הפסיכולוגי לכוונות עזיבה ובין תמיכת המנהלת באיזון בית-עבודה לאמון ארגוני ($\beta = .27, p < .001$; $\beta = .33, p < .001$; בהתאמה).

בחינת השערות תיווך :

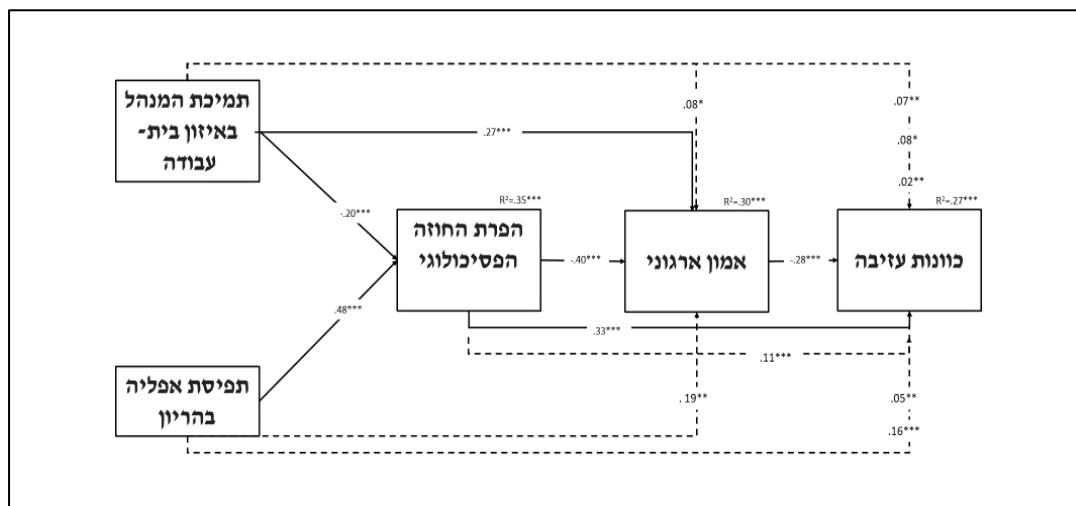
בבחינת השערות התיווך נמצא, כפי שנוסח בהשערה 5, שהפרת החוזה הפסיכולוגי נמצא כמשתנה מתווך בין תמיכת מנהלות.ים באיזון בית-עבודה לאמון ארגוני (עקיף) ($p < .05, .08 =$). במילים אחרות, נשים שתפסו כי המנהלות.ים שלהן תומכות.ים באיזון בית-עבודה, הראו תפיסות נמוכות יותר של הפרת החוזה הפסיכולוגי, ורמות נמוכות אלו היו קשורות עם אמון ארגוני גבוה יותר. באופן דומה, הפרת החוזה הפסיכולוגי נמצא כמשתנה מתווך בין תפיסת אפליה בהיריון לאמון ארגוני ($\text{indirect} = -.19, p < .001$), והדבר מעניק תמיכה להשערה 5. המשמעות היא שמעבר להשפעה הישירה של תמיכה על האמון, התיווך באמצעות הפרת החוזה הפסיכולוגי חלקי, בעוד שבהשערה 5 התיווך הוא מלא. כלומר, לא נמצא קשר ישיר בין תפיסת אפליה בהיריון לאמון ארגוני. כמו כן, השערה 6 אוששה חלקית, כך שהאמון ארגוני נמצא כמשתנה מתווך בין הפרת החוזה הפסיכולוגי לכוונות עזיבה ($\text{indirect} = .11, p < .01$), אם כי תיווך זה הוא חלקי ולא מלא. נתיבי תיווך נוספים נמצאו מתמיכת המנהלת באיזון בית-עבודה לכוונות עזיבה באמצעות אמון ארגוני ($\text{indirect} = -.08, p < .01$), הפרת החוזה הפסיכולוגי ואמון ארגוני ($\text{indirect} = -.02, p < .01$), והפרת החוזה הפסיכולוגי ($\text{indirect} = -.07, p < .01$); ומתפיסת אפליה בהיריון לכוונות עזיבה באמצעות תיווך משולב של הפרת החוזה הפסיכולוגי ואמון ארגוני ($\text{indirect} = -.05, p < .01$) ובאמצעות הפרת החוזה הפסיכולוגי בלבד ($\text{indirect} = .16, p < .001$). השפעות עקיפות אלו היו מלאות למעט ההשפעה העקיפה מהפרת החוזה הפסיכולוגי באמצעות אמון על כוונות עזיבה, שבה נמצאה ההשפעה העקיפה חלקית ולא מלאה (טבלה מספר 23).

טבלה מספר 23: בחינת השערות התיווך

	IV → M1	M1 → M2	M → DV	Indirect	95% CI Indirect	Direct	Total
תמיכת המנהל באיזון בית- הפרת החוזה → עבודה אמון ארגוני → הפסיכולוגי	-.20*** (.05)	-	-.40*** (.06)	.08* (.02)	[.04, .13]	.27*** (.05)	.35*** (.05)
הפרת → תפיסת אפליה בהריון אמון → החוזה הפסיכולוגי ארגוני	.48*** (.06)	-	-.40*** (.06)	-.19*** (.04)	[-.28, -.12]	.04 (.06)	-.15** (.06)
תמיכת המנהל באיזון בית- הפרת החוזה → עבודה כוונות עזיבה → הפסיכולוגי	.48*** (.06)	-	.33*** (.06)	-.07** (.02)	[-.11, -.03]	-.05 (.06)	-.21** (.06)
תמיכת המנהל באיזון בית- הפרת החוזה → עבודה אמון ארגוני → כוונות עזיבה	.27*** (.05)	-	-.28*** (.06)	-.08** (.02)	[-.13, -.04]	-.05 (.06)	-.21** (.06)
תמיכת המנהל באיזון בית- הפרת החוזה → עבודה אמון ארגוני → הפסיכולוגי כוונות עזיבה	-.20*** (.05)	-.40*** (.06)	-.28*** (.06)	-.02** (.008)	[-.04, -.01]	-.05 (.06)	-.21** (.06)
הפרת → תפיסת אפליה בהריון כוונות → החוזה הפסיכולוגי עזיבה	.48*** (.06)	-	.33*** (.06)	.16*** (.04)	[.10, .25]	-.07 (.06)	.13* (.06)
הפרת → תפיסת אפליה בהריון אמון → החוזה הפסיכולוגי כוונות עזיבה → ארגוני	.48*** (.06)	-.40*** (.06)	-.28*** (.06)	.05** (.02)	[.03, .09]	-.07 (.06)	.13* (.06)
הפרת החוזה הפסיכולוגי כוונות עזיבה → אמון ארגוני	-.40*** (.06)	-	-.28*** (.06)	.11*** (.03)	[.06, .17]	.33*** (.06)	.44*** (.06)

*p<.05. **p<.01. ***p<.001. Standard errors in parentheses. In squared brackets 95% confidence intervals. IV- משתנה בלתי תלוי; M1- מתווך ראשון; M2- מתווך שני; DV- משתנה תלוי

תרשים מספר 9: ממצאי מודל המחקר



דיון בממצאי המחקר

מטרת מחקר זה הייתה להתחקות אחר השינוי שחל בעמדות כלפי העסקה גמישה וביישום הסדרים אלה בישראל, באופן כללי, ובאופן ספציפי, ביחס לנשים הרות ובשנה הראשונה שלאחר תום חופשת הלידה, ובהתחשב בניסיון של תקופת הקורונה. המחקר בחן את העמדות ואת היישום של הסדרים אלה בימים שלפני המגפה, במהלך ימי המגפה וההגבלות שחלו על המשק, ובימים שלאחר החזרה לשגרה, הן מנקודת מבט של מנהלות. ים והן מנקודת מבט של עובדות הרות ו/או לאחר חופשת לידה. למחקר זה מספר תרומות משמעותיות מבחינה תיאורטית ויישומית.

מחקר 1 - סקר מנהלות. ים

בשלב זה בחנו את הקשר בין תפיסת תרבות העובד האידיאלי ליישום הסדרי העסקה גמישה והערכת ביצועי עובדים, בתיווך המשתנים: סטיגמת הגמישות ועמדות מנהלות. ים כלפי הסדרי העסקה גמישה. המחקר התמקד בארבעה דפוסים של הסדרי העסקה גמישה: זמנים גמישים, שינויים בהיקף משרה, עבודה מרחוק ודחיסת שבוע העבודה, והמודל המחקרי בחן את עמדות המנהלות. ים לגבי שתי אוכלוסיות: עובדים בארגון באופן כללי, ועובדות הרות ועובדות בשנה הראשונה לאחר ששבו מחופשת הלידה.

מחקר זה מרחיב את הידע לאור גישת יחסי עובד-ארגון (EOR) (Shore et al., 2004), ומספק הסבר לגורמי הקשר הארגוניים שעשויים להשפיע על מערכת היחסים בין מנהלות. ים ועובדות הרות ו/או לאחר חופשת לידה. ואכן, סטיגמת הגמישות ועמדות מנהלות. ים כלפי הסדרי העסקה גמישה נמצאו כמשתנים מתווכים בין תרבות העובד האידיאלי ליישום הסדרי העסקה גמישה ולהערכת ביצועי עובדים. בהתאם לטענה של Johns (2006) כי ההקשר הסביבתי יכול להיות באינטראקציה עם משתנים אישיים ולהשפיע על התנהגות ארגונית, ממצאים אלה מעידים על-כך שבארגונים בישראל שבהם מתקיימת תרבות העובד האידיאלי, מתקיימת בארגון גם סטיגמת גמישות ושתייהן מובילות לגיבוש עמדות שליליות של מנהלות. ים כלפי הסדרי העסקה גמישה, להפחתה ביישום הסדרים מעין אלה, ולהערכת ביצועים שלילית של עובדים ועובדות שמשתמשים בהם. בהקשרים אלה לא נמצא הבדל מובהק בין כלל העובדים בארגון לבין קבוצת העובדות הרות ו/או אלה ששבו לעבודה אחרי תום חופשת הלידה.

בדומה לממצאים בינלאומיים, מצאנו שגם בישראל הייתה עלייה בהיקף יישום הסדרי העסקה גמישה, כתוצאה טבעית של הריחוק החברתי שנכפה על ארגונים בתקופת הסגרים של ימי מגפת הקורונה. אמנם לאחר החזרה לשגרה חלה ירידה מסוימת ביישום הסדרי העסקה גמישה

ביחס לימי הסגרים, אך גם לאחר החזרה לשגרה ארגוני העבודה בישראל עדיין אפשרו הסדרי העסקה גמישה בהיקף נרחב יותר לעומת התקופה שלפני הקורונה. הפתיחות של ארגונים בישראל להיקף גדול יותר של העסקה גמישה משתקפת גם בממצא החשוב בדבר עמדות חיוביות שהפגינו מנהלות. ים באופן כללי כלפי יישום הסדרי העסקה גמישה. עמדות אלה הן בעלות השפעה גדולה על הסיכוי שארגונים יקבעו מדיניות העסקה הכוללת הסדרי העסקה גמישה. לצד העמדות החיוביות של המנהלות. ים, הם דיווחו גם על דרישה גדולה יותר מצד העובדים להעסקה גמישה.

אך בהשוואת ההשפעה של תרבות העובד האידיאלי וסטיגמת הגמישות על עמדות של מנהלות. ים כלפי הסדרי העסקה גמישה, נמצא הבדל מובהק בהקשר של הערכת ביצועי העובדות שמועסקות בהעסקה גמישה, למול הערכת ביצועי כלל אוכלוסיית המועסקים באופן גמיש. אמנם, באופן כללי, ככל שעמדות המנהלות והמנהלים כלפי הסדרי העסקה גמישה היו חיוביות יותר, כך הערכת ביצועי העובדים המועסקים בהסדרים אלה הייתה חיובית יותר, אך הערכת הביצועים של העובדות בהיריון ו/או לאחר חופשת לידה הייתה נמוכה יותר באופן משמעותי ומובהק ביחס להערכות הביצועים של כלל העובדים שמועסקים באופן גמיש.

זהו ממצא שמשקף בבירור את האפליה שמתקיימת בשוק העבודה כלפי עובדות הרות ואימהות לילדים קטנים, ואת מחירי הקריירה שהן סופגות בגין השימוש בהסדרי העסקה גמישה. לממצא זה חשיבות רבה לאור המידע המחקרי שהצטבר לפיו להערכות הביצוע יש השפעה ישירה ומשמעותית על סיכויי הקידום של עובדות ועל הכנסתן. ממצא זה מחזק אפוא את הידע הקיים לגבי הערכות ביצוע נמוכות להן זוכות עובדות הרות ועובדות שהן אימהות, על אף שכיוריהן וביצועיהן לא בהכרח השתנו (Bornstein, 2013; Williams et al., 2013). ככל הנראה, ממצא זה אף משקף את הסטריאוטיפים המוכרים מהספרות כלפי עובדות הרות ואימהות לילדים קטנים בדבר מחויבותן הנמוכה יותר לעבודה, הירידה במוטיבציה, בתחרותיות וביעילות שלהן, ואף בנוגע לתפקידן כאימהות שנושאות או צפויות לשאת בעיקר הטיפול בילדים, ואת השפעת הסטריאוטיפים הללו על הערכות הביצוע של עובדות אלה. הערכות הביצוע הנמוכות יותר להן זוכות העובדות הרות והאימהות לילדים קטנים אף מספקות הסבר, ולו חלקי, לתופעת פיטורי ההיריון ולאחר השיבה מחופשת הלידה: משהוכח שמנהלות. ים מעריכים אותן כעובדות פחות טובות, פעמים רבות לא ירצו להמשיך ולהעסיק אותן בשל כך.

מחקר 1 – סקר עובדות בהיריון ו/או לאחר החזרה מחופשת הלידה

מטרת שלב זה הייתה לבחון את הקשר בין תרבות העובד האידיאלי למחויבות רגשית והערכת הביצועים האישית בתיווך סטיגמת הגמישות, תפיסת מחיר הקריירה של עבודה במסגרת הסדרי העסקה גמישה ויישום הסדרי העסקה גמישה, מנקודת מבטן של עובדות הרות ו/או לאחר חופשת לידה.

ראשית, מצאנו שעובדות אלה מזהות את הסדרי העסקה הגמישה ככלי חשוב להשגת איזון עבודה-חיים. כ-80% מהן הסכימו (במידה רבה או במידה רבה מאוד) שהסדרי העסקה גמישה מאפשרים להן לאזן בין המחויבויות שלהן בעבודה לבין מחויבויות החיים האחרות, ובשל כך הן מצליחות להתמקד טוב יותר בעבודה; שהסדרי העסקה גמישה הם הכרחיים לעמידה במחויבויות מחוץ לעבודה, לרבות המשפחתיות; ושהסדרי העסקה גמישה הם חיוניים בכדי שיוכלו להתמודד טוב יותר עם שינויים בעומס העבודה והאחריות האישית שלהן. בנוסף, כ-93% מהעובדות הללו העריכו שהן מצליחות לעמוד במלוא המשימות והדרישות של התפקיד שלהן במסגרת עבודה בהסדרי העסקה גמישה. יתרה מזאת, למעלה מ-85% מהעובדות הסכימו (במידה רבה או במידה רבה מאוד) שהסדרי העסקה גמישה הם הטבה חשובה שלפיה עובדים בוחרים את מקום העבודה; שהסדרי העסקה גמישה מגדילים את הסיכוי שעובדים יישארו בארגון; ושהסדרי העסקה גמישה משפרים את מצב הרוח ואת איכות העבודה והחיים של העובדים. ממצא מרכזי נוסף הצביע על-כך שככל שיושמו יותר הסדרי העסקה גמישה לעובדות הרות ו/או לאחר החזרה מחופשת הלידה, כך גדלה המחויבות הרגשית שלהן כלפי הארגון.

בחינת סוגי הסדרי העסקה הגמישה הנפוצים העלתה שלפני הקורונה עובדות בהיריון ו/או בשנה הראשונה שלאחר חופשת הלידה בעיקר השתמשו בשיטה של זמנים גמישים ושינוי של היקף משרה. בנוסף, ההשוואה בין התקופה שלפני הקורונה לתקופה שלאחר החזרה לשגרה הצביעה על עלייה בשימוש של עובדות אלה בכל אחד מארבעת הסדרי העסקה הגמישה שנבחנו (זמנים גמישים, שינויים בהיקף משרה, עבודה מרחוק ודחיסת שבוע העבודה), אך העלייה המשמעותית ביותר נמצאה לגבי עבודה מרחוק, שנדון בה בהרחבה בדיון שעוסק במחקר השני.

באשר להיקף השימוש של נשים בהיריון ו/או לאחר החזרה מחופשת הלידה בהסדרי העסקה גמישה לפני הקורונה ואחרי החזרה לשגרה, מנקודת המבט של עובדות אלה הן קיבלו אפשרות להעסקה גמישה באותה מידה כמו שאר העובדים בארגון, ללא קבלת עדיפות או התחשבות מיוחדת במצבן. לעומתן, מנהלות ים דיווחו על פער מובהק במידה בה הארגונים אפשרו לעובדות

אלה להשתמש בהסדרי העסקה גמישה בהשוואה לכלל העובדים. לתחושת המנהלות. ים בתקופות שגרה נשים הרות ו/או לאחר חופשת לידה נזקקות יותר להסדרי העסקה גמישה לצורך התמודדות עם אתגרי ההיריון והעמידה במחויבויות המשפחתיות, והארגונים בישראל מאפשרים זאת.

חשוב לציין כי המחקר אינו דיאדי, כך שהמנהלות. ים והעובדות שלקחו חלק בשני הסקרים אינם פועלים באותה זירה ארגונית. לכן נאמר במשנה זהירות כי לאור הממצא בדבר הפער התפיסתי בין מנהלות. ים לעובדות, יש מקום לבחון עמדות משני צידי המתנס באותם ארגונים ולאורך זמן בכדי לעמוד על מידת היישום של הסדרי העסקה גמישה בארגונים, בכלל, ולעובדות הרות ו/או לאחר חופשת לידה, בפרט.

ממצא נוסף הצביע על-כך שעובדות הרות ו/או לאחר החזרה מחופשת הלידה דיווחו שבארגונים שבהם יש רוב דומיננטי נשי, יושמו הסדרי העסקה גמישה לנשים אלה בהיקף נמוך יותר. שני הסברים אפשריים לממצא זה, הראשון מתחשב באופי העבודה הנשית בישראל, כאשר חלק גדול מהנשים מתרכזו במקצועות ומשלחי יד שדורשים עבודה במקום העבודה ובשעות מוגדרות וקבועות, כגון: טיפול וסיעוד; הוראה; ניקיון, מטבח ומכבסות; מעבדה רפואית ומקצועות פרא-רפואיים; ומוכרנות, שפחות מתאימים לביצוע באמצעות הסדרי העסקה גמישה (חסון ודגן-בוזגלו, 2015א). הסבר שני יכול להיות קשור לחשש שמתעורר כאשר נשים מהוות רוב בארגון, שאם יאפשרו הסדרי העסקה גמישה, הדבר יהווה פתח לדרישות מרובות ולשימוש נרחב בהסדרים אלה, עד כדי מצב בו הארגון יתקשה לשמר תפקוד מלא ויעיל.

למרות שהסדרי העסקה גמישה יכולים לאפשר לעובדות לפתח קריירה ולצבור ותק שיסייע להן להתקדם לתפקידים בכירים בארגונים (Chung, 2014; Chung, 2018; Kröll et al., 2021), הממצאים מעידים על-כך שבארגונים בישראל שבהם מתקיימת תרבות העובד האידיאלי או לחילופין סטיגמת הגמישות, עובדות מבינות שהקריירה שלהן עלולה להיפגע אם ישתמשו בהסדרי העסקה גמישה. תפיסת מחיר הקריירה של הסדרי העסקה גמישה נמצא כמשתנה מתווך בין תרבות העובד האידיאלי ליישום הסדרי העסקה גמישה, ואף בין סטיגמת הגמישות ליישום הסדרי העסקה גמישה. עצם התפיסה של עובדות כי שימוש בהסדרי העסקה גמישה מוביל למחירי קריירה (יחס שלילי מצד מנהלות. ים וקולגות ופגיעה בהתקדמות המקצועית), מנוגד לבסיס התיאורטי של גישת יחסי עובד-ארגון המדגישה את נורמת ההדדיות (Gouldner, 1960).

כמו כן, יישום הסדרי העסקה גמישה נמצא כמשתנה מתווך בין תפיסת מחיר הקריירה של שימוש בהסדרי העסקה גמישה למחויבות רגשית של העובדות. משמעות הדבר היא, שמחויבות

העובדות נפגעת במידה והן תופסות כי לשימוש בהסדרי העסקה גמישה נלווה 'מחיר'. בעוד מחויבות רגשית מעידה על הקשר הפסיכולוגי המחבר בין עובדים לארגונים (Allen & Meyer, 1996), ממצא זה חושף את הגורמים שעלולים לפגוע במחויבות עובדות אלו. בהתאם, ממצא זה מנוגד למחקרים המראים את חשיבות המחויבות הרגשית בשימור עובדים (Cohen, 1999; Bhatnagar, 2007; Kidron, 2018), ועשוי להתריע על חשיבות התמיכה של מנהלות. ים ביישום הסדרי העסקה גמישה כך שעובדות לא יחושו שהן עלולות להיפגע משימוש בהסדרים אלו.

בניגוד לציפייה, יישום הסדרי העסקה גמישה לא נמצא כמשתנה מתווך בין תפיסת מחיר הקריירה של שימוש בהסדרי העסקה גמישה להערכת ביצועים אישית. מחקר זה התמודד לראשונה עם בחינת קשר זה. הקשר בין הסדרי העסקה גמישה להערכת ביצועים הניב עד כה תוצאות מגוונות (למשל, Kelliher & Anderson, 2008; De Menezes & Kelliher, 2017). לאור המתאם בין מדדים סובייקטיביים ואובייקטיביים של רווח ופרייון (Wall et al., 2004), קיימת לגיטימציה להערכת ביצועים אישית של העובדות. אך יש מקום לחזור על בחינת קשר זה בכדי להבין את התנאים המשפיעים עליו.

מסקנות בעקבות ממצאי המחקר ה-1 סקר מנהלות. ים וסקר עובדות

שני שלבי מחקר אלה הראו את השפעתו המכרעת של אקלים ארגוני אשר דוגל בתרבות העובד האידיאלי ובסטיגמת הגמישות על הסיכוי ליישום הסדרי העסקה גמישה בארגוני העבודה בישראל. ככל שהאקלים עוין יותר, כך נראה פתיחות נמוכה יותר ויישום מופחת של הסדרי העסקה גמישה. אך אחד הממצאים המעניינים שעלה משני הסקרים שנערכו בקרב שתי אוכלוסיות המחקר, הוא שכאשר בוחנים את התגובות של המנהלות. ים ושל העובדות להיגדים מקובלים שמאפיינים תרבות ארגונית של עובד אידיאלי וסטיגמת גמישות, מתקבלת תמונה מורכבת. למיטב ידיעתנו לא נערכה מדידה כזו במחקר ישראלי עד היום, כך שלא ניתן להשוות בין תוצאות מחקר זה לבין תוצאות של מחקרים קודמים, ולכן לא נוכל לטעון שמצאנו היחלשות של תרבות העובד האידיאלי בישראל. עם זאת, משתתפות ומשתתפי מחקר זה שיקפו תפיסות ארגוניות מתונות ביחס למיהות העובד האידיאלי. בקרב שתי הקבוצות גם התשובות השכיחות וגם הממוצעים של תרבות העובד האידיאלי וסטיגמת הגמישות נעו בין ציון נמוך לבינוני, והמשמעות היא שהם תיארו אקלים ארגוני לפיו העבודה אינה צריכה להיות בראש סדר העדיפויות בחיי העובד. ת; שהעובדים לא צריכים להיות זמינים לעבודתם 24 שעות ביממה; ושעובדים שמשמשים בהסדרי העסקה גמישה אינם נתפסים כמחויבים פחות לארגון ואינם מסכנים את קידום הקריירה שלהם.

ייתכן שממצאים אלה משקפים תהליך של שינוי בתרבות הארגונית בישראל שמתרחש בהקשר של תפיסות מקובלות בדבר מיהות העובד האידיאלי והיחס כלפי עובדים שמשמשים בהסדרי העסקה גמישה. מצד אחד, אנחנו רואים שלתפיסות הקלאסיות יש עדיין אחיזה במציאות והן משתקפות בהערכות של מנהלות. יש ושל עובדות לגבי התרבות הארגונית הנוהגת. אף מצאנו שתרבות של העובד האידיאלי הובילה לסטיגמת גמישות בארגונים ויחד הם השפיעו על היקף יישום הסדרי העסקה גמישה. מאידך, נדמה שישנה מודעות לקושי שקיים בתפיסות אלה, הן נחשבות פחות ראויות ולגיטימיות וחלק גדול ממשתתפיות. המחקר דחו אותן כמאפיינות את התרבות בארגון שבו הם מועסקים. ות.

ממצאים אלה תואמים מידע שהצטבר בשנים האחרונות ועוד לפני מגפת הקורונה, כשמחקרים זיהו חריגה מנורמת העובד האידיאלי במסגרת התחזקות של תרבות ארגונית ידידותית למשפחה. מנהלים ועמיתים לעבודה נמצאו כתומכים בשילוב בין עבודה ומשפחה; ומעסיקים החלו לאפשר הסדרי העסקה גמישה וזכויות לחופשה ולטיפול בילדים, בשיעורים גבוהים יותר (Abendroth & Reimann, 2018; Kossek et al., 2010). ייתכן שממצא נוסף יכול לסייע בחיזוק הטענה שמתקיים בישראל שינוי מגמה, וזה הממצא שקשור לגיל המנהלות. יש: מצאנו שככל שהם היו מבוגרים יותר, הם נטו פחות לאפשר לנשים בהיריון ו/או אחרי חופשת הלידה הסדרי העסקה גמישה. ייתכן שהמנהלות. יש המבוגרים יותר משקפים את תפיסות העבר הנוקשות של חוסר לגיטימציה להעסקה גמישה כמענה לצרכים משפחתיים (לרבות צרכים הקשורים בהיריון ובהשפעותיו על העובדת).

אם אכן מתרחש שינוי כזה בתרבות הארגונית בישראל יש לכך חשיבות גדולה, מאחר שמודל העובד האידיאלי וסטיגמת הגמישות הוכרו בספרות כחסמים משמעותיים כלפי מעמדן של נשים בעבודה באופן כללי, ובפרט כלפי עובדות הרות ואימהות לילדים קטנים (Townsend, 2010; Williams et al., 2013). אין ספק ששינוי בדפוסי התרבות הארגונית בישראל בכיוון זה הוא מבורך, משקף פתיחות ארגונית רבה יותר ליישום נרחב יותר של הסדרי העסקה גמישה, ויעניק לנשים בתקופות חיים אלה אפשרות לעשות בהם שימוש מבלי שיוכרזו כעובדות לא אידיאליות ויספגו הערכות פחותות ושאר מחירים שיפגעו בהמשך קידום הקריירה שלהן.

מחקר 2 - סקר מנהלות.ים

מחקר שני זה התמקד בעבודה מרחוק בלבד בעקבות ממצאי המחקר הראשון ממנו עלה שזהו הסדר ההעסקה הגמישה בו נצפתה העלייה הגדולה ביותר של העסקת נשים מאוכלוסיית המחקר לאחר החזרה לשגרה שאחרי מגפת הקורונה. ממצא זה מחזק ממצאי מחקרים קודמים שהצביעו על מגמה דומה (Barhate & Hirudayaraj, 2021). מחקר זה התבסס על תיאוריית גבול העבודה/משפחה הטוענת כי עבודה ובית הם תחומים נפרדים המשפיעים זה על זה (Clark, 2000). מטרת המחקר הייתה לבחון את הקשר בין סטיגמת הגמישות להערכת אפקטיביות (מועילות) של עובדות מרחוק ותפיסת מחויבות רגשית של עובדות מרחוק, בתיווך תפיסת העובדת מרחוק האידיאלית ואמון המנהלות.ים בעובדת מרחוק.

במחקר זה בחנו לראשונה את המשתנה "תפיסת העובד האידיאלי בעבודה מרחוק", ומצאנו שחל שעתוק מסוים בין התפיסות המקובלות לגבי מיהו עובד אידיאלי במקום העבודה, לבין התפיסות בדבר מיהות העובד האידיאלי מרחוק. פרספקטיבה חדשנית זו מרחיבה את היריעה לגבי המחקר על תרבות העובד האידיאלי של Williams ועמיתותיה (2013). מנהלות.ים הביעו ציפייה שהעבודה תהיה בראש סדר העדיפויות בחיי העובדים מרחוק; שהעובדים מרחוק יהיו זמינים בכל עת; והביעו עמדה שבכדי להתקדם בארגון, על העובדים מרחוק להקפיד על הפרדה בין ענייניהם האישיים לבין העבודה מרחוק. עם זאת, מצאנו שמנהלות.ים לא הסכימו עם הקביעה שעובדים מרחוק שמחויבים גם לחייהם האישיים ולמשפחותיהם, אינם עובדים אידיאליים. כלומר, מנהלות.ים בישראל מגלים הבנה לחשיבות האיזון בין חיים אישיים ועבודה, והדבר מחזק את ממצאי המחקר הראשון שלנו ואת הממצאים העולמיים בדבר התמיכה הגדלה והולכת בשילוב בין משפחה לעבודה בארגוני עבודה בעולם (Abendroth & Reimann, 2018; Kossek et al., 2010). ממצאים אלו מרחיבים את תיאוריית גבול העבודה/משפחה (Clark, 2000), ומוכיחים כי כאשר מנהלות.ים נחשבים לשומרי הגבול, יש חשיבות רבה לתמיכת המנהלת באיזון חיים-עבודה.

בנוסף, מצאנו הבדל מובהק בין תפיסות של מנהלים גברים לבין תפיסות של מנהלות נשים. ההבדל התבטא בכך שבקרב המנהלים סטיגמת הגמישות הייתה חזקה יותר ואף תפיסת העובדת מרחוק האידיאלית בהיריון ו/או לאחר החזרה מחופשת לידה הייתה מסורתית יותר, ובהתאם, הם העריכו את האפקטיביות של העבודה מרחוק של עובדות אלה כנמוכה יותר. במילים אחרות, עבודתן מרחוק של עובדות הרות ו/או אחרי חופשת לידה מוערכת באופן נמוך יותר על ידי מנהליהן הגברים, ביחס למנהלות. זאת, בדומה לידע מחקרי קיים לפיו עובדות הרות ואימהות לילדים קטנים זוכות להערכות נמוכות יותר של עבודתן (Bornstein, 2013; Williams et al., 2013).

הממצא שלנו מחדש את הידע הקיים הן בכך שהוא מתייחס לעובדות מרחוק שהן בהיריון ו/או בשנה הראשונה אחרי החזרה מחופשת הלידה, והן בכך שהוא מזהה אבחנה מגדרית בין תפיסות של מנהלים ומנהלות.

הבדל מגדרי זה הוא ממצא חשוב שיש לתת עליו את הדעת, משום שגברים מהווים רוב בכל דרגי הניהול בארגונים, ורוב זה הולך וגדל ככל שמתקדמים למעלה בדרגות הבכירות (מן, 2021), כך שתפיסות של מנהלים גברים משפיעות על מספר גדול יותר של עובדות בהיריון ו/או לאחר חופשת הלידה ועל הערכת האפקטיביות של עבודתן מרחוק. יתרה מזאת, ממצאים קודמים הראו שכאשר הנהלת הארגון וההיררכיה הניהולית מורכבת בעיקר מגברים, משתרשת תרבות ארגונית גברית (Kidron & Chalutz Ben-Gal, 2022).

על-פי מודל המחקר הממצאים אף מלמדים על קשר שלילי בין סטיגמת גמישות לאמון המנהלות. ים בעובדות מרחוק. מנגד, נמצא קשר חיובי בין אמון המנהלות. ים בנשים עובדות מרחוק להערכת האפקטיביות של עבודת הנשים ותפיסת המחויבות הרגשית שלהן בעבודה מרחוק. אמנם לא נמצא קשר בין תפיסת העובדת מרחוק האידיאלית ואמון מנהלות. ים, אך תפיסת העובדת מרחוק האידיאלית נמצאה כמשתנה מתווך בין סטיגמת הגמישות להערכת האפקטיביות של העובדות. כמו כן, אמון המנהלות. ים בעובדות מרחוק נמצא כמשתנה מתווך בין סטיגמת הגמישות להערכת האפקטיביות של עבודת הנשים ותפיסת המחויבות הרגשית שלהן בעבודה מרחוק.

לרוב מחקרים התמקדו באמון עובדים במנהליהם (Fulmer & Gelfand, 2012; Nienaber et al., 2015), אך מחקר זה מציג נקודת מבט חדשנית של אמון מנהלות. ים בעובדות מרחוק. הממצאים מדגישים את חשיבות האמון של המנהלת. בעובדת מרחוק ומדגימים שברגע שהאמון קיים, המנהלות. ים תופסים את המחויבות הרגשית של העובדות והאפקטיביות של עבודתן מרחוק כגבוהות יותר. מאחר ואמון תלוי בהקשר הסביבתי (Kidron et al., 2016), זהו אחד הסיפורים המרכזיים של זמננו, שכן על אף הלקחים שנלמדו בעקבות הניסיון של עבודה מרחוק בסגרי הקורונה, קשה למנהלות. ים להשתחרר מסטיגמת הגמישות במיוחד בהקשר של עבודה מרחוק. אין זאת אלא שיש קושי לחוש אמון ולסמוך על עובדות כשלא ניתן לראות אותן באופן רציף ולפקח עליהן מקרוב.

מחקר זה תורם אפוא להבנת חשיבות האמון בעבודה מרחוק, וממצאי המחקר מצביעים על כך שהאמון הוא מפתח לשינוי. ככל שמנהלות. ים ילמדו לרכוש אמון רב יותר בעובדות מרחוק, הם עשויים לחוות אותן כיעילות ומחויבות יותר, וסביר להניח שכתוצאה מכך יאפשרו יותר עבודה

מרחוק. ואכן, אמון הוכר בספרות כמנגנון חלופי למנגנוני שליטה ניהוליים מסורתיים, והוא נמצא כחשוב במיוחד כאשר לא ניתן לפקח על עובדים באופן ישיר. האמון משקף תפיסה של מנהלים שהעובדים פועלים באכפתיות כלפי מטרות הארגון, שיש להם את היכולת לקבל החלטות טובות, שהם כנים ושניתן לסמוך עליהם. קיימות שיטות שונות להגברת האמון ובין היתר, איסוף והפצת מידע בדבר ביצועי עובדים והטמעת מערכת של תגמולים לשיפור ביצועי עובדים (Spreitzer & Mishra, 1999).

מחקר 2 – סקר עובדות בהיריון ו/או לאחר החזרה מחופשת הלידה

מטרת מחקר זה הייתה לבחון עמדות של עובדות הרות ו/או בשנה הראשונה אחרי חופשת לידה בתנאי העסקה מרחוק. באופן ספציפי, מחקר זה התמקד בקשר בין תמיכת מנהלות. ים באיזון בית-עבודה ותפיסת אפליה בהיריון, לכוונות עזיבה בתיווך הפרת החוזה הפסיכולוגי והאמון הארגוני.

באשר לארגונים שאפשרו למשתתפות המחקר (שהיו בהיריון או אחרי חופשת הלידה) לעבוד רק מרחוק (ומדי פעם כשצריך להגיע למקום העבודה) נמצאו שני ממצאים מעניינים: הראשון, שעובדות אלה דיווחו שאפשרו להן עבודה מרחוק באופן מלא כמעט פי שתיים מאשר לכלל העובדים באותו הארגון. נתון זה מחזק את תחושת המנהלות. ים שדיווחו במחקר הראשון על פתיחות גדולה יותר של ארגונים להעניק לעובדות הסדרי עבודה גמישה בתקופות חיים אלה. כזכור, משתתפות המחקר הראשון בהקשר של העסקה גמישה לא חשו זאת, אך משתתפות המחקר השני שהתמקד בעבודה מרחוק בלבד בהחלט זיהו מגמה זו.

ממצא שני זיהה שעבודה מלאה מרחוק ניתנה למשתתפות המחקר בהיקף כפול בארגונים בהם קיימת דומיננטיות נשית ביחס לארגונים בהם יש רוב גברי, ובהיקף גדול יותר גם ביחס לארגונים בהם קיים שוויון מגדרי. כזכור, במחקר הראשון שעסק בהעסקה גמישה באופן כללי, מצאנו דווקא יישום מופחת של העסקה גמישה לנשים בארגונים שבהם קיים רוב נשי ושיעורו שהדבר קשור למגבלות של משלח יד ומקצועות אשר דורשים עבודה במקום העבודה ובשעות נוקשות. המחקר השני שלנו מוסיף לתמונה זו ומראה שכאשר לא קיימת המגבלה של הצורך בהגעה למקום העבודה, גם ארגונים בעלי דומיננטיות נשית מאפשרים לנשים בתקופות חיים אלה עבודה מרחוק באופן מלא בהיקף נרחב יותר. כמו כן, יתכן כי בארגונים בעלי דומיננטיות נשית, התרבות הארגונית ידידותית יותר לנשים, מה שעשוי להקל על יישום מדיניות שוויון מגדרי (Kidron & Chalutz Ben-Gal, 2022).

בנוסף, הממצאים הראו את המשמעות הגדולה שיש לתמיכה הניהולית כמו גם למידה שבה העובדת תופסת את קיומה של אפליה בארגון כלפי עובדות הרות, על ההחלטות של נשים לעזוב את הארגון או להמשיך בעבודה ולחזור אליה לאחר הלידה.

מצאנו שהפרת החוזה הפסיכולוגי ואמון ארגוני מתווכים יחדיו את הקשר בין תמיכה ניהולית באיזון בית-עבודה לכוונות עזיבה. בהמשך למחקרים קודמים שהצביעו על-כך שהיעדר תמיכה ניהולית הובילה לעזיבת נשים את מקום עבודתן (Barhate et al., 2021; Lim & Mohd, 2019), ממצא זה מדגיש שוב את חשיבות תמיכת המנהלות. ים הישירים באיזון בין בית לעבודה, בשימור הרצף התעסוקתי של נשים והמשך פיתוח הקריירה שלהן. ממצא זה תורם להבנה כי כאשר עובדות חוות תמיכה ניהולית באיזון בית עבודה, הנטייה לתפיסה כי קיימת הפרת החוזה הפסיכולוגי פוחתת, כך שיחסי החליפין בין העובדת לארגון על פי תיאוריית גבול העבודה/משפחה מתחזקים (Clark, 2000). במקביל, התחזקות התפיסה לגבי אמון ארגוני שנחשב כאחד ההיבטים הבסיסיים להצלחתה של עבודה מרוחק (Pyöriä, 2011) מתחזקים. אין זאת אלא שכאשר מדובר בנשים שהן בהיריון או לאחר חזרה מחופשת לידה, תמיכת המנהלים בצרכים הייחודיים שהיריון וילדים מעוררים, והיחס השוויוני וההוגן כלפי העובדות בעודן בהיריון, הם בעלי השפעה קריטית על המשך העסקתן באותו ארגון בשלבי חיים אלה.

עוד נמצא כי הפרת החוזה הפסיכולוגי ואמון ארגוני מתווכים יחדיו את הקשר בין אפליה בהיריון לכוונות עזיבה. מחקר זה מספק ממצא חדשני לגבי ההשלכות של אפליה בהיריון על הפרת החוזה הפסיכולוגי. מבחינה זו, הפרת החוזה הפסיכולוגי, המתבטאת בחוסר איזון בתהליך החליפין החברתי ובתחושות הכעס וחוסר הצדק (Morrison & Robinson, 1997), היא תוצר של אפליה בהיריון. במקביל לאמון ארגוני יש השלכות חשובות על עמדות והעדפות של עובדים (Fulmer & Gelfand, 2012), ולכן התוצאה היא עלייה בכוונות עזיבה. ממצא זה אף מתיישב היטב עם ממצאים מחקרניים קודמים לפיהם ככל שהחוויות בהיריון היו חיוביות יותר והעובדות ההרות זכו לתמיכה רבה יותר במקום עבודתן, כך הן נטו יותר לשוב לשוק העבודה לאחר הלידה (Mäkelä, 2012).

בנוסף מצאנו שישנו קשר הפוך מובהק בין תמיכת המנהל.ת באיזון בית-עבודה לבין אפליה נתפסת בהיריון, כך שככל שהתמיכה הניהולית בארגון באיזון בית-עבודה הייתה גבוהה יותר, העובדות חשו שיש פחות אפליה ארגונית כלפי עובדות בהיריון. יש בכך היגיון רב, שכן המקדמים איזון בית-עבודה מכירים בחשיבות המשפחה ובצורך לטפל בה, לא רואים בכך דבר שלילי, ולכן לא פועלים באופן מפלה כלפי הנשים ונותנים מקום לצרכים הייחודיים של תקופות חיים אלה. אך לצד

זאת, מצאנו שבארגונים בהם ישנה דומיננטיות גברית, העובדות דיווחו יותר על אפליה נתפסת בהיריון. נראה שככל שיש פחות נשים בארגון, ישנה השתקה של הקול הנשי וצרכיו הייחודיים, והרוב הגברי פחות סבלני כלפי צרכים שנובעים מהיריון וטיפול בילדים קטנים.

ממצא מעניין נוסף הצביע על-כך שעובדות בדרג ניהולי דיווחו על תמיכה ניהולית מופחתת באיזון בין בית לעבודה, בהשוואה לעובדות שאינן מנהלות. גם ממצא זה תואם ידע מחקרי קיים לפיו מנהלות מדווחות על קונפליקט חמור יותר בין הבית לעבודה ועל תחושות של קושי לעמוד במחויבויות המשפחתיות עקב עומס העבודה ודרישותיה (אלפנדרי, 2021).

המלצות לגיבוש מדיניות

ממצאי המחקרים שערכנו מובילים אותנו לגיבוש המלצות בשלוש רמות: ברמת קובעי המדיניות, ברמה הארגונית וברמת הפרט – העובדות ההרות ובשנה הראשונה שלאחר חופשת הלידה.

המלצות לקובעי מדיניות

התקווה היא שארגונים יפעלו לשינוי התרבות הארגונית מתוך הבנה שזה משתלם להם. הצגנו מחקרים אשר מוכיחים את היתרונות הכלכליים הטמונים במיצוי מלוא ההון האנושי בארגונים, את הנזקים הכספיים שהארגונים סופגים כתוצאה מאפליית עובדות בהיריון ו/או אחרי חופשת לידה, העברתן לתפקידים חלקיים או שאינם ממצים את יכולותיהן, עזיבתן, אובדן הידע בארגון ועלויות איתור, גיוס והכשרת עובדים חליפיים. העסקה גמישה מספקת אלטרנטיבה שמאפשרת המשך העסקת נשים בתקופות חיים אלה ומניעת ההפסדים הללו.

אך עולה השאלה אם די בתקווה לפעולה ארגונית בכדי להשיג את השינוי הנדרש, כשלא מוטלת על הארגונים החובה לפעול כך. לטעמנו ממצאי מחקר זה תומכים בקידום חובה משפטית שתשלים את ההליכים התוך ארגוניים ותבנה את הזכות להגמשה תעסוקתית של עובדות בהיריון ו/או בשנה הראשונה שלאחר חופשת הלידה.

זאת בדומה להסדרים משפטיים שקיימים בעולם אשר קובעים העסקה גמישה כזכות המוקנית לקבוצות מובחנות של עובדים. לדוגמה, באוסטרליה זכאים חלק מהעובדים שהשלימו ותק של 12 חודשים, לבקש מהמעסיק הגמשה תעסוקתית בהקשר של שעות העבודה, היקפה ומקום ביצועה. מדובר בעובדים שנמנים על קבוצות חברתיות מוגדרות: בעלי מחויבות הורית-טיפולית לילדים בגילי בית הספר או צעירים יותר; בעלי מחויבות טיפולית אחרת; בעלי מוגבלויות; בני יותר מ-55 שנים; הסובלים מאלימות משפחתית או מטפלים בבן משפחה הסובל מאלימות כזו (<https://www.fairwork.gov.au>). בדומה, הנציבות האירופית (European Commission, 2019) קבעה הנחייה עוד בימים שלפני הקורונה כי לכל ההורים העובדים עם ילדים עד גיל 8 לפחות תהיה הזכות לבקש סידורי עבודה גמישים, בין היתר, גמישות במקום ביצוע העבודה.

במקומות אחרים, גברה הקריאה להעניק את הזכות להגמשה תעסוקתית לכלל העובדים. דוגמה מרכזית לכך מצויה באנגליה שם נקבעה בחוק זכותם של עובדים בעלי ותק של חצי שנה ומעלה להגיש בקשה להגמשה תעסוקתית של שעות העבודה, היקפה ומקום ביצועה (HM Government, 2010). ותק מינימלי של חצי שנת עבודה נדרש בכדי להבטיח שהעובד יכיר את

התפקיד היטב ויוכל להציע למעסיק דרכים להמשך ביצוע העבודה באופן יעיל אך שונה. במקור נקבעה הזכות בהקשרים של מחויבות משפחתית-טיפולית, אך מאז שנת 2014 הוחלה הזכות באופן אוניברסלי (Davidov & Mundlak, 2016). כך, למשל, עובדים יכולים לבקש הפחתה בשעות העבודה (Part-time); גמישות בזמני ביצוע העבודה לרבות שינוי שעת ההתחלה, שעת הסיום וזמני ההפסקות (Flexi-time); שמירה על היקף שעות העבודה אך ביצוען באופן דחוס בחלק מימי השבוע או בחלק מהשנה בלבד (Compressed hours); עבודה מהבית, באופן חלקי או מלא (Homeworking); עבודה בימי הלימודים בלבד והיעדרות מהעבודה בימי חופשות הלימודים; עבודה דחוסה בתקופות של עומס, שתשמש לצבירת שעות וימים להיעדרות מהעבודה בתשלום בתקופות עמוסות פחות (Annualized hours, Structured time off in lieu) וחלוקת המשרה עם עובדים נוסף/ים (Job-sharing). מובן שהרחבת הזכות לעבודה גמישה על כלל העובדים מאפשרת איזון בין החיים הפרטיים לעבודה; והתומכים בה הביעו תקווה שתהפוך לנורמה נפוצה בשוק העבודה לא רק בהקשרים של מוגבלות או הורות (House of Commons Library, 2018).

מעניין לזהות שהסדרים מעין אלה למעשה עולים בקנה אחד עם התשתית המשפטית הקיימת בישראל, שמטרתה לקדם את השוויון המגדרי ולהפחית תופעות של אפליה כלפי נשים הרות ואימהות לילדים קטנים בשוק העבודה. ראשית, לפי חוק עבודת נשים, תשי"ד-1954 (להלן: "חוק עבודת נשים") מעסיקים נדרשים להעניק מענה גמיש לצרכים הייחודיים של עובדות הרות ו/או לאחר הלידה בהקשרים תעסוקתיים מסוימים. בין היתר, החוק מחייב מעסיקים לאפשר לנשים הרות להיעדר מהעבודה לצורך בדיקות שקשורות להיריון ללא אובדן שכר (עד 40 שעות לעובדת במשרה מלאה, ובאופן חלקי בהתאם להיקף משרה חלקית); החוק מאפשרת לעובדת הרה שלא להמשיך ולעבוד בשעות נוספות החל מהחודש החמישי, אלא בהסכמתה שניתנה בכתב והמגובה באישור רפואי; החוק מאפשר לעובדת להיעדר מהעבודה לצורך שמירת היריון; החוק אף מחייב להתאים לעובדת עבודה אחרת אם בשל סוג העבודה, מקום ביצוע העבודה או אופן ביצוע העבודה, נבצר מהעובדת לבצע את עבודתה בשל היותה בהיריון, או שעבודתה מסכנת אותה או את העובר; עוד מחייב החוק להתאים עבודה אחרת לעובדת מניקה במשך 6 חודשים אחרי הלידה, אם העסקתה נאסרה בשל ההנקה; החוק אף מחייב מעסיקים להפחית שעת עבודה יומית של אימהות (או אבות) שמועסקות במשרה מלאה למשך 4 חודשים לאחר החזרה מחופשת הלידה וללא פגיעה בשכר (שעת הורות). מדובר אפוא בשלל הנחיות למעסיקים שמטרתן אחת – לשמר רצף תעסוקתי של נשים עובדות מתוך התחשבות בצרכים ייחודיים שנובעים מהיריון ו/או מהמחויבות המשפחתית הטיפולית שנשים עדיין נושאות בעיקרה.

בנוסף, לצורך ההגנה על שימור הרצף התעסוקתי של עובדות במהלך תקופות של הריונות ולאחר החזרה מחופשת הלידה, חוק עבודת נשים מחייב מעסיק של עובדת בעלת ותק של חצי שנה או יותר, לקבל היתר מקדים מהממונה על עבודת נשים שבמשרד העבודה לפני פיטוריה או לפני פגיעה בהיקף משרתה או בהכנסתה בתקופות שבהן היא בהיריון, מצויה בחופשת לידה (הבסיסית ואף אם האריכה אותה כחל"ת) ובמשך התקופה של 60 ימים שלאחר חזרתה מחופשת הלידה. רק בתום תקופה זו יכול המעסיק ללא צורך בהיתר מקדים לפעול להפחתת שכר או היקף משרה או לתת לעובדת הודעה מוקדמת לפיטורים, והעסקתה תסתיים בתום תקופה זו. הממונה על עבודת נשים במשרד העבודה מנועה מלתת היתר להפחתת היקף משרה או שכר או לפיטורי עובדת בתקופות אלה, אם התרשמה שההיריון, הלידה או ההורות נשקלו על-ידי המעסיק והיו אחת הסיבות לפיטורים.

שנית, גם האיסור על אפליית עובדת בשל הריונה או בשל היותה אם שבחוק שוויון ההזדמנויות בעבודה, תשמ"ח-1988 (להלן: "חוק שוויון ההזדמנויות בעבודה"), מעניק הגנה לעובדות בהיריון ו/או לאחר לידה, ללא דרישת ותק מינימלי של עבודה כתנאי לתחולת החוק. לפי חוק זה אסור למעסיק להתייחס באופן שונה למועמדות לעבודה או לעובדות בשל היותן בהיריון או אימהות. כל החלטות המעסיק (לרבות בהקשרים של קבלה לעבודה, קביעת תנאי שכר, קידום ופיטורים) חייבות להתקבל באופן ענייני בהתאם לדרישות התפקיד ואילווצי מקום העבודה, אלא אם הוכיח המעסיק שיש שוני רלוונטי, המתחייב מאופיו או ממהותו של התפקיד ואשר מספק בסיס להענקת יחס שונה לעובדת בהיריון או לאם. יתרה מזאת, בפסיקת בתי הדין לעבודה אף ניתן לאתר הכרה ראשונית בחובת המעסיק מכוח חוק זה להתאים את דרישות התפקיד וסביבת העבודה לצרכיה הייחודיים של עובדת הרה ולצרכים הייחודיים של עובדים הורים (טרנר, 2018).

שלישית, החוק לעידוד של שילוב וקידום נשים בעבודה ושל התאמת מקומות עבודה לנשים, התשס"ח-2008, חוקק במטרה להוביל שינוי בתרבות העסקית ולטפח מודעות ציבורית שתאפשר לנשים איזון טוב יותר בין משפחה לעבודה. בסעיף 2 לחוק נכללה ההגדרה הבאה: "התאמת מקומות עבודה לנשים – לרבות התאמה של מקום העבודה, של דרישות התפקיד, של שעות העבודה, של נוהלי העבודה, של הכשרה מקצועית והדרכה, לנשים וכן להורות". גם חוק זה יכול אפוא לקדם קביעת מדיניות לחיוב מעסיקים להעניק הסדרי העסקה גמישה, שיכולים לתמוך בהיריון, בהורות ובשימור הרצף התעסוקתי של נשים לאחר לידה (דגן-בוזגלו וחסון, 2015ב).

אם כן, קיימת בישראל תשתית חקיקתית ופסיקתית שיכולה לשמש כבסיס לקידום החלת זכות להעסקה גמישה שתוענק לעובדות הרות ו/או בשנה הראשונה לאחר חופשת לידה וממצאי

מחקר זה אף תומכים בכך. שהרי המחקר הראה עלייה משמעותית בהיקף יישום הסדרי העסקה גמישה בישראל בעקבות מגפת הקורונה והניסיון שארגונים צברו בתקופות הסגרים ושיבושי העבודה. בנוסף, הממצאים זיהו עמדות חיוביות של מנהלות. ים כלפי יישום הסדרי העסקה גמישה, והם גם דיווחו על דרישה רבה יותר להעסקה גמישה מצד כלל העובדים, ובפרט מצד עובדות הרות ו/או לאחר חופשת לידה, שהעידו כי העסקה גמישה נדרשת לאיזון בין הבית לעבודה, ובין העבודה לצרכים שמתעוררים בעקבות היריון.

כך שניתן להניח שכיום, לאחר מגפת הקורונה, הקמת חובה משפטית למתן אפשרות לעבודה גמישה לנשים הרות ו/או בשנה הראשונה לאחר החזרה מחופשת הלידה לא צפויה לעורר התנגדות גדולה מצד מעסיקים, שכן היא כבר מתקיימת בשוק העבודה הישראלי באופן נרחב, העמדות כלפיה חיוביות, והארגונים כבר התנסו בה ויודעים להכיל אותה (כל זאת, כמובן בהקשר של עובדות שניתן לבצע את עבודתן באופן גמיש ו/או מרחוק). כזכור אף מצאנו שמנהלות. ים כבר מדווחים על-כך שהארגונים שבהם הם מועסקים מעניקים העסקה גמישה לנשים בהיריון ו/או אחרי חופשת הלידה בשיעורים גבוהים יותר ביחס לשאר העובדים. אם כן מדובר יהיה בתהליך של קביעת מדיניות מבוססת שטח (bottom-up), שיטה שאינה זרה למשפט העבודה הישראלי ובתהליך דומה, למשל, לחקיקת הזכויות לפיצויי פיטורים ולהודעה מוקדמת, שמקורן במנהג נפוץ שהיה קיים בשוק העבודה טרם עיגון בחקיקה (גולדברג, 2002; צימרמן ושותפיה, 2023).

לכינון זכות משפטית יש כמה השלכות חשובות. ראשית, יש לכך משמעות ברמה ההצהרתית, ובדרך זו המשפט מקדם נורמות וערכים קיימים ואף חדשים ומסייע בהפנמתם (Areheart, 2016). הספרות אף מכירה בפוטנציאל הטמון בעיגון זכות משפטית לשנות את המציאות התעסוקתית דה פקטו, במיוחד בהקשר של נשים שמצויות בעמדה מוחלשת יותר. ואכן, פעמים רבות זכויות משפטיות מעניקות הגנה לחלש מפני הפרקטיקות הכוחניות של החזק, ויש להן פוטנציאל להעצים קבוצות מוחלשות בחברה ולקדם שינוי בסדר החברתי (מונדלק ואייזנשטדט, 2008).

קביעת הזכות להגמשה תעסוקתית צפויה אפוא להמשיך ולקדם את התהליכים השוקיים והתקווה היא שהעסקה גמישה תהפוך לנורמה שגורה, אשר תסייע לנשים בתקופות החיים של היריון ולאחר החזרה מחופשת לידה לשמר עבודה ורצף תעסוקתי. נשים ירוויחו מכך וגם ארגוני העבודה בישראל, אך לא פחות חשוב לזהות שגם הקופה הציבורית תצא נשכרת. שהרי העסקה גמישה תאפשר עבודת נשים רציפה גם במקרים בהם היריון מייצר מגבלה תעסוקתית לעובדת ומחייב אותה לשמירת היריון. ואכן, החל משנת 1991 המוסד לביטוח לאומי משלם גמלה לשמירת

היריון לעובדות הרות שלא יכולות להמשיך לעבוד בשל סיבות רפואיות הקשורות להיריון, כפיצוי על אובדן שכרן. קבלת מלוא השכר מהמוסד לביטוח לאומי ללא צורך לנצל ימי מחלה אצל המעסיק, היוותה שינוי משמעותי וגרמה לעלייה במספר הפניות לקבלת הגמלה. רק בשנת 2022 שילם המוסד לביטוח לאומי ל-13,341 נשים גמלה לשמירת היריון, כ-81% מהמקבלות היו בנות 25-39 והתשלומים הללו הסתכמו בכ-296 מיליון ₪ (המוסד לביטוח הלאומי, 2022א). אך במסגרת יישום של הסדרי העסקה גמישה, עובדות בשמירת היריון שניתן לבצע את עבודתן מרחוק, יוכלו להמשיך לעבוד, ובהתאם, יצטמצמו תשלומי הביטוח הלאומי בגין שמירת היריון לעובדות שימשיכו לעבוד, על אף הצורך להיעדר פיזית ממקום העבודה.

יתר על-כן, הערכת הנציבות האירופית היא שההפסד הכלכלי עקב הפער התעסוקתי בין המינים מסתכם בכ-370 מיליארד אירו בשנה. העסקה גמישה עוזרת לנשים לשמור על משרותיהן בהיריון ולאחר לידה, ובטווח המידי והרחוק, מסייעת בהקטנת פערי השכר המגדריים (Chung & van der Horst, 2018). בישראל פערי השכר המגדריים נחשבים כסיבה מרכזית לכך שנשים עדיין מהוות רוב בקרב העניים, בקרב מקבלי הבטחת הכנסה ובקרב הנוקקים לדיור ציבורי ו/או לסיוע בשכר דירה (המוסד לביטוח הלאומי, 2022ב; חסון ושותפיה, 2023). פערי השכר המגדריים והפסקות העבודה בשל הריונות ולידות נמצאו כתורמים אף להפרשות פנסיוניות לנשים שהן נמוכות ביחס לגברים, ובהתאם, לתקבולי פנסיה נמוכים בעשרות אחוזים בהשוואה לתקבולי הגברים (רונו, 2014; בוורס ופוקס, 2018). נוסף לדיון את השיעורים הגבוהים של תעסוקת נשים בישראל ותרומת עבודתן לכלכלה ולצמיחה, וכל אלה מצביעים על הצורך להתגייס בכדי להבטיח רציפות תעסוקתית של עובדות הנשים לאורך שנות ההריונות והלידות. עיגון משפטי של הזכות להעסקה גמישה בתקופות אלה צפוי אפוא להגדיל את הרווח החברתי המצרפי, ובין היתר בגין הפחתת התשלומים שמשולמים מקופת המדינה לנשים לאורך חייהן.

המלצות ברמת הארגון

עד לעיגון משפטי של הזכות להעסקה גמישה ולאור המידע המחקרי הרב שהצטבר ומצביע על ההפסדים הכלכליים שנגרמים לארגונים כתוצאה מהפסקות עבודה של עובדות הרות ו/או לאחר החזרה מחופשת הלידה, מומלץ להנהלת ארגוני העבודה בישראל ולמערכות משאבי האנוש בהם, לפעול בדרכים מגוונות לקביעת פרקטיקות אשר תומכות באוכלוסיית עובדות אלה. בראש וראשונה מומלץ לקבוע מדיניות מוסדרת של העסקה גמישה שתיתן מענה לצרכים הייחודיים של עובדות אלה, אשר מתמודדות ביתר שאת עם הקונפליקט בין עבודה למשפחה. הדבר יתרום למיצוי המיטבי

של כלל כוח האדם בארגון, לשימור עובדות אלה ולחסכון בעלויות הכרוכות בפיטורים וגיוס עובדים, ומניעת ההפסדים שנגרמים מאובדן המקצועיות, הידע והניסיון בארגון.

ממצאי המחקר אף הדגישו את חשיבות שינוי התרבות הארגונית, מתוך הבנה שתרבות העובד האידיאלי וסטיגמת הגמישות עלולות להיות בעוכריהן של ארגונים. מומלץ למערכת משאבי האנוש לפתח בארגונים תוכניות הדרכה לעידוד שינוי התרבות הארגונית ובדרך זו לקדם שינוי של התפיסות והעמדות של מנהלות. ים ביחס לעובדות אלה. מחקר זה מצביע על הצורך להתמקד במיוחד במנהלים גברים בכדי להפחית בקרבם את סטיגמת הגמישות והחשיבה המפלה כלפי עובדות מרחוק שהן בהיריון או אחרי חופשת לידה. במילים אחרות, על הארגונים לפעול להפחתת התפיסות המסורתיות, במיוחד בקרב מנהלים, כחלק ממהלך של בניית תרבות ארגונית תומכת משפחה, גמישות ועבודה מרחוק. יתרה מזאת, בהתחשב בממצא לפיו בארגונים בעלי דומיננטיות גברית עובדות מדווחות יותר על אפליה נתפסת, נראה שיש צורך לקדם תוכניות אשר מגבירות חשיפה של גברים (עובדים ומנהלים) להבנה בדבר החשיבות של מתן מענה לצרכים הייחודיים של נשים בתקופות חיים אלה, כדי למנוע אפליה בארגון ואפליה נתפסת על ידי העובדות ההרות ו/או לאחר חופשת לידה.

המחקר אף הצביע על חשיבות האמון של מנהלות. ים בעובדים מרחוק באופן כללי ואף בעובדות מרחוק שהן בהיריון או אחרי חופשת הלידה. בדומה לתוכניות הכשרה שמנהלים נדרשים להשלים בהקשרים של מניעת אפליה והטרדה מינית, יש צורך לבנות הליכים ארגוניים שיחשפו את המנהלים ליתרונות שבהעסקה גמישה ומרחוק, ולתוכניות אשר מכוונות להגברת אמון בין סגלי הניהול לצוותים המנוהלים מרחוק. אנו סבורות שיש לכך חשיבות רבה, שכן האמון אף יכול להפיג את אחיזתה של סטיגמת הגמישות ולעמעם את תפיסת העובדת האידיאלית בעבודה מרחוק.

ממצא מרכזי נוסף עסק בהערכות ביצועים נמוכות יותר להן זכו עובדות בהיריון ואחרי חופשת לידה שהועסקו באופן גמיש, בהשוואה להערכות הביצועים של כלל עובדי הארגון. פעמים רבות פערים מגדריים בהערכות עובדים ועבודה הם תוצאה של הטיות בלתי מודעות שמאפיינות את החשיבה האנושית, גם בקרב אנשים בעלי מודעות ורצון לפעול באופן שוויוני. בספרה משנת Bohnet, 2016 ממליצה לארגונים לפעול בשיטה של עיצוב התנהגותי (Behavioral Design) שמאפשרת להתגבר על התוצאות האופרטיביות של הסטריאוטיפים והדעות הקדומות שמפעילים את כולנו. כך, למשל, היא מתארת כיצד עריכת מבחני קבלה מאחורי מסך אשר מסתיר את מגדר הנבחנים, הוביל לגידול של עשרות אחוזים בגיוס נשים נגניות לתזמורות מובילות בעולם. ברוח זו אנו ממליצות לארגוני העבודה בישראל לתקן את הערכות העובדים שלהם, כלומר, לכמת את

הפערים המגדריים שמתקבלים בין הערכות של עובדים שמועסקים באופן גמיש למול הערכות של עובדות שמועסקות באופן גמיש, ולתקן אותם בהתאם. מדובר בתהליך חשוב של זיהוי הפערים, העלאתם למודעות ותיקון האפליה התוצאתית שפוגעת בעובדות, בארגונים ובמדינה. זאת בדומה לדרישה החוקית, החדשה יחסית, שעוגנה בחוק שכר שווה לעובדת ולעובד, תשנ"ו-1996 ומחייבת חלק משמעותי מהמעסיקים בישראל לערוך דוח שנתי ובו פילוח שכר העובדים והעובדות בכדי לזהות פערים מגדריים ולתקנם.

המלצות ברמת הפרט

הרוב הכמעט מוחלט של משתתפות המחקר השני שערכנו דיווחו על שאיפות לקריירה משמעותית, ונשים צריכות להבין שרצף תעסוקתי הוא הכרחי לפיתוח קריירה. עמדנו בדוח זה על חשיבות צבירת הניסיון, הוותק והקשרים בארגון עצמו ומחוצה לו, ובמקביל הראנו כיצד הפסקות עבודה בעקבות הריונות ולידות מפחיתים את הסיכוי לקידום, הגעה לעמדות השפעה והגדלת הכנסה.

בדומה לקריאה לעידוד נשים להשתחרר ממערכות של ציפיות וערכים חברתיים תלויי מגדר בהקשר של דרישות שכר (למשל, שנשים לא צריכות לדבר על כסף או להתמקח בקשיחות כי זוהי התנהגות גברית; ונשים צריכות להיות צנועות, כנועות, לחשוב על טובת הארגון ולא להיות חמדניות ורודפות בצע) (בן אליהו ולרר, 2018), אנו קוראות לעובדות לפעול כך גם בהקשר של העסקה גמישה. על הנשים להתמקח בתוך הארגונים בכדי להשיג לעצמן הזדמנויות להעסקה גמישה, ואף לקדם מדיניות ארגונית שתאפשר להן לדרוש זאת ממנהלות. יש ישירים. הדבר חשוב במיוחד עבור אוכלוסיית העובדות שהן בהיריון או אימהות לילדים קטנים, וגם הנשים עצמן צריכות להילחם על זכותן להעסקה גמישה, בכדי להפחית את הדרתן ושוליותן בשוק העבודה, ולמנוע את הפגיעות שהן סופגות בקריירה שלהן, היריון אחר היריון וכל חזרה מחופשת לידה, על כל המשמעותיות ארוכות הטווח הנלוות לכך. עבודה טובה במסגרת העסקה גמישה תשכנע את הארגונים שזה כדאי, משתלם ואפשרי ותתרום לנרמול ההגמשה התעסוקתית.

ולסיכום, קובעי המדיניות הלאומית והארגונית, העובדות עצמן וכולנו צריכים לחזור ולהזכיר לעצמנו שההצדקות לקידום השוויון המגדרי ולביעור אפליה לא יכולות להישען רק על טיעונים כלכליים, וכי זוהי זכותה של כל אישה שלא לסבול אפליה במקום העבודה בשל הריונה או היותה אֵם, כחלק מהזכות החוקתית לשוויון (רימלט וגרוס, בדפוס).

מקורות:

אורלי מורי נ' מ.ד.פ ילו בע"מ, בית דין ארצי לעבודה, 627/06, נבו, (2008).

אייזנשטדט, מ', מונדלק, ג', זיו, ר' ומימון-בלאו, ע' (2008). *העצמה במשפט*. נבו.

אלמגור לוטן, א' (2019). ייצוג נשים במגזר הציבורי. הכנסת, מרכז המחקר והמידע.

<https://tinyurl.com/r7asfr7c>

אלפנדרי, י' (2021). פערי שכר מגדריים בקרב מנהלים. הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה – אגף

מיקרו כלכלה. <https://tinyurl.com/bdz7nrak>

בוורס, ל' ופוקס, ה' (2018). מהן הסיבות לפער הפנסיה המגדרי בישראל? מרכז טאוב.

<https://tinyurl.com/4uppws7>

בורדיה, פ' (2007). *השליטה הגברית*. רסלינג.

בן אליהו, ה' ולרר, ז' (2018). המדריך לייעוץ והתערבות מגדרית בארגונים. מכון ון ליר.

<https://tinyurl.com/45cp7jhi>

גולדברג, מ' (2002). הודעה מוקדמת לפיטורים ולהתפטרות. הפרקליט, מו(א) 218-226.

גרס, מ' (2022). האם לילד הזה פיללנו? שלושה עשורים של המלחמה בפיטורי היריון. עבודה

חברה ומשפט יז, 113-146.

דגן-בוזגלו, נ' וחסון, י' (2015). מדיניות לצמצום פערי שכר מגדריים - מבט בינלאומי. מרכז

אדוה. <https://tinyurl.com/bdzk7nz8>

חסון, י', ובן אליהו, ה' (2020). מאחורי המספרים: השלכות הקורונה על נשים בישראל: תמונת

מצב מס' 1. <https://tinyurl.com/3f45meh7>

חסון, י' ודגן-בוזגלו, נ' (2015). שוות ערך: בידול תעסוקתי ופערי שכר בין גברים ונשים.

<https://tinyurl.com/bdfuwzny>

חסון, י', הופמן-דישון, י' ושרעבי, ת' (2023). בית משלך – אי שוויון מגדרי בדיוור. מרכז אדוה.

<https://tinyurl.com/4jm52y27>

חסון, י', וסיגל-שיפר, ו', (2017). לתוך הזרם המרכזי: הטמעת חשיבה מגדרית במדיניות כלכלית. בתוך ר', ברייר-גארב, ד', אולמרט, א', קזין וי', תירוש (עורכות) קפיטליזם ומגדר: סוגיות פמיניסטיות בתרבות השוק (עמ' 64-83). הקיבוץ המאוחד.

טריגר, צ' (2014). כסף, חוזים ומגדר. משפט ועסקים, יח, 135-175.

טרנר, ר' (2018). עידוד שילובם של הורים בשוק העבודה באמצעות רגולציה רכה. עבודה, חברה ומשפט, טו, 257-292.

יעקבי-הנדלסמן, ה' (2019, מרץ 03). ייצוג נמוך לנשים בתפקידי ניהול בכירים. ישראל היום.

<https://tinyurl.com/3ku797hu>

הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (2022א). שנתון סטטיסטי לישראל, 73.

<https://tinyurl.com/ymacxyap>

הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (2022ב). סקר כוח אדם ספטמבר 2022.

<https://tinyurl.com/4hjh3z2s>

המוסד לביטוח לאומי (2022א). דוח שנתי 2022. <https://tinyurl.com/374xwznx>

המוסד לביטוח לאומי (2022ב). לקראת יום האישה הבינלאומי - כ 23.1% מהנשים הן עניות

לעומת 18.2% מהגברים. <https://tinyurl.com/3f94vjmn>

מן, י' (2021). כשתהיי גדולה: הסללה מגדרית וחלוקה תעסוקתית בישראל. שדולת הנשים.

<https://tinyurl.com/56jayttw>

משרד הכלכלה והתעשייה (2019). תוכנית הדגל של משרד הכלכלה לקידום נשים בעסקים

ובתעשייה יוצאת לדרך. <https://tinyurl.com/2upfram9>

משרד הכלכלה והתעשייה (2021). דוח תקופתי, מצב העסקים הקטנים והבינוניים בישראל 2021.

<https://tinyurl.com/rfzssr76>

נציבות שוויון הזדמנויות בעבודה (2019). דוח שנתי. <https://tinyurl.com/yrkxnpjvu>

סנדרין (סנדי) אסולין נ' עיתון המודיע בע"מ, בית דין אזורי לעבודה ת"א, 36109-06-13, נבו,

(2015).

צימרמן, ע', טוכמן, י', ורוזנוקס, ע' (2023). "שלילת פיצויי פיטורים במשפט הישראלי – קריאה לשינוי הדין" מעשי משפט. 311-338.

קוליק, ל', וקלונובר, א' (2010). יחסי כוח בזוגיות – מבט לאורך זמן ובתוך הקשר חברתי. בתוך ו' מילבאואר ו' קוליק (עורכות) משפחות עובדות: הורים בשוק העבודה בישראל-היבטים חברתיים, כלכליים ומשפטיים (עמ' 117-141). פלס.

קצביאן, ת' (2022). עובד(ת) של הזמן. עבודה חברה ומשפט יז (עמ' 9-61).

רוני, י' (2014). מקבץ נתונים על עוני, תעסוקה ותקבולי הפנסיה בקרב נשים, בהשוואה לנתונים מקבילים על אוכלוסיית הגברים. <https://bit.ly/3gckUJ1>

רימלט, נ' (2010). הפמיניזם המשפטי מתיאוריה למעשה: המאבק לשוויון בין המינים בישראל ובארצות הברית. פרדס.

רימלט, נ' וגרוס, מ' (בדפוס). פיטורי עובדות הרות וקריטריון הוותק בחוק עבודת נשים: ההגנה שהפכה למנגנון מעודד הפליה. עיוני משפט.

רימלט נ', ורנן-ברזילי, א' (2021). נשים וגברים בימי קורונה: אי-שוויון מגדרי בעת משבר (כתב יד שלא פורסם). הפקולטה למשפטים, אוניברסיטת חיפה.

שדולת הנשים (2020). נשים בצל הקורונה: השפעתם של משברים על שוויון מגדרי.

<https://tinyurl.com/24dknem7>

שטיר, ח' (2010). סוף עידן "המפרנס היחיד": משפחות עם שני מפרנסים בישראל. בתוך ו', מילבאואר ו' קוליק (עורכות) משפחות עובדות: הורים בשוק העבודה בישראל-היבטים חברתיים, כלכליים ומשפטיים (עמ' 17-46). פלס.

תושב' אייכנר, נ' (2014). צירי פיטורים המדינה, המעסיק, והאישה: הרגולציה המדינתית בישראל למניעת פיטורי נשים בהריון. האוניברסיטה העברית.

תמיר, ט' (2007). נשים בישראל 2006 – בין תיאוריה למציאות. שדולת הנשים בישראל.

- Abendroth, A. K., & Reimann, M. (2018). Telework and work–family conflict across workplaces: Investigating the implications of work–family-supportive and high-demand workplace cultures. In S. L. Blair & J. Obradović (Eds.), *The work-family interface: Spillover, complications, and challenges (Vol. 13, pp. 323–348, contemporary perspectives in family research)*. Emerald Publishing Limited
- Ahmad, Z., Asmawi, A., & Samsi, S. Z. M. (2022). Work-from-home (WFH): the constraints–coping–effectiveness framework. *Personnel Review*, *51*(8), 1883-1901.
- Ahmad, K. Z., & Bakar, R. A. (2003). The association between training and organizational commitment among white-collar workers in malaysia. *International Journal of Training and Development*, *7*(3), 166-185.
- Ahmed, I., Sultana, I., Paul, S. K., & Azeem, A. (2013). Employee performance evaluation: A fuzzy approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *62*(7), 718-734.
- Albion, M. J. (2004). A measure of attitudes towards flexible work options. *Australian Journal of Management*, *29*(2), 275-294.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990a). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, *33*(4), 847-858.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990b). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, *63*(1), 1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, *49*(3), 252-276.

- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior, 58*(3), 414-435.
- Alon, T., Doepke, M., Olmstead-Rumsey, J., & Tertilt, M. (2020). *The impact of COVID-19 on gender equality* (No. w26947). National Bureau of economic research.
- Anderson, S. E., Coffey, B. S., & Byerly, R. T. (2002). Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work–family conflict and job-related outcomes. *Journal of management, 28*(6), 787-810.
- Angelici, M., & Profeta, P. (2023). Smart working: work flexibility without constraints. *Management Science*.
- Areheart, B.A., (2016). Accommodating pregnancy. *Alabama Law Review, 67*, 1125-1177.
- Armitage, C. J., & Conner, M. (2001). Efficacy of the theory of planned behaviour: A meta-analytic review. *British journal of social psychology, 40*(4), 471-499.
- Arntz, M., Sarra, B. Y., & Berlingieri, F. (2019). Working from home: heterogeneous effects on hours worked and wages. *ZEW-Centre for European Economic Research Discussion Paper, (19-015)*.
- Avgoustaki, A., & Bessa, I. (2019). Examining the link between flexible working arrangement bundles and employee work effort. *Human Resource Management, 58*(4), 431-449.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, Vol. 22 No. 1*, pp. 309–328.
- Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A., & Neuman, G. A. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of applied psychology, 84*(4), 496.

- Barber, L. K., Conlin, A. L., & Santuzzi, A. M. (2019). Workplace telepressure and work–life balance outcomes: The role of work recovery experiences. *Stress and Health, 35*(3), 350-362.
- Barhate, B., & Hirudayaraj, M. (2021). Emerging career realities during the pandemic: What does it mean for women’s career development?. *Advances in developing human resources, 23*(3), 253-266.
- Barhate, B., Hirudayaraj, M., Dirani, K., Barhate, R., & Abadi, M. (2021). Career disruptions of married women in India: an exploratory investigation. *Human Resource Development International, 24*(4), 401-424.
- Barnard, T. H., & Rapp, A. L. (2005). The Impact of the pregnancy discrimination act on the workplace from a legal and social perspective. *The University of Memphis Law Review, 36*, 93-144.
- Been, W. M., den Dulk, L., & van der Lippe, T. (2016). Dutch top managers and work-life arrangements in times of economic crisis. *Community, Work & Family, 19*(1), 43-62.
- Behr, D. (2017). Assessing the use of back translation: The shortcomings of back translation as a quality testing method. *International Journal of Social Research Methodology, 20*(6), 573-584.
- Berkery, E., Morley, M. J., Tiernan, S., Purtill, H., & Parry, E. (2017). On the uptake of flexible working arrangements and the association with human resource and organizational performance outcomes. *European Management Review, 14*(2), 165-183.
- Bhatnagar, J. (2007). Predictors of organizational commitment in India: strategic HR roles, organizational learning capability and psychological empowerment. *The International Journal of Human Resource Management, 18*(10), 1782-1811.

- Bianchi, S. M., Milkie, M. A., Sayer, L. C., & Robinson, J. P. (2000). Is anyone doing the housework? Trends in the gender division of household labor. *Social forces*, 79(1), 191-228.
- Biron, M., & van Veldhoven, M. (2016). When control becomes a liability rather than an asset: Comparing home and office days among part-time teleworkers. *Journal of Organizational Behavior*, 37(8), 1317-1337.
- 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.
- Boeri, T., Caiumi, A., & Paccagnella, M. (2020). Mitigating the work-safety trade-off. *Covid Economics*, 2(8), 60-66.
- Bohnet, I. (2016). *What works*. Harvard university press.
- Bornstein, S. (2013). The legal and policy implications of the “flexibility stigma”. *Journal of Social Issues*, 69(2), 389-405.
- Bornstein, S., & Painter, G. R. (2012). Discrimination against mothers is the strongest form of workplace gender discrimination: Lessons from US Caregiver Discrimination Law. *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, 28(1), 45-62.
- Bornstein, S., Williams, J. C., & Painter, G. R. (2012). Discrimination against mothers is the strongest form of workplace gender discrimination: Lessons from US Caregiver Discrimination Law. *International journal of comparative labour law and industrial relations*, 28(1).
- Bourdeau, S., Ollier-Malaterre, A., & Houlfort, N. (2019). Not all work-life policies are created equal: Career consequences of using enabling versus enclosing work-life policies. *Academy of Management Review*, 44(1), 172-193.

- Bradshaw, S., Castellino, J., & Diop, B. (2013). Women's role in economic development: overcoming the constraints, prepared for the High-Level Panel of Eminent Persons on the Post-2015 Development Agenda.
- Bragger, J. D., Kutcher, E., Morgan, J., & Firth, P. (2002). The effects of the structured interview on reducing biases against pregnant job applicants. *Sex Roles, 46*, 215-226.
- Brake, D. L., & Grossman, J. L. (2013). Unprotected Sex: The Pregnancy Discrimination Act at 35. *Duke J. Gender L. & Policy, 21*, 67.
- Breaugh, J. A., & Frye, N. K. (2008). Work–family conflict: The importance of family-friendly employment practices and family-supportive supervisors. *Journal of business and psychology, 22*, 345-353.
- Bright, L. (2008). Does public service motivation really make a difference on the job satisfaction and turnover intentions of public employees?. *The American review of public administration, 38(2)*, 149-166.
- Brower, H. H., Lester, S. W., Korsgaard, M. A., & Dineen, B. R. (2009). A closer look at trust between managers and subordinates: Understanding the effects of both trusting and being trusted on subordinate outcomes. *Journal of management, 35(2)*, 327-347.
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research*. Guilford publications.
- Buck, J. M., & Watson, J. L. (2002). Retaining staff employees: The relationship between human resources management strategies and organizational commitment. *Innovative Higher Education, 26(3)*, 175-193.
- Butensky, M. C. (1984). Devaluation of the competence of pregnant women: Does the spread phenomenon that operates with disabilities also occur with pregnancy? *Dissertation Abstracts International, 45(2-B)*, 718–719.

- Byrne, B. M. (2001). Structural equation modeling with AMOS, EQS, and LISREL: Comparative approaches to testing for the factorial validity of a measuring instrument. *International Journal of Testing, 1*(1), 55-86.
- Byrne, B. M. (2012). Choosing structural equation modeling computer software: Snapshots of LISREL, EQS, AMOS, and Mplus.
- Cabeza-García, L., Del Brio, E. B., & Oscanoa-Victorio, M. L. (2018). Gender factors and inclusive economic growth: The silent revolution. *Sustainability, 10*(1), 121.
- Cañibano, A. (2019). Workplace flexibility as a paradoxical phenomenon: Exploring employee experiences. *Human Relations, 72*(2), 444-470.
- Cech, E. A., & Blair-Loy, M. (2010). Perceiving glass ceilings? Meritocratic versus structural explanations of gender inequality among women in science and technology. *Social problems, 57*(3), 371-397.
- Cech, E. A., & Blair-Loy, M. (2014). Consequences of flexibility stigma among academic scientists and engineers. *Work and Occupations, 41*(1), 86-110.
- Cha, Y., & Weeden, K. A. (2014). Overwork and the slow convergence in the gender gap in wages. *American Sociological Review, 79*(3), 457-484.
- Charalampous, M., Grant, C. A., & Tramontano, C. (2022). “It needs to be the right blend”: a qualitative exploration of remote e-workers’ experience and well-being at work. *Employee Relations: The International Journal, 44*(2), 335-355.
- Charalampous, M., Grant, C. A., & Tramontano, C. (2023). Getting the measure of remote e-working: a revision and further validation of the E-work life scale. *Employee Relations: The International Journal, 45*(1), 45-68.
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers’ well-being at work: A multidimensional approach. *European journal of work and organizational psychology, 28*(1), 51-73.

- Charron, K. F., & Lowe, D. J. (2005, June). Factors that affect accountant's perceptions of alternative work arrangements. In *Accounting Forum* (Vol. 29, No. 2, pp. 191-206). No longer published by Elsevier.
- Cheung, G. W., & Rensvold, R. B. (2002). Evaluating goodness-of-fit indexes for testing measurement invariance. *Structural equation modeling*, 9(2), 233-255.
- Chiu, H. C., & Chiang, P. H. (2019). A trickle-down effect of subordinates' felt trust. *Personnel Review*, 48(4), 957-976.
- Chung, H. (2014). Explaining the provision of flexitime in companies across Europe (in the pre-and post-crisis Europe): Role of national contexts. *Available at SSRN 3506020*.
- Chung, H. (2018). Gender, flexibility stigma and the perceived negative consequences of flexible working in the UK. *Social Indicators Research*, 1-25.
- Chung, H. (2019a). National-level family policies and workers' access to schedule control in a European comparative perspective: Crowding out or in, and for whom?. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 21(1), 25-46.
- Chung, H. (2019b). 'Women's work penalty' in access to flexible working arrangements across Europe. *European Journal of Industrial Relations*, 25(1), 23-40.
- Chung, H., & van der Horst, M. (2018). Women's employment patterns after childbirth and the perceived access to and use of flexitime and teleworking. *Human Relations*, 71(1), 47-72.
- Chung, H., & van der Lippe, T. (2020). Flexible working, work-life balance, and gender equality: Introduction. *Social indicators research*, 151(2), 365-381.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human relations*, 53(6), 747-770.

- Cohen, A. (1999). Relationships among five forms of commitment: An empirical assessment. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 20(3), 285-308.
- Cook, A. (2009). Connecting work—family policies to supportive work environments. *Group & Organization Management*, 34(2), 206-240.
- Cooke, D. J. G. (2012). The benefits of flexible working arrangements a future of work report. *Future of Work Institute, August, 21*. <https://tinyurl.com/ybmf8wwh>
- Crowley, J. E., & Kolenikov, S. (2014). Flexible work options and mothers' perceptions of career harm. *The Sociological Quarterly*, 55(1), 168-195.
- Darwish, T. K., Singh, S., & Wood, G. (2016). The impact of human resource practices on actual and perceived organizational performance in a Middle Eastern emerging market. *Human Resource Management*, 55(2), 261-281.
- Davidov, G. & Mundlak, G. (2016). Accommodating all? (or: 'Ask not what you can do for the labour market; ask what the labour market can do for you'). In R. Blanpain & F. Hendrickx (Eds.), *Reasonable Accommodation in the Modern Workplace; Potential and Limits of the Integrative Logics of Labour Law* (pp.191-208). The Netherlands: Kluwer Law International.
- De Menezes, L. M., & Kelliher, C. (2017). Flexible working, individual performance, and employee attitudes: Comparing formal and informal arrangements. *Human Resource Management*, 56(6), 1051-1070.
- Deloitte. (2018). *Deloitte millennial survey*. Accessed October 24, 2018. <https://tinyurl.com/msy35wh2>
- den Dulk, L., Peper, B., Kanjuo Mrčela, A., & Ignjatović, M. (2016). Supervisory support in Slovenian and Dutch organizations: A contextualizing approach. *Community, Work & Family*, 19(2), 193-212.

- Derks, D., Bakker, A. B., & Gorgievski, M. (2021). Private smartphone use during worktime: A diary study on the unexplored costs of integrating the work and family domains. *Computers in Human Behavior, 114*, 106530.
- Dingel, J. I., & Neiman, B. (2020). How many jobs can be done at home?. *Journal of Public Economics, 189*, 104235.
- Dong, Y., Jiang, J., Rong, Y., & Yang, B. (2020). LMX differentiation and voice behavior: A resource-conservation framework. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 27*(3), 307-322.
- Dormann, C., & Griffin, M. A. (2015). Optimal time lags in panel studies. *Psychological Methods, 20*(4), 489-505.
- Dunn, T. J., Baguley, T., & Brunsdon, V. (2014). From alpha to omega: A practical solution to the pervasive problem of internal consistency estimation. *British journal of psychology, 105*(3), 399-412.
- Edwards, M. E. (1996). Pregnancy discrimination litigation: Legal erosion of capitalist ideology under equal employment opportunity law. *Social Forces, 75*(1), 247-268.
- Esen, E. (2016). Looking back at 20 years of employee benefits offering in the U.S. *Society of Human Resource Management*. <https://tinyurl.com/3c87e6zz>
- European Commission. (2019). A new start to support work-life balance for parents and carers. Retrieved May 23, 2021, from <https://tinyurl.com/jj4b4yh7>
- Ezra, M., & Deckman, M. (1996). Balancing work and family responsibilities: Flextime and child care in the federal government. *Public Administration Review, 174*-179.
- Fay, M. J., & Kline, S. L. (2011). Coworker relationships and informal communication in high-intensity telecommuting. *Journal of Applied Communication Research, 39*(2), 144-163.

- Finn, D., & Donovan, A. (2013). PwC's NextGen: A global generational study. *Evolving talent strategy to match the new workforce reality*, 1-16.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975), *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Foley, S., Ngo, H. Y., & Loi, R. (2006). Antecedents and consequences of perceived personal gender discrimination: A study of solicitors in Hong Kong. *Sex Roles*, 55(3), 197-208.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Fox, A. B., & Quinn, D. M. (2015). Pregnant women at work: The role of stigma in predicting women's intended exit from the workforce. *Psychology of Women Quarterly*, 39(2), 226-242.
- Fuller, S., & Hirsh, C. E. (2019). "Family-friendly" jobs and motherhood pay penalties: The impact of flexible work arrangements across the educational spectrum. *Work and Occupations*, 46(1), 3-44.
- Fulmer, C. A., & Gelfand, M. J. (2012). At what level (and in whom) we trust: Trust across multiple organizational levels. *Journal of management*, 38(4), 1167-1230.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.
- Gates, S., & Langevin, P. (2010). Human capital measures, strategy, and performance: HR managers' perceptions. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 23(1), 111-132.

- Gatrell, C. (2011). Managing the maternal body: A comprehensive review and transdisciplinary analysis. *International Journal of Management Reviews*, *13*(1), 97-112.
- Gatto, M. (2020). Parenthood demands: resisting a dystopia in the workplace. *Human Resource Development International*, *23*(5), 569-585.
- Giannikis, S. K., & Mihail, D. M. (2011). Flexible work arrangements in Greece: a study of employee perceptions. *The International Journal of Human Resource Management*, *22*(02), 417-432.
- Gillespie, N. (2012). Measuring trust in organizational contexts: An overview of survey-based measures. In F. Lyon, G. Möllering, & M. Saunders (Eds.). *Handbook of research methods on trust* (pp.175-188). Edward Elgar.
- Gillespie, N., & Dietz, G. (2009). Trust repair after an organization-level failure. *Academy of management review*, *34*(1), 127-145.
- Glebbeek, A. C., & Bax, E. H. (2004). Is high employee turnover really harmful? An empirical test using company records. *Academy of management journal*, *47*(2), 277-286.
- Gohar, F. R., Bashir, M., Abrar, M., & Asghar, F. (2015). Effect of psychological empowerment, distributive justice and job autonomy on organizational commitment. *International Journal of Information, Business and Management*, *7*(1), 144-173.
- Gottlieb, C., Grobovšek, J., & Poschke, M. (2020). Working from home across countries. *Covid Economics*, *1*(8), 71-91.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178.

- Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527-546.
- Gregor, A., & Grzebalska, W. (2016). Thoughts on the contested relationship between neoliberalism and feminism. *Solidarity in Struggle: Feminist Perspectives on Neoliberalism in East-Central Europe*, 11-20.
- Grossman, J. L. (2009). Pregnancy, work, and the promise of equal citizenship. *Georgetown Law Journal*, 98(3), 567-628.
- Gueutal, H. G., & Taylor, E. M. (1991). Employee pregnancy: The impact on organizations, pregnant employees and co-workers. *Journal of Business and Psychology*, 5, 459-476.
- Hackney, K. J. (2017). *Great Expectations: An Analysis of Job Stress and Pregnancy* (Doctoral dissertation, The Florida State University).
- Halpert, J. A., & Burg, J. H. (1997). Mixed messages: Co-worker responses to the pregnant employee. *Journal of Business and Psychology*, 12, 241-253.
- Halpert, J. A., Wilson, M. L., & Hickman, J. L. (1993). Pregnancy as a source of bias in performance appraisals. *Journal of Organizational Behavior*, 14(7), 649-663.
- Harnois, C. E. (2015). Age and gender discrimination: Intersecting inequalities across the lifecourse. In *At the center: Feminism, social science and knowledge* (Vol. 20, pp. 85-109). Emerald Group Publishing Limited.
- Hatayama, M., Viollaz, M., & Winkler, H. (2020). Jobs' amenability to working from home: Evidence from skills surveys for 53 countries. *World Bank Policy Research Working Paper*, (9241).
- Hayes, A. F., & Coutts, J. J. (2020). Use omega rather than Cronbach's alpha for estimating reliability. But... *Communication Methods and Measures*, 14(1), 1-24.

- Haynes, B. P. (2007). Office productivity: a theoretical framework. *Journal of Corporate Real Estate, 9*(2), 97-110.
- Hays, S. (1996). *The cultural contradictions of motherhood*. Yale University Press.
- Helliwell, J. F., & Huang, H. (2010). How's the job? Well-being and social capital in the workplace. *ILR Review, 63*(2), 205-227.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science, 43*, 115-135.
- Hilbrecht, M., Shaw, S. M., Johnson, L. C., & Andrey, J. (2008). 'I'm home for the kids': contradictory implications for work–life balance of teleworking mothers. *Gender, Work & Organization, 15*(5), 454-476.
- Hill, N. S., Bartol, K. M., Tesluk, P. E., & Langa, G. A. (2009). Organizational context and face-to-face interaction: Influences on the development of trust and collaborative behaviors in computer-mediated groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 108*(2), 187-201.
- HM Government. (2010). What you need to know as an employee.
<https://tinyurl.com/5eyd37ty>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist, 44*(3), 513-524.
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of occupational and organizational psychology, 84*(1), 116-122.
- Houlihan, N., L. Philippe, F., J. Vallerand, R., & Ménard, J. (2013). On passion and heavy work investment: Personal and organizational outcomes. *Journal of Managerial Psychology, 29*(1), 25-45.
- House of Commons Library. (2018). *Briefing Paper: Flexible working*. Available at:
<https://tinyurl.com/mw6btcvk>

- Houston, D. M., & Marks, G. (2003). The role of planning and workplace support in returning to work after maternity leave. *British Journal of Industrial Relations*, *41*(2), 197-214.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, *6*(1), 1-55.
- Huff, L., & Kelley, L. (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven-nation study. *Organization science*, *14*(1), 81-90.
- International Labour Organization (2014). Maternity and Paternity at Work – Law and Practice across the World. Available at: <https://tinyurl.com/25d3t76a>
- James, K., Lovato, C., & Cropanzano, R. (1994). Correlational and known-group comparison validation of a workplace prejudice/discrimination inventory. *Journal of Applied Social Psychology*, *24*(17), 1573-1592.
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of management review*, *31*(2), 386-408.
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2008). For better or for worse? An analysis of how flexible working practices influence employees' perceptions of job quality. *The International Journal of Human Resource Management*, *19*(3), 419-431.
- Kelly, E. L., & Moen, P. (2007). Rethinking the clockwork of work: Why schedule control may pay off at work and at home. *Advances in Developing Human Resources*, *9*(4), 487-506.
- Kidron, A. (2018). Examining the mediating role of commitment to the supervisor in employees' affective commitment: Temporary employees versus permanent employees. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *25*(4), 456-468.
- Kidron, A., & Chalutz Ben-Gal, H. (2022). Gender Equality Policy Implementation–

- Managerial Fad or Fade?. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2022, No. 1, p. 10645). <https://tinyurl.com/yfjszc73>
- Kidron, A., Ofek, Y., & Cohen, H. (2016). New perspective on the black box of internal auditing and organisational change. *Managerial Auditing Journal*, *31*(8/9), 804-820.
- Kidron, A., & Vinarski-Peretz, H. (2022). Linking psychological and social capital to organizational performance: A moderated mediation of organizational trust and proactive behavior. *European Management Journal*.
- Kim, H. K., Lee, U. H., & Kim, Y. H. (2015). The effect of workplace diversity management in a highly male-dominated culture. *Career Development International*, *20*(3), 259 – 272.
- Klindžić, M., & Marić, M. (2019). Flexible work arrangements and organizational performance—The difference between employee and employer-driven practices. *Društvena istraživanja*, *28*(1), 89-108.
- Kmec, J. A., O'Connor, L. T., & Schieman, S. (2014). Not ideal: The association between working anything but full time and perceived unfair treatment. *Work and Occupations*, *41*(1), 63-85.
- Ko, E. J., & Kim, S. S. (2018). Intention to use flexible work arrangements: The case of workers in Korea and gender differences in motivation. *Journal of Organizational Change Management*, *31*(7), 1438-1460.
- Kossek, E. E., & Lautsch, B. A. (2018). Work–life flexibility for whom? Occupational status and work–life inequality in upper, middle, and lower level jobs. *Academy of Management Annals*, *12*(1), 5-36.
- Kossek, E. E., Lewis, S., & Hammer, L. B. (2010). Work—life initiatives and organizational change: Overcoming mixed messages to move from the margin to the mainstream. *Human Relations*, *63*(1), 3-19.

- Kossek, E. E., & Michel, J. S. (2011). Flexible work schedules. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 1. Building and developing the organization* (pp. 535–572).
- Kossek, E. E., & Thompson, R. J. (2016). Workplace flexibility: Integrating employer and employee perspectives to close the research–practice implementation gap. *The Oxford handbook of work and family, 255*, 215-239.
- Kröll, C., Nüesch, S., & Foege, J. N. (2021). Flexible work practices and organizational attractiveness in Germany: The mediating role of anticipated organizational support. *The International Journal of Human Resource Management, 32*(3), 543-572.
- Kunin, M. M. (2012). *The New Feminist Agenda: Defining the Next Revolution for Women, Work and Family*. United States of America: Chelsea Green Publishing
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2009). Perceived investment in permanent employee development and social and economic exchange perceptions among temporary employees. *Journal of Applied Social Psychology, 39*(10), 2499-2524.
- Lambert, E. G. (2006). I want to leave: A test of a model of turnover intent among correctional staff. *Applied psychology in criminal justice, 2*(1), 57-83.
- Leaman, A., & Bordass, B. (2001). Assessing building performance in use 4: the Probe occupant surveys and their implications. *Building Research & Information, 29*(2), 129-143.
- Leslie, L. M., Manchester, C. F., Park, T. Y., & Mehng, S. A. (2012). Flexible work practices: a source of career premiums or penalties?. *Academy of Management Journal, 55*(6), 1407-1428.
- Lim, W. L., & Mohd Rasdi, R. (2019). “Opt-out” or pushed out? Factors influencing married women professionals’ decision in leaving the workforce. *European Journal of Training and Development, 43*(9), 785-800.

- Lott, Y., & Abendroth, A. K. (2020). The non-use of telework in an ideal worker culture: why women perceive more cultural barriers. *Community, Work & Family, 23*(5), 593-611.
- Lott, Y., & Chung, H. (2016). Gender discrepancies in the outcomes of schedule control on overtime hours and income in Germany. *European Sociological Review, 32*(6), 752-765.
- Major, V. S. (2004). *Pregnancy in the workplace: Stigmatization and work identity management among pregnant employees*. University of Maryland, College Park.
- Mäkelä, L. (2012). A narrative approach to pregnancy-related discrimination and leader–follower relationships. *Gender, Work & Organization, 19*(6), 677-698.
- Malik, A., Rosenberger III, P. J., Fitzgerald, M., & Houlcroft, L. (2016). Factors affecting smart working: Evidence from Australia. *International Journal of Manpower, 37*(6), 1042-1066.
- Marsh, H. W., Hau, K. T., & Wen, Z. (2004). In search of golden rules: Comment on hypothesis-testing approaches to setting cutoff values for fit indexes and dangers in overgeneralizing Hu and Bentler's (1999) findings. *Structural equation modeling, 11*(3), 320-341.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin, 108*(2), 171-194.
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of applied psychology, 84*(1), 123-136.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review, 20*(3), 709-734.

- McNall, L. A., Masuda, A. D., & Nicklin, J. M. (2009). Flexible work arrangements, job satisfaction, and turnover intentions: The mediating role of work-to-family enrichment. *The Journal of psychology, 144*(1), 61-81.
- Minnotte, K. L., Cook, A., & Minnotte, M. C. (2010). Occupation and industry sex segregation, gender, and workplace support: The use of flexible scheduling policies. *Journal of Family Issues, 31*(5), 656-680.
- Mohammad, J., Quoquab, F., Halimah, S., & Thurasamy, R. (2019). Workplace internet leisure and employees' productivity: The mediating role of employee satisfaction. *Internet Research, 29*(4), 725-748.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of management Review, 22*(1), 226-256.
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management review, 8*(4), 387-401.
- Mowday, R. T., Koberg, C. S., & McArthur, A. W. (1984). The psychology of the withdrawal process: A cross-validation test of Mobley's intermediate linkages model of turnover in two samples. *Academy of management Journal, 27*(1), 79-94.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic press.
- Munsch, C. L. (2016). Flexible work, flexible penalties: The effect of gender, childcare, and type of request on the flexibility bias. *Social Forces, 94*(4), 1567-1591.

- Murrell, A. J., Blake-Beard, S., Porter, D. M., & Perkins-Williamson, A. (2008). Interorganizational formal mentoring: Breaking the concrete ceiling sometimes requires support from the outside. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 47(2), 275-294.
- Muthén, B. O., Muthén, L. K., & Asparouhov, T. (2016). *Regression and Mediation Analysis Using Mplus*. Muthén & Muthén, Los Angeles, CA.
- Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (2018). *Mplus User's Guide*. Eighth Edition. Muthén & Muthén, Los Angeles CA.
- Ndidi, A. M., Amah, E., & Okocha, B. F. (2022). Micromanaging Behaviour and Employee Productivity in SMEs in Rivers State. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 6, 745-755.
- Nienaber, A. M., Romeike, P. D., Searle, R., & Schewe, G. (2015). A qualitative meta-analysis of trust in supervisor-subordinate relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 30(5), 507-534.
- Nugent, P. D., & Abolafia, M. Y. (2006). The creation of trust through interaction and exchange: The role of consideration in organizations. *Group & Organization Management*, 31(6), 628-650.
- Oseland, N. (1999). Environmental factors affecting office worker performance: a review of evidence.
- Özer, Ö., Zheng, Y., & Chen, K. Y. (2011). Trust in forecast information sharing. *Management Science*, 57(6), 1111-1137.
- Pascoe, E. A., & Smart Richman, L. (2009). Perceived discrimination and health: a meta-analytic review. *Psychological bulletin*, 135(4), 531-554.

- Perrin, F. (2020). Gender gap in numeracy and the role of marital status. Evidence from 19th century France. *Revue d'economie politique*, 130(1), 51-76.
- Perrin, F. (2022). Can the historical gender gap index deepen our understanding of economic development?. *Journal of Demographic Economics*, 88(3), 379-417.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Powell, G. N. (2020). Work–family lockdown: implications for a post-pandemic research agenda. *Gender in Management: An International Journal*, 35(7/8), 639-646.
- Powell, A., & Craig, L. (2015). Gender differences in working at home and time use patterns: Evidence from Australia. *Work, Employment and Society*, 29(4), 571-589.
- Putnam, L. L., Myers, K. K., & Gailliard, B. M. (2014). Examining the tensions in workplace flexibility and exploring options for new directions. *Human Relations*, 67(4), 413-440.
- Pyöriä, P. (2011). Managing telework: risks, fears and rules. *Management Research Review*, 34(4), 386-399.
- Raja, U., Johns, G., & Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of management Journal*, 47(3), 350-367.
- Rau, B. (2003). Flexible work arrangements. *Sloan online work and family encyclopedia*, 2014. <https://tinyurl.com/3net5cv2>
- Rau, B. L., & Hyland, M. A. M. (2002). Role conflict and flexible work arrangements: The effects on applicant attraction. *Personnel psychology*, 55(1), 111-136.

- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of management, 35*(3), 718-804.
- Rimalt, N. (2018). The maternal dilemma. *Cornell Law Review, 103*, .977-1048.
- Robinson, S. L., & Wolfe Morrison, E. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of organizational Behavior, 21*(5), 525-546.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal, 2*, 121-139.
- Rupert, P. A., Stevanovic, P., Hartman, E. R. T., Bryant, F. B., & Miller, A. (2012). Predicting work–family conflict and life satisfaction among professional psychologists. *Professional Psychology: Research and Practice, 43*(4), 341-348.
- Salihu, H. M., Myers, J., & August, E. M. (2012). Pregnancy in the workplace. *Occupational medicine, 62*(2), 88-97.
- Shanmugam, M. M., & Agarwal, B. (2019). Support perceptions, flexible work options and career outcomes: a study of working women at the threshold of motherhood in India. *Gender in Management: An International Journal, 34*(4), 254-286.
- Shockley, K. M., & Allen, T. D. (2007). When flexibility helps: Another look at the availability of flexible work arrangements and work–family conflict. *Journal of vocational behavior, 71*(3), 479-493.
- Shockley, K. M., & Allen, T. D. (2012). Motives for flexible work arrangement use. *Community, Work & Family, 15*(2), 217-231.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal, 18*(4), 35-48.

- Shore, L. M., Barksdale, K., & Shore, T. H. (1995). Managerial perceptions of employee commitment to the organization. *Academy of Management journal*, *38*(6), 1593-1615.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Taylor, M. S., Coyle Shapiro, J. A. M., Liden, R. C., McLean Parks, J., ... & van Dyne, L. (2004). The employee-organization relationship: A timely concept in a period of transition. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 291-370). Emerald Group Publishing Limited.
- Sjöberg, A., & Sverke, M. (2000). The interactive effect of job involvement and organizational commitment on job turnover revisited: A note on the mediating role of turnover intention. *Scandinavian Journal of Psychology*, *41*(3), 247-252.
- Spreitzer, G. M., & Mishra, A. K. (1999). Giving up control without losing control: Trust and its substitutes' effects on managers' involving employees in decision making. *Group & organization management*, *24*(2), 155-187.
- Staples, D. S., Hulland, J. S., & Higgins, C. A. (1998). A self-efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organizations. *Journal of computer-mediated communication*, *3*(4), JCMC342.
- Steel, R. P., & Ovalle, N. K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of applied psychology*, *69*(4), 673-686.
- Stone, P. (2007). *Opting out?: Why women really quit careers and head home*. Univ of California Press.
- Sweet, S., Pitt-Catsouphes, M., Besen, E., & Golden, L. (2014). Explaining organizational variation in flexible work arrangements: Why the pattern and scale of availability matter. *Community, Work & Family*, *17*(2), 115-141.

- Sweet, S., Pitt-Catsouphes, M., & James, J. B. (2017). Manager attitudes concerning flexible work arrangements: fixed or changeable?. *Community, Work & Family, 20*(1), 50-71.
- Sullivan, C., & Lewis, S. (2001). Home-based telework, gender, and the synchronization of work and family: perspectives of teleworkers and their co-residents. *Gender, Work & Organization, 8*(2), 123-145.
- Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of applied psychology, 80*(1), 6.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior, 54*(3), 392-415.
- Townsend, N.W. (2010). *Package deal: Marriage, work and fatherhood in men's lives*. Temple University Press.
- Trizano-Hermosilla, I., & Alvarado, J. M. (2016). Best alternatives to Cronbach's alpha reliability in realistic conditions: congeneric and asymmetrical measurements. *Frontiers in psychology, 7*, 769.
- Tsui, A., & Wang, D. (2002). Employment relationships from the employer's perspective: Current research and future directions. *International Review of Industrial and Organizational Psychology 2002 Volume 17*, 77-114.
- Tzafrir, S. S., & Dolan, S. L. (2004). Trust me: A scale for measuring manager-employee trust. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management, 2*(2), 115-132.

- van der Horst, M., van der Lippe, T., & Kluwer, E. (2014). Aspirations and occupational achievements of Dutch fathers and mothers. *Career Development International*, 19(4), 447-468.
- van Der Lippe, T. (2007). Dutch workers and time pressure: Household and workplace characteristics. *Work, employment and society*, 21(4), 693-711.
- van der Lippe, T., & Lippényi, Z. (2020). Beyond formal access: Organizational context, working from home, and work–family conflict of men and women in European workplaces. *Social indicators research*, 151, 383-402.
- van der Lippe, T., van Breeschoten, L., & van Hek, M. (2019). Organizational Work–Life Policies and the Gender Wage Gap in European Workplaces. *Work and Occupations*, 44(2), 111–148. <https://tinyurl.com/2knz85sj>
- van Scotter, J., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 526.
- Verburg, R. M., Nienaber, A. M., Searle, R. H., Weibel, A., den Hartog, D. N., & Rupp, D. E. (2018). The role of organizational control systems in employees' organizational trust and performance outcomes. *Group & organization management*, 43(2), 179-206.
- Waldman, J. D., Kelly, F., Aurora, S., & Smith, H. L. (2004). The Shocking Cost of Turnover in Health Care. *Health Care Management Review*, 29(1), 2-7.
- Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C. W., & West, M. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel psychology*, 57(1), 95-118.
- Wang, J., & Wang, X. (2020). *Structural equation modeling: Applications using Mplus*. 2nd Edition, Wiley.

- Wharton, A. S., Chivers, S., & Blair-Loy, M. (2008). Use of formal and informal work–family policies on the digital assembly line. *Work and Occupations, 35*(3), 327-350.
- Williams J. C. (1999). *Unbending Gender: Why Family and Work Conflict and What to Do about It*. New York: Oxford University Press.
- Williams J. C. (2003). Beyond the glass ceiling: The maternal wall as a barrier to gender equality. *Thomas Jefferson Law Review, 26*, 1-14.
- Williams, J. C., Blair-Loy, M., & Berdahl, J. L. (2013). Cultural schemas, social class, and the flexibility stigma. *Journal of Social Issues, 69*(2), 209–234.
- Williams, J. C., & Dempsey, R. (2014). What works for women at work. In *What Works for Women at Work*. New York University Press.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management, 17*(3), 601-617.
- World Economic Forum (2023). Global Gender Gap Report 2023.
<https://tinyurl.com/3p8zmyd6>
- Yue, J. (2008). The flood of pregnancy discrimination cases: Balancing the interests of pregnant women and their employers. *Kentucky Law Journal, 96*(3), 487-504.
- Zimmerman, L. M., & Clark, M. A. (2016). Opting-out and opting-in: A review and agenda for future research. *Career Development International, 21*(6), 603-633.