



העסקה גמישה לנשים בהיריון ולאחר חופשת הלידה

נטע כהן¹, מיכל גרוס² ואביב קדרון³

עבודה גמישה, כזו המאפשרת לעובדים שליטה מסוימת במועדי ביצוע העבודה ובמיקומה, זכתה לקשב רב במחקר, אך כמעט שלא נחקרה בהקשר של נשים בהיריון ו/או בשנה הראשונה שלאחר חופשת הלידה. מחקר זה בא לענות על החסר במחקר בתחום, ומבעד לפריזמה של תאוריית יחסי עובד-ארגון בחן השפעה של גורמים אשר עשויים לקדם או לעכב יישום של הסדרי העסקה גמישה לנשים בתקופות אלה, שבהן מתקיים קונפליקט מוגבר בין עבודה למשפחה. במסגרת מודל המחקר נבחן לראשונה במחקר זה אפקט התיווך של המשתנים "סטיגמת הגמישות" ו"עמדות של מנהלים כלפי הסדרי העסקה גמישה" בקשר שבין תרבות העובד האידיאלי ליישום הסדרי העסקה גמישה ולהערכת ביצועי עובדים. המחקר אף ניסה לזהות אם יש הבדל מגדרי בהשפעות התיווך על היישום של הסדרי העסקה גמישה ועל הערכת הביצועים של עובדות בהיריון ולאחר חופשת הלידה, בהשוואה לביצועים של כלל העובדים. הנתונים נאספו באמצעות שני סקרים אינטרנטיים וענו עליהם 374 מנהלות ומנהלים שניהלו גם עובדות בהיריון או לאחר חופשת הלידה ובארגונים מתקיימת העסקה גמישה. הממצאים איששו את השערות התיווך ומספקים הבנה מעמיקה יותר באשר להשפעתן של התרבות הארגונית ושל עמדות המנהלים על הסיכוי שנשים כאלה יזכו באפשרות להעסקה גמישה, ועל הערכות הביצוע הגרועות יותר שהן מקבלות בהשוואה לכלל העובדים הבוחרים בהסדרי העסקה גמישה. בהיבט הפרקטי, ממצאי המחקר תומכים בהמלצה לארגונים לפעול לשינוי התרבות הארגונית; לקידום שינוי חיובי בעמדות מנהלים

המחקר מומן על ידי קרן המחקרים של המוסד לביטוח לאומי; המאמר נבחר בבחירת העורך לגיליון זה.

¹ דוקטור, החוג לכלכלה וניהול והחוג לשירותי אנוש, המכללה האקדמית עמק יזרעאל

<https://orcid.org/0009-0000-1880-9260>

² דוקטור (עו"ד), החוג לשירותי אנוש והחוג לעבודה סוציאלית, המכללה האקדמית עמק יזרעאל

<https://orcid.org/0009-0006-1386-1098>

³ דוקטור, החוג לתואר שני בפינת וייעוץ ארגוני, המכללה האקדמית עמק יזרעאל <https://orcid.org/0000-0002-0353-8426>

כלפי העסקה גמישה של עובדות אלה; לתקנון הערכות הביצועים של העובדים בהעסקה גמישה לצורך איון ההפליה התוצאתית אשר פוגעת בעובדות הרות ולאחר חופשת הלידה; ולכינון זכות משפטית להעסקה גמישה לעובדות בתקופות חיים אלה.

מילות מפתח: עובדות בהיריון ו/או בשנה הראשונה שלאחר חופשת הלידה, העסקה גמישה, הערכת ביצועים, עמדות מנהלים, סטיגמת גמישות, תרבות העובד האידיאלי

תקציר לקהל הרחב

מגפת הקורונה הובילה לשינויים דרמטיים בארגוני העבודה במדינות רבות ברחבי העולם, ותרמה להרחבת היקף היישום של הסדרי העסקה גמישה, כאלו המאפשרים לעובדים שליטה מסוימת במועדי ביצוע העבודה ובמיקומה. מחקר זה התבסס על הניסיון שנצבר בתקופת מגפת הקורונה ולאחריה, ובחן השפעה של גורמים ארגוניים וניהוליים שמקדמים או מעכבים יישום הסדרי העסקה גמישה בהקשר של העסקת עובדות הרות ו/או בשנה הראשונה שלאחר חופשת לידה, תקופה שמתקיים בה קונפליקט מוגבר בין עבודה למשפחה. הנתונים נאספו באמצעות שני סקרים אינטרנטיים. ענו עליהם 374 מנהלות ומנהלים שניהלו גם עובדות בהיריון או לאחר חופשת הלידה ושבארגונם התקיימה העסקה גמישה. המחקר מספק הבנה מעמיקה יותר בדבר השפעתן של התרבות הארגונית ושל עמדות המנהלים על הסיכוי שנשים כאלה יזכו באפשרות להעסקה גמישה, ועל הערכות הביצוע הגרועות יותר שהן מקבלות בהשוואה לכלל העובדים שמשתמשים בהסדרי העסקה גמישה. ממצאי המחקר תומכים בהמלצה לארגונים לפעול לשינוי התרבות הארגונית של העסקה גמישה אשר מכוונת לצורכי ההון האנושי בארגון, ולקידום שינוי חיובי בעמדות מנהלים כלפי העסקה גמישה של עובדות בהיריון ו/או לאחר חופשת הלידה בפרט. אשר לקובעי מדיניות, ההמלצה היא לקביעת זכות משפטית להעסקה גמישה עבור נשים בהיריון ו/או לאחר חופשת הלידה, כך שהסדרים גמישים יהפכו לנורמה שעשויה להפחית את תופעת הפיטורים של העובדות בשלבי חיים אלה, ותסייע להן לשמר רצף תעסוקתי הנדרש לפיתוח קריירה, לכיבוש עמדות השפעה ולהשגת עצמאות כלכלית.

שהסדרי העסקה גמישה הם סטייה מהנורמה הארגונית של "תרבות העובד האידיאלי", ולפיה מנהלים ועמיתים לעבודה מצפים מהעובדים להיות נוכחים במקום העבודה שעות רבות, ולהיות מחויבים לעבודתם יותר מאשר לכל מחויבות אחרת (Chung, 2020; Lott & Klenner, 2018). תפיסה זו נכונה ביתר שאת בנוגע לנשים, שכן הן נחשבות פחות מתאימות למודל ה"עובד האידיאלי" בשל מחויבותן המשפחתית (Lott & Abendroth, 2020; Van der Lippe et al., 2018), ולעיתים קרובות הן עושות שימוש בהסדרי העסקה גמישה כדי לאזן בין העבודה למשפחה, ולא כדי לשפר את תפוקותיהן (Hilbrecht et al., 2008).

כאמור, עבודה גמישה יכולה לאפשר לנשים להמשיך להשקיע בקריירה משמעותית לצד הריונות וטיפול בילדים (Chung & Van der Horst, 2018). חשוב מאוד אפוא להתמקד בהשפעות שלה על העסקת נשים בתקופות החיים המאתגרות של היריון והורות לילדים קטנים, בהתחשב בכך ששנות הפוריות והולדת הילדים הן גם השנים המכריעות לבניית קריירה משמעותית ולהשגת קידום ושכר גבוהים יותר – שבין היתר אף תומכים בהפרשות גבוהות יותר לפנסיה (Harnois, 2015). מחקר זה מבקש לצמצם את החסר בידע בנושא ולבחון מנקודת מבטם של מנהלים את הגורמים הארגוניים והניהוליים שעשויים לסייע ביישום של הסדרי העסקה גמישה עבור נשים בהיריון ו/או לאחר חופשת לידה, או לעכבו. בכך טמון החידוש שבמחקר, אשר מרחיב את הידע האקדמי ותורם להבנת הסיכוי ליישום גמישות תעסוקתית בקרב אוכלוסייה זו.

תרומה נוספת של המחקר היא בבחינת שני גורמים מתווכים בקשרים שבין תרבות העובד האידיאלי ליישום הסדרי העסקה גמישה ולהערכות ביצוע של המועסקות באופן גמיש. מחקרים קודמים הצביעו על כך שסטיגמת הגמישות מובילה לתוצאות שליליות עבור הבוחרים בה, לרבות מחירי קריירה כגון פגיעה בסיכויי קידום והעלאות שכר (Chung, 2020). לפיכך אנו מניחות כי סטיגמת הגמישות קשורה באופן שלילי לעמדות של מנהלים כלפי העסקה בהסדרים גמישים. זאת ועוד, נמצא כי עמדות מנהלים כלפי הסדרי העסקה גמישה משפיעות על יישומם בפועל (Peters & Heusinkveld, 2010), ולכן עמדות אלו צפויות להיות גורם שמעבב את יישום הסדרי העסקה גמישה בארגון ותורם להערכת ביצועים נמוכה יותר של עובדות בהיריון ו/או לאחר חזרה מחופשת הלידה הבוחרות באפשרות של הסדרים אלה. על אף הקשב המרובה שניתן במחקר לסטיגמת הגמישות, לא מצאנו מחקרים שבחנו את השפעתה על עמדות מנהלים כלפי יישום הסדרי העסקה גמישה. בחינה זו חיונית, שכן למנהלים יש תפקיד מרכזי בקידום או במניעה של יישום ההסדרים ובקביעת היקף השימוש בהם (Ryan & Kossek, 2008; Shanmugam & Agarwal, 2019). יתרה מכך, לא נמצאו מחקרים שבחנו את האפקט המתווך של עמדות מנהלים על יישום של הסדרי

העסקה גמישה ועל הערכות הביצועים של המועסקות בהסדרים מסוג זה, אף שזו סוגיה מרכזית, בהתחשב בכך שמנהלים אחראים למתן אפשרות להגמשה תעסוקתית והם אף אלה שמעריכים את ביצועי העובדות ומשפיעים על מעמדם בארגון (Ryan & Kossek, 2008).

חידוש נוסף במחקר הוא בחינת השפעתם של המשתנים – הן בהקשר הרחב של כלל העובדים הן בהקשר הספציפי של עובדות שהן בהיריון או בשנה הראשונה לאחר החזרה מחופשת הלידה. המחקר ביקש לבחון אם יש הבדל בהשפעתם של גורמי התיווך על יישום העסקה גמישה בקרב נשים בתקופות חיים רגישות אלה, לעומת השפעתם על יישום העסקה גמישה בקרב כלל העובדים. זיהוי גורמי ההשפעה והתיווך יסייע לדייק את ההבנה של התהליכים הארגוניים, ויאפשר הבניית המלצות להתערבות נקודתית שתקדם העסקה גמישה של עובדות הרות ואימהות לילדים קטנים.

לפיכך, בהתחשב בפוטנציאל הטמון בהסדרי העסקה גמישים לקידום שוויון מגדרי בשוק העבודה, מחקר זה בחן את ההשפעות של גורמי התיווך "סטיגמת הגמישות" ו"עמדות מנהלים כלפי הסדרי העסקה גמישים" מנקודת מבטם של מנהלים, ואת האפשרות שהם עשויים להסביר את הקשר בין תרבות העובד האידיאלי לבין שני היבטים ארגוניים: היקף היישום של הסדרי העסקה הגמישה והערכת ביצועי עובדים בכלל ובקרב נשים בהיריון ואחר לידה בפרט, תוך שימוש במסגרת התאורטית של יחסי עובד-ארגון.

רקע

מסגרת תאורטית

המחקר הנוכחי מתבסס על תאוריית יחסי עובד-ארגון (Employee-Organization Relationship, EOR), והיא תהווה מסגרת תאורטית לבחינת המודל המוצע. המונח **יחסי עובד-ארגון** הוא "מונח כולל לתיאור היחסים בין העובד לארגון" (Shore et al., 2004, p. 292), או לחלופין "הקשר הפורמלי והבלתי פורמלי, הכלכלי, החברתי והפסיכולוגי בין עובד למעסיקו" (Tsui & Wang, 2002, p. 78). המונח **יחסים** עוסק במצב של היות מחוברים ומקושרים יחדיו, כך שהבסיס התאורטי של יחסי עובד-ארגון מדגיש את נורמת ההדדיות (Gouldner, 1960). לפיכך התמקדות ביחסי עובד-ארגון בוחנת את האינטראקציה בין שני הצדדים, שהיא קריטית למציאת איזון בין צרכי הארגון לצרכי העובדים. מערכת היחסים בין העובד לארגון מוגדרת

כמידה שבה הארגון ועובדיו סומכים זה על זה, מסכימים ביניהם באשר לסמכות שיש לאחדים על אחרים, מרוצים האחד מהאחר ומחויבים האחד לאחר (Men & Stacks, 2014).

יחסי עובד-ארגון נקשרים גם בתאוריית הקונפליקט, המניחה יחסים של קונפליקט בין הארגון לעובדיו. לפי תאוריה זו הקונפליקט הוא בלתי נמנע עקב יחסי כוח לא שוויוניים, אשר מובילים למאבקים בין עובדים למעסיקיהם (Marx, 1867). אולם בעשורים האחרונים רווחת הגישה שבמקום להדחיק קונפליקטים ארגונים צריכים לזהות אותם, לנקוט שקיפות ולנהל דיאלוג עם העובדים כדי להפחית מתחים (Klaas & DeNisi, 1989). ארגונים אשר מאמצים שיטות דיאלוג שונות נהנים משיפור ביחסי עובד-ארגון, וככל שיחסים אלה איכותיים יותר הם מניבים תוצאות ארגוניות חיוביות דוגמת אמון, מחויבות, שביעות רצון והפחתת עזיבה (Kim & Cho, 2024; Kim et al., 2023).

יחסי עובד-ארגון מתקיימים באמצעות "סוכן", דוגמת מנהלים המתווכים בין ציפיות הארגון לעובדיו (Coyle-Shapiro & Shore, 2007). לאור מרכזיותם של מנהלים בעיצוב מדיניות ובקבלת החלטות יום-יומיות, מחקרים רבים בתחום EOR מתמקדים בתפיסותיהם ורחמים בהן שיקוף של עמדות הארגון כלפי עובדיו (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002). המנהלים נחשבים לסוכני הארגון הפועלים בתיאום עם האינטרסים של הארגון. נוסף על כך הם נחשבים למקבלי החלטות רציונליים הפועלים לשילוב בין הדרישות הארגוניות לבין צורכי העובדים (Shore et al., 2004), ומתוקף כך משפיעים בפועל על מערכת היחסים בין העובדים לארגון, ובין היתר על יישום של מדיניות העסקה גמישה (Chimakati & Odiyo, 2023; Sikora, 2022).

המחקר הנוכחי מבוסס על עקרונות תאוריית ה-EOR בכך שהוא בוחן את עמדות המנהלים כלפי יישום העסקה גמישה בקרב עובדות הרות ואימהות בשנה הראשונה לאחר חופשת הלידה – אוכלוסייה שההשפעה של הגמישות התעסוקתית עליה טרם נבחנה לעומק. בחינה זו רלוונטית במיוחד לאור ממצאים המצביעים שמנהלים סבורים כי הסדרים גמישים כאלה מקשים עליהם את הניהול והפיקוח (Choi, 2018), גם לאחר שהפגינו עמדות חיוביות יותר בעקבות ההתנסות בתקופת הקורונה (Chung et al., 2020; Forbs et al., 2020).

יתרה מזאת, נמתחה ביקורת על כך שמחקרים בתחום EOR נוטים להיות תאורטיים ואינם מספקים כלים מעשיים למנהלים (Coyle-Shapiro & Shore, 2007). המחקר הנוכחי מבקש להתמודד עם חסר זה ולתרום תרומה יישומית באמצעות ניתוח אמפירי של תפיסות מנהלים וגיבוש המלצות מדיניות בהקשר של גמישות תעסוקתית התואמת את צרכיהן של עובדות בתקופות חיים תובעניות.

ההקשר של המחקר

למחקר זה חשיבות יתרה במיוחד מאחר שהוא נערך בישראל, שבה שיעורי הפרייון ושיעורי ההשתתפות בכוח העבודה גבוהים במיוחד בהשוואה למדינות ה-OECD. בשנת 2022 עמד ממוצע הילדים לאישה בישראל על 2.9, כמעט כפול מהממוצע במדינות ה-OECD, שעמד על כ-1.5 (OECD, 2024a). בד בבד, שיעור הנשים המועסקות בישראל היה גבוה אף הוא, ועמד על 67.6%, לעומת ממוצע של 62.2% במדינות ה-OECD (OECD, 2024b). נתונים אלה ממחישים את האתגר הכפול הניצב בפני נשים בישראל: שילוב בין אימהות אינטנסיבית להשתלבות פעילה בשוק העבודה. הסדרי העסקה גמישה יכולים לקדם שוויון מגדרי בכך שהם יעניקו לעובדות הרות ולאימהות לאחר לידה את הגמישות שמאפשרת להן להמשיך לעבוד, אף במקרה שההיריון ו/או המחויבות ההורית מייצרים מגבלה תעסוקתית. הסדרים כאלה יכולים אפוא לאפשר לעובדות אלה לפתח קריירה ולצבור ותק שסייע להן להתקדם לתפקידים בכירים בארגונים, לצד עמידה במחויבויות המשפחתיות, שהנשים עדיין נושאות ברובן (Chung, 2020; Kröll et al., 2021). הסדרי העסקה גמישה עשויים אף להפחית את אחד המופעים המובהקים של הפליה כלפי נשים בשוק העבודה – פיטורים במהלך ההיריון ו/או לאחר לידה (גרוס, 2022) – אשר פוגעים בעובדות בדיוק בשנים שבהן יש חשיבות רבה להשקעה בעבודה כדי לאפשר בניית קריירה משמעותית (Harnois, 2015).

תרבות העובד האידיאלי

בארגונים המאופיינים בתרבות העובד האידיאלי הארגון מצפה מהעובדים להגדיר את העבודה כמחויבות המרכזית בחייהם, ולתכנן את כלל ההיבטים האחרים של חייהם בהתאם לאילוצי עבודתם (Williams et al., 2013). בהתאם לכך, העובד האידיאלי הוא זה שחסר מחויבויות משפחתיות מנוגדות, עובד קשה במשך שעות רבות ואף שעות נוספות, נחשב לזמין תמיד ונגיש לעבודה בכל עת, ולעיתים אף נדרש להמשיך בעבודתו גם בביתו. במסגרת יחסי עובד-ארגון, עובדים אידיאליים זוכים לעדיפות ולתגמולים דוגמת העלאות שכר, הערכות ביצוע מיטביות וקידום (Putnam et al., 2014; Van der Lippe & Lippényi, 2020a).

הספרות מצביעה על כך שארגונים אינם ניטרליים מבחינה מגדרית, וכי תרבות העובד האידיאלי משקפת נורמות מגדריות המעדיפות עובדים ללא מחויבויות משפחתיות. אקר (Acker, 1990, 2006) טענה כי ארגונים מאופיינים ב"משטרים של אי-שוויון", שבהם

המדיניות והפרקטיקות מותאמות לעובדים אידיאליים, ואלה הם בעיקר גברים המשוחררים ממחויבויות משפחתיות. לעומת זאת, מחקרים מצביעים על כך שנשים, במיוחד אימהות, חוות קונפליקט בין תפקידיהן המשפחתיים והמקצועיים, והדבר מקשה עליהן להיתפס כעובדות אידיאליות (Reid, 2015; Williams et al., 2013). משום כך נשים מרגישות צורך להסתיר את דרישות תפקיד האימהות שלהן ו/או את היותן בהיריון ולנסות להתאים, ככל האפשר, למודל העובד האידיאלי (Gatrell et al., 2024; Reid, 2015). כך, למשל, בתקופת הסגרים של מגפת הקורונה ארגונים ציפו מעובדות אימהות לעבוד "מסביב לשעון" כדי לפצות על העבודה מהבית (Zanhoue & Sumpter, 2024), אף שלמעשה העומס בעבודה הביתית גבר (Batram-Zantvoort et al., 2022; Padavic et al., 2020). לפיכך אימהות, הנושאות במחויבויות משפחתיות המגבילות את זמינותן ונגישותן לעבודה, אינן יכולות להיחשב לעובדות אידיאליות גם בהקשר של עבודה מהבית (Van der Lippe & Lippenyi, 2020a). ואכן, תרבות העובד האידיאלי אינה תומכת בעבודה גמישה, ומהווה חסם ליישום הסדרים מעין אלה (Cha & Weeden, 2014; Lott & Abendroth, 2020).

תרבות העובד האידיאלי משקפת אפוא מערכת יחסים א-סימטרית בין העובד לארגון, שבה צורכי הארגון גוברים על צורכי העובד. מצב זה מייצר יחסי עובד-ארגון שאינם מבוססים על הדדיות, פוגע באמון העובדים בארגון, במחויבותם ובשביעות רצונם. הדבר משמעותי במיוחד בהקשר של עובדות בעלות מחויבויות משפחתיות, שאינן עונות על דרישות מודל העובד האידיאלי. לפיכך, EOR מסייעת לזהות שלא זו בלבד שתרבות העובד האידיאלי חוסמת את השימוש בהסדרים גמישים, אלא שהיא אף פוגעת באיכות מערכת היחסים ובאיזון שביחסי עובד-ארגון (Shore et al., 2004).

סטיגמת הגמישות

סטיגמת הגמישות מוגדרת כהפליה כלפי עובדים אשר בוחרים באפשרות של הסדרי העסקה גמישה מסוגים שונים כדי לעמוד במחויבויות טיפוליות ומשפחתיות. במסגרת יחסי עובד-ארגון, עובדים אלו נתפסים כמי שסוטים מהנורמות של העובד האידיאלי, ומשום כך נתפסים כבלתי מחויבים, פחות מקצועיים ופחות ראויים לקידום (Chung, 2020; Ferdous et al., 2022); אף שהשימוש הנרחב בהסדרי עבודה גמישים בתקופת מגפת הקורונה הפחית במידת מה את עוצמת הסטיגמה (Chung et al., 2020), מחקרים עדכניים מצביעים על כך שהיא נותרה מושרשת בתרבות הארגונית ועדיין משפיעה מאוד על האקלים הארגוני (Chung & Seo, 2024). ואכן, בארגונים שבהם ניתנה לכלל

העובדים אפשרות לעבודה גמישה, גברים בחרו להימנע ממנה והעדיפו הסדר עבודה מסורתי כדי לשמר את הדימוי של עובדים אידיאליים, ואילו נשים בכלל, ואימהות בפרט, ממשיכות לעשות שימוש בהסדרים אלה, ועדיין נתפסות כעובדות פחות מחויבות (Borgkvist et al., 2021). התוצאה היא שהסטיגמה מופנית בעיקר כלפי נשים, ובכך מחזקת פערים מגדריים ומקשה על שילוב בין הורות לקריירה.

אשר ליחסי עובד-ארגון, סטיגמת הגמישות פוגעת בהדדיות ובאמון בין הצדדים: עובדים שחשים מושפלים או מוערכים פחות בשל השימוש בגמישות תופסים את הארגון כפחות תומך, והדבר עלול להוביל לירידה במוטיבציה, במחויבות ובשביעות הרצון (Chung, 2020); (Ferdous et al., 2022; Shore et al., 2004). בקרב אימהות ונשים בהיריון הפער בין צורכהן לבין נורמות העבודה המקובלות מתחדד אף יותר, והסטיגמה מציבה חסם מרכזי למימוש הסדרים גמישים ולשיפור יחסי עובד-ארגון.

עמדות מנהלים כלפי יישום הסדרים של העסקה גמישה

עמדותיהם של מנהלים כלפי הסדרי העסקה גמישה מוגדרות כתפיסות שלהם כלפי יישום של הסדרי העסקה גמישה, וכלפי ההשפעה שיש להסדרים אלה על היבטים ארגוניים מגוונים (Sweet et al., 2017; Giannikis & Mihail, 2011). מחקרים מצביעים על כך שהתרבות הארגונית והערכים שהיא מקדמת משפיעים על עמדות של מנהלים, ובפרט על נכונותם לאפשר הסדרים גמישים לטובת איזון עבודה-משפחה (Cook, 2009). גם אם יש לארגון מדיניות מפורשת בנוגע להסדרי העסקה גמישה וגם אם לא, פעמים רבות ניתנת למנהלים ישירים הסמכות להפעיל שיקול דעת בעניין, כך שהם משמשים כשומרי סף המעודדים או מונעים את השימוש בהסדרי העסקה גמישה (Crain & Stevens, 2018); (Kossek et al, 2023). משום כך, עמדות של מנהלים והתמיכה שלהם כמפקחי עבודה נחשבות חיוניות לעצם הזמינות של הסדרי העסקה גמישה. בארגונים שבהם מנהלים מחזיקים בעמדות חיוביות כלפי עבודה גמישה ניכרת נטייה רבה יותר לפיתוח מדיניות ונהלים תומכים (Ballantine et al., 2022). מנגד, עמדות שליליות של מנהלים עלולות ליצור אווירה שאינה מעודדת שימוש בהסדרים אלה, במיוחד עבור נשים, ופעמים רבות הן מעדיפות להימנע מבקשות להסדרים גמישים כדי להימנע מהערכות שליליות מצד מנהליהן (Van der Lippe & Lippényi, 2020b).

יישום של הסדרי העסקה גמישה

הסדרי העסקה גמישה מוגדרים כאפשרויות חלופיות לביצוע העבודה מחוץ לגבולות הזמנים והמרחבים המסורתיים של יום עבודה מקובל (Rau, 2003), וכמתן שליטה מסוימת לעובדים בקביעת מועדי ביצוע העבודה ומיקומה (Avgoustaki & Bessa, 2019; Kossek & Lautsch, 2018). פרקטיקות ארגוניות אלה באות לידי ביטוי באופנים שונים, ובהם עבודה מרחוק, לוחות זמנים גמישים, שבועות עבודה דחוסים, עבודה במשמרות, שעות מופחתות ושיתוף עבודה (Baltes et al., 1999; Malik et al., 2016).

העסקה גמישה מייצרת יתרונות לעובדים ולארגון (Bostan & Bîrcă, 2024; Teodorovicz et al., 2024). עבור העובדים, ההסדרים תומכים באיזון בין משפחה לעבודה (Kossek & Angelici, 2023); עבור הארגון הם משפרים פריון (Lee, 2020; Sekhar & Patwardhan, 2023), מקדמים שביעות רצון מהעבודה ונאמנות כלפי הארגון, ומפחיתים היעדרויות, שחיקה ותחלופת עובדים (Profeta, 2024; Berkery et al., 2017; Giovanis, 2018; Mwando et al., 2021). עם זאת, להעסקה גמישה יש גם חסרונות. בין היתר, עובדים עשויים לחוש בידוד, לסבול מחוסר אינטראקציה חברתית ותמיכה ארגונית, וכן מטשטוש הגבול שבין העבודה לחיים הפרטיים, מהתמשכות העבודה אל מעבר לשעות הרשמיות ומהגברת הלחץ והשחיקה (Renard et al., 2021). ארגונים ומנהלים מציינים חששות באשר לקושי לפקח על עובדים ולזמינות נמוכה שלהם במצבים מסוימים (Beňo, 2021).

אם כן, תפקיד המנהלים ביישום הסדרי העסקה גמישה הוא קריטי. כאשר עמדותיהם של מנהלים כלפי הסדרים אלו הן שליליות הם נוטים להגביל את השימוש בהם (Chung, 2020; Sweet et al., 2017; Van der Lippe & Lippényi, 2020a). לעומת זאת, מנהלים בעלי עמדות חיוביות כלפי הסדרי העסקה גמישה סבורים כי הסדרים אלה מגבירים את פריון העבודה, המוטיבציה והריכוז של העובדים המשתמשים בהם, ונוטים יותר לאפשר אותם (Giannikis & Mihail, 2011). לפיכך, עמדות המנהלים ותמיכתם הן גורם מכריע ביישום מוצלח של הסדרי העסקה גמישה בארגון.

בהיבט המגדרי, מחקרים מראים כי נשים המשתמשות בהסדרים גמישים עלולות לחוש אשמה בשל אי-הזמינות שלהן למשרה מלאה, ולספוג את מחירי הקריירה הנובעים מתפיסות שליליות בנוגע למחויבותן לארגון ולהתאמתן לקידום (Ballantine et al., 2022). כדי לעודד שימוש נרחב ויעיל של הסדרים אלה, במיוחד בקרב נשים, יש צורך אפוא להחליש תחושות אלו ולהבטיח שעבודה גמישה לא תפגע בקריירה שלהן (Thébaud & Pedulla, 2022).

הערכת ביצועי עובדים

הערכת ביצועי עובדים מוגדרת כהערכה של תרומתם לביצוע משימות חיוניות שנקבעו בהתאם לדרישות התפקיד (Van Scotter et al., 2000). פעמים רבות היא תתמקד בפיריון של העובדים, שהוא מהמשתנים התלויים השכיחים בחקר התנהגות ארגונית (Kidron & Vinarski-Peretz, 2022; Ndidi et al., 2022; Richard et al., 2009) ומדד מרכזי להצלחה ארגונית (Leaman & Bordass, 2001). בהקשר של ההשפעות של הסדרי העסקה גמישה על ביצועי עובדים הממצאים אינם חד-משמעיים (Naqshbandi et al., 2024). מחד גיסא נמצא כי העסקה גמישה העניקה לעובדים שליטה רבה יותר, ובדרך זו תרמה לפיריון מוגבר (Sekhar & Patwardhan, 2023). מאידך גיסא העסקה גמישה הובילה לבדידות חברתית ולפגיעה בשיתוף הפעולה עם עמיתים, ואלה פגעו בפיריון (Liu et al., 2021; Wöhrmann & Ebner, 2021).

עוד נמצא שתהליך הערכת הביצועים, אשר הוא לכאורה ניטרלי מבחינה מגדרית, מנציח את מעמדן הנחות של נשים בשוק העבודה (Kulik, 2022). סטראוטיפים מגדריים מובילים להנחות מוקדמות באשר למחויבותן וליעילותן של נשים, במיוחד אימהות, במקרה של עבודה גמישה, ומחקרים מצביעים על כך שנשים מקבלות הערכות ביצועים נמוכות יותר מגברים גם כאשר התפוקות שלהן זהות (Fenech et al., 2022; Naderi, 2023; Wang et al., 2025).

במסגרת יחסי עובד-ארגון (EOR), הערכת ביצועים מהווה כלי מרכזי בהערכת עובדים ובקבלת ההחלטות הארגוניות בנוגע להם. זאת ועוד, הערכות הביצוע משפיעות על אמון העובדים, מחויבותם לארגון ושביעות רצונם. כאשר הערכות הביצועים מושפעות מהטיות מגדריות, במיוחד כלפי נשים בהיריון ו/או לאחר תום חופשת הלידה, נוצר חוסר איזון במערכת היחסים, וזה עלול להוביל לתפיסת העובדים את הארגון כבלתי תומך ולפגוע במחויבותן של העובדות הללו (Shore et al., 2006).

תפקידן המתווך של סטיגמת הגמישות ושל עמדות מנהלים ביישום של הסדרי העסקה גמישה

אחת המטרות המרכזיות של מחקר זה היתה לבחון את תפקיד התיווך שממלאות סטיגמת הגמישות ועמדות מנהלים כלפי הסדרי העסקה גמישה בקשר שבין תרבות העובד האידיאלי לבין יישום הסדרי העסקה גמישה והערכת ביצועי עובדים בכלל, ובמיוחד של עובדות בהיריון ו/או לאחר חופשת לידה.

סטיגמת הגמישות כמשתנה מתווך

כאמור, סטיגמת הגמישות נובעת מסכמת המסירות לעבודה (work devotion schema) (Blair-Loy, 2005). זו משקפת את האמונה התרבותית המושרשת כי עבודה צריכה להיות המוקד המרכזי בחייו של האדם, וכי מצופה מהעובדים לעבוד כל הזמן, שעות ארוכות, וללא כל התחייבות אחרת מחוץ לעבודה. עובדים המתאימים לתיאור זה נחשבים עובדים אידיאליים (Blair-Loy, 2005; Williams et al., 2013). תרבות העובד האידיאלי היא הבסיס העיקרי לסטיגמה כלפי עובדים המשתמשים בהסדרי עבודה גמישים, שכן עבודה גמישה, ובעיקר עקב צרכים משפחתיים, נתפסת כסטייה מנורמת העובד האידיאלי (Cech & Blair-Loy 2014; Williams et al., 2013). מחקרים מראים שסטיגמת הגמישות מביאה לייחוס של תכונות ומניעים שליליים לעובדים אלה, במיוחד לנשים, ומובילה לאמונות כי יעילותן ומחויבותן לעבודה פחותות (Ballantine et al., 2022). מכאן ניתן להניח שסטיגמת גמישות הנובעת מהפנמה של תרבות העובד האידיאלי עשויה להשפיע על עמדות מנהלים כלפי השימוש בהסדרים גמישים.

לא עלה בדינו למצוא מחקרים אשר ביססו את סטיגמת הגמישות כמשתנה מתווך, אך גופמן (Goffman, 1963) הראה כי סטיגמטיזציה קשורה לסטראוטיפים ולציפיות לא מודעות. סטיגמה מעוררת בדרך כלל ייחוס של תכונות ומניעים שליליים לפרט (Ragins et al., 2007), מה שמוביל לדעות קדומות ולהפליה. לאור הטענה כי בארגונים ששולטת בהם תרבות העובד האידיאלי ומעוררת, כאמור, סטיגמת גמישות חזקה, הייחוס השלילי הסטיגמטי יוביל לעמדות שליליות של מנהלים כלפי יישום הסדרי העסקה גמישה, מוצעת השערה 1 להלן:

השערה 1: סטיגמת הגמישות תתווך את הקשר בין תרבות העובד האידיאלי לבין עמדות מנהלים כלפי הסדרי העסקה גמישה.

עמדות מנהלים כלפי הסדרי העסקה גמישה כמשתנה מתווך

סטיגמת הגמישות נתפסת כמחסום ניכר בפני יישום אפקטיבי של הסדרי העסקה גמישה והערכת ביצועים הוגנת של עובדים המשתמשים בהסדרים אלה (Ferdous et al., 2022); (Williams et al., 2013). כאשר עובדים מבקשים גמישות עקב מחויבויות משפחתיות הם עלולים להיתפס כפחות מחויבים או פחות פרודוקטיביים, וזוכים משום כך להערכות ביצוע נמוכות (Ballantine et al., 2022). יתרה מזאת, בפועל, שיקול הדעת בדבר יישום ההסדרים מצוי פעמים רבות בידי המנהלים הישירים, ועמדותיהם חיוניות ליישום ההסדרים הללו (Peters & Heusinkveld, 2010).

עמדות המנהלים אינן מתעצבות בחלל ריק, אלא מושפעות מאוד מהתרבות הארגונית ומהנורמות המקובלות בארגון. בארגונים שבהם תרבות העובד האידיאלי דומיננטית, סטיגמות כלפי עבודה גמישה נטמעות גם בתפיסות המנהלים, ולכן נרשמת התנגדות להסדרים אלו. לעומת זאת, תרבות המעודדת איזון בין עבודה למשפחה תורמת לעמדות חיוביות מצד מנהלים, וכפועל יוצא מכך לתמיכה בהסדרים אלה (Ballantine et al., 2022).

בהתאם לכך הנחנו שסטיגמת הגמישות משפיעה על עמדות המנהלים כלפי הסדרי העסקה גמישה, וכי עמדות אלו הן גורם מתווך בין הסטיגמה לבין היישום בפועל של ההסדרים ולבין הערכת הביצועים של העובדים המשתמשים בהם. ככל שסטיגמת הגמישות פוחתת כך עמדות המנהלים עשויות להפוך לחיוביות יותר, ולהוביל להרחבת השימוש בהסדרים גמישים ולהערכות ביצוע שאינן מוטות.

לפיכך ניסחנו את ההשערות שלהלן:

השערה 2א: עמדות מנהלים כלפי הסדרי העסקה גמישה יתווכו את הקשר בין סטיגמת הגמישות לבין יישום של הסדרי העסקה גמישה.

השערה 2ב: עמדות מנהלים כלפי הסדרי העסקה גמישה יתווכו את הקשר בין סטיגמת הגמישות לבין הערכת ביצועים.

מטרה חשובה נוספת של מחקר זה היתה לבחון אם יש הבדל מגדרי בקשר שבין המשתנה המתווך – עמדות של מנהלים כלפי העסקה גמישה, לבין המשתנים התלויים – יישום הסדרי העסקה גמישה והערכת ביצועי עובדים. הנחנו שהבדל כזה יימצא על בסיס

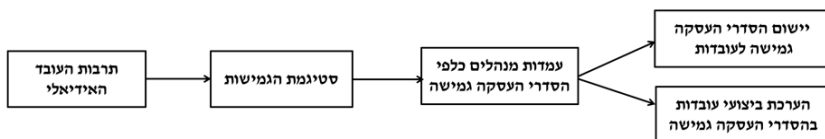
חלוקת העבודה המגדרית המקובלת בחברה, ולפיה נשים עדיין נושאות ברוב נטל עבודת הטיפול בבית ובמשפחה. חלוקה זו מובילה לציפיות תרבותיות שונות מאימהות ומאבות (Hays, 1996; Townsend, 2010), ונשים נדרשות להיות זמינות יותר למחויבות המשפחתית (Bianchi et al., 2000). נשים, ובעיקר אימהות, תואמות פחות את דפוס העובד האידיאלי, והן סובלות יותר מסטיגמת הגמישות וסופגות יותר את המשמעויות הכלכליות והאישיות של היותן עובדות לא אידיאליות בהקשרים של שבר, הערכת ביצועים ירודה, סיכויי קידום מופחתים ועיכובים בפיתוח הקריירה (Chung, 2020; Hays, 1996; Townsend, 2010).

לפיכך נוסחו ההשערות שלהלן:

השערה 3א: בקשר שבין עמדות מנהלים כלפי הסדרי העסקה גמישה לבין יישום הסדרי העסקה גמישה יימצא הבדל בין עובדות בהיריון ו/או בשנה הראשונה לאחר חופשת הלידה לבין כלל העובדים, כך שמנהלים יעניקו לעובדות אלה הסדרים גמישים נרחבים יותר בהתאם לצורכיהן הייחודיים בתקופות חיים אלה.

השערה 3ב: בקשר שבין עמדות מנהלים כלפי הסדרי העסקה גמישה להערכת ביצועים יימצא הבדל בין עובדות בהיריון ו/או בשנה הראשונה לאחר חופשת הלידה לבין כלל העובדים, כך שהערכת הביצועים של נשים אלה תהיה נמוכה יותר.

תרשים 1: מודל המחקר



שיטת המחקר

איסוף הנתונים

הנתונים נאספו בשתי נקודות זמן שביניהן הפרש של שבועיים, בהתאם להמלצתם של דורמן וגריפין (Dormann & Griffin, 2015) לנקוט טווחי זמן קצרים בתכנון סקר המופץ בכמה סבבים. פודסקוף ואח' (Podsakoff et al., 2012) ממליצים גם הם לערוך סקר בחלוקה לכמה סבבים, כדי להפחית הטיות אפשריות (common method bias).

איסוף הנתונים נעשה באמצעות שני סקרים באינטרנט בעזרת חברת הסקרים iPanel. בסבב הראשון נאספו נתונים על כלל המשתתפים במודל בנוגע לכלל העובדים בארגון. בסבב השני נאספו מאותם מנהלים שענו בסבב הראשון נתונים על המשתתפים התלויים רק בנוגע לעובדות הרות ו/או בשנה הראשונה אחרי חופשת הלידה. מטרתה של חלוקה זו היתה לנסות ולהציף פערים בין היחס כלפי עובדים בכלל לבין היחס כלפי עובדות הרות ו/או אחרי חופשת לידה בפרט, ולבחון אם ההזדמנות ההיסטורית ליישום הסדרי העסקה גמישה בתקופת המגפה גרמה למעסיקים להציע יותר עבודה גמישה לעובדות הרות ולאחר חופשת הלידה. ניתוח של נתוני שני הסבבים מאפשר להסיק מסקנות בדבר קיומו או היעדרו של הבדל מגדרי בקשר שבין המשתתפה המתווח – עמדות של מנהלים כלפי העסקה גמישה, לבין המשתתפים התלויים – יישום הסדרי העסקה גמישה והערכת ביצועים.

תיאור המדגם

מנהלות ומנהלים במגזר העסקי והציבורי שניהלו בתקופת הקורונה עובדות הרות ו/או בשנה הראשונה לאחר תום חופשת לידה במהלך תקופת הסגרים (מרץ 2020-מרץ 2021), ובארגונם התקיימו הסדרי העסקה גמישה באותה תקופה. בשאלות התבקשו המנהלים להתייחס תקופה שלפני פרוץ המגפה, לתקופת הסגרים ולתקופה שלאחר החזרה לשגרה בתום הסגרים.

המחקר בוצע בשני סבבים במהלך ספטמבר 2022: בסבב הראשון ענו 502 מנהלים. בסבב השני ענו 396 מנהלים. איחוד שני הסבבים הוביל לסך של 374 מנהלים שענו בשני הסבבים והשתתפו במחקר.

ממוצע הגיל של 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 מנהלים בדרג זוטרה, 52.4% (206) היו בדרג ביניים, ו-22.9% (90) מנהלים בדרג בכיר. 30% (118) עבדו בארגונים במגזר הציבורי, ו-70% (275) עבדו בארגונים במגזר הפרטי. 64.9% (255) עבדו בארגונים בתל-אביב ובמרכז הארץ, 13% (51) עבדו בארגונים באזור חיפה והצפון, 13.5% (53) עבדו בארגונים באזור ירושלים, ו-8.7% (34) עבדו בארגונים באזור דרום.

שיקולים אתיים

המחקר התבצע לאחר קבלת אישור מוועדת האתיקה של המוסד האקדמי. המנהלים חתמו על טופס הסכמה מדעת וניתנה להם אפשרות לפרוש מהמחקר בכל שלב. הובטחה לנחקרים שמירה על אנונימיות וסודיות. הסקר לא כלל פרטים אישיים מזהים ונעשה לאור הנחיות ואמות מידה בין-לאומיות על ידי חברת הסקרים iPanel, שחברה ב-ESOMAR מאז שנת 2008 ועומדת בקוד ICC/ESOMAR בנושא מחקרים אקדמיים וחברתיים.

כלי המחקר

במחקר 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 המשתנים במחקר נערכה באמצעות סקר על פי הסקאלות הבאות. כל פריט דורג בסולם ליקרט שנע בין 1 (במידה מועטה מאוד) ל-5 (במידה רבה מאוד).

תרבות העובד האידיאלי: המשתנה נמדד באמצעות 6 היגדים שנלקחו משאלון של אלן (Allen, 2001). השאלון נועד לבחון עד כמה העובדים מחויבים וזמינים למקום העבודה, ומציבים את עבודתם בראש סדר העדיפויות בחייהם (היגד לדוגמה: "העבודה צריכה להיות בראש סדר העדיפויות בחיי האדם"). האלפא של קרונבאך היתה 0.813.

סטיגמת הגמישות: המשתנה נמדד באמצעות 4 היגדים שנלקחו משאלונים מתוקפים שונים והותאמו לצורכי מחקר זה. שניים מההיגדים נלקחו משאלון של צ'ונג (Chung, 2020): "עובדים אשר משתמשים בדפוסי עבודה גמישים יוצרים יותר עבודה עבור עובדים אחרים שאינם משתמשים בהסדרים אלה"; "עובדים שבוחרים להשתמש בסידורי עבודה גמישים על מנת לאזן בין הקריירה למשפחה מסכנים את קידום הקריירה שלהם". ושניים מההיגדים נלקחו משאלון של אלן (Allen, 2001): "עובדים אשר משתמשים בדפוסי עבודה גמישה מחויבים פחות לארגון"; "שעות עבודה מרובות במקום העבודה הן דרך להשגת קידום". האלפא של קרונבאך היתה 0.722.

יישום הסדרי עבודה גמישים: המשתנה נמדד באמצעות הסקאלה שפיתחו ברקרי ואח' (Berkery et al., 2017), וכוללת 4 היגדים (היגד לדוגמה: "הארגון אפשר לעובדים לעבוד מחוץ למקום העבודה הקבוע"). האלפא של קרונבאך היתה 0.884.

עמדות מנהלים כלפי הסדרי עבודה גמישה: המשתנה נמדד באמצעות 15 פריטים המבוססים על הסקאלה שפיתחו ג'יאניקיס ומיכאיל (Giannikis & Mihail, 2011) (היגד לדוגמה: "הסדרי עבודה גמישים מגדילים את הסיכוי שעובדים יישארו בארגון"). האלפא של קרונבאך היתה 0.847.

הערכת ביצועי עובדים: המשתנה נמדד על פי הסקאלה שפיתחו ויליאמס ואנדרסון (Williams & Anderson, 1991), ונעשו בה שינויים קלים כדי להתאימה למחקר הנוכחי ולבחון הערכה של מנהלים את ביצועי העובדים במסגרת יישום הסדרי עבודה גמישה (היגד לדוגמה: "העובדים משלימים כראוי את המשימות שהוקצו להם"). האלפא של קרונבאך היתה 0.900.

משתני בקרה

בהתבסס על מחקרים קודמים (Chung, 2019a, 2019b), משתני הבקרה שנכללו ברמה האישית הם מגדר, גיל, והשכלה; וברמה הארגונית: דרג ארגוני ודומיננטיות נשית/גברית בארגון. נבדקה השפעתם של משתני הבקרה על מודל המחקר, הן בנוגע לכלל העובדים בארגון הן בנוגע לנשים הרות ו/או לאחר חופשת הלידה.

ניתוח הנתונים

ניתוח הנתונים התבצע בכמה שלבים: בשלב הראשון נבדק מודל המדידה (measurement model) באמצעות ניתוח גורמים מאשש (Confirmatory Factor Analysis, CFA), במטרה להעריך את המבנה הפנימי של הסקאלות, לבחון את העקביות הפנימית (internal consistency), ולהעריך את התוקף המתכנס והמבחין (convergent and discriminant validity). בשלב השני בוצעו חישובים סטטיסטיים תאורטיים ונבדקו המתאמים בין משתני המודל בהתאם להשערות המחקר באמצעות תוכנת SPSS גרסה 26. בשלב השלישי נבחן ונתח המודל התאורטי באמצעות ניתוח משוואות מבניות (Structural Equation Modeling, SEM) בתוכנת AMOS. בניגוד לניתוחי רגרסיה רגילים, SEM מאפשר בחינה סימולטנית של קשרי התלות השונים בין המשתנים במודל אחד משותף, ואומד את כל המקדמים המבניים באופן ישיר. כך ניתנה האפשרות להעריך את מידת ההתאמה בין המודל התאורטי למודל האמפירי (Byrne, 2001).

ממצאים

כדי לאמת את התוקף והמהימנות של משתני המחקר נבנה מודל מדידה. כל מדדי ההתאמה עומדים בערכים המומלצים, ובכך מפגינים התאמה טובה לנתונים שנאספו ($\chi^2=1,117.45$, $df=695$, $p<.001$; $CFI=.960$, $TLI=.952$; $RMSEA=.039$, $95\%CI$ [.035,.044]). מדדי המהימנות מסופקים גם כדי להצביע על שונות משותפת ולהבדיל בין אינדיקטור אחד למשנהו (Hayes & Cutts, 2020; Trizano-Hermosilla & Alvarado, 2016). אף שגם ערכי אלפא וגם אומגה היו מעל הערך המקובל, ערכי השונות המופקת הממוצעת (AVE) בכמה מהמשתנים היו מתחת ל-0.50, שהוא הערך המינימלי הנדרש (Fornell & Larcker, 1981), אך מלבד במשתנה סטיגמת הגמישות נמצא כי במשתנים האחרים ה-MSV עולה על השונות המרבית המשותפת עם אחרים. כלומר, התוקף המבחין מאושר. במילים אחרות, הגורמים שנבחנו אמפירית היו שונים זה מזה (Henseler et al., 2015).

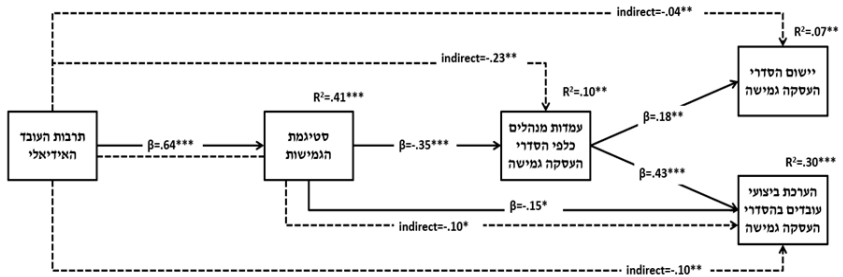
לוח 1: סטטיסטיקה תיאורית וקורלציות בין משתני המחקר

משתנה	1	2	3	4	5	6	7
סטטיסטיקה תיאורית							
אלפא של קרונבאך	.813	.722	.847	.884	.900	.929	.929
אומגה של מקדונלד	.817	.734	.849	.813	.901	.930	.931
שונות מופקת ממוצעת	.566	.492	.590	.438	.497	.947	.735
שונות מרבית משותפת	.413	.413	.222	.203	.222	.203	.127
ממוצעים	2.57	2.62	3.96	2.65	3.96	3.27	3.84
סטיית תקן	0.82	0.80	0.83	0.97	0.74	1.07	0.89
קורלציות							
תרבות העובד האידיאלי	-						
סטיגמת הגמישות	.64***	-					
עמדות מנהלים	-.16**	-.31***	-				
הסדרי העסקה גמישה	-.04	-.01	.15**	-			
הערכת ביצועים	-.27***	-.34***	.47***	.08	-		
הסדרי העסקה גמישה (היריון ולידה)	-.11*	-.12*	.21***	.45***	.16**	-	
הערכת ביצועים (היריון ולידה)	-.23***	-.25***	.25***	.11*	.36***	.27***	-

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

תרשים 2 מציג מקדמים ישירים ועקיפים מתוקננים התומכים בקשרים הישירים במודל המחקר. תרבות העובד האידיאלי קשורה באופן חיובי לסטיגמת הגמישות ($\beta=.64, p<.001$), כלומר, ככל שתפיסת תרבות העובד האידיאלי בקרב מנהלים חזקה יותר, כך גם סטיגמת הגמישות חזקה יותר. סטיגמת גמישות נתפסת חזקה יותר קשורה לעמדות חלשות יותר כלפי הסדרי העסקה גמישה, ולהפך ($\beta=-.35, p<.001$). עמדות כלפי הסדרי העסקה גמישה מסבירות באופן חיובי את היישום של הסדרי העסקה גמישה ($\beta=.43, p<.001$), ואת ההערכה של ביצועי עובדים בהסדרי העסקה גמישה ($\beta=.18, p<.01$).

תרשים 2: מודל המחקר, מקדמים מתוקננים (כלל העובדים בארגון)



$p < .05^*$
 $p < .01^{**}$
 $p < .001^{***}$

הערה: חץ מלא מייצג קשר ישיר; חץ מקווקו מייצג קשר עקיף

נוסף על ההשפעות הישירות הללו הוערכו השפעות עקיפות (המוצגות בלוח 2, וכחיצים בקו מקווקו בתרשים 2). ההשפעה העקיפה היא מנגנון חלופי להסבר ההשפעה של משתנה בלתי תלוי על המשתנה התלוי באמצעות מתווכים פוטנציאליים. נמצא כי סטיגמת גמישות היא משתנה מתווך בקשר בין תרבות העובד האידיאלי לבין עמדות מנהלים כלפי הסדרי העסקה גמישה ($\text{indirect} = -.23, p < .001$), כפי שהוצע בהשערה 1. עוד נמצא כי עמדות מנהלים כלפי הסדרי העסקה גמישה הן משתנה מתווך בקשר בין סטיגמת הגמישות לבין יישום הסדרי העסקה גמישה ($\text{indirect} = -.04, p < .01$), כפי שהוצע בהשערה 2, וכן בקשר בין סטיגמת גמישות לבין הערכת של ביצועי עובדים בהסדרי העסקה גמישה ($\text{indirect} = .10, p < .05$), כפי שהוצע בהשערה 2.

לוח 2: ניתוח נתיבים עקיפים, מקדמים מתוקננים (כלל העובדים בארגון)

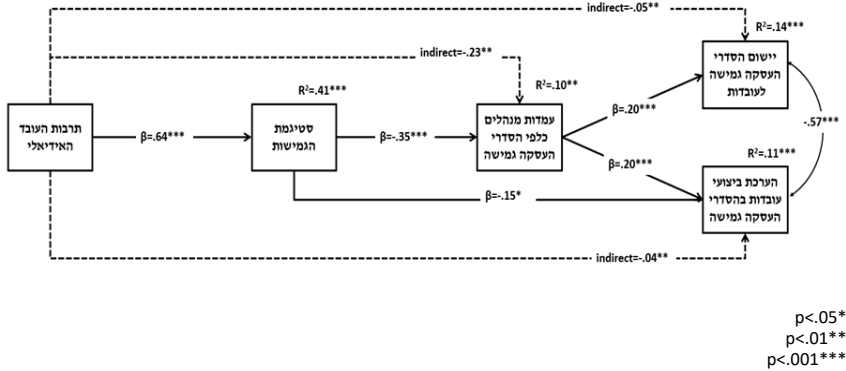
תוצאה סופית	קשר ישיר	רווח בר-סמך 95%	קשר עקיף	נתיבים
-0.04 (.06)	-0.07 (.07)	[-.01, .05]	.01 (.02)	עובד אידיאלי ← עמדות ← העסקה גמישה
-0.04 (.06)	-0.07 (.07)	[-.03, .15]	.06 (.05)	עובד אידיאלי ← סטיגמה ← העסקה גמישה
-0.04 (.06)	-0.07 (.07)	[-.08, -.02]	-.04** (.02)	עובד אידיאלי ← סטיגמה ← עמדות ← העסקה גמישה
-.25** (.06)	-.09 (.07)	[-.04, .09]	.03 (.03)	עובד אידיאלי ← עמדות ← הערכת ביצועים
-.25** (.06)	-.09 (.07)	[-.19, -.02]	-.10** (.04)	עובד אידיאלי ← סטיגמה ← הערכת ביצועים
-.25** (.06)	-.09 (.07)	[-.15, -.06]	-.10*** (.02)	עובד אידיאלי ← סטיגמה ← עמדות ← הערכת ביצועים
-.16** (.05)	.07 (.07)	[-.31, -.14]	-.23*** (.04)	עובד אידיאלי ← סטיגמה ← עמדות

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

הערה: בסוגריים עגולים טעות תקינה סטנדרטית; בסוגריים מרובעים רווח בר-סמך 95%

בסבב השני של השאלון נשאלו המנהלים על יישום הסדרי העסקה גמישה ועל הערכת ביצועים של עובדות בהיריון ו/או אחרי חופשת לידה. השאלות על המשתנים האחרים נשאלו בסבב הראשון, ולכן מודל הנתיב השני בדק את עמדות המנהלים בנוגע להסדרי העסקה גמישה כלפי נשים בהיריון ו/או אחרי חופשת לידה, ולא באופן כללי. תרשים 3 מציג את תוצאותיו של מודל זה.

תרשים 3: מודל המחקר, מקדמים מתוקננים (עובדות בהיריון ו/או לאחר חופשת לידה)



$p < .05^*$
 $p < .01^{**}$
 $p < .001^{***}$
 הערה: חץ מלא מייצג קשר ישיר; חץ מקווקו מייצג קשר עקיף

הוספנו למודל המחקר כמה משתני בקרה. מנהלים מבוגרים העריכו את ביצועי העובדים בגבוהים יותר, ולהפך ($\beta = .09, p < .05$), ואילו להשכלה היתה השפעה הפוכה – כלומר ככל שהשכלת המנהלים היתה גבוהה יותר כך הם העריכו את הישגי העובדים כנמוכים יותר ($\beta = -.10, p < .05$). נמצא קשר רק בין גיל המנהלים ליישום הסדרי העסקה גמישה, כך שמנהלים מבוגרים יותר נטו ליישם הסדרי העסקה גמישה לנשים בהיריון פחות ממנהלים צעירים יותר ($\beta = -.17, p < .01$). זאת ועוד, כאשר נשים או גברים היו רוב דומיננטי בארגון, בהשוואה למספר שווה של נשים לגברים, היקף ההעסקה הגמישה של נשים בהיריון ו/או לאחר השיבה מחופשת הלידה היה נמוך יותר ($\beta = -.11, p < .05$; $\beta = -.23, p < .001$; בהתאמה). השפעות העמדות של המנהלים על הסדרי העסקה גמישה לנשים בהיריון והערכת תפקודן בהעסקה כזו היו חיוביות ודומות ($\beta = .20, p < .001$; $\beta = .20, p < .001$).

הערכנו גם את ההשפעות העקיפות (ראו לוח 3), ומצאנו שלתרבות העובד האידיאלי היתה השפעה עקיפה על יישום הסדרי העסקה גמישה ($\text{indirect} = -.05, p < .01$) ועל הערכת ביצועי העובדות במסגרת העסקה גמישה ($\text{indirect} = -.04, p < .01$) בתיווך של סטיגמת גמישות ועמדות מנהלים כלפי הסדרי העסקה גמישה. כמו בתרשים 2 עבור כלל העובדים בארגון, נמצא כי תרבות העובד האידיאלי משפיעה על עמדות מנהלים כלפי הסדרי העסקה גמישה באמצעות סטיגמת הגמישות גם בהקשר של נשים הרות ו/או אחרי חופשת לידה ($\text{indirect} = -.23, p < .01$).

כדי להשלים את הניתוחים הללו השווינו בין שני המודלים, כלומר בין המודל העוסק בהערכת מנהלים את יישום הסדרי העסקה גמישה בכלל אוכלוסיית העובדים בארגון, לבין המודל העוסק בהערכת מנהלים את יישום הסדרי העסקה הגמישה בקרב נשים הרות ו/או לאחר חופשת לידה. מצאנו כי בין שני המודלים יש הבדל מובהק בנתיב התיווך המוביל מתרבות העובד האידיאלי עד להערכת ביצועים ($d=-0.043, p=.034, 95\% \text{ CI } [-0.099, -0.011]$), אך אין הבדלים מובהקים בנתיב התיווך מתרבות העובד האידיאלי ליישום הסדרי העסקה גמישה. כלומר, השפעת העמדות של מנהלים כלפי הסדרי העסקה גמישה על הערכת ביצועי עובדים היתה גבוהה יותר במובהק בקרב כלל העובדים בהשוואה להערכתם בקרב נשים הרות ו/או אחרי חופשת לידה ($d=0.191, p=.012, 95\% \text{ CI } [0.043, 0.348]$).

לוח 3: ניתוח נתיבים עקיפים, מקדמים מתוקננים (עובדות בהיריון ו/או לאחר חופשת לידה)

תוצאה סופית	קשר ישיר	רוח בר-סמך 95%	קשר עקיף	נתיבים
-0.10* (.05)	-0.06 (.06)	[-.02, .05]	.01 (.02)	עובד אידיאלי ← עמדות ← העסקה גמישה
-0.10* (.05)	-0.06 (.06)	[-.09, .07]	-.01 (.04)	עובד אידיאלי ← סטיגמה ← העסקה גמישה
-0.10* (.05)	-0.04 (.04)	[-.10, -.02]	-.05** (.02)	עובד אידיאלי ← סטיגמה ← עמדות ← העסקה גמישה
-.23*** (.05)	-.13* (.06)	[-.02, .05]	.01 (.02)	עובד אידיאלי ← עמדות ← הערכת ביצועים
-.23*** (.05)	-.13* (.06)	[-.15, .02]	-.07 (.04)	עובד אידיאלי ← סטיגמה ← הערכת ביצועים
.23*** (.05)	-.13* (.06)	[-.10, -.01]	-.04** (.02)	עובד אידיאלי ← סטיגמה ← עמדות ← הערכת ביצועים
-.16** (.05)	.07 (.07)	[-.34, -.11]	-.23** (.04)	עובד אידיאלי ← סטיגמה ← עמדות

p<.05*

p<.01**

p<.001***

הערה: בסוגריים טעות תקינה סטנדרטיות; בסוגריים מרובעים רוח בר-סמך 95%

לפיכך, השערה 3א' לא אוששה. לא נמצא הבדל בין השפעת העמדות של מנהלים כלפי הסדרי העסקה גמישה כמשתנה מתווך בקשר בין סטיגמת הגמישות לבין יישום הסדרי העסקה גמישה ביחס לנשים בהיריון ובשנה הראשונה לאחר חופשת הלידה לבין השפעתן ביחס לכלל העובדים.

השערה 3ב' אוששה. נמצא הבדל בין השפעת העמדות של מנהלים כלפי הסדרי העסקה גמישה כמשתנה מתווך בקשר בין סטיגמת הגמישות לבין הערכת ביצועי עובדות בהיריון ובשנה הראשונה לאחר חופשת לידה לבין השפעתן ביחס לכלל העובדים.

דין

מטרתו של מחקר זה היתה לבחון מנקודת מבט של מנהלים בארגונים את ההשפעות של גורמים שונים על הקלה ביישום של הסדרי העסקה גמישה לעובדות בהיריון ו/או לאחר החזרה מחופשת הלידה, או על עיכובם. לאור גישת יחסי עובד-ארגון (EOR) (Shore et al., 2004), תרומתו של המחקר היא בהרחבת הידע הקיים ובהצגה ראשונה של סטיגמת הגמישות ועמדות מנהלים כלפי הסדרי העסקה גמישה כמשתנים מתווכים בקשר שבין תרבות העובד האידיאלי ליישום של הסדרי העסקה גמישה ולהערכת ביצועי עובדים.

ממצאי המחקר איששו את השערות התיווך: נמצא כי סטיגמת הגמישות היא משתנה מתווך בין תרבות העובד האידיאלי לבין עמדות מנהלים כלפי הסדרי העסקה גמישה, וכן שעמדות מנהלים הן משתנה מתווך בין סטיגמת הגמישות ליישום הסדרים גמישים ובין סטיגמת הגמישות להערכת ביצועים. השערת התיווך של שני המשתנים כרציפים אוששה גם היא: סטיגמת הגמישות ועמדות המנהלים כלפי הסדרי העסקה גמישה תיווכו את הקשר בין תרבות העובד האידיאלי ליישום הסדרי העסקה גמישה ולהערכות ביצועי העובדים.

התרומה החשובה של מחקר זה היא בעצם בחינת קיומו של פער מגדרי בהשפעה של גורמי התיווך – סטיגמת הגמישות ועמדות של מנהלים כלפי הסדרי העסקה גמישה – על הקשר שבין תרבות העובד האידיאלי לבין שני היבטים ארגוניים: יישום הסדרי העסקה גמישה והערכת ביצועי העובדים. ייחודו של המחקר הוא בבחינת השפעתם של גורמים אלו בנפרד על עובדות בהיריון ואימהות בשנה הראשונה לאחר חופשת הלידה בהשוואה להשפעתם על

כלל העובדים המועסקים בהסדרים גמישים. ההשערה בדבר קיומו של פער מגדרי בהערכת הביצועים אוששה: אף כי נמצא שככל שעמדות המנהלים כלפי הסדרי העסקה גמישה היו חיוביות יותר כך גם הערכות הביצועים של העובדים היו גבוהות יותר, נשים בהיריון ו/או לאחר חופשת לידה עדיין קיבלו הערכות ביצועים נמוכות במובהק מכלל העובדים. ממצא חשוב זה משקף את ההפליה התוצאתית כלפי אימהות בשוק העבודה. שכן אף שהמדיניות הארגונית נדמית שוויונית לכאורה, תוצאותיה חושפות פערים מערכתיים המובילים לפגיעה שיטתית בקבוצת נשים זו.

הפליה תעסוקתית מתייחסת פעמים רבות להחלטות שמעסיקים מקבלים בהתחשב במאפיינים מכונני זהות שאינם קשורים לאופיו או למהותו של התפקיד. כך, למשל, כשמעסיק מחליט שלא לקלוט לעבודה עובדת בשל היותה בהיריון או בשל היותה אם לילדים קטנים, או שהוא מחליט לפטר עובדת לאחר שהודיעה לו על היותה בהיריון. אלה הם מופעים של הפליה ישירה ומודעת, והאיסור עליהם נובע מתפיסה של שוויון פורמלי. תפיסה זו מתמקדת בדמיון בין המינים ומבססת את הדרישה להעניק יחס דומה לדומים, כלומר לאפשר לנשים ליהנות מאותן זכויות והזדמנויות שגברים נהנים מהן. אולם מאז סוף שנות ה-70 של המאה ה-20 התפתחה תפיסה נוספת ומורכבת יותר של שוויון מהותי, המכירה בעובדה שאת השוויון יש למדוד לא בהכרח ביחס שווה, אלא גם בבחינה של תוצאות שוות (רימלט, 2010). גישה זו מאפשרת לזהות את ההפליה המוסווית בפרקטיקות תעסוקתיות על פי התוצאה המפלה כלפי קבוצת הנשים, גם אם לא היתה כל כוונה להפלותן (שדולת הנשים נגד שר העבודה והרווחה, 1998), ואף אם הפרקטיקה התעסוקתית נשענה על הטיות בלתי מודעות (רבין-מרגליות, 2018). אף שקשה מאוד לזהות ולהוכיח הפליה בלתי מכוונת ומודעת (רבין-מרגליות, 2018), דוגמה בולטת לחשיבה מסוג זה מצויה בדרישה החוקית, החדשה יחסית, שעוגנה בחוק שכר שווה לעובדת ולעובד (תשנ"ו-1996) ומחייבת חלק ניכר מהמעסיקים בישראל לערוך דוח שנתי ובו פילוח שכר העובדים והעובדות, כדי לאפשר זיהוי של פערי שכר מגדריים ולקדם תיקון הולם. גישה זו של השוויון המהותי, המתמקדת באיתור תוצאות מפלות, מסייעת לזהות את הפערים שמצאנו בהערכות הביצוע לערת העובדות בהיריון ו/או לאחר חופשת הלידה כהפליה תעסוקתית.

מחקר זה תומך גם בידע הקיים באשר להערכות ביצוע נמוכות שנשים מקבלות (Correl et al., 2020), ובפרט עובדות הרות ו/או אימהות, אף שבישוריהן וביצועיהן אינם שונים בהכרח מאלה של עובדים אחרים (Arena et al., 2023; Bornstein, 2013; Williams et al., 2013). ככל הנראה, המחקר אף משקף את הסטראוטיפים המוכרים מהספרות בדבר מחויבותן הפחותה של עובדות הרות ואימהות לילדים קטנים לעבודה, הירידה במוטיבציה,

בתחרותיות וביעילות שלהן, ואף בדבר תפקידן כאימהות הנושאות, או צפויות לשאת, בעיקר הטיפול בילדים, ואת השפעת הסטראוטיפים הללו על הערכות הביצוע של עובדות אלה. הערכות הביצוע הנמוכות יותר שהעובדות ההרות והאימהות לילדים קטנים זוכות להן אף מספקות הסבר, ולו חלקי, לתופעה המוכרת של פיטורים בעת ההיריון ולאחר השיבה מחופשת הלידה. שכן משהוכח שמנהלים מעריכים אותן כעובדות פחות טובות, פעמים רבות הם לא ירצו להמשיך ולהעסיק אותן בשל כך. לממצא זה חשיבות רבה לאור הידע שהצטבר במחקר ולפיו להערכות הביצוע יש השפעה ישירה וניכרת על סיכויי הקידום ועל הפגיעה בשכרן של נשים אלה (Arena et al., 2023; Xiang et al., 2022).

בהתבסס על גישת יחסי עובד-ארגון, המחקר מספק תימוכין חדשים וחשובים לכך שהמנהלים ממלאים תפקיד מרכזי בהנצחת הפליה מגדרית בכלל, והפליה כלפי נשים בהיריון ולאחר חופשת לידה בפרט. עם זאת, הממצאים מלמדים על הפוטנציאל ששינוי עמדותיהם של מנהלים יביא לצמצום הפליה המגדרית. כך, למשל, הממצאים מורים כי ככל שעמדות המנהלים כלפי העסקה גמישה הן חיוביות יותר, כך גובר היקף היישום של הסדרי העסקה גמישה בארגון, והוא פתוח ונגיש לכלל העובדים – לא רק לנשים בתקופות חיים הייחודיות של היריון ואימהות לילדים קטנים. פתיחות זו עשויה לקדם נרמול של העסקה גמישה, להפחית את סטיגמות הגמישות, לצמצם את הבלטותן של נשים בהיריון ולאחר חופשת לידה כמי ש"סוטות" מהנורמה התעסוקתית האידיאלית, ולתרום לשילובן השוויוני במקום העבודה.

להפתעתנו, לא אוששה ההשערה בדבר הבדלים בהשפעה של הגורמים המתווכים על יישום הסדרי העסקה גמישה לעובדות הרות ולאחר חופשת הלידה לבין השפעתם של הסדרי העסקה כאלה על כלל העובדים. ממצאי המחקר מעידים כי מנהלים שמחזיקים בעמדות חיוביות כלפי העסקה גמישה אכן מקדמים יישום נרחב יותר של הסדרים אלו בקרב כלל העובדים, אך עובדות בהיריון ו/או לאחר חופשת הלידה אינן נהנות משימוש מהסדרים אלה יותר משאר העובדים. זאת אף שהתקופות הללו מאופיינות בצרכים תעסוקתיים ייחודיים העשויים לקבל מענה באמצעות התאמות הנדרשות לשמירה על האיזון בין מחויבויות המשפחה והעבודה, ובהתחשב בהשפעה הרבה שיש תקופות אלה על הקריירה של נשים (Shanmugam & Agarwal, 2019). ייתכן שבעובדה שהמנהלים לא מעניקים להן אפשרות נרחבת יותר להסדרי העסקה גמישה, ולמעשה דורשים מהן לעבוד כמו שאר העובדים, אפשר לראות ביטוי נוסף של העוינות כלפי עובדות אלה (Gatrell, 2011; Grossman, 2009) ושל הפליה שהן סובלות ממנה (Yue, 2008; Grossman, 2009; Areheart, 2015). בין היתר, הן אף זוכות להערכות ביצועים נמוכות יותר.

הממצאים מדגישים את הצורך בפיתוח מודלים ניהוליים ותרבות ארגונית התומכים בשוויון מהותי, מכירים בצרכים הייחודיים של עובדות בתקופות חיים אלה ומקדמים לא רק את היישום של הסדרי העסקה גמישה אלא גם את ההערכה ההוגנת והלא מפלה של ביצועיהן במסגרת הסדרים אלו.

המלצות יישומיות

ממצאי המחקר מובילים אותנו לגיבוש המלצות בשתי רמות: ברמה הארגונית וברמת קובעי המדיניות.

המלצות ברמה הארגונית

מחקרים מצביעים על הפסדים כלכליים ניכרים שנגרמים לארגונים בשל דפוסי העבודה של עובדות הרות ו/או לאחר החזרה מחופשת הלידה, לרבות הפחתת משרה, תת-תעסוקה ועזיבת שוק העבודה. עם ההפסדים ניתן למנות את המינציה הלא מיטבית של כוח האדם בארגון, העלויות הגבוהות הכרוכות בתחלופות עובדים ובגיוס עובדים חלופיים, והפסדים הנגרמים עקב אובדן המקצועיות, הידע והניסיון בארגון (Barnard & Rapp, 2005; Kunin, 2012). ממצאי מחקר זה תומכים בכמה המלצות שניתן ליישם ברמת הארגון בהקשר של קביעת פרקטיקות התומכות בשימור הרצף התעסוקתי של נשים בתקופות חיים אלה.

אחת הדרכים המרכזיות ליישום המלצות אלו היא באמצעות גיבוש מדיניות מוסדרת של העסקה גמישה אשר תיתן מענה לצרכים הייחודיים של עובדות אלה, המתמודדות ביתר שאת עם הקונפליקט בין עבודה למשפחה. הענקת זכות להעסקה גמישה בתקופות היריון ולאחר לידה יכולה להצטרף להטבות אימהיות (maternity benefits) אחרות שארגונים מעניקים לעובדות הרות ולאמהות לילדים קטנים, ובהם שירותי תמיכה שמטרתם לשפר את חוויית ההיריון והחזרה לעבודה (maternity concierge services). אלה כוללים סיוע בירוקרטי בקבלת זכויות סוציאליות, תמיכה רגשית וליווי מקצועי; הענקת קצבאות כספיות; בדיקות מיוחדות להריונות בסיכון גבוה; ותוכניות בריאות אחרות, ונחשבים לאינדקטורים העיקריים להתייחסות של ארגון לעובדות בהיריון ולהערכתו אותן (Paustian-Underdahl et al., 2024).

ממצאי המחקר אף הדגישו את החשיבות שיש בפעולה לשינוי התרבות הארגונית של נורמת העובד האידיאלי וסטיגמת הגמישות, אשר משפיעות על עמדות של מנהלים כלפי העסקה גמישה של נשים בתקופות חיים רגישות אלה. בהתאם למחקרים אשר מראים שעמדות מנהלים ניתנות לשינוי (Sweet et al., 2017) מומלץ לפעול לקידום שינוי חיובי בעמדותיהם כלפי העסקה גמישה באמצעות תוכניות הדרכה והענקת כלים להתאמת תנאי העסקה והפיכתם לגמישים, ובאמצעות הענקת תמריצי תמיכה למנהלים שמיישמים העסקה גמישה לנשים בהיריון ולאחר החזרה מחופשת הלידה.

ממצא מרכזי נוסף של מחקר זה זיהה כי עובדות בהיריון ואחרי חופשת לידה שהועסקו באופן גמיש זכו להערכות ביצועים נמוכות יותר מאשר כלל עובדי הארגון. מחקר קודם הראה שפערים מגדריים בהערכות עובדים ועבודה הם פעמים רבות תוצר של הטיות בלתי מודעות שמאפיינות את החשיבה האנושית, גם בקרב אנשים בעלי מודעות ורצון לפעול באופן שוויוני. בוהנט (Bohnet, 2016) ממליצה לארגונים לנקוט שיטה של עיצוב התנהגותי (behavioral design), המאפשרת להתגבר על התוצאות האופרטיביות של הסטראוטיפים והדעות הקדומות שמפעילים את כולנו. כדי להדגים זאת היא מציינת כי עריכת מבחני קבלה מאחורי מסך שהסתיר את מגדר הנבחנים הוביל לגידול של עשרות אחוזים בגיוס נשים נגניות לתזמורות מובילות בעולם. ברוח זו אנו ממליצות לארגוני העבודה לתקן את הערכות העובדים שלהם, כלומר לכמת את הפערים המגדריים שמתקבלים בין הערכות של עובדים שמועסקים באופן גמיש אל מול הערכות של עובדות שמועסקות באופן גמיש בהיריון ואחרי חופשת לידה, ולתקן אותן בהתאם. מדובר בתהליך חשוב של זיהוי הפערים, העלאתם למודעות ותיקון ההפליה התוצאתית הפוגעת בעובדות, בארגונים ובמדינה.

כדי להתמודד עם הטיות אלו בשיטה של תקנון מומלץ לארגונים לאמץ מדדים ברורים ואובייקטיביים להערכת ביצועים על בסיס תפוקות, ולא על פי פרמטרים מסורתיים של מספר שעות עבודה או נוכחות פיזית במקום העבודה (Correll et al., 2020; Forbes et al., 2016; Moen et al., 2016; Kelly et al., 2014; Galea et al., 2014; al., 2020). נוסף על כך, יש להכשיר מנהלים לזהות ולהפחית הטיות מגדריות (gender training) (Lombardo & Mergaert, 2013), ולוודא שהערכות העובדים מתמקדות בתוצאות וביצועים ולא בתכונות אישיותיות, במאפייני השתייכות קבוצתית (נשים בהיריון, אימהות) או בהנחות מוקדמות ובסטראוטיפים.

המלצות לקובעי מדיניות

התקווה היא שארגונים יפעלו לשינוי התרבות הארגונית מתוך הבנת הכדאיות שבכך, אך עולה השאלה אם די בתקווה שיעשו זאת. לטעמנו, ממצאי המחקר תומכים בקידום חובה משפטית שתשלים את ההליכים התוך-ארגוניים ותבנה את הזכות להגמשת התעסוקה של עובדות בהיריון ו/או בשנה הראשונה שלאחר חופשת הלידה.

הסדרים מעין אלה עולים למעשה בקנה אחד עם התשתית המשפטית הקיימת בישראל, שמטרתה לקדם את השוויון המגדרי ולהפחית תופעות של הפליה כלפי נשים הרות ואימהות לילדים קטנים בשוק העבודה. ראשית, לפי חוק עבודת נשים (תשי"ד-1954) מעסיקים נדרשים להעניק מענה גמיש לצרכים הייחודיים של עובדות הרות ו/או לאחר הלידה בהקשרי תעסוקה מסוימים. שנית, גם האיסור על הפליית עובדת בשל הריונה או בשל היותה אִם הכלול בחוק שוויון ההזדמנויות בעבודה (תשמ"ח-1988) מעניק הגנה לעובדות בהיריון ו/או לאחר לידה. שלישית, החוק לעידוד של שילוב וקידום נשים בעבודה ושל התאמת מקומות עבודה לנשים (תשס"ח-2008) חוקק במטרה להוביל שינוי בתרבות העסקית ולטפח מודעות ציבורית כך שיאפשרו לנשים לקיים איזון טוב יותר בין משפחה לעבודה.

ואולם גישות ביקורתיות מצביעות על חסמים וכשלים הטמונים בהסדרים המשפטיים עצמם, ואף ביישומם ובפרשנותם. תאוריות ביקורתיות מעין אלה מזהות את המשפט כגורם המשמר מבני כוח חברתיים ומטילות ספק בביטוליות של המשפט ובכוחו לחולל שינוי חברתי (אייזנשטדט ואח', 2008; אלבשן, 2004; בורדייה, 2007; ברזילי, 2010; רימלט, 2013).

למרות זאת, בחינת ההיסטוריה מעלה שהפעלת לחץ לשינוי חברתי משיגה תוצאות טובות יותר כשהמשפט תומך במהלך ומטיל את כובד משקלו על הסוגיה (Kunin, 2012). אומנם מדובר בשינוי איטי, אך כשבוחנים אותו לאורך זמן אפשר לזהות את ההתקדמות שהושגה (מונדלק, 2010; Mercat-bruns et al., 2018). זאת ועוד, עיגון משפטי של דיני איסור הפליה הוא בראש וראשונה הכרעה חברתית ערכית ובעל חשיבות הצהרתית, שכן בדרך זו המשפט מקדם נורמות וערכים קיימים וחדשים ומסייע בהפנמתם (Areheart, 2015).

נראה אפוא שאף אם הסדר משפטי כשלעצמו אינו יכול להביא לידי שינוי חברתי כולל ומקיף, יש באפשרותו להצהיר על הנורמות הרצויות ולהגביר ציות. אלה מושגים, בין היתר, באמצעות הפנמת השינוי הנורמטיבי דרך הנחיות של יועצים משפטיים בארגונים, ואף באמצעות החשש מפני הצורך בליטיגציה (ניהול התיק בבית הדין) כחלק מאסטרטגיות של

ניהול סיכונים עסקי והרצון להימנע מפסיקת פיצויים ומהוצאות משפטיות (Williams & Bornstein, 2006). משום כך, זרמים פמיניסטיים ראו במשפט כלי יעיל להעלאת המודעות לסטראוטיפים ולהדרות חברתיות, לשינוי חברתי ולקידום השוויון המגדרי, ומאמצים רבים הושקעו בקידום תיקוני חקיקה ובפנייה מוגברת לבתי משפט בניסיון למגר את ההפליה כלפי נשים (קמיר, 2024; רימלט, 2013).

עם זאת, בהינתן עמימות מושגית ואתגרים ניכרים במדידת התופעה של הפליה ובהוכחתה, קשה להצביע על קשר סיבתי בין עיגון זכות משפטית לבין הפחתת תופעת ההפליה שהיא ביקשה לטפל בה מלכתחילה (מונדלק, 2010; רבין-מרגליות, 2018). יתרה מזאת, יש התלבטות בדבר הדרך שבה אפשר וראוי להבין ולפרש את יעילותם של ההסדרים המשפטיים (Mercat-bruns et al., 2018). ואכן, מבחינה אמפירית, הממצאים אינם חד-משמעיים. מחד גיסא אי-אפשר להתעלם מהעובדה שתופעת ההפליה כלפי עובדות הרות ואימהות לילדים נותרה נרחבת, ושהיא ממשיכה להשתקף במחקרים, בפסיקה ובדוחות רשמיים על אף הסדרי חקיקה מפורשים וותיקים (גרוס, 2022). מאידך גיסא יש אינדיקציות להשפעה שיש לעיגון חקיקתי של דיני איסור ההפליה על שינוי המציאות (Mercat-bruns et al., 2018). בישראל, למשל, יש ממצאים המורים על התקדמות שהושגה באמצעות המשפט במלחמה בפיטורי היריון מפלים. השינוי בתודעה הציבורית בכל הנוגע לפיטורים בעת היריון משתקף, בין היתר, בעלייה הניכרת שחלה עם השנים במספר התביעות האזרחיות, וכן בניסיונם של מעסיקים להסתיר את ההפליה ולתרץ את הפיטורים בטענות חלופיות (גרוס, 2022; רבין-מרגליות, 2018). עוד זוהתה חשיבותה של מעטפת ההגנה הטובה יותר שמספק חוק עבודת נשים לעובדות שהשלימו לפחות חצי שנת ותק בעבודה, לעומת הפגיעות המוגברת של אלה שנותרו מחוץ למעגל ההגנה המשפטית של החוק. נמצאו עדויות גם בדבר הרתעה אפקטיבית יותר שיצר החוק כלפי מעסיקיהן של העובדות ההרות המוגנות במסגרת החוק, ונמתחה ביקורת על מתכונתו המצמצמת של החוק, לצד קריאה להרחיב את ההגנה החוקית לכלל העובדות ההרות (רימלט וגרוס, 2025).

נוסף על כך, השיעורים הנמוכים ביותר של טיפול המדינה במופעי הפליה באמצעות אכיפה פלילית ומינהלית הפכו את האכיפה האזרחית-הפרטית (באמצעות הגשת תביעה על ידי עובדות שסבלו מהפליה נגד מעסיקיהן המפלים) לכלי מרכזי במאבק להפחתת תופעת פיטורי היריון מפלים (גרוס, 2022), ואין סיבה לחשוב שהמצב שונה בהקשר של כלל דיני איסור ההפליה כלפי נשים ואימהות בשוק העבודה. אף בהתחשב בביקורת על פסיקת סעדים בלתי מספקת (גרוס, 2022), מדובר באפיק משפטי המעניק לעובדות את האפשרות לבוא חשבון עם מעסיקיהן המפלים ולקבל פיצוי, גם אם חלקי, בגין הנזקים שנגרמו להן. ולו משום

כך, יש חשיבות לעיגון משפטי של זכות, שכן בלעדיו מסלול האכיפה האזרחית ייוותר חסום – מצב אשר מייצר, הלכה למעשה, מעין חסינות למעסיקים מפלים (רימלט וגרוס, 2025).

קביעת הזכות להגמשה תעסוקתית צפויה אפוא להמשיך ולקדם בשוק תהליכים של הגברת השימוש בהסדרי העסקה גמישים בעקבות הניסיון של תקופת הקורונה. התקווה 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 עבודה רציפה של נשים גם במקרים שבהם היריון מייצר מגבלה תעסוקתית לעובדת ומחייב אותה לשמירת היריון, וגם בהקשר של אימהות לילדים קטנים. העסקה רציפה של נשים בשנים מאתגרות אלה תאפשר להן להתקדם לעמדות בכירות ולהשיג שכר גבוה יותר, ובדרך זו להפחית את תלותן בקצבאות הרווחה במהלך שנות עבודתן ואף לאחר הגעתן לגיל פרישה.

מגבלות המחקר והמלצות למחקר עתידי

כמו בכל מחקר, גם למחקר זה מגבלות אחדות. ראשית, במדידה הראשונה נאספו נתונים על כלל המשתנים במודל המחקר, ללא הפרדה בין המשתנים הבלתי תלויים לבין המשתנים המתווכים והתלויים. משום כך לא ניתן היה לבחון קשרים סיבתיים בין המשתנים (Dormann & Griffin, 2015).

שנית, הנתונים נאספו ממנהלים של נשים בהיריון ו/או לאחר חופשת לידה בשתי נקודות בזמן בלבד, ויש חשש להטיות הנובעות מדיווחים עצמיים (self-reported data are susceptible to common method bias). מחקר עתידי עשוי להפחית הטיות אלה באמצעות איסוף נתונים מגורמים נוספים, דוגמת העובדות עצמן (Podsakoff et al., 2012). שמייעת קולן של העובדות בהיריון ואחרי החזרה מחופשת הלידה חשובה גם לאור "פרדוקס הגמישות", ולפיו עובדים המועסקים בהעסקה גמישה חווים לעיתים עומס גדול יותר מאשר בהעסקה מסורתית, עקב טשטוש הגבול בין תחומי העבודה ותחומי החיים (Chung, 2022). אי לכך, יש צורך במחקר המשך שיביא את תפיסתן של הנשים ואף יבחן את תחושותיהן בהתחשב בניסיון שצברו בהעסקה גמישה במהלך תקופת הקורונה ולאחריה.

מגבלה שלישית היא מיעוט המחקרים שהתמקדו באוכלוסיית העובדות בהיריון ואחרי חופשת לידה, ונדרש מחקר נוסף שיאשר ויחזק את הממצאים שנמצאו במחקר הנוכחי. רצוי להרחיב את המחקר שמתמקד בנשים אלה ובחוויות התעסוקה הגמישה שלהן באמצעות בחינה של היבטים נוספים, וכך להעמיק את ההבנה של תוצאות ההעסקה הגמישה בתקופות חיים אלה.

שתי מגבלות נוספות קשורות לאוכלוסיית המחקר. ראשית, מדגם המחקר כלל ייצוג שווה של מנהלים ומנהלות, מצב שאינו משקף את השיעור האמיתי של נשים בתפקידי ניהול בשוק העבודה. הבחירה בייצוג מדגמי זה נעשתה במטרה לאפשר בחינה והשוואה של עמדות מגדריות בקרב מנהלים ומנהלות כלפי הסדרי העסקה גמישה, אולם לא נמצא הבדל מגדרי מובהק. עם זאת, בחירה זו עשויה להשפיע על הכללה של הממצאים ועל פרשנותם בהקשר של אוכלוסיית המנהלים הכללית. לפיכך יש להיזהר מהכללה גורפת של הממצאים על כלל המנהלים בשוק העבודה. שנית, המחקר נערך בישראל, ותוצאותיו מושפעות מהחוקים ומהנורמות הנהוגים בישראל בהקשר של זכויות של עובדות הרות ולאחר החזרה מחופשת לידה. משום כך קשה לבצע הכללה של ממצאי המחקר למקומות נוספים בעולם, וכדאי לבחון את המודל המחקרי הזה במדינות נוספות ולערוך את ההשוואות המתבקשות.

במחקר הנוכחי נמצא כי תרבות ארגונית ועמדות מנהלים משתלבים זה בזה. רוב המנהלים הביעו עמדות חיוביות כלפי העסקה גמישה, וכאלה היו גם התפיסות בארגון. במחקר עתידי מעניין להתמקד במנהלים נטולי סטיגמת גמישות התומכים בהסדרי העסקה גמישים אך מועסקים בארגונים שנהוגה בהם תרבות עובד אידיאלי מסורתית, ולבחון כיצד הם מתמודדים עם הקונפליקט בין עמדותיהם לבין הסביבה הארגונית וכיצד הם פועלים לשנותה.

מקורות

- אייזנשטדט, מ', מונדלק, ג', זיו, ר' ומימון-בלאו, ע' (2008). **העצמה במשפט**. נבו.
- אלבשן, י' (2004). נגישות האוכלוסיות המוחלשות בישראל למשפט. **עלי משפט**, ג, 497–530.
- בורדייה, פ' (2007). **השליטה הגברית**. רסלינג.
- ברזילי, ג' (2010). המשפט כשדה במסגרת של כוח פוליטי: האם בתי המשפט הם נשאי שינוי חברתי-פוליטי, ואם כן – כיצד? בתוך ד' הקר ונ' זיו (עורכות), **האם המשפט חשוב?** (עמ' 107–125).
- אוניברסיטת תל-אביב.

גרוס, מ' (2022). האם לילד הזה פיללנו? שלושה עשורים של המלחמה בפיטורי היריון. **עבודה חברה ומשפט**, ז', 113–146.

חוק לעידוד של שילוב וקידום נשים בעבודה ושל התאמת מקומות עבודה לנשים התשס"ח-2008. https://www.nevo.co.il/law_html/law00/4038.htm

חוק עבודת נשים התשי"ד-1954. https://www.nevo.co.il/law_html/law01/p176_001.htm

חוק שוויון ההזדמנויות בעבודה תשמ"ח-1988. https://www.nevo.co.il/law_html/law00/5016.htm

חוק שכר שווה לעובדת ולעובד תשנ"ו-1996. https://www.nevo.co.il/law_html/law00/5150.htm

מונדלך, ג' (2010). האם דיני איסור האפליה בעבודה "עושים את העבודה"? בתוך ד' הקר ונ' זיו (עורכות), **האם המשפט חשוב?** (עמ' 223–258). אוניברסיטת תל-אביב.

קמיר, א' (2024). **לקראת הגל הבא: פמיניזם מן היסוד**. פרדס.

רבין-מרגליות, ש' (2018). שלושה דורות של אפליה תעסוקתית: הישגים ומגבלות של המאבק לקידום שוויון תעסוקתי. **עבודה חברה ומשפט**, טו, 7–36.

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

רימלט, נ' (2013). בין פרשת ארן לפרשת חמו: סיפורו של אי השוויון המגדרי בישראל. **משפט וממשל**, טו, 11–26.

רימלט, נ' וגרוס, מ' (2025). פיטורי עובדות הרות וקריטריון הוותק בחוק עבודת נשים: ההגנה שהפכה למנגנון מועדף אפליה. **עיוני משפט**, מח(2). <https://katzr.net/a2f3ab>

שדולת הנשים נ' שר העבודה והרווחה, בג"ץ 2671/98, פ"ד נבו 630(3), 45 (1998). <https://katzr.net/1db199>

Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139–158. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>

Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441–464. <https://doi.org/10.1177/0891243206289499>

Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414–435. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1774>

Andrew, A., Bandiera, O., Costa Dias, M., & Landais, C. (2021). *The careers and time use of mothers and fathers*. Institute for Fiscal Studies. <https://did.li/rLD6q>

Angelici, M., & Profeta, P. (2024). Smart working: Work flexibility without constraints. *Management Science*, 70(3), 1680–1705. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2023.4767>

Areheart, B. A. (2015). Accommodating pregnancy. *Alabama Law Review*, 67, 1125–1177.

- Arena Jr, D. F., Volpone, S. D., & Jones, K. P. (2023). (Overcoming) maternity bias in the workplace: A systematic review. *Journal of Management*, 49(1), 52–84. <https://doi.org/10.1177/01492063221086243>
- Avgoustaki, A., & Bessa, I. (2019). Examining the link between flexible working arrangement bundles and employee work effort. *Human Resource Management*, 58(4), 431–449. <https://doi.org/10.1002/hrm.21969>
- Ballantine, J. A., Wall, T., & Ward, A. M. (2022). Flexible working in the public sector – a case of inflexibility: Senior managers' experiences. *Employee Relations: The International Journal*, 44(6), 1273–1289. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2020-0379>
- 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.496>
- 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(1), 93–144.
- Batram-Zantvoort, S., Wandschneider, L., Niehues, V., Razum, O., & Miani, C. (2022). Maternal self-conception and mental wellbeing during the first wave of the COVID-19 pandemic: A qualitative interview study through the lens of "intensive mothering" and "ideal worker" ideology. *Frontiers in Global Women's Health*, 3, 878723. <https://doi.org/10.3389/fgwh.2022.878723>
- 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. <https://doi.org/10.1080/13645579.2016.1252188>
- Beño, M. (2021). The advantages and disadvantages of E-working: An examination using an ALDINE analysis. *Emerging Science Journal*, 5(1), 11–20. <http://dx.doi.org/10.28991/esj-2021-SPER-02>
- 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. <https://doi.org/10.1111/emre.12103>
- Bertrand, M., Black, S. E., Jensen, S., & Lleras-Muney, A. (2019). Breaking the glass ceiling? The effect of board quotas on female labour market outcomes in Norway. *The Review of Economic Studies*, 86(1), 191–239. <https://doi.org/10.1093/restud/rdy032>
- 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. <https://doi.org/10.1093/sf/79.1.191>
- Blair-Loy, M. (2005). *Competing devotions: Career and family among women executives*. Harvard University Press. <https://doi.org/10.4159/9780674021594>

- Bohnet, I. (2016). *What Works: Gender Equality by Design*. The Belknap Press of Harvard University Press. <https://lccn.loc.gov/2015039199>
- Borgkvist, A., Moore, V., Crabb, S., & Elliott, J. (2021). Critical considerations of workplace flexibility "for all" and gendered outcomes: Men being flexible about their flexibility. *Gender, Work & Organization*, 28(6), 2076–2090. <https://doi.org/10.1111/gwao.12680>
- Bornstein, S. (2013). The legal and policy implications of the "flexibility stigma". *Journal of Social Issues*, 69(2), 389–405. <https://doi.org/10.1111/josi.12020>
- Bostan, I., & Bîrcă, A. (2024). Engagement of Moldovan organizations in increasing employment through flexible work arrangements. *Central European Business Review*, 13(3), 95–122. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.356>
- 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. https://doi.org/10.1207/S15327574IJT0101_4
- Canaan, S., Lassen, A., Rosenbaum, P., & Steingrimsdottir, H. (2022). *Maternity leave and paternity leave: Evidence on the economic impact of legislative changes in high income countries*. ZA Discussion Papers, No. 15129, Institute of Labor Economics (IZA), Bonn. <https://hdl.handle.net/10419/252253>
- Cech, E. A., & Blair-Loy, M. (2014). Consequences of flexibility stigma among academic scientists and engineers. *Work and Occupations*, 41(1), 86–110. <https://doi.org/10.1177/0730888413515497>
- Cha, Y., & Weeden, K. A. (2014). Overwork and the slow convergence in the gender gap in wages. *American Sociological Review*, 79(3), 457–484. <https://doi.org/10.1177/0003122414528936>
- Chimakati, F. M., & Odiyo, W. (2023). The role of HR and line managers in policy implementation: A collaborative approach to efficiency and effectiveness. *Journal of Human Resource & Leadership*, 7(6), 84–91. <https://doi.org/10.53819/81018102t30128>
- Choi, S. (2018). Managing flexible work arrangements in government: Testing the effects of institutional and managerial support. *Public Personnel Management*, 47(1), 26–50. <https://doi.org/10.1177/0091026017738540>
- 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. <https://doi.org/10.1080/13876988.2017.1353745>
- Chung, H. (2019b). "Women's work penalty" in access to flexible working arrangements across Europe. *European Journal of Industrial Relations*, 25(1), 23–40. <https://doi.org/10.1177/0959680117752829>

- Chung, H. (2020). Gender, flexibility stigma and the perceived negative consequences of flexible working in the UK. *Social Indicators Research*, *151*(2), 521–545. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2036-7>
- Chung, H. (2022). *The flexibility paradox* (pp. 69–84). Policy Press. <https://doi.org/10.51952/9781447354796.ch005>
- Chung, H. (2024). *Flexible working: A deep dive into the impact of remote working on gender equity*. King's College London Research.
- Chung, H., & Seo, H. (2024). Flexibility stigma across Europe: How national contexts can shift the extent to which flexible workers are stigmatised. *Social Indicators Research*, *174*, 945–965. <https://doi.org/10.1007/s11205-024-03420-w>
- Chung, H., Seo, H., Forbes, S., & Birkett, H. (2020). *Working from home during the COVID-19 lockdown: Changing preferences and the future of work*. The University of Kent's Academic Repository. <https://kar.kent.ac.uk/83896/>
- 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. <https://doi.org/10.1177/0018726717713828>
- Chung, H., & Van der Lippe, T. (2020). Flexible working, work–life balance, and gender equality: Introduction. *Social Indicators Research*, *151*(2), 365–381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Cook, A. (2009). Connecting work–family policies to supportive work environments. *Group & Organization Management*, *34*(2), 206–240. <https://doi.org/10.1177/1059601108330091>
- Correll, S. J., Weisshaar, K. R., Wynn, A. T., & Wehner, J. D. (2020). Inside the black box of organizational life: The gendered language of performance assessment. *American Sociological Review*, *85*(6), 1022–1050. <https://doi.org/10.1177/0003122420962080>
- Coyle-Shapiro, J. A. M., & Kessler, I. (2002). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and employer perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *11*(1), 69–86. <https://doi.org/10.1080/13594320143000852>
- Coyle-Shapiro, J. A. M., & Shore, L. M. (2007). The employee–organization relationship: Where do we go from here? *Human Resource Management Review*, *17*(2), 166–179. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.03.008>
- Crain, T. L., & Stevens, S. C. (2018). Family-supportive supervisor behaviors: A review and recommendations for research and practice. *Journal of Organizational Behavior*, *39*(7), 869–888. <https://doi.org/10.1002/job.2320>
- Cukrowska-Torzewska, E., & Matysiak, A. (2020). The motherhood wage penalty: A meta-analysis. *Social Science Research*, *88*, 102416. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2020.102416>

- Dahl, G. B., Løken, K. V., Mogstad, M., & Salvanes, K. V. (2016). What is the case for paid maternity leave? *Review of Economics and Statistics*, 98(4), 655–670. <https://doi.org/10.3386/w19595>
- Davidescu, A. A., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees: Implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(15), 6086. <https://doi.org/10.3390/su12156086>
- Dominguez-Folgueras, M., González, M. J., & Lapuerta, I. (2022). The motherhood penalty in Spain: The effect of full-and part-time parental leave on women's earnings. *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society*, 29(1), 164–189. <https://doi.org/10.1093/sp/jxab046>
- Dormann, C., & Griffin, M. A. (2015). Optimal time lags in panel studies. *Psychological Methods*, 20(4), 489–505. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/met0000041>
- Fenech, A. E., Kanji, S., & Vargha, Z. (2022). Gender-based exclusionary practices in performance appraisal. *Gender, Work & Organization*, 29(2), 427–442. <https://doi.org/10.1111/gwao.12768>
- Ferdous, T., Ali, M., & French, E. (2022). Impact of flexibility stigma on outcomes: Role of flexible work practices usage. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(3), 510–531. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12275>
- Field, L. C., Souther, M. E., & Yore, A. S. (2020). At the table but can not break through the glass ceiling: Board leadership positions elude diverse directors. *Journal of Financial Economics*, 137(3), 787–814. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2020.04.001>
- Forbes, S., Birkett, H., Evans, L., Chung, H., & Whiteman, J. (2020). *Managing employees during the COVID-19 pandemic: Flexible working and the future of work*. University of Birmingham and the University of Kent.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Fortin, N. M., & Schirle, T. (2006). Gender dimensions of changes in earnings inequality in Canada. *Dimensions of Inequality in Canada*, 1, 307–346.
- Galea, C., Houkes, I., & De Rijk, A. (2014). An insider's point of view: how a system of flexible working hours helps employees to strike a proper balance between work and personal life. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1090–1111. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816862>
- Gatrell, C. (2011). Managing the maternal body: A comprehensive review and transdisciplinary analysis. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 97–112. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00286.x>
- Gatrell, C., Ladge, J. J., & Powell, G. N. (2024). Profane pregnant bodies versus sacred organizational systems: Exploring pregnancy discrimination at work (R2). *Journal of Business Ethics*, 192(3), 527–542. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05518-6>

- 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. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.540163>
- Giovanis, E. (2018). The relationship between flexible employment arrangements and workplace performance in Great Britain. *International Journal of Manpower*, 39(1), 51–70. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2016-0083>
- Goffman, E. (1963). *Stigma: Notes on the management of spoiled identity*. Penguin books.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 161–178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Grossman, J. L. (2009). Pregnancy, work, and the promise of equal citizenship. *Georgetown Law Journal*, 98(3), 567–628. <http://ssrn.com/abstract=1594950>
- Harnois, C. E. (2015). Age and gender discrimination: Intersecting inequalities across the lifecourse. In V. Demos & M. T. Segal (Eds.), *At the center: Feminism, social science and knowledge* (pp. 85–109). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1529-212620150000020005>
- Harrington, E., & Kahn, M. E. (2025). *Has the rise of work from home reduced the motherhood penalty in the labor market?* (No. w34147). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w34147>
- 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. <https://doi.org/10.1080/19312458.2020.1718629>
- Hays, S. (1996). *The cultural contradictions of motherhood*. Yale University Press.
- 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. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00413.x>
- Jones, L., Cook, R., & Connolly, S. (2023). Parenthood and job quality: Is there a motherhood penalty in the UK? *Social Indicators Research*, 170(2), 765–792. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00413.x>
- Kelly, E. L., Moen, P., Oakes, J. M., Fan, W., Okechukwu, C., Davis, K. D., Hammer, L.B., Kossek, E. E., King, R. B., Hanson, G. C., Mierzwa, F., & Casper, L. M. (2014). Changing work and work-family conflict: Evidence from the work, family, and health network. *American Sociological Review*, 79(3), 485–516. <https://doi.org/10.1177/0003122414531435>

- 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*, 42(2), 245–254. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.11.008>
- Kim, T., & Cho, W. (2024). Employee voice opportunities enhance organizational performance when faced with competing demands. *Review of Public Personnel Administration*, 44(4), 713–739. <https://doi.org/10.1177/0734371X231190327>
- Kim, Y., Lee, E., Kang, M., & Yang, S. U. (2023). Understanding the influence of authentic leadership and employee-organization relationships on employee voice behaviors in response to dissatisfying events at work. *Management Communication Quarterly*, 37(1), 64–98. <https://doi.org/10.1177/08933189221085562>
- Klaas, B. S., & DeNisi, A. S. (1989). Managerial reactions to employee dissent: The impact of grievance activity on performance rating. *Academy of Management Journal*, 32(4), 705–717. <https://doi.org/10.5465/256565>
- Kluve, J., & Schmitz, S. (2018). Back to work: Parental benefits and mothers' labor market outcomes in the medium run. *Industrial and Labor Relations Review*, 71(1), 143–173. <https://doi.org/10.1177/0019793917710933>
- 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. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0059>
- Kossek, E. E., & Lee, K. H. (2020). The coronavirus & work-life inequality: Three evidence-based initiatives to update US work-life employment policies. *Behavioral Science & Policy*, 6(2), 77–85. <https://doi.org/10.1177/237946152000600210>
- Kossek, E. E., Perrigino, M. B., Russo, M., & Morandin, G. (2023). Missed connections between the leadership and work–life fields: Work–life supportive leadership for a dual agenda. *Academy of Management Annals*, 17(1), 181–217. <https://doi.org/10.5465/annals.2021.0085>
- 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. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1479876>
- Kulik, C. T. (2022). Gender (in)equality in Australia: Good intentions and unintended consequences. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(1), 97–115. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12312>
- Kunin, M. M. (2012). *The new feminist agenda: Defining the next revolution for women, work, and family*. Chelsea Green Publishing.
- 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. <https://doi.org/10.1080/09613210010008045>

- Liu, L., Wan, W., & Fan, Q. (2021). How and when telework improves job performance during COVID-19? Job crafting as mediator and performance goal orientation as moderator. *Psychology Research and Behavior Management*, *14*, 2181–2195. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S340322>
- Lombardo, E., & Mergaert, L. (2013). Gender mainstreaming and resistance to gender training: A framework for studying implementation. *NORA – Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, *21*(4), 296–311. <https://doi.org/10.1080/08038740.2013.851115>
- 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. <https://doi.org/10.1080/13668803.2020.1817726>
- Lott, Y., & Klenner, C. (2018). Are the ideal worker and ideal parent norms about to change? The acceptance of part-time and parental leave at German workplaces. *Community, Work & Family*, *21*(5), 564–580. <https://doi.org/10.1080/13668803.2018.1526775>
- Malik, A., Rosenberger, P. J., Fitzgerald, M., & Houlcroft, L. (2016). Factors affecting smart working: Evidence from Australia. *International Journal of Manpower*, *37*(6), 1042–1066. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2015-0225>
- Marx, K. (1867). *Capital: A critique of political economy*. Verlag Meissner. <https://doi.org/10.1515/9780691240466>
- Men, L. R., & Stacks, D. (2014). The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships. *Journal of Public Relations Research*, *26*(4), 301–324. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908720>
- Mercat-Bruns, M., Oppenheimer, D. B., & Sartorius, C. (2018). Enforcement and effectiveness of antidiscrimination law: Global commonalities and practices. In M. Mercat-Bruns, D. Pppenheimer, & C. Sartorius (Eds.), *Comparative Perspectives on the enforcement and effectiveness of antidiscrimination law: Challenges and innovative tools* (pp. 3–13). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-90068-1_1
- Moen, P., Kojola, E., Kelly, E. L., & Karakaya, Y. (2016). Men and women expecting to work longer: Do changing work conditions matter? *Work, Aging and Retirement*, *2*(3), 321–344. <https://doi.org/10.1093/workar/waw018>
- Mwando, S. M., Issa, A., & Kangotue, V. (2021). Staff and students' perception of implementing flexible working arrangements in institution of higher education. *Journal of Facilities Management*, *19*(3), 285–303. <https://doi.org/10.1108/JFM-07-2020-0040>
- Naderi, H. (2023). Work-from-home and employee and team performance: Evidence from the sell-side analysts industry. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4565257>
- Naqshbandi, M. M., Kabir, I., Ishak, N. A., & Islam, M. Z. (2024). The future of work: work engagement and job performance in the hybrid workplace. *The Learning Organization*, *31*(1), 5–26. <https://doi.org/10.1108/TLO-08-2022-0097>

- 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.
- OECD. (2024a). *Society at a glance 2024: OECD social indicators*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/918d8db3-en>
- OECD. (2024b). Labour: Labour market statistics. *Main Economic Indicators* (database). <https://doi.org/10.1787/data-00046-en>
- Padavic, I., Ely, R. J., & Reid, E. M. (2020). Explaining the persistence of gender inequality: The work–family narrative as a social defense against the 24/7 work culture. *Administrative Science Quarterly*, 65(1), 61–111. <https://doi.org/10.1177/0001839219832310>
- Paustian-Underdahl, S. C., Little, L. M., Mandeville, A. M., Hinojosa, A. S., & Keyes, A. (2024). Examining the role of maternity benefit comparisons and pregnancy discrimination in women's turnover decisions. *Personnel Psychology*, 77(2), 819–846. <https://doi.org/10.1111/peps.12577>
- Pepping, A., & Maniam, B. (2020). The motherhood penalty. *Journal of Business & Behavioral Sciences*, 32(2), 110–125.
- Peters, P., & Heusinkveld, S. (2010). Institutional explanations for managers' attitudes towards telehomeworking. *Human Relations*, 63(1), 107–135. <https://doi.org/10.1177/0018726709336025>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539–569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- 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. <https://doi.org/10.1177/0018726713495704>
- Ragins, B. R., Singh, R., & Cornwell, J. M. (2007). Making the invisible visible: Fear and disclosure of sexual orientation at work. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1103. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.92.4.1103>
- Rau, B. (2003). Flexible work arrangements. *Sloan online work and family encyclopedia*, 2014. <https://tinyurl.com/3net5cv2>
- Reid, E. (2015). Embracing, passing, revealing, and the ideal worker image: How people navigate expected and experienced professional identities. *Organization Science*, 26(4), 997–1017. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.0975>
- Renard, K., Cornu, F., Emery, Y., & Giauque, D. (2021). The impact of new ways of working on organizations and employees: A systematic review of literature. *Administrative Sciences*, 11(2), 38. <https://doi.org/10.3390/admsci11020038>

- 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. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
- Rossin-Slater, M. (2017). *Maternity and family leave policy* (No. w23069). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w23069>
- Ryan, A. M., & Kossek, E. E. (2008). Work-life policy implementation: Breaking down or creating barriers to inclusiveness? *Human Resources Management*, 47(2), 295–310. <https://doi.org/10.1002/hrm.20213>
- Sekhar, C., & Patwardhan, M. (2023). Flexible working arrangement and job performance: The mediating role of supervisor support. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(5), 1221–1238. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2020-0396>
- Seo, J., & Kim, E. E. K. (2024). Flexible work systems: Preparing employees for the new normal. *Journal of Business Strategy*, 45(2), 133–141. <https://doi.org/10.1108/JBS-10-2022-0175>
- 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. <https://doi.org/10.1108/GM-12-2018-0157>
- Shifrin, N. V., & Michel, J. S. (2022). Flexible work arrangements and employee health: A meta-analytic review. *Work & Stress*, 36(1), 60–85. <https://doi.org/10.1080/02678373.2021.1936287>
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P., & Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange: Construct development and validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 837–867. <https://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00046.x>
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Taylor, M. S., Coyle Shapiro, J. A. M., Liden, R. C., McLean Parks, J., Morrison, E. W., Porter, L. W., Robinson, S. L., Roehling, M. V., Rousseau, D. M., Schalk, R., Tsui, A. S., & Van Dyne, L. (2004). The employee-organization relationship: A timely concept in a period of transition. In J. J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 291–370). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(04\)23007-9](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(04)23007-9)
- Sikora, D. M. (2022). Line manager capabilities and human resource practice implementation. In K. Townsend, A. Bos-Nehles, & K. Jiang (Eds.), *Research handbook on line managers* (pp. 136–155). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781839102745.00015>
- Sweet, S., Pitt-Catsoupes, M., & James, J. B. (2017). Manager attitudes concerning flexible work arrangements: Fixed or changeable? *Community, Work & Family*, 20(1), 50–71. <https://doi.org/10.1080/13668803.2016.1271311>

- Teodorovicz, T., Lazzarini, S., Cabral, S., & McGahan, A. M. (2024). Investing in general human capital as a relational strategy: Evidence on flexible arrangements with contract workers. *Strategic Management Journal*, 45(5), 902–938. <https://doi.org/10.1002/smj.3571>
- Thébaud, S., & Pedulla, D. S. (2022). When do work-family policies work? Unpacking the effects of stigma and financial costs for men and women. *Work and Occupations*, 49(2), 229–263. <https://doi.org/10.1177/07308884211069914>
- Torres, A. J. C., Barbosa-Silva, L., Oliveira-Silva, L. C., Miziara, O. P. P., Guahy, U. C. R., Fisher, A. N., & Ryan, M. K. (2024). The impact of motherhood on women's career progression: A scoping review of evidence-based interventions. *Behavioral Sciences*, 14(4), 275. <https://doi.org/10.3390/bs14040275>
- 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. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00769>
- Tsui, A., & Wang, D. (2002). Employment relationships from the employer's perspective: Current research and future directions. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 17(17), 77.
- Van der Lippe, T., & Lippényi, Z. (2020a). 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. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-1993-1>
- Van der Lippe, T., & Lippényi, Z. (2020b). Co-workers working from home and individual and team performance. *New Technology, Work and Employment*, 35(1), 60–79. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12153>
- Van der Lippe, T., Treas, J., & Norbutas, L. (2018). Unemployment and the division of housework in Europe. *Work, Employment and Society*, 32(4), 650–669.
- 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. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.85.4.526>
- Wang, Y., Liu, F., Xi, F., Wei, B., Duan, D., Cai, Z., & Si, S. (2025). Data driven comprehensive performance evaluation of aeroengines: A network dynamic approach. *Engineering*, 46, 292–305. <https://doi.org/10.1016/j.eng.2024.11.024>
- Williams J. C. (1999). *Unbending gender: Why family and work conflict and what to do about it*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780195094640.001.0001>
- 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. <https://doi.org/10.1111%2Fjosi.12012>

- Williams, J. C., & Bornstein, S. (2006). Caregivers in the courtroom: The growing trend of family responsibilities discrimination. *University of San Francisco Law Review*, *41*, 171.
- 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. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Wöhrmann, A. M., & Ebner, C. (2021). Understanding the bright side and the dark side of telework: An empirical analysis of working conditions and psychosomatic health complaints. *New Technology, Work and Employment*, *36*(3), 348–370. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12208>
- Xiang, N., Whitehouse, G., Tomaszewski, W., & Martin, B. (2022). The benefits and penalties of formal and informal flexible working-time arrangements: Evidence from a cohort study of Australian mothers. *The International Journal of Human Resource Management*, *33*(14), 2939–2960. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1897642>
- 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.
- Zanhour, M., & Sumpter, D. M. (2024). The entrenchment of the ideal worker norm during the COVID-19 pandemic: Evidence from working mothers in the United States. *Gender, Work & Organization*, *31*(2), 625–643. <https://doi.org/10.1111/gwao.12885>