

השפעת יציאה לחל"ת בזמן משבר הקורונה על מאפייני הקשר שבין עובדים לבין מעסיקים ועל נטיות לעזיבה בקרב העובדים

גלית קליין ומריאנה דלגין*

מחלת הקורונה (COVID19) יצרה שינוי עמוק באורח החיים של הישראלים, ובראשו במוקדי התעסוקה. לראשונה, ארגונים נדרשו לצמצם משמעותית את כוח האדם העובד בארגון או להשבית אותו מפעילות. השינוי הרדיקלי גרר הטמעת אסטרטגיות פעולה חדשות והוביל לשבירה של דפוסי העבודה השגרתיים ובעיקר לערעור הנחות היסוד ביחס לקשר שבין העובדים לבין הארגון. בעוד שחלק מהארגונים שמרו על מצבת העובדים והשינוי התרחש במבנה העבודה (העברה לעבודה וירטואלית), ארגונים אחרים פיטרו עובדים בעקבות סגירה או צמצומים שנעשו בארגון. בנוסף לשתי קטגוריות אלה, נוצרה קטגוריה חדשה, שמעולם לא הייתה כה גדולה בישראל, והיא קבוצת העובדים בחל"ת. המצב החדש הוא ייחודי לישראל, אולם בעולם נעשה שימוש נרחב בחל"ת כדרך לחיסכון תקציבי. בהנחה שארגונים עלולים לחזור ולהשתמש במודל החל"ת במשברים עתידיים, במחקר הנוכחי נבחנו השאלות מה המחיר שמשלמת מדינת ישראל על החל"ת ומה המחיר שמשלמים הארגונים על השינוי במערכת היחסים שבין העובדים למעסיקים?

על מנת לענות על שאלות אלה, המאמר סוקר תחילה את ההשפעות הכלכליות של החל"ת על המשק הישראלי ומציג תמונה מורכבת, שלפיה בעוד שההוצאות הובילו לגידול בגירעון, ירידה בתמ"ג והקטנת הכנסות ממיסים (לפחות בטווח הקצר), הרי שתשלומי דמי חל"ת סייעו לצמצום העוני הפוטנציאלי ואפשרו רווחה למספר הגבוה של העובדים שהוצאו לחל"ת בתקופת הסגרים. מעבר להיבט הכלכלי, הרי שלחל"ת היה גם היבט ארגוני שהשפיע על הקשר שבין העובדים לבין מקום העבודה שממנו הוצאו לחל"ת. על מנת לעמוד על השפעת החל"ת בהיבט ארגוני, נערך מחקר גישוש שכלל ראיונות עם 16 עובדים שהוצאו לחל"ת. בנוסף, נבדקו עמדות העובדים באמצעות שני סקרים שנערכו בשני גלים,

* גלית קליין, מרצה בכירה במחלקה לכלכלה ומנהל עסקים, אוניברסיטת אריאל. מריאנה דלגין, מרצה בכירה במחלקה לניהול המשאב האנושי, מכללת ספיר. ברצוננו להודות לד"ר הילית כץ על העזרה בכתיבת החלק הכלכלי ובעריכתו, לגב' יערה מן על קריאת המאמר ושיפורו, לפרופ' מאיר חת ולגב' רנה חת על התמיכה במחקר הישראלי בתחום הכלכלה והרגולציה בישראל, לשופטת ד"ר איריס סורוקר, לעו"ד עדי סדרינה ולגב' ענת הרמן ולכל המסייעים והתומכים מטעם מרכז חת לחקר התחרות והרגולציה.

על אותם משיבים. הסקר הראשון נערך בתקופת הסגר הראשון (מרץ-אפריל 2020), וענו עליו 587 משיבים. סקר נוסף, על אותה אוכלוסייה, נערך לאחר החזרה לשגרה (אוגוסט 2020) וכלל 336 נבדקים שהמשיכו בעבודתם בתקופת הסגר או הוצאו לחל"ת וחזרו לעבודתם. ממצאי המחקרים מצביעים על ההשפעה השלילית של החל"ת על העמדות של העובדים, גם לאחר החזרה לעבודתם. לאחר חזרתם לארגון, עובדים שהיו בחל"ת חשו חוסר ביטחון תעסוקתי, רמה גבוהה של חוסר הוגנות, פגיעה בחוזה הפסיכולוגי שבינם לבין הארגון ונטייה גבוהה יותר לעזיבה, וזאת בהשוואה לעובדים שהמשיכו לעבוד בארגון בתקופת הסגר. בנוסף, רמת התשישות הנפשית הייתה גבוהה בקרב כלל המשיבים, עם זאת, ההשפעה של התשישות על עמדות שליליות כלפי הארגון ועל נטיות העזיבה הייתה חזקה יותר בקרב העובדים בחל"ת. למרות התוצאות השליליות, ניכר כי העובדים שהיו בחל"ת וחשו כי הארגון תמך בהם בתקופת הסגר הביעו אמפטיה ונכונות לתרום לארגון, גם כאשר היו מחוץ לארגון. המלצות לקובעי מדיניות ולמנהלים בארגונים מופיעות בסוף המאמר.

א. מבוא. ב. השפעות החל"ת על המשק הישראלי – סקירה כלכלית.
 1. מבוא; 2. המצב הכלכלי טרום המשבר ובעקבותיו; 3. השפעת החל"ת על השכר, אי-השוויון ושיעור העוני; 4. עלות החל"ת למשק; 5. השוואת כלי מדיניות בגרמניה. **ג. השפעת החל"ת על הקשר שבין העובד לארגון ועל העמדות של העובדים כלפי מקום עבודתם.** 1. השפעת סטטוס העובדים בתקופת הסגר על עמדות כלפי הארגון ועל נטיות עזיבה; 2. תשישות נפשית של העובדים כיוצרת "ספירלת הפסד". **ד. מתודולוגיה מחקרית.** 1. נבדקים; 2. כלי המחקר והליך המחקר. **ה. ממצאי המחקר האיכותני והכמותי.** 1. ניתוח ממצאי מחקר גישוש (איכותני); 2. ממצאי ניתוח הנתונים של הסקר הראשון (מרץ-אפריל 2020); 3. ממצאי ניתוח הנתונים של הסקר השני (אוגוסט 2020). **ו. דיון.** ז. המלצות לקובעי מדיניות ולמנהלים בארגון. 1. המלצות לקובעי מדיניות; 2. הצעות אופרטיביות לקובעי מדיניות ארגונית. **ח. נספחים.**

א. מבוא

משבר הקורונה (COVID-19), שראשיתו במרץ 2020, הוביל לשינוי במאפייני התעסוקה בישראל. על פי נתוני שירות התעסוקה, ממשק שבו שיעור הבלתי מועסקים עמד על 3.4% (פברואר 2020), עלה שיעור הבלתי מועסקים ל-24% במרץ באותה השנה.¹ בניגוד למשברים כלכליים קודמים, בשיאו של המשבר, כ-90% מכלל הבקשות החדשות לדמי אבטלה הגיעו מעובדים שהוצאו לחל"ת (חופשה ללא תשלום). השימוש הנרחב בהוצאה לחל"ת מעלה שאלות לגבי נכונות הממשלה לאפשר לארגונים להוציא עובדים לחופשות ללא תשלום ללא הגבלה בזמן. במחקר הנוכחי נבחן את ההשפעה שהייתה להחלטת הממשלה על היבטים

1 שירות התעסוקה "דופק שוק העבודה פרסום חודשי מרץ 2020" <https://bit.ly/3HppsZr> (2020)

כלכליים שונים, ובעקבות כך על הקשר שבין העובדים שהוצאו לחל"ת לבין הארגונים שבהם הועסקו.

משברים בארגון (organizational crises) מוגדרים כמצבים מאתגרים המאיימים על יכולת הארגון לשרוד.² כאשר בוחנים התמודדות ארגונים עם המשבר הנוכחי עולה כי המשבר הנוכחי שונה ממשברים ארגוניים, שאיתם מתמודדים מנהלים באופן תדיר יותר. בניגוד למשברים ארגוניים, הגורם למשבר הנוכחי הוא חיצוני לארגון, כאשר לארגון או למנהליו אין יכולת השפעה על גורמי המשבר או על החלטות הממשלה ביחס לפעילות המותרת בארגונים. משבר דומה, במובנים מסוימים, היה משבר הסאב־פריים, שהתרחש בשנת 2008 ופגע כלכלית בארגונים רבים. מחקרים שנערכו על משבר הסאב־פריים מצאו כי לרוב תגובות הארגונים למשבר פוגעות בכוח האדם של הארגון וכוללות סגירת מקומות תעסוקה, העתקת מפעלים למדינות שבהן עלות הפעילות זולה יותר, פנייה למיקור חוץ, צמצום בכוח האדם, הפחתה בשעות העבודה והפחתה בשכר העובדים.³

תגובת הארגונים למשבר הקורונה שינתה את מבנה כוח האדם לכדי שלושה מעמדות בקרב העובדים. חלק מהארגונים שמרו על מצבת העובדים, והשינוי התרחש במבנה העבודה (העברה לעבודה וירטואלית). ארגונים אחרים נקטו מדיניות של צמצום או סגירת העסק, ועובדיהם נדרשו לסיוע ממשלתי כמו גם לשינוי בעתידם המקצועי. בנוסף לשתי קבוצות אלה, נוצרה קבוצה חדשה, שמעולם לא הייתה בהיקף נרחב בישראל, והיא קבוצת העובדים בחל"ת. על פי נתוני שירות התעסוקה, החלטת הממשלה לאשר למעסיקים להוציא את עובדיהם לחל"ת, ללא צורך בניצול של מלאי ימי החופשה שצברו העובדים, הגדילה בקרוב ל־6,000 אחוזים את שיעור דורשי העבודה מכוח העבודה בחודשים הראשונים למשבר.⁴

בניגוד לעובדים שפוטרו, העובדים בחל"ת מוגדרים כחלק מהארגון וצפויים לחזור לעבודתם לאחר שהמצב יתייצב. אולם למעשה מדובר במצב ביניים בעל רמת איודאות גבוהה לגבי העתיד הכלכלי והמקצועי של אותם עובדים. עובדים בחל"ת אינם זכאים למשכורת ממקום עבודתם ואינם זכאים להפרשות פנסיוניות מצד המעסיק או לכל הטבה שניתנת מטעם הארגון (רכב, שי לחג, טלפון סלולרי וכו'). בנוסף לפגיעה הכלכלית, העובדים בחל"ת סובלים גם מחוסר ודאות תעסוקתית ביחס לסיכוייהם לחזור לעבודתם. העובדים בחל"ת נמצאים במעין "לימבו" תעסוקתי. מחד גיסא, הם אינם מהווים חלק מהארגון, ואינם יודעים אם יחזרו לעבודתם, ומאידך גיסא, הם נדרשים להכיר תודה לארגון שהסכים לשמור על מעמדם כ"עובדים" ולא לפטרם לחלוטין. לפיכך, אי־הודאות התעסוקתית מוסיפה לתחושה של אי־הודאות הכלכלית.

TIMOTHY W. COOMS, ONGOING CRISIS COMMUNICAION. PLANNING, MANAGING, AND RESPONDING (2015) 2

Brendan Boyle & Anthony McDonnell, *Exploring the Impact of Institutional and Organizational Factors on the Reaction of MNCs to the Global Financial Crisis*, 19 ASIA ANGÉLICA MARÍA SÁNCHEZ-RIOFRÍO, LUIS ÁNGEL RAU גם PACIFIC BUS. REV. 247 (2013) 3
Guerras-Martín & Francisco Javier Forcadell, *Business Portfolio Restructuring: A Comprehensive Bibliometric Review*, 102 SCIENTOMETRICS 1921 (2015)

לעיל ה"ש 1. 4

המצב החדש הוא ייחודי בישראל, אולם בעולם נעשה שימוש נרחב בחל"ת. על פי ריד (2020),⁵ מאז שנות השמונים ישנו גידול במספר העובדים בארגונים הציבוריים בארצות הברית שהוצאו לחל"ת במטרה להתמודד עם משברים תקציביים. כך, לדוגמה, בפברואר 2010, אוקטובר 2013 וינואר 2018 עובדי משרד התחבורה האמריקאי הוצאו לחל"ת באופן מיידי על מנת לשמור על תקציבי החירום. בדומה למגזר הציבורי, גם ארגונים פרטיים נוטים, לעיתים, להשתמש באסטרטגיה של הוצאה לחל"ת בתקופות משבר. לדוגמה, בסקר שנערך בקרב 245 חברות בארצות הברית, בשנת 2009, נמצא ש-17% ממנהלי הארגונים הודיעו על חובת יציאה לחל"ת ר-19% הציעו לעובדיהם לצאת לחל"ת באופן וולונטרי.⁶ יש לציין כי הרגולציה ביחס לחל"ת שונה ממדינה למדינה.⁷ קיימים הבדלים במספר הימים והשעות המינימליים והמקסימליים שמותרים בתקופת החל"ת. שיעור החל"ת המינימלי נע בין 0% ל-40% מסך שעות התעסוקה של העובדים, והמקסימלי נע בין 12.5% מסך השעות שנוכו ל-100% משעות העבודה, שהן למעשה פיטורים זמניים. בנוסף, ישנם הבדלים בין מידת ההסכמה של העובדים, כאשר בחלק מהמדינות חל"ת הוא וולונטרי, והעובדים או איגודי העובדים צריכים להביע את הסכמתם לאסטרטגיה זו, לעומת מדינות שבהן אין צורך בהסכמת העובדים. בחלק מהמדינות ישנה דרישה להשתתפות בקורסי הכשרה במהלך השעות בחל"ת על מנת לקבל דמי אבטלה, ובחלקן אין התניות לתשלום דמי חל"ת. במשבר הנוכחי, השימוש בחל"ת כדרך לחיסכון תקציבי התפשט וכלל את מרבית מדינות העולם, כפי שעולה מדו"ח שפורסם על ידי הקרן המונטרית הבינ-לאומית (International Monetary Fund IMF), וכלל חברות הפועלות במדינות ה-OECD, ארצות הברית, דרום אמריקה ואפילו בסין שדיווחו על הוצאת עובדים לחל"ת או קיצוץ בשכר.⁸ ישראל נקטה מדיניות טוטלית, כאשר העובדים הפסיקו את עבודתם בארגון באופן מלא, למשך תקופה ארוכה וללא צורך בהסכמת העובדים או הוועדים. סוגיית חופשה ללא תשלום אינה מעוגנת בחקיקה, אלא מוסדרת בחוזה עבודה או חוזה קיבוצי, למעט הזכות השמורה בחוק לצאת לחופשה ללא תשלום לאחר חופשת לידה.⁹ המחוקק גם הפריד בין יציאה לחל"ת עקב בקשה של העובד לבין הוצאה לחל"ת כפויה. עובד שנכפתה עליו חופשה ללא תשלום וחלפו 30 ימים לפחות, רשאי לקבל דמי אבטלה. בתקופה זו המעסיק אינו רשאי לזמן את העובד לעבודה של כמה ימים, ואם יעשה זאת, העובד לא יהיה זכאי לדמי אבטלה.¹⁰ במשבר הקורונה תוקנו כמה תקנות לשעת חרום (נגיף הקורונה החדש)

Eric Reed, *What is a Furlough and What are Employee Rights During One?* (2020), <https://bit.ly/3GpMlur> 5

Wayne F. Cascio, *Alternatives to Downsizing: Efforts in Responsible Restructuring* (2014), <https://bit.ly/35MpxbC> 6

Sandra J. Sucher & Susan J. Winterberg, *Furloughs: An Alternative to Layoffs for Economic Downturns* (Harvard Business School, Feb. 10, 2014) 7

International Monetary Fund, *Policy Responses to Covid-19* (2021) <https://bit.ly/3okEqIE> 8

חוק עבודת נשים, התשי"ד-1954. 9

פורטל זכויות העובדים, <https://bit.ly/3rKf74Q> 10

(עבודת נשים), התש"ף–2020 (6.4.2020),¹¹ שעסקו בטיפול בעובדים שהוצאו לחל"ת. עם זאת, התקנות בוטלו כמה ימים לאחר מכן (17.4.2020).¹² התקנות החדשות הגדירו, בין היתר, שינוי בזכאות של העובדים לדמי אבטלה. כך, למשל, נקבע כי החל מ-01.03.2020, עובדים שהוצאו לחל"ת לתקופה של לפחות 30 ימים קלנדריים יהיו זכאים לדמי אבטלה (בתנאים מסוימים, דוגמת תושבות ותקופת אכשרה), כמו גם מתן אישור למעסיקים להוציא לחל"ת נשים בהיריון או בטיפולי פוריות.¹³ השינויים בתקנות מצביעים על הצורך בהבנה של הרגולציה הנהוגה במקרים שבהם נדרש להוציא עובדים לחל"ת, למשל הוצאה לחל"ת של נשים בהיריון או בטיפולי פוריות, שמירת זכויות פנסיוניות, הדרישה לשימוש בימי חופשה וקביעת קריטריונים ברורים לגבי זכות הארגון להוציא עובדים לחל"ת (למשל, בתנאים שבהם הארגון רווחי ומוגדר כחיוני).

כאמור, בניגוד למדינות שונות, הוצאת עובדים לחל"ת אינה אסטרטגיה מקובלת בישראל, גם בתקופות של משברים כלכליים גלובליים. נשאלת השאלה – מדוע בתקופת משבר הקורונה חל גידול במספר העובדים שהוצאו לחל"ת? אחד ההסברים לשימוש הנרחב בחל"ת הוא העברת החסות על העובדים מהחברות והארגונים אל הממשלה. ייתכן כי הסכמת הממשלה לשלם לעובדים בחל"ת דמי אבטלה אותה לארגונים כי הם רשאים להוציא את עובדיהם לחופשה ללא תשלום בתקופת המשבר הנוכחי, גם כשהארגון רווחי. וכך ניתן לראות ארגונים שהוכרו כמקומות עבודה חיוניים, דוגמת חברות ביטוח ובנקים, שבהם חלק מהעובדים המשיכו את עבודתם כרגיל, ואילו חלק מהעובדים הוצאו לחל"ת. מצב זה אופייני לא רק לסקטור הפרטי, גם בסקטור הציבורי ניתן למצוא בצד עובדים שהמשיכו בעבודתם כרגיל, עובדים שנדרשו לנצל את ימי החופשה ובהמשך לצאת לחל"ת. לא במפתיע, במקרים רבים מדובר לא פעם בעובדים החלשים בארגון והפגיעים ביותר לפיטורים עתידיים. בעוד שהשימוש בחל"ת מאפשר לארגון מרווח נשימה כלכלי, ישנם היבטים נוספים שיש להביא בחשבון שעלולים להשפיע על הארגונים והמשק בעתיד. במחקר הנוכחי התמקדנו בקשר שבין העובדים לבין המעסיקים ובחנו את ההשלכות על המשק הישראלי ועל הקשרים שבין העובדים לבין המעסיקים בעקבות ההיתר להוציא לחל"ת ללא קריטריונים ברורים מראש. על מנת להבין את השלכות ההוצאה לחל"ת נפתח בסקירה כלכלית שעוסקת בהשפעות החל"ת על המשק בהתאם לנתונים מאפריל 2021. לאחר מכן נעבור מסקירת ההשפעה במקרו להשפעה במיקרו, ונבחן כיצד השפיע החל"ת על הקשר שבין העובדים לבין הארגון. בחלק זה נציג מחקר איכותני שנערך בתקופת הסגר ולאחריה ובו רואיינו 16 עובדים שהוצאו לחל"ת. המחקר האיכותני מהווה מחקר גישוש שעל בסיסו נערכו מחקר כמותי בשני גלים, הראשון בתקופת מרץ-אפריל 2020 והשני באוגוסט 2020, כאשר המשק היה בהפוגה. תוצאות המחקר מצביעות על ההשפעה של החל"ת הן על המשק בכללותו, והן על הקשר הפסיכולוגי שבין

11 תקנות שעת חירום (נגיף הקורונה החדש) (חוק עבודת נשים), התש"ף–2020, <https://bit.ly/3IZmFpZ>.

12 שם

13 ברנע ג'פה לנדה משרד עו"ד "מעטה אפשר להוציא עובדת בהיריון לחל"ת ללא אישור משרד העבודה" (2020) <https://did.li/mYC5q>.

העובד למעסיק. בחלק האחרון יוצגו דיון קצר ולאחריו המלצות לקובעי מדיניות ציבורית וארגונית.

ב. השפעות החל"ת על המשק הישראלי – סקירה כלכלית¹⁴

1. מבוא

בסוף חודש דצמבר 2019 התפרץ בסין נגיף הקורונה (SARS-Co-2), המוכר גם כמחלת ה-19 COVID. הנגיף התפשט במהירות מסין אל מדינות אחרות, ובאפריל 2020 התפשט ליותר מ-200 מדינות ברחבי העולם.¹⁵ לישראל הגיע הנגיף בשלהי חודש פברואר 2020 וגבה מהחברה הישראלית לא רק מחיר בריאותי כבד, אלא גם מחיר כלכלי משמעותי ביותר.¹⁶ על מנת להאט את התפשטות נגיף הקורונה, נקטו מאז חלקו השני של חודש מרץ 2020 בישראל, כמו גם ברוב המדינות המפותחות, מדיניות של סגר חלקי עד מלא שכלל הגבלות תנועה על אזרחים והגבלות על פעילות עסקית. בישראל נעשה הדבר על ידי צווים ותקנות "שעת חירום".¹⁷ שלושת הסגרים, בני כחודש וחצי כל אחד, הוחלו בחודשים מרץ–אפריל; בתחילת ספטמבר 2020 נכנסה ישראל לסגר שני, היציאה מהסגר השני הייתה הדרגתית יותר מזו שאפיינה את הסגר הראשון, כאשר ענפים מסוימים כלל לא שבו לפעילות מלאה (כמו, לדוגמה, ענפי המסעדות והתיירות, לצד ענף התרבות שנותר סגור ברובו מאז מרץ); ובסוף דצמבר נכנסה מדינת ישראל לסגר שלישי, שהסתיים רק במהלך פברואר 2021.¹⁸

מפעלים חיוניים המשיכו בפעילותם, ואילו המפעלים שהוגדרו על ידי הממשלה כמפעלים או מקומות עבודה שאינם חיוניים הורשו להעסיק מספר מצומצם בלבד של עובדים, תוך שמירה הדוקה על ריחוק חברתי (הכללים נקבעו בתו הסגור). בכל הנוגע למסחר, הרי שקניונים וחנויות מסחר, מסעדות ומקומות בילוי ותרבות במרחב הציבורי אולצו להיסגר בעקבות הסגר. גם משרדי הממשלה והרשויות המקומיות הורשו להעסיק עובדים חיוניים בלבד ובהתאם למכסה שקבעה הממשלה.

התנודות בחומרת המגבלות התבטאו גם בתנודות חריפות ברמת הפעילות הכלכלית במהלך השנה.¹⁹ המגבלות אשר הטילה הממשלה הן הבסיס להפרדה הברורה אשר נוצרה בין הענפים שפעילותם כרוכה בקרבה פיזית רבה, והם נפגעו קשות, לבין אלה אשר נפגעו במידה מועטה או לא נפגעו כלל. הבדל זה בין הענפים בא לידי ביטוי גם בהשפעתו הדיפרנציאלית של המשבר על עובדים בעלי רמות שכר שונות ועל עסקים לפי גודלם והשליך גם על הפער הניכר

14 הפרק נכתב בסיוע ד"ר הילית כץ, רו"ח.

15 חדרה קפלינסקי ועמי צדיק "התמודדות המשק מול משבר נגיף הקורונה בהשוואה למדינות המפותחות" (הכנסת – מרכז המחקר והמידע 2020) <https://bit.ly/3GpOe2n>.

16 מכון אהרון למדיניות כלכלית והמכון למחקרי ביטחון לאומי "משבר כלכלי בקורונה: המלצות למדיניות כלכלית" (2020).

17 ראו קפלינסקי וצדיק, לעיל ה"ש 15.

18 משרד האוצר "סקירה כלכלית: סיכום שנת 2020 ותחזית ל-2021" (2020) <https://bit.ly/3okjcu>.

19 בנק ישראל דין וחשבון 2020 (2020) <https://bit.ly/32XaCKE>.

שבין הפגיעה בתוצר לבין הפגיעה בתעסוקה.²⁰ המגבלות על קיום פעילות עסקית סדירה, לצד ירידת הביקוש בחלק מהעסקים עקב הימנעות של אנשים מיציאה או פגיעה בהכנסתם, הביאו לפגיעה ישירה ומשמעותית בהכנסות העסקים. בשל כך, עם הכניסה לסגר הראשון צמצמו עסקים רבים את הוצאותיהם השוטפות, בפרט על מועסקים שעבודתם לא התאפשרה או לא נדרשה. כדי למנוע פיטורים המוניים ולהרגיע את השווקים, הקלה הממשלה את התנאים לקבלת דמי אבטלה, ובכלל זה לעובדים שהוצאו לחל"ת.²¹

החל"ת, מודל אשר היה קיים טרום תקופת הקורונה ונוצל עד אז בהיקף מצומצם בלבד, הפך למכשיר עיקרי ואפשר לאותם בעלי עסקים לשמר את הקשר עם עובדים באמצעות הוצאה לחופשה כפויה ללא תשלום לזמן מוגבל (כלומר, השעיית יחסי עובד-מעסיק), כדי להשיבם לעבודה לכשיסתיים המשבר. בדרך זו יכול המעסיק לשמור על ההון האנושי ולחסוך בעלויות הכרוכות בגיוס עובדים חדשים, מאחר שניתוק יחסי עובד-מעסיק כרוך בתשלומים שעל המעסיק להעביר לעובד בגין תקופת העבודה שקדמה לפיטורין, כמו ביוניסיס, הפרשי שכר והטבות שכר, או בתשלומים על פי דין, כמו פדיון ימי חופשה, מחלה ופיצויים. אם בתום תקופת החל"ת המעסיק נאלץ לפטר את העובד, הוא מחויב בכל ההוראות שהוא חייב בהן בעת פיטורין, לרבות התראה של 30 יום מראש.²²

פרק זה של המחקר יתמקד בחל"ת ויבחן מה היו השפעות הכלכליות של החל"ת על המשק הישראלי. המחקר מתבסס על נתונים משירות התעסוקה,²³ מהמוסד לביטוח לאומי,²⁴ מדו"חות בנק ישראל, המכון הישראלי לדמוקרטיה²⁵ ומשרד האוצר,²⁶ וכן מכמה סקרים אקדמיים ופרסומים שונים. הנתונים לגבי שוק העבודה בישראל נאספים על ידי שלושה גורמים רשמיים: הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (בסקר כוח אדם ובסקרים אחרים), המוסד לביטוח לאומי ושירות התעסוקה. קובצי הנתונים של שלושת הגורמים הללו אינם זהים, אולם המגמות העיקריות שעולות מהם דומות בדרך כלל. הפערים בין נתוני הביטוח הלאומי, נתוני שירות התעסוקה ונתוני הלמ"ס נובעים בעיקר מהבדלים מהותיים בהגדרות. בעוד ששני הראשונים הם קבצים מנהליים המיועדים בעיקר לביצוע התפקיד של הגופים המנהלים אותם, קובצי הלמ"ס מבוססים על הגדרות הסטטיסטיקה הרשמית ומיועדים בין היתר למטרות מחקר. כדי לשמור על אחידות לאורך הפרק בחרנו להתבסס על נתוני הלמ"ס, שעושר המשתנים שלהם מאפשר לנתח את שוק העבודה ולעמוד על ההשלכות שלו על החברה הישראלית באופן מיטבי.²⁷

20 ש.ס.

21 ש.ס.

22 לאה אחדות "משבר הקורונה ושוק העבודה בישראל" ביטחון סוציאלי 110 (2020) <https://bit.ly/3omFZph>.23 שירות התעסוקה דוח סיכום שנת 2020 <https://bit.ly/3L6IRQX>.24 המוסד לביטוח לאומי "נתונים בעקבות משבר הקורונה" (2020) <https://bit.ly/3L89i8Q>.

25 המכון הישראלי לדמוקרטיה "המלצות מדיניות לטיפול במשבר הקורונה יוני 2020" (2020).

26 משרד האוצר, אגף הכלכלנית הראשית "סקירות כלכליות 2020" (2020).

27 בפרט דיווחי הלמ"ס המבוססים על סקרי כוח האדם מאפשרים הבחנה בין שלוש קבוצות של בלתי מועסקים: (א) המובטלים ה"קלסיים" – אנשים השייכים לכוח העבודה, אך אינם מועסקים;

הנתונים שהצטברו על עוצמת המשבר בשוק העבודה והשפעתו לטווח הארוך בכלל, והשפעת החל"ת בפרט, עדיין חלקיים בשלב זה, לאור רמת אי-הוודאות הכלכלית הגבוהה, סנטימנט הציבור, החששות הקיומיים שאליהם נחשפו חלק ממשקי הבית והעלייה באי-השוויון בחלוקת ההכנסות. אך ניתן לצפות בנתונים המאפשרים לשרטט את תמונת הפגיעה החמורה במשק עד כה.

2. המצב הכלכלי טרום המשבר ובעקבותיו

תנאי הפתיחה של כל משק עם פרוץ משבר הם גורם חשוב שיכול לקבוע בהמשך את עומק המיתון, משך המיתון ואף להשפיע על פוטנציאל ההתאוששות בשנים שלאחר מכן.²⁸ ערב משבר הקורונה היה מצבו של המשק בישראל טוב באופן יחסי. שיעור האבטלה היה ברמתו הנמוכה ביותר זה עשרות שנים, כ-3.5%, שיעור ההשתתפות בשוק העבודה היה גבוה ועמד על כ-63% והביקוש הגובר לעובדים הביא לעלייה מתמשכת של השכר. זו הייתה נקודת חוזקה למצב הכלכלי בישראל, שכן שיעורי האבטלה זינקו מהר, אבל האבטלה הנמוכה בראשית הדרך עדיין היוותה גורם שמיתן את הפגיעה. שיעורי חיסכון גבוהים אפשרו למשקי הבית להמשיך לצרוך, גם אם הכנסתם השוטפת נפגעה.²⁹ התוצר בשנת 2019 צמח ב-5.3%, התוצר לנפש עלה והשתקף בעלייה ברמת החיים³⁰ ויחס חוב תוצר היה נמוך אף הוא (כ-60%).³¹ מצבו הטוב של המשק אפשר לממשלה להגדיל את החוב תוך גיוסי הון בארץ ובעולם ושמירה על מחירי גיוס נמוכים מאוד.³²

הגירעון התקציבי אומנם היה גבוה עוד טרום התפרצות המגפה, אך בעיית הגירעון במשק הייתה בעיה של גירעון מובנה, ולא נבעה כתוצאה מזעזוע במשק. על פי בנק ישראל, הגירעון של הממשלה הרחבה עמד על כ-4.5 אחוזי תוצר. אך החריגה שהסתמנה בתחילת השנה הייתה כמעט חסרת משמעות ביחס לעליית הגירעון בפועל. בעיה נוספת הייתה קצב צמיחה לנפש איטי ביחס למדינות ה-OECD – 1.4% בישראל לעומת 2.3% בממוצע במדינות ה-OECD לשנים 2016–2018.³³ כתוצאה מהגבלות הקורונה, הפגיעה הכלכלית שחוזה המשק הייתה חמורה. התוצר ירד ב-2.5%, התוצר לנפש ירד ב-4.2%, כשהמשמעות היא אובדן תוצר של

(ב) הנעדרים זמנית (לפחות שבוע) ממקום עבודתם עקב נסיבות הקשורות במשבר הקורונה; ג) קבוצת האנשים שהיו מועסקים לפני המשבר, אך כתוצאה מהמשבר אינם מועסקים ואינם מחפשים עוד עבודה ("המתאיאים"). קטגוריות אלה שונות מההבחנה של הביטוח הלאומי, העוסקת במקבלי דמי אבטלה (בנימין בנטל ולביב שאמי "מצב המשק: מבט-על" בתוך דוח מצב המדינה: חברה, כלכלה ומדיניות 87 (אבי וייס עורך 2020)) או מחפשי העבודה הנרשמים בשירות התעסוקה. במיוחד, לא כל הנעדרים זמנית ממקום עבודתם הם בחל"ת, ולא כל מי שבחל"ת זכאי לדמי אבטלה.

28 ליאו ליידרמן וויקטור בהר "ישראל משבר הקורונה: היבטים מאקרו כלכליים" (2021) <https://bit.ly/346C6OE>.

29 ש.ם.

30 בנק ישראל דין וחשבון 2020, לעיל ה"ש 19.

31 ש.ם.

32 ראו קפלינסקי וצדיק, לעיל ה"ש 15.

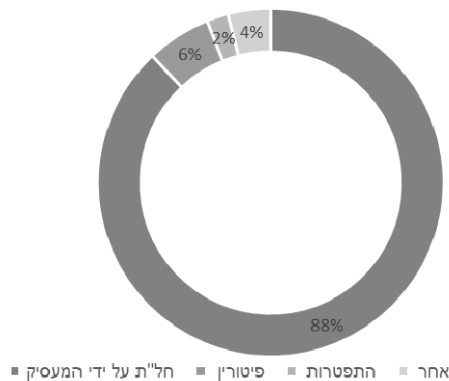
33 מכון טאוב דוח מצב המדינה פרק "מצב המשק: מבט-על", בעמ' 20 (2019)

השפעת יציאה לחל"ת בזמן משבר הקורונה על מאפייני הקשר שבין עובדים לבין מעסיקים ועל נטיות לעזיבה בקרב העובדים

כ-5.5% ביחס לפוטנציאל הצמיחה – כ-77 מיליארד ש"ח, והצריכה הפרטית ירדה ב-9.5% – כ-71 מיליארד ש"ח, הירידה החדה ביותר שנמדדה בעשרים השנים האחרונות. סיבת חלק מהירידה בתוצר היא ירידה משמעותית בביקושים. ירידה זו מלמדת על ההאטה הכלכלית החמורה שנגרמה בעטיו של משבר הקורונה.³⁴

קשה מכל הייתה העלייה החדה ברמת האבטלה הרחבה.³⁵ בתוך תקופה קצרה בת כחודש וחצי נרשמו בשירות התעסוקה יותר ממיליון ישראלים דורשי עבודה, שרובם הוצאו לחל"ת. על פי ניתוח מאפייני דורשי העבודה בתקופת הקורונה, שפרסם משרד האוצר, ניתן ללמוד כי רוב מוחלט של כ-88% של המובטלים החדשים שנוספו למשק הוגדרו כעובדים שהוצאו לחל"ת. בגרף מס 1 מפורטים הנתונים המתייחסים לעובדים שנרשמו בחודש מרץ ועד לשבוע הראשון של אפריל 2020 בשירות התעסוקה והביטוח הלאומי.

גרף 1: התפלגות האבטלה לפי סיבת הרישום³⁶



מספר הנרשמים החדשים בשירות התעסוקה נסק מ-24,636 דורשי עבודה חדשים בפברואר 2020 ל-824,794 דורשי עבודה חדשים במרץ 2020 ועוד 201,984 דורשי עבודה חדשים באפריל 2020.³⁷ כל זאת אף שהמגזר הציבורי נמנע מפיתורים והמעייט בהוצאה לחל"ת לאורך

34 בנק ישראל דין וחשבון 2020, לעיל ה"ש 19.
 35 הגדרה זו כוללת את הבלתי מועסקים (אבטלה בהגדרתה הצרה, הרגילה), עובדים הנעדרים זמנית מעבודתם מסיבות הקשורות לקורונה (בעיקר עובדים שהוצאו לחל"ת) והלא משתתפים בגלל הקורונה. הגדרה זו מתייחסת לנתוני 2020 בלבד. בשנים הקודמות שיעור האבטלה מתייחס רק לבלתי מועסקים.
 36 אגף הכלכלנית הראשית במשרד האוצר "ניתוח מאפייני דורשי עבודה בתקופת הקורונה" (מאי 2020) <https://bit.ly/3GnVm7c>.
 37 עם פרוץ המשבר התגלעו פערים משמעותיים בנתוני האבטלה שדיווחו גופים שונים. בעוד שבשיא הסגר הראשון הציג שירות התעסוקה נתון של 1.125 מיליון דורשי עבודה, לפי הלמ"ס עמד מספרם על 1.5 מיליון ולפי הביטוח הלאומי 894 אלף. הפערים הצטמצמו עם הסגר השני כאשר הפער בין נתוני הלמ"ס לשירות התעסוקה עמד על כמאה אלף איש. הפערים נבעו, בין

כל התקופה.³⁸ שיעור דורשי העבודה מכלל המועסקים עמד על 16% בממוצע שנתי ובשיאו עלה על 37.1%³⁹. גרף 2 מראה כי לקראת סוף דצמבר 2020 היה שיעור האבטלה 13.2% בהשוואה ל-3.8% בינואר 2020.

גרף 2: שיעורי האבטלה הרחבה והצרה 2020⁴⁰

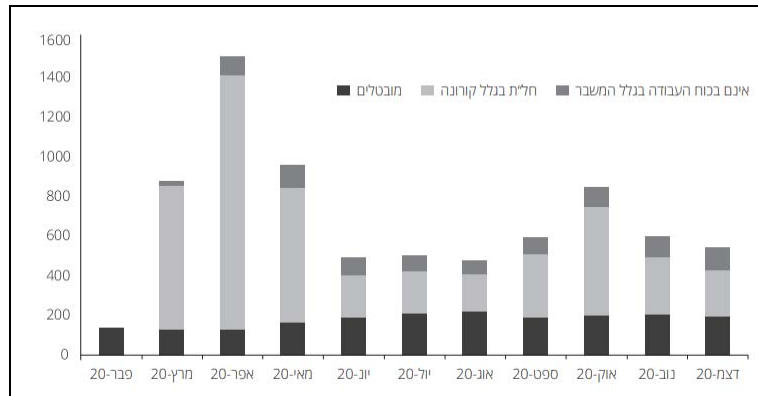


בין הסגרים הראשון והשני חזרו רוב יוצאי החל"ת לעבודה, ושיעור האבטלה הרחבה ירד ל-11.9%. ניתן לראות שבסגר השני המעסיקים בחרו להוציא לחל"ת פחות עובדים בהשוואה לסגר הראשון. אפשר לייחס זאת לכמה גורמים, ובראשם היערכות של הסקטור העסקי לעבודה מהבית בענפי משק שבהם הדבר מתאפשר, ואולי גם בשל רמת ציית נמוכה יותר לתקנות הסגר השני.⁴¹ רבים מהעובדים שהוצאו לחל"ת חזרו לעבודה אחרי הסגר השני. בסוף שנת 2020, ערב הסגר השלישי, במחצית הראשונה של חודש דצמבר, שיעור האבטלה הרחב נותר גבוה יחסית, 13.2%.⁴² בגרף 3 מוצגים מספרי היוצאים לחל"ת על פני החודשים בשנת 2020 על פי סקרי כוח אדם של הלמ"ס. כפי שניתן לראות, ישנה תנודתיות במספר העובדים שהוצאו לחל"ת בהתאם לסגרים ובחזרה לשגרה. עם זאת, גם לאחר החזרה לשגרה עדיין נשארה קבוצה של כ-400 אלף עובדים שעדיין מוגדרים בחל"ת.

היתר, מכך שהנתונים נוצרו לצרכים אופרטיביים של הגופים השונים, ולא כדי לתת תמונת מצב של שוק העבודה. בתום כמה שבועות מפרוץ המשבר החלה הלמ"ס לדווח בתדירות דרשבונית נתון של שיעור האבטלה בהגדרה רחבה המשקף תמונת מצב של האבטלה בצורה מהימנה.

38 מכון טאוב "מצב המשק: מבט על" (2019) <https://bit.ly/3usJYop>.
 39 "סקירה כלכלית: סיכום שנת 2020 ותחזית ל-2021", לעיל ה"ש 18.
 40 בנק ישראל דין וחשבון 2020, לעיל ה"ש 19. לגבי הגדרת אבטלה רחבה וצרה ראו לעיל ה"ש 35.
 41 ליידרמס ובהר, לעיל ה"ש 28.
 42 בנק ישראל דין וחשבון 2020, לעיל ה"ש 19.

גרף 3: שיעור האבטלה על פי סקרי כוח אדם (אלפים מנוכה עונתיות)⁴³



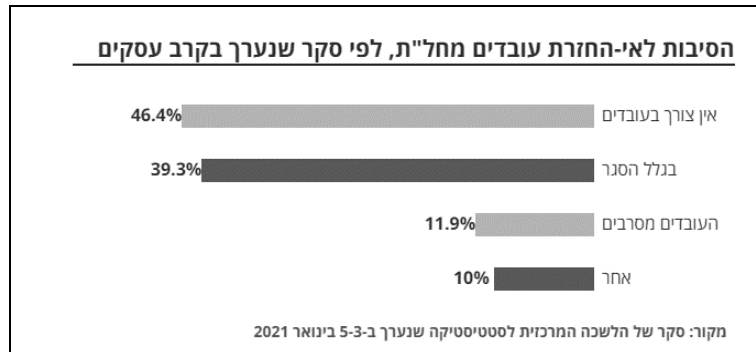
הוצאת עובדים לחל"ת לא התפלגה באופן שווה בין כל מגזרי התעסוקה. בעוד שבענפים שונים דוגמת ענפי האירוח והאוכל, האומנות, הבידור והתיירות הגיעה האבטלה לעד 60%, הרי שבמגזרים אחרים, דוגמת שירותים פיננסיים ושירותי בריאות ורווחה, ארגונים שבהם ניתן לעבוד מהבית ובמגזר הציבורי, הפגיעה הייתה נמוכה. בסקטור ההייטק הפגיעה עמדה על שיעור של 8.6% בשיאה וירדה לפחות מ-6% עם החזרה לפעילות בשגרת הקורונה. למעשה, תחום ההייטק חווה אנומליה, כאשר הביקוש לשירותי הייטק עלה במהלך המשבר, בעיקר בשל הצורך למעבר מהיר לדיגיטציה ולשילוב מערכות סייבר כתוצאה ממעבר לעבודה מרחוק.⁴⁴ בהקשר זה חשוב לציין כי מודל החל"ת גרר ביקורת ציבורית ומקצועית רבה, בעיקר לאור הטענה שמודל תשלום דמי אבטלה אינו מעודד חזרה לעבודה אצל חלק מהעובדים.⁴⁵ עם זאת, נתונים אחרים מצביעים על חוסר הנכונות של המעסיקים להחזיר את העובדים לעבודה הקודמת. בחלק גדול מהמקרים מקום העבודה שינה את המבנה הארגוני ויתר את הצורך בהעסקת עובדים רבים. לעיתים בגלל הוראות הממשלה (דוגמת מניעת ישיבה במסעדות שביטלה את הצורך במלצרים), לעיתים בגלל מעבר לפעילות באינטרנט או למשלוחים, שייתרו חלק גדול מהעובדים בתחום. בסקר שנערך על ידי הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה נמצא כי קרוב ל-50% מהמעסיקים טענו כי הם אינם מחזירים את העובדים מכיוון שאין בהם צורך, כפי שניתן לראות מגרף 4.

43 ש.ס.

44 המכון לדמוקרטיה "סקירת מצב שוק העבודה בתקופת הקורונה" כנס אלי הורביץ לכלכלה וחברה (2021) <https://bit.ly/3rmNK0i>

45 שמואל אבן "אתגר צמיחת המשק הישראלי ב-2021" מבט על 1428 (17.1.2021) <https://bit.ly/3s8bvZk>

גרף 4: סיבות לאי-החזרת עובדים מחל"ת⁴⁶



במהלך שנת 2020 ננקטו כמה צעדים שנועדו לעודד החזרת עובדים לתעסוקה ולהפחית את החשש כי הצעדים האמורים יפגעו יתר על המידה בתמריצי העובדים המעודדים חזרה לשוק העבודה ובתמריצי המעסיקים להעסיקם.⁴⁷ במסגרת זו הוחלט כי מעסיקים שיחזירו עובדים שהוצאו לחל"ת, או יעסיקו עובדים חדשים, בחודשים אפריל-יוני, יקבלו מענק בעבור כל עובד. נקבע כי המענק יתפרס על פני ארבעת החודשים הראשונים שבהם יועסק העובד. שיעורו יהא 7,500 ש"ח בעבור כל עובד שיוחזר החל מ-1 ביוני 2020 ו-3,500 ש"ח בעבור כל עובד שיוחזר החל מ-19 באפריל 2020. המענק יינתן בעבור כל העובדים שיוחזרו לחצי משרה לפחות, בשכר חודשי של 3,300 ש"ח לפחות. בשנת 2021 הוארכה תקופת הזכאות לחל"ת עד יוני 2021.⁴⁸

3. השפעת החל"ת על השכר, אי-השוויון ושיעור העוני

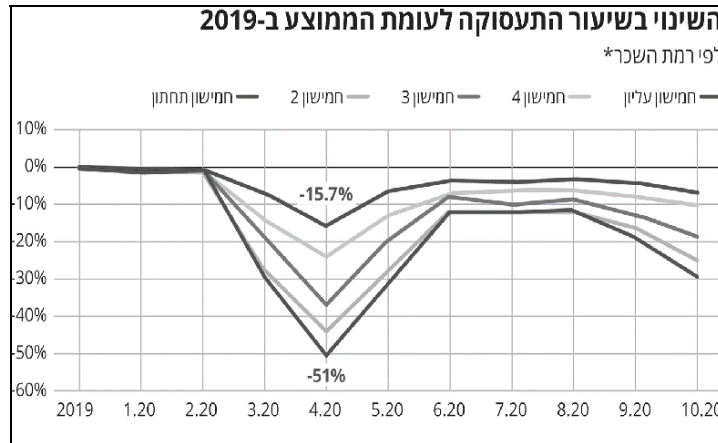
אף שהקורונה השפיעה על כל המשק, ניכר כי הייתה שונות רבה בין האוכלוסיות במידת הפגיעה התעסוקתית. על פי נתוני משרד האוצר, שיעור התעסוקה של החמישון התחתון ירד בשיעור חד בהשוואה לחמישון העליון. בעוד ששיעור התעסוקה של החמישון העליון ירד ב-15.7%, החמישון התחתון נפגע בתקופת הסגר הראשון (אפריל 2020) ב-51%. לאחר החזרה לשגרה ניתן לראות כי הפער הלך והצטמצם, אולם הוא נפער שוב בתקופת הסגר השני. למעשה, גם בתקופת החזרה לשגרה, נשמר פער בין החמישונים השונים, כפי שניתן לראות מגרף 5.

46 נתנאל גמאס "הימור החל"ת: משבר הקורונה מחק הישגים של 20 שנה בשוק העבודה" דהמרקר <https://bit.ly/3AUSD42> (18.1.2021).

47 בנק ישראל דין וחשבון 2020, לעיל ה"ש 19.

48 "ניתוח מאפייני דורשי עבודה בתקופת הקורונה", לעיל ה"ש 36.

גרף 5: שינוי בשיעור התעסוקה בתקופת הסגר ולאחריה⁴⁹



* בקרב בני 25–64, חמישוני ההכנסה מעבודה – לפי נתוני 2018

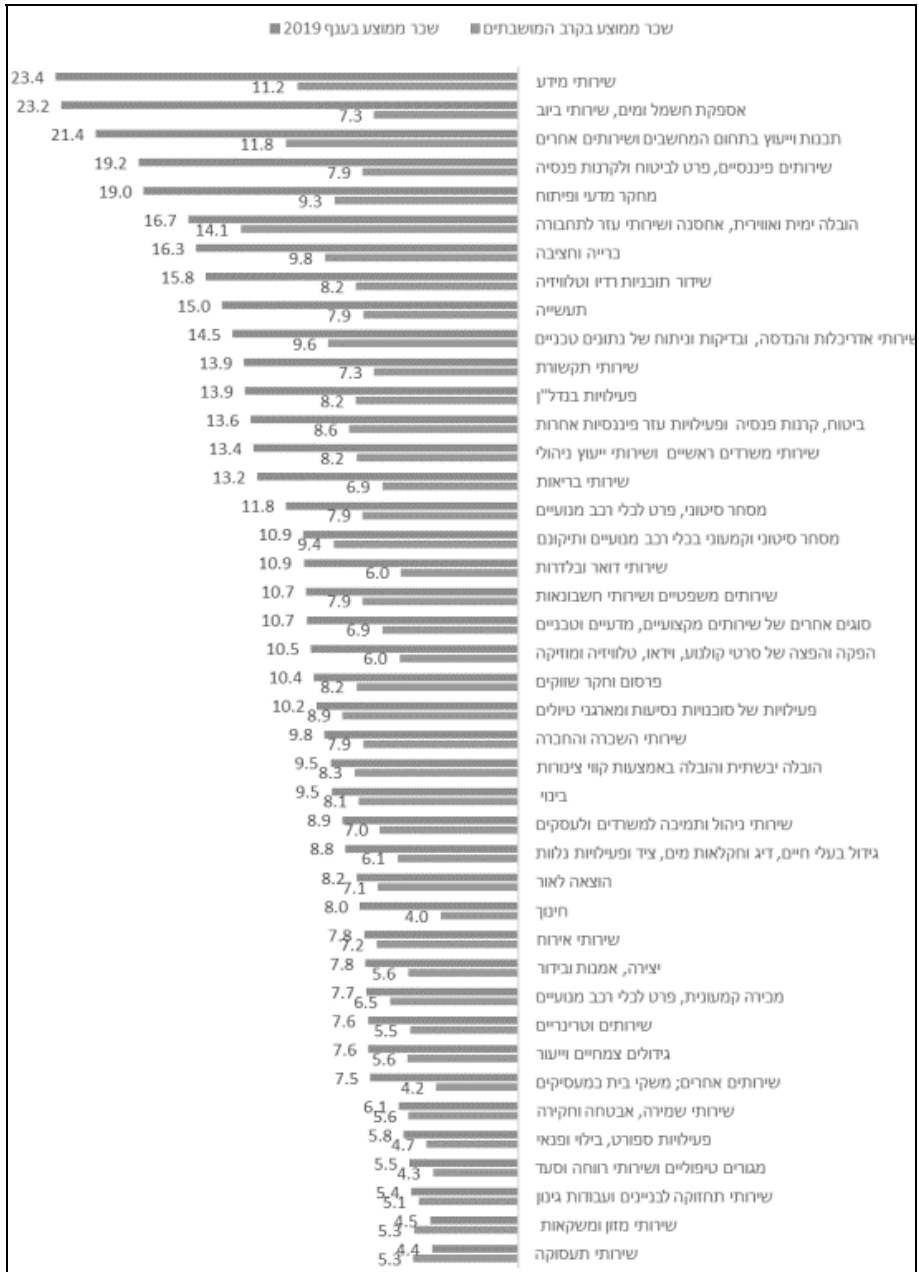
בדומה לממצאים אלה, ניתן לראות בגרף 6 את ההבדל בין שכרם הממוצע של עובדים שהוצאו לחל"ת לבין שכר העובדים בכל אחד מענפי המשק. מניתוח הנתונים עולה כי שכרם הממוצע של העובדים שהוצאו לחל"ת – בכל ענפי המשק – זהה וקרוב לשכר המינימום. ככל שהשכר בענף גבוה יותר, כך בולט הפער בין השכר הממוצע בענף לבין שכר המושבתיים בענף. קרי, החברות הוציאו לחל"ת את העובדים המשתכרים שכר נמוך יותר בענף.⁵⁰ הסיבות לכך בעיקרן הן: ראשית, השכר במגזר העסקי משמש כמדד לפיריון. העובדים בשכר מינימום הם למעשה העובדים בעלי הפיריון הנמוך ביותר, וככלל, אופי עבודתם אינו מאפשר עבודה מהבית; שנית, ככל ששכר העבודה נמוך יותר, כך העובד מקבל אחוז גבוה יותר ממנו כדמי אבטלה, ולכן עובדים אלה מוצאים לחל"ת בקלות יחסית. מחד גיסא, המשמעות של השבתת עובדים חלשים יותר לגבי היקף הנזק הכלכלי היא שכנראה הפגיעה בפעילות הכלכלית במשק היא נמוכה יותר ממה שהייתה יכולה להיות בהשוואה להשבתת עובדים בעלי שכר ממוצע בכל ענף. מאידך גיסא, מדובר בעובדים חלשים יותר שלהם קושי גדול יותר לחזור למעגל התעסוקה.⁵¹

49 גמאס, לעיל ה"ש 46.

50 שם.

51 "ניתוח מאפייני דורשי עבודה בתקופת הקורונה", לעיל ה"ש 36.

גרף 6: השוואת שכר ממוצע לשכר ממוצע בקרב המושבתים לפי ענפים, באלפים⁵²



אחת התוצאות המפתיעות של ההוצאה לחל"ת הייתה ההשפעה המיטיבה, לכאורה, על השכר הממוצע. טרום הקורונה השכר במשק אופייני בעלייה, כאשר בין פברואר 2019 לפברואר 2020, החודש האחרון שנתוניו לא הושפעו מהמשבר באופן משמעותי, עלה השכר הריאלי הממוצע של השכירים במשק בכ-3.3%⁵³ עם החלת הסגר הראשון בחודש מרץ 2020 חלה ירידה בשכר הריאלי הממוצע, אולם באפריל 2020 חלה עלייה חריגה כפי שניתן לראות בגרף 7. נראה כי העלייה המפתיעה מוסברת באופן חישוב השכר הממוצע, אשר מתייחס רק למועסקים שעבדו בפועל בכל חודש. על כן, העלייה החריגה באפריל קשורה לכך שחלק גדול מהעובדים שנעדרו מעבודתם בחודש זה השתכרו שכר נמוך יחסית.⁵⁴ כאמור, רמות השכר בחלק מהענפים שנפגעו קשה יותר נמוכות יחסית, וכן גם בענפים המאופיינים בשכר גבוה, שכרם של המפוטרים והנעדרים זמנית מעבודתם היה נמוך ביחס לממוצע הענפי.⁵⁵

גרף 7 מראה כי בחודשים שלאחר אפריל היה השכר הריאלי במגמת ירידה, אולם גם בחודש אוגוסט, חודשים אחדים לאחר שהונהגו ההקלות בנוהלי הריחוק החברתי, ובספטמבר, שבו החל הסגר השני, השכר הריאלי היה גבוה בהשוואה לחודשים שקדמו למשבר, בייחוד במגזר העסקי. לעלייה החריגה בשכר הממוצע יש השלכות תקציביות רחבות, בין השאר על שכר המינימום ועל שכרם של עובדים בכירים. כדי למנוע את ההשלכות של העלייה המלאכותית בשכר הממוצע, בי-19 בנובמבר 2020 פורסם תזכיר חוק השכר הממוצע (הוראת שעה), התשפ"א-2020.⁵⁶ "בעקבות משבר הקורונה, בשנה זו צפויה עלייה חדה בגובה השכר הממוצע במשק, אשר מחושב על ידי המוסד לביטוח לאומי בחודש ינואר על בסיס נתוני הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, וזאת בעקבות הירידה במספר העובדים הפעילים ומכיוון שהעובדים שיצאו לחל"ת או פוטרו – השתכרו לרוב משכורות נמוכות יותר מהשכר הממוצע במשק. כתוצאה מכך עלול להיווצר עיוות, עלויות תקציביות והשלכות שיקשו על המשק להשתקם ממשבר הקורונה. בהתאם, מוצע להקפיא את העדכונים המהותיים האמורים להתרחש עם פרסום השכר הממוצע במשק על ידי המוסד לביטוח לאומי בחודש ינואר 2021".

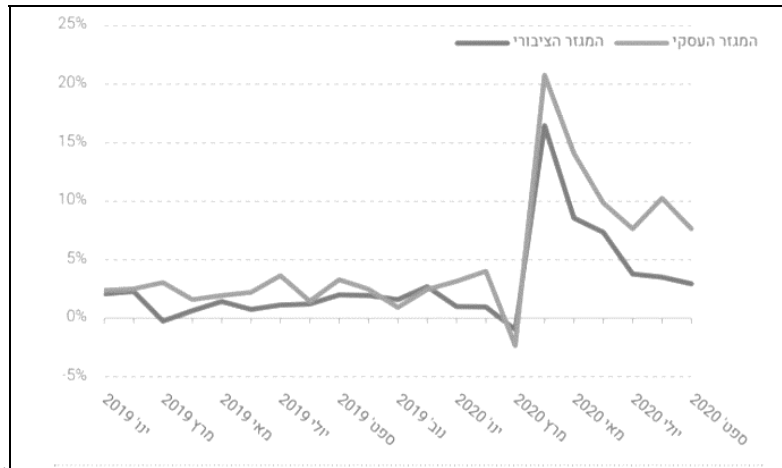
53 נתוני השכר הריאלי מבוססים על נתוני בנק ישראל. הנתונים מנוכי עונתיות ומתייחסים לשכר חודשי ממוצע למשרת שכיר וללא התייחסות להיקף המשרה.

54 מירי אנדבלד, אורן הלר, להב כראדי וניצה (קלינר) קסיר **רמת החיים, העוני והאי-שוויון בהכנסות 2018–2019 ואומדן ל-2020 (לפי נתונים מינהליים)** (2020) <https://bit.ly/3L3ADer>.

55 סקירה כלכלית: סיכום שנת 2020 ותחזית ל-2021, "לעיל ה"ש 18.

56 תזכיר חוק השכר הממוצע (הוראת שעה), התשפ"א-2020 (19.11.2020) <https://did.li/Ukx1C>.

גרף 7: שיעור השינוי בשכר הריאלי של שכירים במגזר העסקי ובמגזר הציבורי ביחס לחודש מקביל ב-2019⁵⁷



עוד תוצאה של השינוי בשכר היא הגדלת **אי־שוויון בהכנסות**. ב־2020 עלה מדד ג'יני לא־שוויון של ההכנסה הכלכלית בשיעור ניכר של 7.8%⁵⁸, בעיקר מפני שעובדים בשכר נמוך פוטרו או הוצאו לחל"ת בשיעורים גבוהים יותר בהשוואה לעובדים המשתכרים שכר גבוה, וזאת בהשוואה למדד האי־שוויון בין 2018 ל־2019, שבהן עלה הן לפי ההכנסה הכלכלית והן לפי ההכנסה הפנויה בשיעורים של 0.5% ו־0.7% בהתאמה. טבלה 1 להלן מראה את מדדי ג'יני לא־שוויון בהכנסה הכלכלית והפנויה לנפש, לשנים 2018–2020.⁵⁹

טבלה 1: מדדי ג'יני לא־שוויון בהכנסה הכלכלית הפנויה לנפש לשנים 2018–2020

שנה	לפי הכנסה כלכלית	לפי הכנסה פנויה
2018	0.4997	0.3855
2019	0.5030	0.3903
2020	0.5423	0.3901
אחוזי שינוי		
2019–2018	0.7%	0.5%
2020–2019	7.8%	- 0.1%

57 מרכז טאוב דוח מצב המדינה – חברה כלכלה ומדיניות 2020 (2020) www.taubcenter.org.il/states/2020

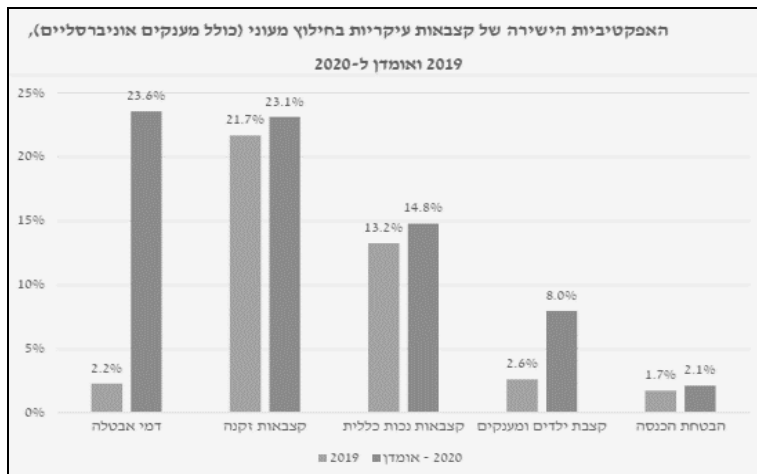
58 מדד ג'יני הוא מדד הבודק את רמת השוויוניות בחלוקת ההכנסות. ערכי המדד נעים בסולם של 0 עד 1. ככל שרמת אי־שוויון גבוהה יותר, כך הערך גבוה יותר. ערך של 0 פירושו חלוקה שוויונית של ההכנסות, כלומר הכנסה שווה לכולם; וערך של 1 פירושו אי־שוויון מוחלט, כאשר כל ההכנסות מרוכזות אצל אדם אחד.

59 בנק ישראל דין וחשבון 2020, לעיל ה"ש 19.

השפעת יציאה לחל"ת בזמן משבר הקורונה על מאפייני הקשר שבין עובדים לבין מעסיקים ועל נטיות לעזיבה בקרב העובדים

השינויים בהתפלגות ההכנסות בעקבות כלי המדיניות שהופעלו כהארכת תקופת הזכאות לחל"ת והמענקים שניתנו קיזזו את העלייה בשנים 2019–2020 כליל. כתוצאה מכך, מדד ג'יני לפי ההכנסה הפנויה נותר יציב ואף ירד במעט (ב-0.1%) בין השנים 2019 ו-2020.⁶⁰ איישוויון בהכנסות וההוצאה לחל"ת של העשירונים התחתונים יצר חשש מגידול בשיעור העוני. בחינת ההשפעה של ההתערבות הישירה של הממשלה על מידת החילוך מעוני בשנים 2019 ובהשוואה 2020 באמצעות תשלומי אבטלה וחל"ת מראה כי דמי האבטלה הגדילו את האפקטיביות שלהם פי 10 בין השנים 2019 ל-2020. בשנת 2020 דמי האבטלה מהווים את הקצבה שחילצה מעוני במידה הגבוהה ביותר וזאת בשל שיעור האבטלה הגבוה ובעיקרו בשל החל"ת ובשל ההקלות שהוכנסו במערכת הקצבה ליוצאים לחל"ת בשנת 2020.⁶¹ גרף 8 מראה את השפעת הקצבאות העיקריות על צמצום העוני ב-2019 וב-2020.⁶² לפיכך, בצד הביקורת על דמי האבטלה הנרחבים, לפעולה זו הייתה השפעה מיטיבה על צמצום אישוויון בהכנסות ועל שיעור העוני, כפי שניתן לראות בנספח א. עם זאת, להוצאה המסיבית על דמי אבטלה יש עלות כלכלית למשק.

גרף 8 : השפעת הקצבאות על צמצום עוני



4. עלות החל"ת למשק

להלן סקירה על עלות החל"ת למשק, הגירעון התקציבי בעקבות החל"ת, ההכנסות ממיסים, התוצר המקומי הגולמי (תמ"ג), הצריכה הפרטית ושיעור החיסכון הפרטי. בבחינת הנתונים

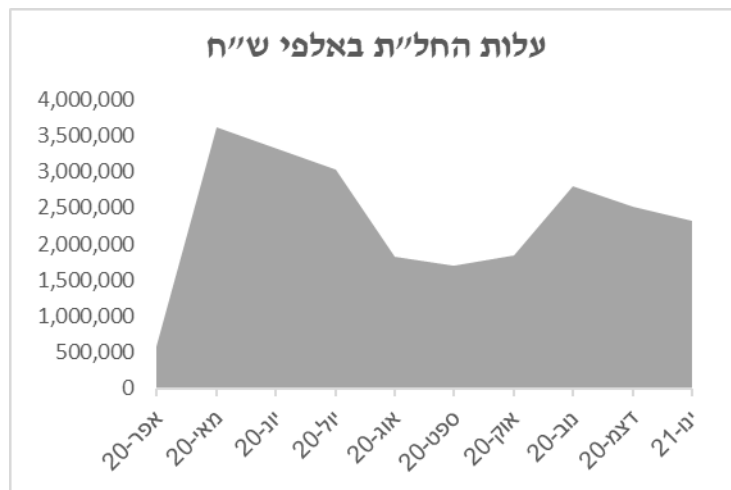
60 ביטוח לאומי רמת החיים, העוני והאישוויון בהכנסות 2018–2019, ואומדן ל-2020 (לפי נתונים מינהליים) (2020) <https://bit.ly/3omfw1C>.

61 ש.ם.

62 ש.ם.

אשר פורסמו בביטוח לאומי⁶³ ובלשכת התעסוקה, ותוך שכלול טבלאות שכר, עולה כי סך התשלומים עבור החל"ת מתחילת משבר הקורונה והיציאה לחל"ת מחודש אפריל 2020 ועד סוף חודש מרץ 2021 הוא כ-28 מיליארד ש"ח.⁶⁴ בגרף 9 ניתן לראות את עלות החל"ת למשק לפי חודשים.

גרף 9: עלות החל"ת למשק על פני חודשים 2020–2021 באלפי ש"ח



בשל המשבר החמור שנוצר עקב נגיף הקורונה, נדרשה הממשלה להוציא סכומים ניכרים הן לטובת מניעת התפשטות נגיף הקורונה, טיפול בחולים שנדבקו בו וחיסונים למניעתו, והן לצורך סיוע משמעותי למשק כדי לאפשר לו לצלוח את המשבר האמור. ב-7 באפריל 2020 אושר התיקון הראשון לחוק יסוד: משק המדינה (תיקון מס' 10 והוראת שעה לשנת 2020).⁶⁵ במסגרת התיקון נקבע כי הממשלה תהיה רשאית להגדיל את ההוצאה מעבר למגבלת התקציב המשכי כפי שנקבע בסעיף 3ב לחוק יסוד: משק המדינה,⁶⁶ לצורך מימון ההוצאות הדרושות להתמודדות עם המשבר ולמטרה זו בלבד. כיוון שהתוכנית הוכנה בתנאי איודאות לגבי היקף המגבלות הבריאותיות, ובהתאם היקף ההשפעות הכלכליות הנגזרות מכך, בוצעו כמה תיקונים להוראת השעה בהתייחס להרחבת ההוצאה לטיפול במשבר הקורונה.⁶⁷ המימון הנרחב הוביל לזינוק בגירעון המצטבר, כפי שניתן לראות בגרף 10.

63 התחשיב מבוסס על ממוצע התשלום היומי שערך הביטוח הלאומי, בהתאם לטבלאות הזכאות.

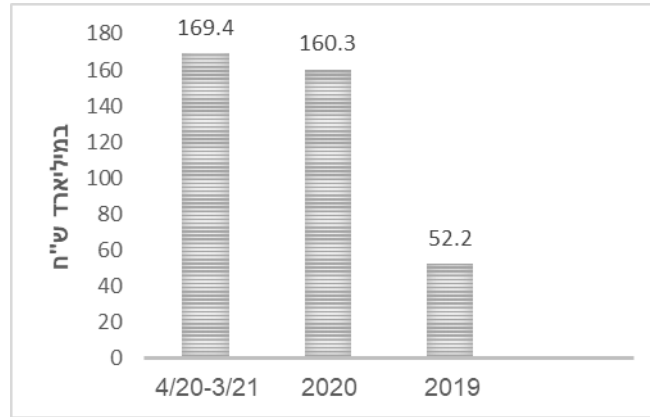
64 סך תשלומי ביטוח לאומי לשנת 2020 עבור גמלאות בניכוי סך התשלומים עבור גמלאות שנים קודמות ובתוספת התשלומים לחל"ת עבור ינואר 2021.

65 חוק יסוד: משק המדינה (תיקון מס' 10 והוראת שעה לשנת 2020), התש"ף-2020, ס"ח 16.

66 ס"ח התשל"ה 777.

67 משרד האוצר "הודעה לעיתונות: אומדן ראשוני לביצוע תקציב ההוצאות, גירעון הממשלה ומימונו לתקופה ינואר-ספטמבר 2020" (12.10.2020) <https://bit.ly/32U3QFv>

גרף 10 : גירעון תקציבי מצטבר בין השנים 2019–2021 במיליארד ש"ח



סך הגירעון לשנת 2020 היה 160.3 מיליארד ש"ח, לעומת גירעון של 52.2 מיליארד ש"ח בשנת 2019, זינוק חסר תקדים של כ-320%⁶⁸. הגירעון שנמדד מחודש דצמבר עד מרץ 2021 עמד על 22.4 מיליארד ש"ח. לפיכך, הגירעון המצטבר כ-12 חודשים מאז פרוץ הקורונה זינק ועמד על 169.4 מיליארד ש"ח. ההוצאות בגין החל"ת לתקופה של 3/2020 ועד 4/2021 מסתכמות לסכום של כ-28 מיליארד ש"ח,⁶⁹ המהווים כ-16.52% מסך הגירעון.⁷⁰

משבר הקורונה השפיע באופן משמעותי הן בצד ההוצאות והן בצד ההכנסות, השפעה המתבטאת בעלייה בהוצאות הממשלה בשל הצרכים הרפואיים והטיפול בעובדים היוצאים לחל"ת, ומנגד בירידה בהכנסות ממיסים עקיפים בעיקר, ובכך שהביטוח הלאומי לא הפקיד עודף הכנסות על הוצאות שנוצר מפעילותו, על מנת לשמור יתרות לחודשים הבאים שבהם סיים המוסד לביטוח לאומי את התקופה בגירעון תזרימי,⁷¹ כפי שעולה מגרף 11. בעוד שהגירעון בהכנסות הביטוח הלאומי לשנת 2020 הסתכם לסך של כ-20 מיליארד ש"ח, סך הוצאות החל"ת לשנת 2020 מתוך סך גירעון הביטוח הלאומי מהווה כ-90%.

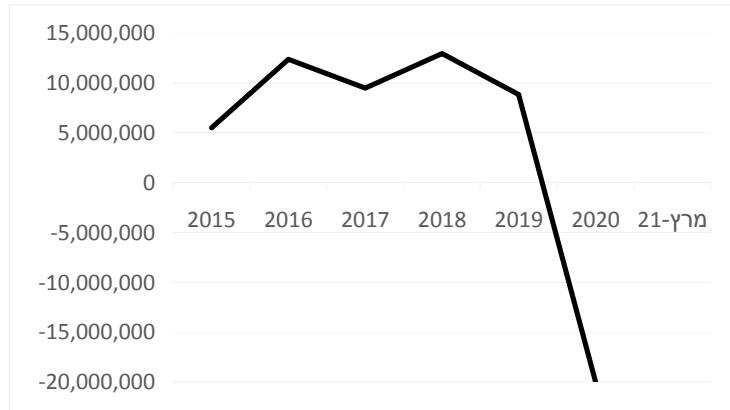
68 ש.ם.

69 נכון לחודש אפריל 2021 הגדילו ההוצאות בגין החל"ת את הגירעון בכ-28 מיליארד ש"ח.

70 בחלוקת סך הוצאות החל"ת לתקופה בסך הגירעון.

71 ש.ם.

גרף 11: גירעון ביטוח לאומי על פני שנים באלפי ש"ח⁷²



בחינת ההכנסות ממיסים לפי תקופות הסגרים ובהשוואה לשנת 2019 מראה כי גביית מס הכנסה ירדה בחדות במהלך הסגר הראשון, אולם בתקופת ההקלות בסגר, בעיקר בחודשי הקיץ יוני-אוגוסט ואף בתקופת הסגר השני, גביית המיסים הישירים הייתה גבוהה מהסכום המקביל בשנת 2019, עד כדי סגירת פערים.⁷³ ניכויים מהשכר ברבעון הראשון של השנה הראו עלייה שהגיעה ל-7.5% במצטבר. בחודשים אפריל-מאי ירדו ההכנסות מניכויי שכר בעקבות הסגר הראשון, כך שהגידול המצטבר מתחילת השנה עד חודש מאי ירד ל-3.9%. בחלוקה על פי ענפים נפגעה הגבייה ממיסים ישירים בעיקר בענף שירותי התיירות וענף האומנות, בידור ופנאי. בענפים אלה הופסקה מרבית הפעילות כתוצאה מההגבלות שהוטלו. ביוני נרשמה העלייה הגבוהה ביותר של 8.4%, ובמצטבר, עד סוף השנה, נרשמה עלייה של כ-4%. העלייה בניכויים מהשכר בתקופת המשבר, שאופיינה בצמצום משמעותי במספר המועסקים בענפים רבים, משקפת את העובדה שמרבית העובדים שפוטרו או הוצאו לחל"ת היו עובדים ברמות שכר נמוכות, שלא הגיעו לסף המס כלל או שנמצאו במדרגות המס הנמוכות. סביר להניח שלולא המשבר, שיעור הגידול בגבייה מניכויים בשכר היה גבוה יותר, בדומה לגידול שהיה בחודשים ינואר ופברואר 2020.⁷⁴ למרות הפגיעה בתשומות העבודה, עלתה הגבייה של מס הכנסה בניכויים משכר בחודשים מרץ-דצמבר לעומת התקופה המקבילה ב-2019.⁷⁵ לסיכום, ניכר כי הירידה בניכויים לא הייתה מהותית ומבטאת ירידה של כ-5%, כפי שניתן לראות מגרף

76.12

72 "תקבולי הביטוח הלאומי, תשלומים, עודף/גרעון-מחירים-שוטפים" ביטוח לאומי (2021) <https://bit.ly/32UG8sB>

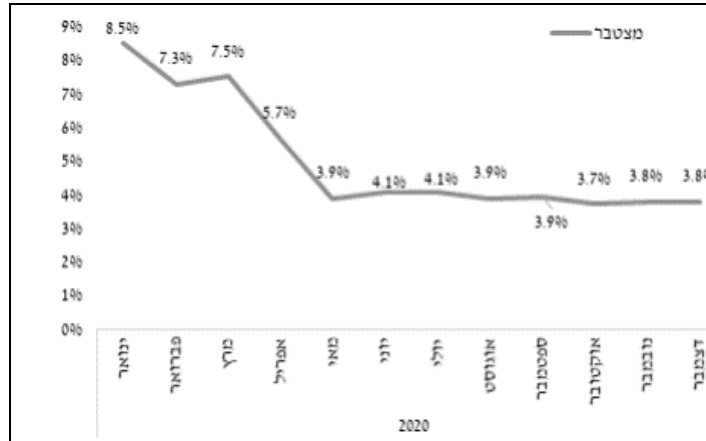
73 רשות המיסים "הכנסות המדינה ממיסים בשנת 2020 בצל משבר – סקירה מיוחדת" (2021) <https://bit.ly/3IWE2I4>

74 בנק ישראל דין וחשבון 2020, לעיל ה"ש 19.

75 "הכנסות המדינה ממיסים בשנת 2020 בצל משבר – סקירה מיוחדת", לעיל ה"ש 73.

76 ש.ם.

גרף 12: אחוזי השינוי המצטברים בגביית מס מ-2020 לעומת 2019



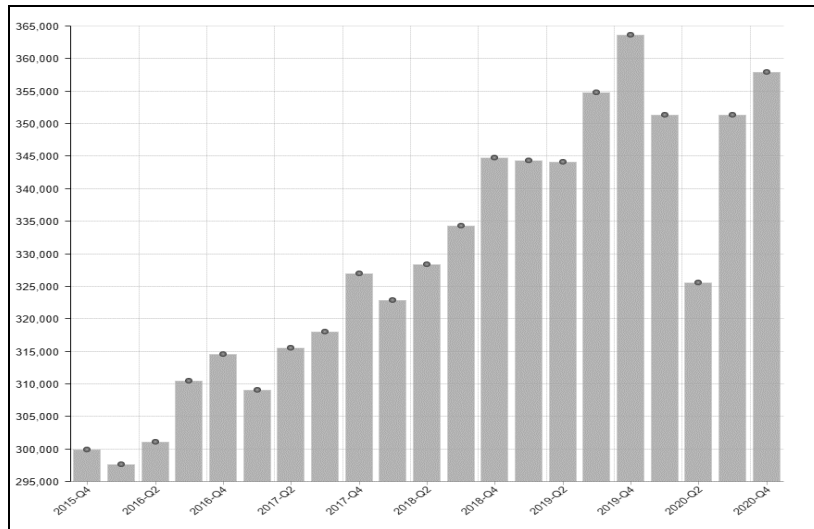
השפעה נוספת של האבטלה וההוצאה לחל"ת היא השינוי בתוצר המקומי הגולמי (תמ"ג). התמ"ג (תוצר מקומי גולמי) לנפש מותאם כוח קנייה (GDP Per Capita PPP) הוא מדד מקובל להשוואה בין רמת ההתפתחות הכלכלית של המדינות. על פי חישובי ה-OECD, מחודש מאי 2020 והלאה ההגבלות על פעילות המשק כיווצו את התמ"ג בשיעור של חמישית עד רבע (בתקופת ההגבלות, בקרב המדינות החברות בארגון). ללא ספק, הפגיעה בפועל היא רבת ממדים וייקח זמן עד שניתן יהיה לכמת אותה, ⁷⁷ אולם לצורך המחקר נבחן את השתנות התמ"ג על פני שנים נוכח משבר הקורונה והחל"ת.

נתוני התמ"ג, כפי שניתן לראות בגרף 13, מצביעים על כך שברבעון השני בשנת 2020 ירד התוצר המקומי הגולמי (תמ"ג) ירידה של 28.7% לעומת הרבעון הראשון, שבו היו כשבועיים בלבד של סגר וחל"ת שהיוו ירידה של 6.9% בהשוואה לשנת 2019. יש לציין כי העלייה בתוצר ברבעון הרביעי משקפת עליות בהוצאה לצריכה פרטית ובהשקעות בנכסים קבועים, שהושפעו מעלייה משמעותית ביבוא כלי הרכב ברבעון זה (המיסים על היבוא הם חלק מהתמ"ג), וכמו כן עלייה גם בהוצאה לצריכה ציבורית, כאשר ייצוא הסחורות והשירותים ירד.

מתוך נתוני התמ"ג, המופיעים בלמ"ס, עולה כי ההוצאה הממשלתית גדלה בשיעור גבוה של כ-25% במונחים שנתיים, שיעור המאפיין מצבי חירום. הקניות נטו של הממשלה זינקו בכ-81% ומשקפות את ההוצאות החריגות שלה עבור הצטיידות רפואית. מנגד, התמורה לשכירים (שמשקפת את שעות העבודה בפועל וכלולה בהוצאה לצריכה האזרחית) צנחה ב-34.3% בחישוב שנתי, בעקבות החל"ת שאליה הוצאו העובדים במהלך חודש אפריל.

77 לידרמס ובהר, לעיל ה"ש 28.

גרף 13 : השתנות התמ"ג בשנים 2015–2020⁷⁸



על פי מחקר שנערך באוניברסיטת ברקלי, חקרו הכלכלנים אלן אורבך ויורי גורודנישנקו את השפעת ההוצאה הממשלתית על התוצר המקומי במדינות שונות ובתקופות שונות. בתקופת משבר כלכלי, לטענתם, כל דולר שמוציאה הממשלה יגדיל את התמ"ג (תוצר מקומי גולמי) בדולר וחצי עד שני דולר. כלומר, 66 אגורות מכל שקל שתשלם הממשלה לעובדים יחזרו אליה במיסים שייגבו מהגידול הכולל בפעילות הכלכלית. לטענתם, גם אם היקף המיסים, בפועל, יהיה נמוך יותר מהערכה זו, המחיר של היעדר מעשה יהיה גבוה בהרבה.⁷⁹ על פי טענה זו, ההוצאה הממשלתית הגבוהה לתשלומים בכלל, ולצורך אבטלה וחל"ת בפרט, יכולה להסביר את צמיחת התמ"ג בתקופת הקורונה. מכאן, שתשלומי החל"ת תרמו לעלייה בתמ"ג. עם זאת, לא ברור מה ההשפעה של ההוצאה לטווח הארוך, שכן ההוצאות לא כללו השקעות בפיתוח ההון האנושי של העובדים בחל"ת.

השפעה נוספת של החל"ת מתבטאת בהוצאה לצריכה הפרטית והחיסכון הפרטי. הצריכה הפרטית מבטאת את סך כל ההוצאה לצריכה של משקי בית ישראליים וההוצאה לצריכה של מוסדות ללא כוונת רווח המשרתים משקי בית שעיקר הוצאותיהם אינו ממומן על ידי המגזר הממשלתי. צריכת משקי בית מחושבת במחירים לצרכן, כלומר במחירים ששולמו על ידי משקי הבית, כולל מיסים וכולל העלויות הנדרשות להובלת הסחורה מהמוכר לצרכן. מהנתונים המובאים בגרף 14 עולה כי הצריכה הפרטית, המהווה כ-54% מהתוצר, נפגעה באופן מהותי.

78 גמאס, לעיל ה"ש 46.

79 Alan J. Auerbach et al., *Effects of Fiscal Policy on Credit Markets*, PAPERS & PROC. 119 (2020). <https://bit.ly/3IYE6Hs>.

השפעת יציאה לחל"ת בזמן משבר הקורונה על מאפייני הקשר שבין עובדים לבין מעסיקים ועל נטיות לעזיבה בקרב העובדים

לפי הלמ"ס, הצריכה הפרטית צנחה באופן המשמעותי ביותר במשבר הקורונה בשיעור של כ-43.4% ברבעון השני, זאת בהמשך לירידה של 24% ברבעון הראשון. במחצית הראשונה של השנה קרסה הצריכה הפרטית בכ-22.4% לעומת המחצית השנייה של שנת 2019, אך התאוששה במחציתה השנייה של השנה. בעקבות כך, **הצריכה הפרטית לנפש צנחה ב-44.2%**, כאשר השפעות משמעותיות במיוחד היו בשירותי ההובלה (הן בארץ והן בטיסות לחו"ל), בשירותי האירוח ובשירותי התרבות והפנאי והבריאות.⁸⁰

גרף 14 : הוצאה לצריכה פרטית לנפש על פני שנים בש"ח⁸¹



על פי הציפיות, עלייה חדה בשיעורי האבטלה אמורה בדרך כלל לבוא לידי ביטוי בירידה בחיסכון,⁸² אולם במשבר הנוכחי שיעור החיסכון הממוצע של משקי הבית עלה במדינות המפותחות. בישראל טרם פורסמו נתונים על אומדן לשיעור החיסכון, אך ניתן להעריך בהשוואה למדינות אחרות ב-OECD. כפי שמשקף בגרף 15, נמצא ששיעור החיסכון הפרטי מההכנסה הפנויה עלה במרבית המדינות המפותחות. על פי הבנק המרכזי של גוש האירו, החיסכון נבע מהיעדר היכולת לצרוך באופן מלא בתקופות סגר.

בנוסף, על פי הלמ"ס, כתוצאה ממשבר הקורונה חלה ירידה חדה בשעות העבודה בענף הבינוי שגרמה לירידה משמעותית בהשקעות בבנייה למגורים, שצנחו ב-41.6%. ההשקעות בבנייה שלא למגורים ירדו בשיעור מתון בהרבה (8.5% בלבד) לאחר עלייה בהשקעה בתשתיות בעקבות החלטה לניצול הסגר להאצת קצב העבודה בפרויקטים לאומיים.

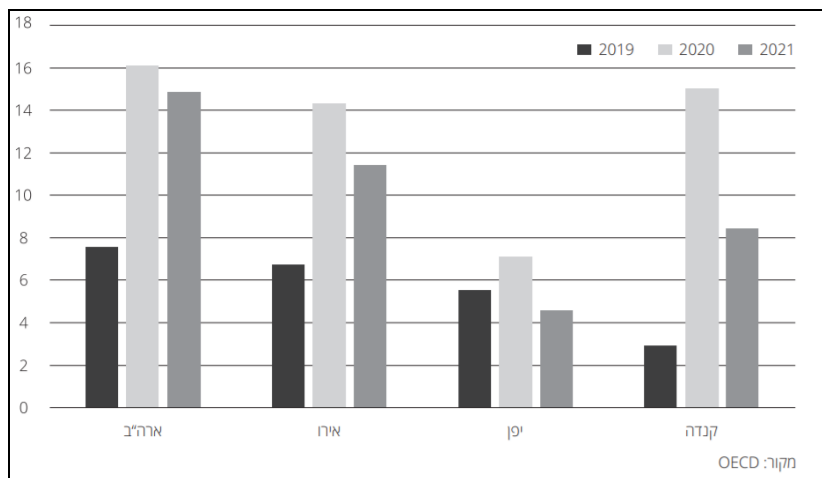
80 הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (2021) <https://bit.ly/3HF4Yfr>.

81 שם

82 Smoothing Consumption.

בהשוואה לישראל, הרי שההכנסה הממוצעת הכוללת של משקי בית ירדה במעט, אם בכלל. בקרב משקי הבית שבהם אחד מבני הזוג איבד את עבודתו או יצא לחל"ת, סך ההכנסה ירדה בשיעור של כ-20.83% בנוסף, כאמור, עובדים אלה התאפיינו בשכר נמוך באופן ניכר מהממוצע (תופעה גלובלית). לפיכך, אנו יכולים לשער כי גם בישראל יימצא כי לצד הירידה בתמ"ג וההוצאה הממשלתית והפרטית הנמוכה, דווקא שיעור החיסכון יעלה.

גרף 15: שיעור החיסכון הפרטי מההכנסה הפנויה על פי מדינות⁸⁴



5. השוואת כלי מדיניות בגרמניה

המדיניות הכלכלית בתקופת המשבר התמקדה בשתי מטרות: הראשונה היא הבטחת יכולת הקיום של משקי הבית, כאשר האתגר הוא מהירות הביצוע. בהיעדר יכולות זיהוי טובות של אוכלוסיות שנקלעו לקשיים, הממשלה בישראל בחרה כאמור להשתמש בכלי של תשלומי העברה אוניברסליים. החיסרון בתשלומים אלה הוא עלותם הפיסקלית. עם זאת, מדינות נוספות בחרו להשתמש בכלי הזה משיקולי פשטות ביצוע. מטרת המדיניות השנייה היא צמצום ההשפעות ארוכות הטווח של הזינוק בעליית שיעור האבטלה. הסיכוי של עובדים לחזור מתקופת אבטלה לשוק העבודה קטנים ככל שמתארך הזמן שהם מחוץ למעגל התעסוקה. תופעה זו מוסברת באיבוד מוטיבציה של העובדים או בירידה במיומנויות העבודה שלהם. במשבר הקורונה נוספו גם איומים נוספים, כמו הקטנת הביקוש לעובדים במקצועות מסוימים לאחר תום המשבר. לדוגמה, הישענות גוברת על עבודה מהבית מקטינה שטחי משרדים

83 בנק ישראל דין וחשבון 2020, לעיל ה"ש 19.

84 לידרמס ובהר, לעיל ה"ש 28.

ומייתרת עובדי תחזוקה, ורכישות מקוונות מקטינות את הביקוש למוכרנים. מבחינת המדיניות, ניתן לצמצם את הסיכויים שהעובדים יפלטו משוק העבודה אם יישמר הקשר בין העובד למקום עבודתו, גם אם בעבודה חלקית או אפילו באמצעות תשלום דמי אבטלה דרך המעסיק. הסדרים של עבודה חלקית עשויים גם לצמצם את העלות הפיסקלית מבחינת המדינה. פיצוי מסוג זה דורש היערכות מוקדמת, שיתוף פעולה מצד המעסיקים ומידה רבה של אמון בהם. מדינות רבות ב-OECD, כמו גרמניה, צרפת, איטליה, קוריאה ועוד, נקטו גישה כזו.⁸⁵ בישראל לא הייתה היערכות לכך בראשית הדרך והיא גם לא נבנתה בהמשך. במקום זאת הממשלה הפעילה תוכנית שמתגמלת מעסיקים עבור החזרת עובדים מחל"ת. עבור עובדים שקיים סיכוי גבוה שלא יחזרו למקום עבודתם הקודם, מדיניות משלימה יכולה להיות הכשרות מקצועיות והסבה מקצועית. כאן ניתן להדגיש את הבעייתיות המיוחדת של המשבר הנוכחי. ראשית, קשה לזהות מי העובדים שסיכוייהם לשוב לעבודתם הקודמת הוא נמוך, שכן לא לעובד ולא למעסיק יש אינטרס לנתק את הקשר בין הצדדים. שנית, ביצוע הכשרות מקצועיות בתקופת מגפה הוא כמעט בלתי אפשרי, אלא אם מדובר במקצוע שניתן ללומדו באופן מקוון.⁸⁶

כדי לבחון את כלי המדיניות שהופעלו בישראל בפרספקטיבה בין-לאומית, נערכה השוואה למדינות ה-OECD. במרבית המדינות הופעלו תוכניות שמטרתן לספק השלמת הכנסה לעובדים שפרנסתם נפגעה, מבלי לנתק את קשריהם עם המעסיקים. המדינות השתמשו במודלים שהיו מוכרים וקיימים באותו משק טרום הקורונה והתאימו אותם ככל שהמשבר התמשך. תוכנית החל"ת שהופעלה בישראל הייתה שונה מהמדיניות שהופעלה במרבית המדינות, בעיקר במערב אירופה וקנדה, שהתמקדו בהשלמת הכנסה לעובדים שהיקף תעסוקתם ירד, באופן חלקי או מלא, דרך המעסיק. המודל הגרמני שהפעיל את התוכנית Kurzarbeit, שזכה לכינוי "המודל הגרמני", תמך בשימור עובדים בעת פגיעה בהכנסות בשל הירידה הזמנית בביקושים. מעסיקים, שהצורך שלהם בתשומות עבודה קטן, יכלו לצמצם את מספר שעות ההעסקה של העובדים תוך תשלום שכר מלא על שעות עבודה בפועל ותשלום של 60%–87% משכר העובד על שעות עבודה שהופחתו ביחס להיקף תעסוקתו טרום המשבר. תשלום זה כוסה במלואו על ידי המדינה תוך ויתור על תשלומי ביטוח לאומי בגין שעות אלה, כך שהמעסיק לא נשא בעלויות נוספות מעבר לתשלום עבור שעות העבודה בפועל. המודל הגרמני הופעל גם בצרפת, באיטליה, בספרד, בקנדה, בשוודיה ובצ'כיה, כאשר המדינה שילמה עבור שעות העבודה שהופחתו. בגרף 16 מוצגים שני פרמטרים מרכזיים: שיעור התשלום לעובדים בגין שעות שהופחתו ושיעור ההשתתפות של המדינה בהוצאות אלה. בכל המדינות הוגדלה השתתפות הממשלה בהשוואה לתקופה שקדמה לקורונה, וכמעט בכל המעסיק קיבל שיפוי מהמדינה לשכר ששולם בגין השעות שהופחתו.⁸⁷ שיעור השתתפות העובדים היה גדול בכל המדינות. בצרפת שיעור ההשתתפות הגיע לעד 50% מכלל המועסקים, כאשר בצרפת הסבסוד המלא החליף סבסוד של עד 90% משכר המינימום טרום המשבר. בבריטניה שיעור ההשתתפות היה 75%–80% ובגרמניה הגיע שיעור ההשתתפות לרבע. בקרב המדינות, רק פינלנד נקטה מדיניות

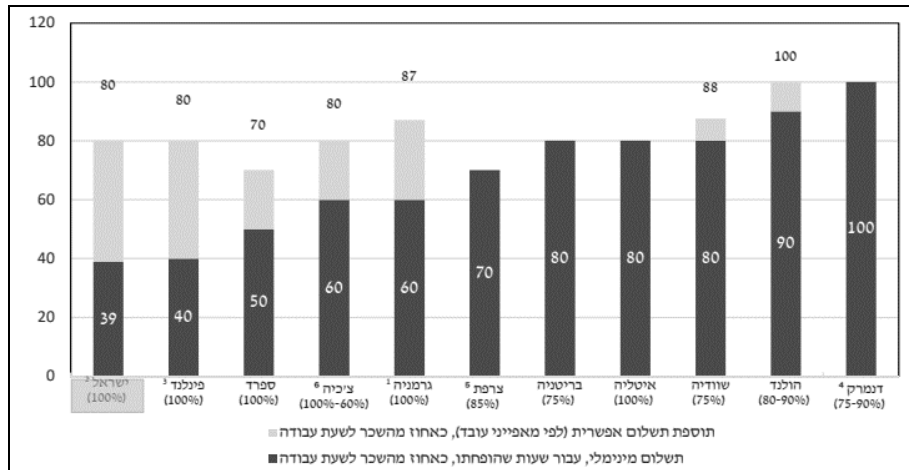
85 .OECD data base (2020) <https://data.oecd.org/>

86 ליידרמם ובהר, לעיל ה"ש 28.

87 בנק ישראל דין וחשבון 2020, לעיל ה"ש 19.

דומה לישראל, כלומר תשלום דמי אבטלה ישירות מהמדינה למועסקים שהוצאו לחל"ת. פינלנד נתנה בנוסף מענק של 1,000 אירו למי שהעסיק עובד שהיה מובטל.

גרף 16 : שיעור התשלום לעובדים עבור שעות עבודה שהופחתו⁸⁸



% מהשכר לשעת עבודה; שיעור הסכסוד הממשלתי מצוין בסמוך לשם המדינה.

גם בשאר המדינות ננקטה מדיניות של נגישות וסיוע ביחס לתנאי הזכאות, ובכולן הוארכו התנאים עד לסוף הרבעון הראשון בשנת 2021. בגרמניה ניתנה הזכאות לפירמות שבהן ירד ב-10% מספר שעות העבודה של 10% מהעובדים, לעומת התניית הזכאות בירידה של מצבת העובדים ב-30% לפחות לפני המשבר. כמו כן הותר לעובדים ששעות תעסוקתם הופחתו לעבוד במקום נוסף במקביל, מבלי לאבד את הזכאות לדמי אבטלה בשל השעות שהופחתו. בכל המדינות הופעלו בנוסף גם תוכניות משלימות שנועדו לעודד ולשמר עובדים בחזרתם למעגל העבודה. רוב המדינות התבססו על תוכניות שהיו קיימות במדינה טרום המשבר, וחלקן הוסיפו תוכניות חדשות בנוסף לתוכניות העיקריות שהיו נהוגות, ובכך חסכו זמן וכסף בפיתוח והטמעת מודלים חדשים. ניסיונות להנהיג בישראל מערכי סיוע מדויקים יותר לעובדים שנפגעו במהלך המשבר נתקלו בחסמים. בפרט הורגש מחסור בנתונים על מידת הפגיעה בעסקים בהתאם לשיוכם הענפי, על שכר העובדים בתחילת המשבר ועל שעות העבודה שלהם. בנוסף, המידע שהיה קיים היה מפוזר בין גופים ממשלתיים שונים.

אחד המבחנים החשובים להצלחת המודל הוא עד כמה הפגיעה בתעסוקה שנוצרה במשבר תתמיד אחריו. למודל החל"ת כמה יתרונות שהתבטאו בגידול מהיר של התעסוקה בין הסגרים בענפים שפתיחתם התאפשרה: (1) הוא העביר את נטל ההוצאות בגין שכר העובדים שזמנית לא

היה בהם צורך מהעסקים למדינה ובכך מנע פיטורים המוניים; (2) כיוון שהזכאות להסדר הייתה רק ביציאה לחל"ת מלא, ההסדר הפחית במחצית את העובדים שהגיעו למקומות העבודה, למרות המגבלות ובפרט על רקע סגירת הגנים ובתי הספר וצמצום התחבורה הציבורית; (3) הוא חסך מהמעסיקים את הצורך לממן מיד את עלויות הפסקת ההעסקה של העובדים; (4) הוא שימר את הקשר בין העובדים למעסיקים ומנע אובדן הון אנושי. מבחינת העובדים, המדיניות אפשרה פגיעה מוגבלת בלבד בהכנסה, אף כי גדולה יותר ממרבית המדינות שאימצו מודלים של סבסוד תעסוקה חלקית. חיסרון נוסף לחל"ת הוא התמריץ לחזרה לעבודה שיורד ומאפשר גיבוש הרגלים המקשים על העובדים לשוב ולעבוד כשמתאפשר. בנוסף, הריחוק שנוצר מהמעסיק מקל על מעבר לפיטורים ועל יצירת תודעה ארוכת טווח של אבטלה אצל העובדים. בנוסף, הקלות של ההוצאה לחל"ת והחזרתם מתמריץ את המעסיק להוצאת עובדים לחל"ת בכל שלב שבו הם אינם נדרשים ולהטיל את הוצאותיהם על המדינה. החסרונות האלה הם היתרונות שבמודל הגרמני, שבו יש גמישות בהעדפת עובדים, אך פגיעתו בתשלומי החל"ת נמוכה יותר. על השאלה האם עדיף היה לישראל לאמץ את המודל הגרמני, מוקדם מדי לענות. לצד יתרונותיו, יישום המודל סבוך יותר מכיוון שחלק מהתשתית המוסדית חסרה בישראל. גם השאלה אם המודל מעודד חזרה לעבודה או לא מוקדמת מכדי לענות.

לסיכום, ניתן לראות כי קיימת השפעה מהותית של החל"ת על נתוני המשק, אך בשל העבודה כי המשק עדיין תחת מצב משבר, קשה עדיין להצביע על השפעות ומגמות לטווח ארוך. דומה אפוא כי לאורך זמן, הרחבת הקריטריונים לזכאות לדמי אבטלה בחל"ת האטה – במידה משמעותית – את התאוששות התוצר במשק ופגיעה בשיבה למתווה של צמיחה. אילו לא היו המעסיקים מוציאים את עובדיהם לחל"ת בצורה כה גורפת, חלק מהעובדים היו נשארים מועסקים ומוחזרים במהירות רבה יותר לתפוקה מלאה. נוסף על כך, האפשרות הנרחבת להוציא עובדים לחל"ת גרמה לירידה חדה בתוצר במשק בזמן הסגר עצמו, ולפיכך נקודת הפתיחה להתאוששות המשק הייתה נמוכה יותר. מצד אחר, היעדר אפשרות להוציא לחל"ת היה מקשה על עסקים רבים לשלם את תשלומי השכר ועלויות ההעסקה ומוסיף על הקושי בהתאוששות המשק לאחר המשבר. במקרה של הוצאת העובדים לחל"ת, הושגה מטרת הסיוע לעובדים ועסקים וכן הושגה מטרת הסיוע להמשכיות עסקית – אולם תכלית זו הושגה (במידה מסוימת) על חשבון יצירת תמריצים לשמירה על מקומות תעסוקה ולחזרה מהירה לשגרת העבודה לאחר הסגר.

פיטורי החל"ת אשר שלחו הביתה בעיקר עובדים המשתכרים שכר נמוך היוו גם הזדמנות לשיפור רמת ההכשרה ושכר עובדים אלה.⁸⁹ אימוץ מדיניות מתאימה לטיפול במשבר התעסוקתי, הכוללת ניצול של תקופות האבטלה והחל"ת להכשרות מקצועיות רלוונטיות, שדרוג תשתיות ומדיניות תומכת תעסוקה, עשוי לתרום לשיפור שיעורי התעסוקה ואיכותה ולהעלות פריון העבודה. כמו כן, הרחבת השימוש בטכנולוגיות המאפשרות עבודה מלאה או

89 נרשמה עלייה של כ-20% במספר המועמדים להשכלה אקדמית בשנים 2020/2021, אשר ברובה נובעת מגידול במספר הנרשמים הצעירים. ייתכן שבשל סגירת הגבולות, הוחלף הטיוול בלימודים.

חלקית מהבית עשויה, מעבר לחיסכון הכספי הפוטנציאלי הטמון בה, להקל על הנגישות של עובדים מגוונים לתעסוקה איכותית.⁹⁰

ג. השפעת החל"ת על הקשר שבין העובד לארגון ועל העמדות של העובדים כלפי מקום עבודתם

הוצאת עובדים לחל"ת בתקופות משבר אינה אסטרטגיה אופיינית בישראל ובעולם והיא קשורה לעיתים קרובות לעבודות עונתיות שבהן נדרשת גמישות ארגונית. מכיוון שאסטרטגיה זו אינה נפוצה, הספרות המחקרית בעולם בכלל ובארץ בפרט העוסקת בהשפעות החל"ת על הקשרים שבין העובדים לארגון – מועטה.⁹¹ במחקר הנוכחי אנו שואפות להרחיב את ההבנה של יישום חל"ת בארגונים על הקשר שבין עובדים למעסיקים, לאחר החזרה לשגרה. מחקרים שנערכו על עובדים שהוצאו לחל"ת דנו בשאלה עד כמה ההשפעה של חל"ת מריעה או מיטיבה עם העובדים. שלא כמו פיטורין, עובדים בחל"ת אומנם אינם מקבלים משכורת, אך הם עדיין נחשבים חלק מכוח העבודה. לפיכך, חלק מהחוקרים טוענים כי מדובר באסטרטגיה שמיטיבה עם העובדים, שכן היא מפחיתה את החשש של העובדים מאי-יציבות תעסוקתית לטווח ארוך.⁹² בניגוד לטענה זו, מרבית החוקרים מוצאים כי הוצאה לחל"ת מהווה מקרה מיוחד של אי-ביטחון תעסוקתי, פוגעת בתחושת ההוגנות הארגונית, מפירה את החוזה הפסיכולוגי שבין העובדים לבין הארגון ומגבירה קונפליקט עבודה-יבית.⁹³ בהמשך לטענה שלפיה חל"ת מריעה את מצב העובדים, נבסס את השערות המחקר בהתאם לתאוריית שימור המשאבים – Conservation of Resources (COR)⁹⁴ – כמסגרת כוללת למחקר הנוכחי. תאוריית שימור המשאבים היא תאוריה מוטיבציונית, הגורסת כי אנשים פועלים על מנת להגן על המשאבים שיש להם או להשיג משאבים חדשים. הובפול הגדיר משאבים באופן נרחב, ובדגש על מצבים ותנאים שאנשים מעריכים כחשובים וכתורמים.⁹⁵ הלבסלבן ועמיתיו הוסיפו להגדרה זו שמשאבים הם כל דבר שמאפשר לאנשים להשיג את מטרותיהם.⁹⁶ בהתאם להגדרת החוקרים, גם הביטחון התעסוקתי נכלל כמשאב המוערך על ידי אנשים, ועל כן משפיע

90 מכון טאוב "מצב המשק: מבט על", לעיל ה"ש 38.

91 Lisa E. Baranik et al., *What Happens when Employees are Furloughed? A Resource Loss Perspective*, 46 J. CAREER DEV. 381, (2019); Jonathon R.B. Halbesleben, Anthony R. Wheeler & Samantha C. Paustian-Underdahl, *The Impact of Furloughs on Emotional Exhaustion, Self-Rated Performance, and Recovery Experiences*, 98 J. APP. PSY. 492 (2013); Ashley Mandeville, Marilyn Whitman & Jonathon Halbesleben, *The Meaning of Furloughs on Family Identification*, 48 PERSONNEL REV. 1596 (2019)

92 Sandra L. Robinson & Denise M. Rousseau, *Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm*, 15 J. ORG. BEH. 245 (1994)

93 Mandeville, Whitman & Halbesleben, לעיל ה"ש 91.

94 STEVEN HOBFOLL, *THE ECOLOGY OF STRESS* (1988)

95 שם

96 Halbesleben, Wheeler & Paustian-Underdahl, לעיל ה"ש 91.

כמקור להנעה. אף שאנשים הם בעלי מוטיבציה אבולוציונית לשמר את המשאבים שלהם, לעיתים ישנו שינוי לרעה היוצר חסך במשאבים הקיימים, למשל במקרה של הרעה בסטטוס התעסוקה. במצב של "הידלדלות" המשאבים, אנשים יפעלו על מנת לשמר את המשאבים הקיימים או להשיג חדשים במקומם. בתהליך השגת המשאבים נעשה שימוש במשאבים הקיימים. אם ישנן זרובות במשאבים, לא תהיה לכך השפעה רבה על מצב האדם, אולם כאשר ישנו חסך במשאבים הזמינים, הרי ששימוש במשאבים הקיימים יוביל למחסור נוסף וייצור תהליך המכונה "ספירלת הפסד" (resource loss cycles). התוצאה של איבוד משאבים ממשי או פוטנציאלי וחוסר היכולת להשיג את המשאבים הנדרשים מובילה לפגיעה בעמדות ובתפקוד של הפרט.⁹⁷ לכן, במחקר זה אנו טוענות כי הוצאת הפרט לחל"ת מדלדלת בצורה משמעותית את מאגר המשאבים שקיים לפרט ופוגעת בעמדות ובתפיסות שלו לגבי הארגון. פגיעה זו תוביל את הפרט לעלייה בנטיות העזיבה גם לאחר החזרה מחל"ת. בהמשך, נטען כי תחושת התשישות הנפשית, שמוזהה בעצמה עם הידלדלות האנרגיה והמשאבים, מעצימה את אותן נטיות ועמדות שליליות.

1. השפעת סטטוס העובדים בתקופת הסגר על עמדות כלפי הארגון ועל נטיות עזיבה

המשבר שהתרחש בארגונים בעקבות מגפת הקורונה פגע במשאבים של כלל העובדים. עם זאת, יש להניח כי מאגר המשאבים נפגע באופן דיפרנציאלי בקרב העובדים שהמשיכו בעבודתם לעומת העובדים שהוצאו לחל"ת. בעוד שעובדים שנשארו בעבודתם חוו בתקופה זו ביטחון תעסוקתי יחסי, הוצאת עובדים לחל"ת הובילה לפגיעה כלכלית בצד פגיעה בביטחון התעסוקתי (job insecurity) וביחסים עם הארגון. סביר להניח כי הפגיעה בביטחון התעסוקתי הייתה העוצמתית ביותר בקרב העובדים שפוטרו, אולם במחקר הנוכחי בחנו את עמדות העובדים כלפי מקום עבודתם, ולפיכך התמקדנו בעובדים שהמשיכו בעבודתם ועובדים שהוצאו לחל"ת אך לא פוטרו. בניגוד לפיטורים, הוצאה לחל"ת מאותתת לעובדים, לכאורה, כי הם עדיין נחשבים חלק מהארגון ויחזרו אליו כאשר הארגון יתייצב, אולם בפועל הוצאה לחל"ת מהווה הפרה של תחושת הביטחון, שכן איום פוטנציאלי מפחית משאבים בדומה לאיום בפועל.⁹⁸ לטענת החוקרים, הוצאה לחל"ת מסמלת לעובד כי מקום עבודתו אינו יציב, ועל כן גם אם העובד יוחזר לעבודתו, אין בכך הפחתה ממידת האיום הפוטנציאלי על עתידו בארגון. בנוסף, העובדים בחל"ת חשים חוסר יציבות כלכלית, שינוי בהרגלי החיים וניתוק קשרים עם עמיתיהם לעבודה, שמעלים את תחושת חוסר הביטחון התעסוקתי.⁹⁹ כתוצאה מכך, אנו צופות כי עובדים שהוצאו לחל"ת יחוו פגיעה גבוהה יותר במשאבים העומדים לרשותם, שתוביל לתחושת חוסר ביטחון תעסוקתי גבוהה יותר בהשוואה לעובדים שהמשיכו בעבודתם

Stevan E. Hobfoll et al., *Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences*, 5 ANNUAL REV. ORG. PSY. & ORGAN. BEH. 97 (2018). 103

שם 98

Halbesleben, Wheeler & Paustian-Underdahl, לעיל ה"ש 91. 99

כרגיל. כלומר, העובדים שהוצאו לחל"ת עשויים לחוש חוסר ביטחון תעסוקתי שילווה אותם גם בתקופת משבר הקורונה וגם לאחר שהם יחזרו לעבודתם.

1H: העובדים שהוצאו לחל"ת יחוו רמות גבוהות יותר של חוסר ביטחון תעסוקתי בהשוואה לעובדים שהמשיכו לעבוד בתקופת הסגר

הוצאת עובדים לחל"ת לא רק משפיעה על המשאבים הכספיים של העובד, היא משפיעה גם על מערכת היחסים עם הארגון. מחקרים שנערכו בתחום מצביעים על ההשפעה השלילית שיש לחל"ת על הקשר שבין העובדים לבין מקום העבודה.¹⁰⁰ במחקר הנוכחי התמקדנו בעמדות שנמצאו במחקרים קודמים כבעלות השפעה על התנהלות העובדים בארגון וכללו: תחושת הוגנות, הפרת חוזה פסיכולוגי ומחויבות רגשית לארגון. הוצאה לחל"ת מהווה, בראש ובראשונה, פתרון מידי לבעיה כלכלית. בה בעת היא גם מסמנת בעיני העובד את המידה שבה הארגון רואה את העובדים כחלק אינטגרלי מהארגון ומעוניין לשמר אותו. לפיכך, אנו משערות כי ההוצאה לחל"ת תהווה הפרה של החוזה הפסיכולוגי שבין העובד לארגון, כמו גם הפרה של תחושת ההוגנות כלפי העובד.

מערכת היחסים שבין העובד לבין הארגון מושפעת על תחושת אמן והוגנות ביחסי החליפין שבין הצדדים. תחושת האמן היא חלק מהחוזה הפסיכולוגי שאותו עורך העובד עם מקום העבודה, מעבר לחוזה הכתוב, הפורמלי. עובדים משתיתים את מערכת היחסים שבינם לבין הארגון מתוך הבנה של חובותיהם כלפי המעסיק ומתוך ציפייה כי למעסיק, בתורו, ישנה אחריות מסוימת כלפי העובדים ורווחתם. ציפייה זו יוצרת אווירה של הדדיות בין העובדים למעסיקים.¹⁰¹ על מנת להניע את עובדיהם להשקיע ביעדים הארגוניים, הארגון מביטח הבטחות מפורשות ומרומזות ביחס לתגמולים והטבות שיינתנו בתמורה לתרומת העובדים. הבטחות מרומזות אלה הן חלק מהחוזה הפסיכולוגי שבין העובדים לארגון.¹⁰² הפרת החוזה הפסיכולוגי מייצגת את הערכת העובד לגבי המידה שבה הארגון הצליח לעמוד בהסכם הפסיכולוגי (psychological contract breach¹⁰³) וכן את התחושה השלילית של העובד מכך שהארגון לא הצליח למלא את החוזה הפסיכולוגי (psychological contract violation¹⁰⁴).

- 100 שם; סקירה כלכלית: סיכום שנת 2020 ותחזית ל-2021, לעיל ה"ש 18.
- 101 Guillermo E. Dabos & Denise M. Rousseau, *Mutuality and Reciprocity in the Psychological Contracts of Employees and Employers*, 89 J. APP. PSY. 52 (2004).
- 102 Neil Anderson & René Schalk, *The Psychological Contract in Retrospect and Prospect*, 19 J. Org. Beh. 637 (1998).
- 103 Elizabeth Wolfe Morrison & Sandra L. Robinson, *When Employees Feel Betrayed: A Model of how Psychological Contract Violation Develops*, 22 ACADEMY OF MANAG. REV. 226 (1997).

אומנם שני הממדים קשורים ביניהם, עם זאת ישנו הבדל בין הממד התפיסתי, שהוא ממד קוגניטיבי, לבין הממד הרגשי בתפיסת העובדים את היחס של הארגון כלפיהם.¹⁰⁵ מחקרים קודמים מצאו כי שינוי ארגוני מערער את תפיסת העובד לגבי המציאות הארגונית, משנה את היסודות של יחסי עובד ומעסיק¹⁰⁶ וגורם לתפיסת הארגון כמפר את התחייבויותיו כלפי העובדים.¹⁰⁷ מגפת הקורונה שיבשה את פעילות הארגונים ואילצה אותם לשנות את הסדרי כוח האדם שלהם, כמעט בן לילה. בעוד שחלק מהארגונים המשיכו בעבודה השגרתית, אחרים הוציאו את עובדיהם לחל"ת, לעיתים באותו ארגון האב ממש. יש להניח כי המעבר של העובדים מסטטוס של תעסוקה בארגון לסטטוס של חל"ת היווה שינוי שלילי עבור העובדים, שכן ממחקרים קודמים עולה כי עובדים בחל"ת חשו שהארגון הפר את החוזה הפסיכולוגי כלפיהם ופיצו על הפרת החוזה הפסיכולוגי במעבר מהזדהות עם הארגון להזדהות עם המשפחה.¹⁰⁸ לפיכך, אנו טוענות כי החלטת הארגון להוציא עובדים לחל"ת הפרה את האיזון שבין התשומה שאותה משקיעים העובדים לתפוקה המצופה מצד העובדים ואת תחושת ההוגנות בארגון, אשר קשורה הדוקות לתפיסה של החוזה הפסיכולוגי.

על פי תאוריית ההוגנות,¹⁰⁹ עובדים מעוניינים לחוש כי הארגון פועל בצורה הוגנת כלפיהם. במערכת היחסים שבין העובדים לבין הארגון העובדים משקללים את התשומה שהם מביאים לארגון (במונחי זמן, משאבים ויכולות, ועוד) מול התפוקה שהם מקבלים. אותה תפוקה יכולה להיות מוחשית, דוגמת שכר, או מופשטת, דוגמת ביטחון תעסוקתי. בבסיס מערכת היחסים נמצאת הערכה של האם ישנה חלוקה שוויונית והוגנת של התוצרים בארגון (הוגנות תוצאתית; distributive justice) והמידה שבה תהליך החלוקה היה הוגן (הוגנות תהליכית; procedural justice).¹¹⁰ ממד שלישי הקשור לתפיסת ההוגנות הוא הוגנות אינטראקטיבית, שמגדירה את התחושות שהעובד חש לגבי היחס שהעובד מקבל בארגון (דוגמת תהליכי קבלת החלטות בארגון). גרינברג חילק את הממד השלישי לשני ממדים.¹¹¹ הממד הראשון מתאר את המידה שבה המנהלים מספקים מידע אמין וברור לגבי תהליכים שהתרחשו בארגון (הוגנות מידע; informative justice), והממד השני הוא המידה שבה המנהלים מתייחסים בכבוד לעובדיהם (הוגנות בין-אישית; interpersonal justice). מחקרים מצביעים על קשר בין תחושת הוגנות לבין מגוון של תוצרים ארגוניים, לדוגמה שביעות רצון,

- Chunjiang Yang et al., *Unfolding Deconstructive Effects of Negative Shocks on Psychological Contract Violation, Organizational Cynicism, and Turnover Intention*, 89 INT'L J. HOSPITALITY MANAG.1 (2020) 105
- Edward E. Lawler & David Finegold, *Individualizing the Organization: Past, Present, and Future*, 29 ORG. DYNAMICS 1 (2000) 106
- Sandra L. Robinson & Elizabeth Wolfe Morrison, *The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study*, 21 J. ORG. BEH. 525 (2000) 107
- Halbesleben, Wheeler & Paustian-Underdahl, *לעיל ה"ש 91* 108
- Stacy J. Adams, *Inequity in Social Exchange*, 2 ADV. IN EXP SOCIAL PSY. 267 (1965) 109
- Jason A. Colquitt et al., *Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research*, 86 J. APP. PSY. 425 (2001) 110
- Jerald Greenberg, *Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts*, 75 J. APP. PSY 561 (1990) 111

מחויבות לארגון, פרודוקטיביות, התנהגות נסיגה והתנהגויות אזרחיות בארגון. המסקנה של מרבית המחקרים היא כי עובדים החשים חוסר הוגנות יפעלו להקטין את מידת המעורבות שלהם בארגון ויציגו יותר התנהגויות נסיגה, עד לעזיבה מוחלטת של הארגון.¹¹² במחקר הנוכחי התמקדנו בשני ממדים של הוגנות: רמת הוגנות תהליכית והוגנות מידע. אנו נטען כי עובדים שהיו בחל"ת יחוש פגיעה גם ברמת ההוגנות התהליכית (האם ההוצאה לחל"ת הייתה הוגנת) וגם פגיעה בהוגנות המידע (עד כמה המידע על הסיבות להתנהלות הארגון בתקופת הסגר היה ברור).

עוד משתנה מפתח בספרות, המתמקד בקשר שנוצר בין העובד לבין הארגון, הוא המחויבות הרגשית. מחויבות רגשית (affective commitment) כלפי מקום העבודה נמצאה במחקרים רבים כמשתנה מפתח למגוון תוצרים ארגוניים,¹¹³ אולם היא זכתה למעט מאד התייחסות בהקשר לעובדים בחל"ת. מחויבות רגשית מתארת את מידת ההתקשרות הרגשית של העובד לארגון, את הזדהותו ואת מידת המעורבות שלו בארגון.¹¹⁴ המחויבות הרגשית מתייחסת למרכיב הרגשי של המחויבות הארגונית, והיא משתנה שנמצא כקשור לתוצאות ארגוניות כגון היעדרויות, ביצועים ונטיות עזיבה.¹¹⁵ מחויבות רגשית נובעת מהתחושה של העובדים שהצרכים הפסיכולוגיים שלהם מולאו והם מרגישים בטוחים בארגון. לפיכך, בסקירה שיטתית (meta-analysis) נמצא כי בתגובה לחוסר ודאות לגבי עתיד העסקתם בארגון, עובדים נוטים לחוש חוסר מחויבות רגשית.¹¹⁶ בהינתן שהוצאה לחל"ת מערערת את הביטחון התעסוקתי של העובדים, יש להניח כי התוצאה של הוצאה לחל"ת תפגע בתחושת המחויבות הרגשית של הפרט כלפי הארגון. גם החזרה לשגרה לא בהכרח תצמצם את הפגיעה זו, שכן מרבית הארגונים נאלצו להתמודד עם סגרים חוזרים ונשנים, שיצרו חוסר ודאות מתמשך בקרב אותם עובדים. הבלסלבן ועמיתיו מגדירים את החל"ת כמצב מיוחד של חוסר ביטחון תעסוקתי, שבו העובדים עומדים בפני איום ממשי של הפסד משאבים (במהלך תקופת ההוצאה לחל"ת) ואיום פוטנציאלי להמשך הפסד, בהתאם למצב המשק.¹¹⁷ לפיכך, הפסד במשאבים זה עלול להוביל לירידה במחויבות הרגשית של העובד לארגון.

- Colquitt et al., לעיל ה"ש 110. 112
- Marianna Delegach et al., *A Focus on Commitment: The Roles of Transformational and Transactional Leadership and Self-Regulatory Focus in Fostering Organizational and Safety Commitment*, 26 EUR. J. WORK & ORG. PSY. 724 (2017) 113
- John P. Meyer et al., *Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences*, 61 J. VOCATIONAL BEH. 20 (2002) 114
- שם 115
- Grand H.L. Cheng & Darius K.S. Chan, *Who Suffers More from Job Insecurity? A Meta-Analytic Review*, 57 J. APP. PSY. 272 (2008) 116
- Halbesleben, Wheeler & Paustian-Underdahl, לעיל ה"ש 91. 117

2H: עובדים בחל"ת יחוו רמה גבוהה יותר של הפרה של החוזה הפסיכולוגי, חוסר הוגנות במידע ובתהליך וירידה ברמת המחויבות הרגשית בהשוואה לעובדים שהמשיכו בעבודתם במהלך הסגר

תוצאה שלילית נוספת היא עלייה בנטיות העזיבה של העובדים (turnover intention). כמו המאפיינים הרגשיים, גם נטיית העזיבה צפויה לעלות בקרב העובדים שהוצאו לחל"ת. בהתאם לעקרונות תאוריית שימור המשאבים, אנשים פועלים על מנת לשמר את המשאבים הקיימים או לשפר את מאגר המשאבים שלהם, בעיקר במצבי חסך.¹¹⁸ לפיכך, עובדים בחל"ת צפויים לפעול על מנת להשיב את מצבת המשאבים העומדים לרשותם. בתגובה לירידה במאגר המשאבים, העובדים צפויים להציג שונות בהתמודדות, כמו שינוי במסלולי העסקה עתידיים. ואומנם, במחקר שנערך על עובדים באוניברסיטת קליפורניה שהוצאו לחל"ת נמצא כי חברי סגל שחשו מצוקה כלכלית גבוהה יותר בתקופת החל"ת גם הביעו כוונה גבוהה יותר לעזוב את הפקולטה.¹¹⁹ במקביל, החוקרים מצאו כי הנטייה לעזיבה הייתה קשורה באופן שלילי עם התחושה של חברי הסגל כי הארגון תומך בהם ובצרכים שלהם. לפיכך, למרות הביטחון הכלכלי היחסי שהוענק על ידי הממשלה, אנו מצפות לראות כי העובדים בחל"ת יחוו הפסד במשאבים הרגשיים והחומריים, ועל כן הנטייה לעזוב את הארגון תגדל. בנוסף, אסטרטגיה של הוצאה לחל"ת על פני שימור העובדים עלולה להיתפס בעיני העובדים כאסטרטגיה המעידה על חוסר יציבות והיתכנות כלכלית של הארגון. לפיכך, עובדים באותן חברות יעדיפו להקדים תרופה ולעזוב את הארגון, טרם סגירתו הסופית.

בנוסף לקשר הישיר שבין הוצאת עובדים לחל"ת לבין כוונות העזיבה של אותם עובדים, אנו טוענות כי העמדות כלפי הארגון: הפרה של החוזה הפסיכולוגי, עד כמה הארגון נתפס על ידי העובד כהוגן, זיקה רגשית של הפרט לארגון ותחושת הביטחון התעסוקתי – יהוו גורם מתווך בין הסטטוס של העובד לכוונות העזיבה. הפרת חוזה פסיכולוגי נמצאה כאחת ממשתני המפתח להבנת תופעת התחלופה בקרב העובדים.¹²⁰ הפגיעה בחוזה הפסיכולוגי מטילה ספק בטיב של מערכת היחסים שבין העובד לבין הארגון ולכן מעלה סימני שאלה לגבי הכדאיות להישאר במערכת זו. כפי שציינו הום ושותפיו,¹²¹ במצב שבו העובד חש פגיעה בחוזה הפסיכולוגי, גם "שוהים קבועים" יכולים להפוך ל"עוזבים נלהבים", כיוון שמחוסמים רגשיים שמנעו מהעובד לעזוב את הארגון נפרצו על ידי הארגון. בהקשר לתפיסת ההוגנות, ככל שהעובדים תופסים את הארגון שלהם כפועל בחוסר הוגנות – משתמש בהליכים שאינם הוגנים

118 ש.ם.

Melinda Hohman et al., *The Effect of Mandatory Furloughs on Self-Determination, Financial Strain, and Decision to Leave the California State University System in Social Work Faculty*, 49 J. SOCIAL WORK EDUCATION 748 (2013)

Carl P. Maertz Jr. & Rodger W. Griffeth, *Eight Motivational Forces and Voluntary Turnover: A Theoretical Synthesis with Implications for Research*, 30 J. OF MANAG. 667 (2004).

Peter W. Hom et al., *Reviewing Employee Turnover: Focusing on Proximal Withdrawal States and an Expanded Criterion*, 138 PSY. BULLETIN 831 (2012)

בתהליכי קבלת ההחלטות ובהליכי הקצאת משאבים ו/או אינו מספק את מלוא המידע לעובדים לגבי תהליכי קבלת החלטות אלה – העובדים ייטו לפתח עמדות שליליות כלפי הארגון, יחושו כי אין תמריץ הוגן לעבוד לטובת הארגון ויהיו נכונים יותר לבחון אפשרויות תעסוקה מחוץ לכותלי הארגון. בהתאם לטענה זו, מחקרים הצביעו כי תחושת ההוגנות מעלה את התפיסות חיוביות של העובד כלפי הארגון וכך מעלה את המאמץ והנכונות של העובד לתרום למטרות הארגוניות ולהיות חלק ממנו,¹²² כאשר התחושה של חוסר ההוגנות תורמת לעלייה בכוונות של העובד לעזוב את מקום העבודה הנוכחי לטובת מעסיק אחר.¹²³ בהקשר למחויבות רגשית לארגון, המחויבות הרגשית של העובד כלפי הארגון מהווה את אחד ממשתני המפתח להבנת כוונות עזיבה ועזיבה בפועל של עובדים. ברמה גבוהה של מחויבות רגשית לארגון, העובדים מזדהים עם הארגון, מוכנים להשקיע מאמץ נוסף על מנת לקדם את מטרותיו ונשארים בו כיוון שהם רוצים להישאר.¹²⁴ לבסוף, מחקרים מצביעים על כך שתחושת הביטחון התעסוקתי מהווה גם היא את אחד ממשתני המפתח להסבר של נטיות העזיבה של העובדים ועזיבתם בפועל. ככל שעובד חווה שמקום העבודה אינו מספק לו יציבות תעסוקתית, הוא נוטה יותר לחשוב על מקומות עבודה חלופיים ולבצע צעדים אקטיביים בחיפוש העבודה. לפיכך, אנו משערות כי:

3H: תפיסת הפרת החוזה הפסיכולוגי, ההוגנות, המחויבות הרגשית והביטחון התעסוקתי יהוו גורם מתווך בקשר שבין סטטוס תעסוקתי בתקופת הסגר לבין נטיות העזיבה של העובדים. כלומר, עובדים שהיו בחל"ת יחושו פגיעה גדולה יותר בחוזה הפסיכולוגי, בהוגנות, במחויבות הרגשית ובביטחון התעסוקתי בהשוואה לעובדים שהמשיכו בעבודתם כרגיל. השפעה זו תוביל לעלייה בנטיות העזיבה של אותם עובדים.

2. תשישות נפשית של העובדים כיוצרת "ספירלת הפסד"

תשישות נפשית (emotional exhaustion) מוגדרת כתחושה של ריקנות והידלדלות במשאבים הפיזיים והרגשיים של האדם,¹²⁵ והיא מהווה את אחד מהאינדיקטורים המשפיעים על איכות חיי העבודה של הפרט ומאפשרת להבין את ההשפעה המצטברת של הלחץ המופעל על

Myriam N. Bechtoldt et al., *Main and Moderating Effects of Self-Control, Organizational Justice, and Emotional Labour on Counterproductive Behaviour at Work*, 16 EURO. J. WORK & ORG. PSY. 479 (2007). 122

Sara De Gieter et al., *Pay-Level Satisfaction and Psychological Reward Satisfaction as Mediators of the Organizational Justice-Turnover Intention Relationship*, 42 INTER. STUDIES MANAG. & ORG. 50 (2012). 123

John P. Meyer & Natalie J. Allen, *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*, 1 HUMAN RESORCE MANAG REV. 61 (1991). 124

Christina Maslach, Wilmar B. Schaufeli & Michael P. Leiter, *Job Burnout*, 52 ANNUAL REV. PSY. 397 (2001). 125

העובדים.¹²⁶ תשישות נפשית באה לידי ביטוי באובדן של רגישות ואכפתיות, חיות, עניין ואמון. עובד שחש תשישות חווה רמה מוגברת של עייפות, עצבנות ותסכול.¹²⁷ במילים אחרות, המשאבים שעומדים לרשות הפרט הולכים ומתרוקנים, והעובד מרגיש שהוא אינו מסוגל לתרום יותר מעצמו ברמה הפסיכולוגית. תשישות נפשית אינה רק משתנה שיכול להסביר את התחושות ואת הרווחה הפסיכולוגית של העובדים, אלא נכון להיום מחקרים רבים מצביעים עליו כעל משתנה שיש לו השפעה מכרעת על התוצרים הארגוניים.¹²⁸ על פי תאוריית שימור המשאבים, כאשר אנשים חשים כי הם מאבדים או עתידים לאבד משאבים הם יפעלו לצמצום המשאבים הקיימים ולחיפוש אחר משאבים חדשים. לפיכך, באירוע שלילי ומלחיץ דוגמת מגפת הקורונה, שבו קיים חשש ממשבר בריאותי וכלכלי מתמשך, עובדים יחישו ירידה ניכרת במשאבים העומדים לרשותם. עם זאת, אם ההשקעה של המשאבים הנדרשים על מנת למלא את המאגר מחדש אינה מספקת, מאגר המשאבים הקיים ימשיך ויידלדל, דבר שיוביל להחרפת העמדות והתחושות השליליות כלפי מקום העבודה.¹²⁹ סטטוס של חל"ת מוביל לפגיעה רבה במאגר המשאבים שעומדים לרשות הפרט – משאבים כלכליים, סטטוס תעסוקתי, רשת עמיתים ועוד, מה שפוגע ביכולתו לצבור משאבים חיוניים להתמודדות עם תשישות נפשית. לפיכך, אנו משערות כי התשישות הנפשית תהיה בעלת תרומה עוצמתית יותר לעמדות השליליות של העובדים שהיו בחל"ת, בהשוואה לעמדות של העובדים שהמשיכו לעבוד בארגון. אומנם, סביר שגם אצל העובדים שהמשיכו לעבוד במהלך הסגר מאגר המשאבים נפגע, עקב דרישות המצב החדש, אך עדיין הם נשארו חלק מאותה מערכת גומלין של עובד – מעסיק, מה שאפשר להם לשמר גישה למשאבים חיוניים שהארגון סיפק, כגון: תמיכת עמיתים, יחסי מנהל-עובד, סטטוס תעסוקתי, אפשרויות התפתחות וקידום. כל אלה מהווים משאבים חיוניים להתמודדות עם רמות גבוהות של תשישות נפשית. מכאן שתשישות נפשית תהווה גורם ממתן. לפיכך, השערות המחקר האחרונות הן:

4H: התשישות הנפשית שחווה העובד מהווה גורם ממתן בקשר שבין הסטטוס התעסוקתי לבין העמדות כלפי הארגון (הפרת חוזה פסיכולוגי, מחויבות רגשית, הוגנות תהליכית ומידע ותחושת ביטחון פסיכולוגי). כך שרמת התשישות הנפשית תוביל לעלייה בעמדות השליליות

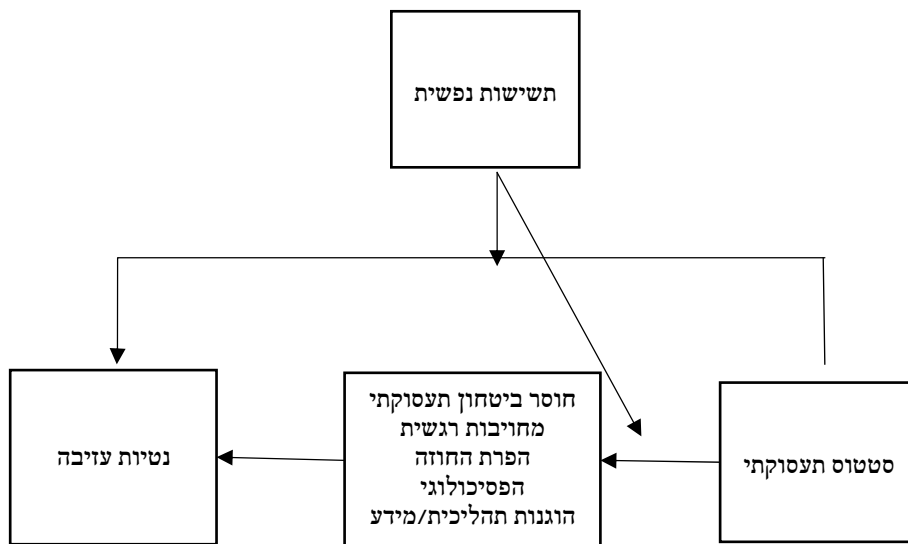
- Jeannie Gaines & John M. Jermier, *Emotional Exhaustion in a High Stress Organization*, 126
26 ACADEMY OF MANAGE J. 567 (1983)
- Christina Maslach & Susan E. Jackson, *The Measurement of Experienced Burnout*, 2 J.
127
ORG. BEH. 99 (1981)
- Russell Cropanzano, Deborah E. Rupp & Zinta S. Byrne, *The Relationship of Emotional
128
Exhaustion to Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behaviors*,
.88 J. APP. PSY. 160 (2003)
- Demerouti Evangelia et al., *The Loss Spiral of Work Pressure, Work-Home Interference
129
and Exhaustion: Reciprocal Relations in a Three-Wave Study*, 64 J. VOCATIONAL BEH. 131
(2004).

כלפי הארגון בקרב העובדים בחל"ת, יותר מבקרב העובדים שהמשיכו בעבודתם במהלך הסגר וחשו רמת תשישות גבוהה.

5H : התשישות הנפשית שחוה העובד מהווה גורם ממתן בקשר שבין סטטוס תעסוקתי של הפרט לבין הנטיות של העובד לעזיבה. כלומר, נטיות העזיבה של עובדים שהיו בחל"ת וחשו רמות גבוהות יותר של תשישות נפשית יהיו גבוהות יותר בהשוואה למצב אצל עובדים שהמשיכו בעבודתם במהלך הסגר וחשו רמת תשישות גבוהה.

באיור 1 מוצג מודל המחקר המשלב את השערות 3, 4 ו-5 של המחקר.

איור 1: מודל המחקר



לסיכום, המחקר הנוכחי מציע מודל שמתמקד באיך ומתי הסטטוס התעסוקתי של העובד בסגר תורם לכוונות העזיבה של העובדים (המודל מוצג באיור 1). ספציפית, אנו מציעות כי עמדות העובדים – חוסר ביטחון תעסוקתי, תחושת מחויבות רגשית, הפרת החוזה הפסיכולוגי והוגנות תהליכית ומידע – מהוות גורמים העומדים בבסיס הקשר שבין סטטוס תעסוקתי לנטיות העזיבה. כך שהעובדים שהיו בחל"ת ידווחו על רמות גבוהות יותר של אי-ביטחון תעסוקתי, הפרת החוזה הפסיכולוגי ורמות נמוכות יותר של מחויבות רגשית, הוגנות מידע והוגנות תהליכית, שיתרמו לעלייה בכוונות העזיבה של הארגון. בנוסף, אנו מציעות כי התשישות הנפשית שחווים העובדים תורמת לחוזק הקשרים המוצעים, ולכן רמות גבוהות של תשישות נפשית יחזקו את הקשר שבין הסטטוס התעסוקתי של העובד לבין כוונות העזיבה שלו ובין הסטטוס התעסוקתי של העובד לבין עמדותיו כלפי הארגון.

ד. מתודולוגיה מחקרית

על מנת לבחון את שאלות המחקר נערכו כמה מחקרים במקביל. מתודולוגיית המחקר התבססה על גישת השיטה המשולבת, שהוכחה כאמינה ותקפה כאחד.¹³⁰ על מנת להבין את תחושות העובדים מול התנהלות הארגונים בתקופת משבר הקורונה, ובמטרה לחזק את השערות המחקר, נערכו ראיונות עם עובדים שהוצאו לחל"ת ועם עובדים שהמשיכו בעבודתם. הראיונות נועדו לזהות את ההתנסויות המשמעותיות במהלך המשבר, את תחושתם ותגובתם על החלטות הארגון והאם תגובת הארגון בתקופת הסגר הראשון שינתה את החוזה הפסיכולוגי ואת הנכונות לפעול למען הארגון בעתיד. בהתבסס על הראיונות האיכותניים, נערכו שני סקרים רחבי היקף בקרב עובדים רבים העובדים במגזר הפרטי והציבורי. הסקר הראשון הועבר במהלך מרץ-אפריל 2020 והסקר השני במהלך אוגוסט 2020. כלומר, הסקר הראשון הועבר במהלך תקופת הסגר הראשונה והסקר השני הועבר במהלך תקופת רגיעה יחסית וחזרה מסוימת לשגרה. להלן התוצאות של הסקר הראשון והשני.

1. נבדקים

מחקר איכותני

במחקר האיכותני ראיינו 16 עובדים שהוצאו לחל"ת (62.5% נשים), בריאיון חצי מובנה שכלל שאלות מוגדרות מראש עם שאלות שנוספו במהלך הריאיון. המרואיינים גויסו דרך מודעות ברשתות החברתיות. חלק מהמרואיינים שבו לעבודתם הקודמת, וחלקם היו עדיין בחל"ת בתקופה שבה רואיינו. כמו כן נערכו ראיונות עם 9 עובדים שהמשיכו בעבודתם כרגיל (44.4% נשים), תוך שינוי של מבנה העבודה מעבודה במשרד לעבודה בבית. מכיוון שהראיונות נועדו למחקר גישוש בלבד, הדגימה שעליה התבססו קטנה. הראיונות נערכו בתקופת הסגר הראשון (מרץ-אפריל) ולאחריו (אוגוסט-אוקטובר). התנאי להשתתפות בריאיון היה ותק של חצי שנה לפחות בארגון בתקופה שקדמה לסגר. בתחילת כל ריאיון הוסבר למרואיינים על מטרת הריאיון וכן הובהר להם שהראיונות ינותחו באופן אנונימי, ללא פרטים מזהים. בנוסף, הובטח למרואיינים כי בכל רגע נתון הם יוכלו לעצור את הריאיון או להימנע מלענות על שאלה רגישה. כל המרואיינים הסכימו להתראיין ללא חשש, למעט אחת המרואיינות שהתחילה את הריאיון, אך הפסיקה אותו באמצע לאחר שחשה כי הוא עלול לפגוע בה בעבודתה. הראיונות ארכו בין חצי שעה לבין שעתיים. בחלק מהמקרים חזרו המרואיינים עם אינפורמציה חדשה. למרות שמלכתחילה המיקוד היה בהשוואה בין עובדים בחל"ת לעובדים מהבית, לאחר שהתברר כיוון המחקר החלטנו להתמקד בעיקר בעובדים שהיו בחל"ת. כמה פרטים על המרואיינים ניתן למצוא בנספח ב.

Courtney A. McKim, *The Value of Mixed Methods Research: A Mixed Methods Study*, 11 J. 130
MIXED METHODS RES. 202 (2015).

מחקר כמותי

587 משיבים ענו על הסקר הראשון, שנערך בתקופת הסגר הראשונה (מרץ–אפריל 2020). 42% מהמשיבים היו גברים ו-58% נשים. גיל המשיבים נע מ-22 ל-66 שנים, כאשר הגיל הממוצע עמד על 42 שנים (סת=11.57 שנים). 270 מהמשיבים היו בחל"ת (34.5%), 160 עבדו מהבית (33.1%) ו-157 עבדו כרגיל (32.4%). מרבית העובדים (64.6%) עבדו בארגון פרטי, 31.5% בארגון ציבורי ו-3.9% בכוחות הביטחון. הוותק הארגוני הממוצע עמד על כ-8 שנים (סת=9.38). מספר שנות ההשכלה הממוצעות היה 15 שנים (סת=3 שנים) ונעו בין 8 ל-25 שנים. 20.6% מהמשיבים הם רווקים, 68.1% נשואים, 8.0% גרושים והיתר אלמנים או ענו "אחר". מספר הילדים נע מ-0 עד 9, כאשר הממוצע הוא 2 ילדים (סת=1.67), וגיל הילד הקטן ביותר הממוצע היה 8 שנים (סת=9).

מתוך כלל הנבדקים שענו על הסקר בגל הראשון של העברה, 414 משתתפים, מתוך כלל העונים על הסקר הראשון, ענו גם על השאלון השני, שנערך חמישה חודשים לאחר מכן. מתוכם 41 משיבים (10%) היו בחל"ת, נכון לתקופת העברת השאלון (אוגוסט 2020). 283 (68%) ממשיכים לעבוד כרגיל, 46 (11%) עובדים מהבית, 6 משיבים עזבו את הארגון בעקבות החל"ת ומצאו עבודה אחרת (1%), 29 פוטרו ולא מצאו עבודה או מצאו עבודה אחרת (10%) והיתר לא ענו על השאלה לגבי מצבם התעסוקתי לרגע עריכת המחקר. המדגם הסופי של המחקר כלל 336 משיבים שהמשיכו לעבוד בתקופת הסקר השני באותו הארגון, מתוכם 199 עבדו בתקופת הסגר הראשון, ו-137 היו בחל"ת וחזרו לעבודתם.

2. כלי המחקר והליך המחקר**הליך ביצוע וניתוח הראיונות**

בגלל מאפייני התקופה והצורך בריחוק חברתי, הראיונות נערכו באמצעות תוכנה לקיום שיחות מרחוק (זום) או בטלפון. הראיונות נערכו במתודולוגיה של ריאיון חצי מובנה, כאשר חלק מהשאלות נקבעו מראש, אולם המראיינות יכלו להוסיף או להשמיט חלק מהשאלות, בהתאם להתפתחות הריאיון. לאחר שהריאיון הוקלט הוא הועלה כקובץ למחשב ותומלל באופן ידני על ידי עוזרת המחקר, שלא נחשפה למטרת המחקר או השערותיו.

הליך ניתוח הראיונות התבסס על חקר תאוריה מעוגנת בשדה¹³¹ ועקרונות לניתוח ראיונות שהציג גסקל.¹³² על פי עקרונות הגישה, ניתוח איכותני כולל קריאה מעמיקה וחוזרת של הריאיון וניתוחו בהתאם לקטגוריות תוכניות, מתוך מטרה למצוא תמות תוכן משותפות ולבחון את מבנה הייצוג של תמות אלה. כחלק מהחקירה נבחנו ייצוגים מרכזיים לתאוריה, ולעומתם ייצוגים שהשפעתם שולית למתרחש.¹³³ בכדי להגיע לתמות אלה, מציע גיבתון לאתר

131 דן גבתון "תיאוריה המעוגנת בשדה: משמעות תהליך ניתוח הנתונים ובניית תיאוריה במחקר האיכותי" מסורות וזרמים במחקר האיכותי 195 (נעמה צבר-בן יהושע עורכת 2001).

132 George Gaskell, *Individual and Group Interviewing*, QUALIATIVE RESEARCHING WITH TEXT, IMAGE AND SOUND 38 (2000).

133 ש.ם.

קטגוריות ראשוניות ולהגדיר אותן בנפרד.¹³⁴ בהתאם לכך נערכה קריאה ראשונית של הראיונות, על ידי כל אחת מהחוקרות בנפרד. כאשר נמצאה חזרה של מילים או נושאים, היא הוצאה מחוץ לטקסט והושמה בקטגוריה משל עצמה. לאחר מציאת קטגוריה מאפיינת, נערכה קריאה נוספת של כל הראיונות על מנת לגזור היגדים וקטעי תוכן שנמצאו רלוונטיים לקטגוריה ולא עלו בקריאה הראשונית. כתוצאה ממהלך זה עלתה לעיתים בעיית התאמה, שכן בחלק מהמקרים היגד מסוים התאים לכמה קטגוריות תוכן במקביל.

בכדי לחדד את החלוקה נערכה בחינה מחודשת של כל הקטגוריות על ידי שתי החוקרות ביחד. בשלב זה נבדקו ההיגדים והקטגוריות על מנת לראות האם יש התאמה של ההיגדים לקטגוריות, והאם ישנה חזרתיות של היגד מסוים. לשם ביצוע המהלך, נקבעו אמות מידה וקריטריונים לשזירה של היגדים בקריטריונים. לדוגמה, היגד שנכלל ב"הוגנות מידע" נדרש להצביע על פעילות הארגון במסירת מידע שיכול לסייע לעובד להתמודד עם נכחי הבירוקרטיה בעת ההוצאה לחל"ת. אם ההיגד עמד בקריטריוני הכניסה, הוא נשאר באותה קטגוריה, אם לא, הוא הועבר לקטגוריה נפרדת. יש לציין כי במהלך בחירת הקטעים נוצרה כפילות בכמה מקומות, אולם הוחלט להשאיר אותה במקרים שבהם הייתה רלוונטיות לשני קריטריונים. בשלב זה היגדים שלא נמצאו מתאימים לאף קטגוריה הועברו לקטגורית "שירים".

בשלב השלישי נבחנו הקטגוריות על ידי שתי החוקרות במשותף, ונבדקו קשרים ביניהם. קטגוריות שנמצאו בעלות הקשרים תוכניים או הקשרים תאורטיים אוחדו יחד לצורך יצירת קטגוריית "על". המאפיין של קטגוריית העל הוא שהיא מרכזית, כלומר קשורה להרבה מאוד קטגוריות אחרות, צריכה להופיע בתדירות גבוהה וצריכה להתקשר ולהתייחס לסוגיות מושגיות ותאוריות מסבירות. התוצר של שלב זה מוביל לעיבוד המידע מהראיונות והכללתו לכדי תאוריה.¹³⁵

הליך וכלי המחקר הכמותי

במחקר הכמותי נבחן הקשר שבין תגובות הארגון למשבר הקורונה לבין התנהלות העובדים והקשר עם הארגון. השאלון המלא של הסקר הראשון מופיע בנספח ג, והשאלון שהועבר בסקר השני מופיע בנספח ד. השאלון הועלה לתוכנה Qualtrics על ידי החוקרות והופץ באמצעות חברת סקרים מהגדולות בארץ. משתני המחקר התבססו על שאלוני מחקר שנמצאו כמהימנים ותקפים במחקרים הקודמים ובחנו את המשתנים הבאים:

א. **תחושת ביטחון תעסוקתי** – תחושת הביטחון התעסוקתי נבחנה באמצעות שאלון שפותח על ידי De Witte.¹³⁶ התשובות נבחנו באמצעות סולם ליקרט בעל 5 דרגות (1 – בכלל לא מסכים, עד 5 – מסכים במידה רבה).

134 גבתון, לעיל ה"ש 131.

135 ש.ם.

136 Hans De Witte, *Work Ethic and Job Assessment and Consequences for Well-Being, Satisfaction and Performance at Work, FROM GROUP TO COMMUNITY* 325 (2000).

- ב. תשישות נפשית** – תחושת התשישות הנפשית של העובדים נמדדה על ידי שאלון שפותח בידי Wilk & Moynihan¹³⁷. התשובות נבחנו באמצעות סולם ליקרט בעל 7 דרגות (1 – אף פעם, עד 7 – בכל יום).
- ג. כוונת עזיבה של העובדים** – על מנת לבחון את נטיות העזיבה של העובדים, המשיבים נדרשו להשיב על סולם של 7 דרגות (1 – בכלל לא מסכים, עד 7 – מסכים לחלוטין) על השאלה: "במידה שתקבל הצעה ממקום עבודה אחר, עד כמה תסכים לעבור לארגון אחר?".
- ד. תפיסת הוגנות תהליכית והוגנות מידע** – הוגנות תהליכית והוגנות המידע נבחנו באמצעות שני שאלונים שפותחו על ידי Colquitt¹³⁸. בשני המקרים התבקשו הנבדקים לענות לגבי מידת ההוגנות הנוגעת לאופן שבו הארגון התמודד עם המשבר (הוגנות תהליכית) ומה המידה שבה הארגון העביר מידע מספק ואמין לעובדים בתקופת המשבר (הוגנות מידע). הנבדקים התבקשו לענות על סולם ליקרט בן 5 דרגות (1 – כלל לא, עד 5 – במידה רבה מאוד).
- ה. תמיכה ארגונית נתפסת (POS)** – התמיכה הארגונית הנתפסת נמדדה באמצעות שאלון מקוצר של Eisenberger et al.¹³⁹ בשאלון נמדד כיצד העובדים מעריכים את המידה שבה הארגון חש כלפיהם על סולם בן 7 דרגות (1 – כלל לא מסכים, עד 7 – מסכים מאוד).
- ו. תמיכת בן/בת הזוג** – הנבדקים התבקשו לענות עד כמה הם מעריכים את מידת התמיכה של בני הזוג בהם בתקופת הקורונה. הסולם נע מ-0% תמיכה עד 100% של תמיכת בני הזוג.
- ח. משתנים דמוגרפיים** – הנבדקים נשאלו לגבי שנת הלידה, המגדר, סטטוס העבודה (חל"ת/המשיכו לעבוד כרגיל/פוטרו/ עובדים מהבית), מצב תעסוקתי בעקבות המשבר, סוג הארגון (פרטי/ציבורי/כוחות הביטחון), ותק ארגוני, הוותק עם המנהל. ת. הנוכחי. ת, שנות השכלה, סטטוס נישואים, מספר ילדים וגיל הילד הצעיר ביותר.
- שלושה חודשים לאחר העברת השאלון הראשון הועבר שאלון חדש לנבדקים שענו בסקר הקודם. בנוסף למשתנים ביטחון תעסוקתי, תשישות נפשית וכוונת עזיבה של העובדים,¹⁴⁰ נמדדו גם המשתנים הבאים:
- א. מחויבות רגשית ארגונית** – מידת המחויבות של העובד לארגון נמדדה באמצעות שאלון שפותח על ידי Meyer, Allen & Smith. השאלון בחן את העמדה של העובדים לאחר החזרה לעבודה על סולם בן 5 דרגות (1 – בכלל לא מסכים, עד 5 – בהחלט מסכים).¹⁴¹

Steffanie L. Wilk & Lisa M. Moynihan, *Relationship Between Supervision and Worker Emotional Exhaustion*, 90 J. APP. PSY. 917 (2005) 137

Jason A. Colquitt, *On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure*, 86 J. APP. PSY. 386 (2001) 138

Robert Eisenberger et al., *Reciprocation of Perceived Organizational Support*, 86J. APP. PSY. 42 (2001) 139

הסבר על מדידת המשתנים הללו מופיע לעיל בהליך וכלים של הסקר הראשון. 140

השפעת יציאה לחל"ת בזמן משבר הקורונה על מאפייני הקשר שבין עובדים לבין מעסיקים ועל נטיות לעזיבה בקרב העובדים

- ב. הפרת חוזה פסיכולוגי – בבסיס הקשר בין עובד לארגון מונחת ההנחה של הדדיות בקשר. עובדים מאמינים כי כאשר הם יפעלו כפי שנדרש מהם, הרי שהארגון יגן עליהם גם במקרים קשים. לפיכך, הפרת החוזה הפסיכולוגי מתרחשת כאשר העובד מרגיש שהארגון נכשל במבחן ההדדיות.¹⁴² תחושת ההפרה של החוזה הפסיכולוגי נמדדה באמצעות שאלון שפותח על ידי Robinson & Morrison¹⁴³ השאלון בוחן שני סוגי הפרות החוזה: תחושה שהארגון הפר את הבטחותיו כלפי העובד (feeling of violation) ותפיסה (קוגניטיבית) של הפרת הבטחות של הארגון כלפי העובדים (perceived contract breach). בשני השאלונים המשתתפים התבקשו לענות עד כמה הם מסכימים עם ההיגדים השונים בסולם בעל 5 דרגות (1 – כלל לא מסכים עד 5 – במידה רבה מאוד).**
- ג. סטטוס עבודה – מדדנו את המצב התעסוקתי של העובדים בתקופת הסקר השני (אוגוסט). הנבדקים התבקשו לענות האם הם חזרו לעבודה, פוטרו, עדיין בחל"ת או אחר. לאחר מכן בדקנו את מצבם בעבר והגדרנו משתנה חדש של סטטוס תעסוקתי – עובדים שהיו בחל"ת בתקופת הסגר וחזרו, לעומת עובדים שעברו כרגיל והמשיכו בעבודתם.**

ה. ממצאי המחקר האיכותני והכמותי

1. ניתוח ממצאי מחקר גישוש (איכותני)

התמה המרכזית הראשונה שעלתה מהניתוח היא **תחושת (חוסר) הוגנות שליוותה את תהליך היציאה לחל"ת והשפעתה על מערכת היחסים עם העובדים**. הנרטיבים שעלו מראיונות המחקר היו סותרים. חלק מהסיפורים תיארו הבנה, ואפילו הזדהות, עם הצורך של הארגון להתאים את עצמו למשבר החדש, ומאידך חלק מהמראיינים חשו כי מקום העבודה השתמש במגפת הקורונה כתירוץ לסגירת פרויקטים עתירי תקציב או שאינם חשובים. למשל הציטוט הבא של מראיינת מספר 13 שעובדת במוסד ממשלתי:

מה שקרה לפני הקורונה בעצם הפרויקט העיקרי שאני עובדת עליו התחיל, נכנס לקשיים כלכליים. מה שקרה זה (תקציב ג.ק.) הממשלה לא עברה ואז כבר היה מצב של שנה, שנה וחצי שזה לא עובר תקציב, הפרויקט כאילו מאוד יקר... ואז אמרו שמפטרים אותי. ואז נהיה מצב שכל חודש, חודשיים חידשו את החוזה מול מקום העבודה שלי ופשוט השאירו אותי מחודש לחודש, כאילו כבר ממש הייתי מפוטרת. בדצמבר הודיעו לי שאני מפוטרת כי הפרויקט שלי נפל וא"כ כל פעם חידשו לי, ינואר, פברואר, מרץ ואז קורונה. [ב]קורונה היה לי תפקיד מאוד מאוד חשוב, המנהלת שלי אפילו אמרה לי משפט מעליב:

John P. Meyer, Natalie J. Allen & Catherine A. Smith, *Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization*, J. APP. PSY. 551 (1993)

Robinson & Wolfe Morrison, לעיל ה"ש 107.

שם. 143

"וואי איזה מצחיק שכמעט פיטרנו אותך" ... הייתי דמות מאוד מאוד חשובה, ואז ברגע שקצת נרגע וחשבו שהקורונה מתחילה להיעלם, אז החזירו את כולם למשרדים והצלחנו להיות במצב של קפסולות והפרייקט שלי עדיין לא חזר. אז אמרו לי: "תקשיבי, עכשיו אנחנו חוזרים לפרוייקטים הרגילים ואז חוזרת לסטטוס בעיקרון מפורטת, אבל אנחנו לא נפטר אותך כי אנחנו מאוד מעריכים את העבודה שלך אז אנחנו נוציא אותך לחל"ת".

המרוויינת מתארת כיצד הפרוייקט שעליו היא עבדה נקלע לקשיים תקציביים, בגלל שהתקציב הממשלתי לא הועבר לארגון שבו היא עבדה. למרות זאת, היא המשיכה לעבוד בפרוייקט, כשבכל חודש האריכו אותו לחודש הקרוב. ברגע שהודיעו על סגר, הארגון השתמש בחלופה של החל"ת במקום לפטר את העובדת. יש לציין כי מדובר בפרוייקט מטעם ארגון ממשלתי, שהמשיך לפעול בתקופת הקורונה. המרוויינת ממשיכה ומתארת שהארגון הוציא אותה לחל"ת, אבל לא פיטר אותה, ובעצם דאג להזכיר לה כי היא "דואג" לשלומה ובזכותו היא אינה מפורטת. יש לציין כי הריאיון נערך באמצע אוקטובר (2020), כאשר העובדת עדיין הוגדרה כעובדת בחל"ת ללא צפי לחזרה לעבודה רגילה, בניגוד לעובדים אחרים בארגון. יש להניח כי חוסר הוודאות העתידי של עובדים שהיו בחל"ת ללא צפי עתידי לחזרה משוערת לעבודתם היה גבוה יותר בהשוואה למצב אצל עובדים שידעו מה צפי החזרה או המשיכו בעבודתם כרגיל. עם זאת, הממצאים לא אפשרו לבחון סוגיה זו, מעבר להשערות המחקר הנוכחי, ומעידים על הצורך במחקרים עתידיים.

תחושת חוסר הוגנות הובעה לא רק לגבי ההחלטה, אלא גם לגבי התקשור של ההודעה על הוצאה לחל"ת מהארגון אל העובדים, שלוותה בתחושת חוסר אונים מול החלטות המערכת, בעיקר במקרים שבהם חלק מהעובדים יצאו לחל"ת, ואחרים נשארו לעבוד בארגון. כך מספרת אותה עובדת:

כשהודיעו לי, ביום שהודיעו לי. תשמעי בכלל התהליך של החל"ת היה מה זה מעליב. אני מגיעה ופתאום אני מקבלת זימון, הגעתי באיזה 8 או 9 בבוקר, והיה לי זימון לפגישה בחוץ בשעה 10 משהו כזה עם ראש הצוות שלי, אני זוכרת שזה היה ביום שני כי ביום ראשון היא לקחה חופש משום מה ואז היא פגשה אותי בחוץ, אם אני זוכרת נכון היא הייתה עם סיגריה וכאילו אמרה לי "עזבי רשמיות ואת יודעת אנחנו מעריכים אותך בלה, בלה, בלה" והייתי בטוחה שמפטרים אותי, כאילו בטוחה, כבר הייתי בסרט הזה, "ואז החלטנו שאנחנו מוציאים אותך לחל"ת", אה באמת? אה חל"ת? טוב בסדר, כאילו לא היה אכפת לי... תשמעי זה גם היה יחסית טרי אחרי זה שפיטרו אותי כאילו בצורה המוזרה של זה, אנשים ממש הרגישו... דיברתי עם אנשים בעבודה, הם אמרו לי שהם מרגישים נעלבים.

או סיפור של עובדת בחברת ייצור שהוצאה לחל"ת (מרוויינת מספר 8):

נכנס המנכ"ל לחדר, ואני עובדת עם עוד בחורה, והוא שאל מישהי צריכה לצאת לחל"ת, תחליטו ביניכם את מי אני מוציא. אני התנדבתי אמרתי שאני

רוצה לצאת, והוא פשוט קרא לי אליו למעלה לחדר, נתן לי דף למלא, את הדף של היציאה לחל"ת, החתים אותי וזהו, זה היה פנים מול פנים...

מראיין: אוקיי. ואז? יש לכם מחלקת משאבי אנוש בארגון?

מראיין: לא, לא, אין לנו.

מראיין: אין לכם, אז רק מנכ"ל דיבר איתך?

מראיין: מנכ"ל והנהלת חשבונות.

מראיין: והסבירו לך מה התהליך? מה צריך להיות? מה יהיה?

מראיין: כן, אבל גם במעומעם, כי הם בעצמם לא כ"כ ידעו, נגיד כל הנושא של ההנחיות באתר של ביטוח לאומי וכל זה. הם אמרו לי, כאילו: "די תסתדרי לבד". כאילו "תעשי את זה לבד את פשוט יוצאת כרגע לזמן נתון זה לחודש לחל"ת".

מראיין: ובחודש הזה מישהו היה איתך בקשר?

מראיין: לא, לא...

מראיין: אני יצרתי קשר עם הנהלת חשבונות כי הייתי צריכה איזשהו טופס, והיא נתנה לי את מה שהייתי צריכה.

בסיפור הזה מתואר נרטיב שחזר בכמה ראיונות, לפיו חלק מהמנהלים העדיפו להסיר מעליהם את האחריות להחלטה הקשה לגבי הוצאה לחל"ת ועל כן ביקשו מהעובדים לקבל את ההחלטה ביניהם. לכאורה, מדובר בהליך הוגן, שכן העובדים החליטו לצאת לחל"ת על דעתם עצמם. למעשה, יש פה ממד כפייתי משולב עם כוח סמוי שמופעל כלפי העובדים. בניגוד לכוח גלוי, שבו העובדים יכולים להתנגד, הרי שבמקרה הנוכחי נגזלה מהעובדים הזכות להתלונן על התהליך, שכן הם גזרו זאת על עצמם. במקרה המתואר לא רק שההחלטה הועברה לפתחה, מהרגע שבו הועברת הוצאה לחל"ת הקשר בינה לבין הארגון נותק. הארגון לא סייע לה והסביר על תהליכי הפנייה לביטוח הלאומי וגם נמנע משמירה על קשר או מבדיקת המצב של העובדת בתקופה הקשה של הסגר.

מהצד השני, חלק מהמראיינים תיארו התנהלות ארגונית מקדמת, שכללה סיוע לעובדים בהתנהלות מול הביטוח הלאומי, ליווי ושימור של העובדים לאורך תקופת הסגר. לדוגמה, סיפורו של מראיין מספר 9 שעובד בתחום האומנות בכמה מקומות עבודה, שבחלק מהם הוא עובד כפרינס, ועל כן לא הייתה לו זכאות לדמי חל"ת, ובחלק מהמקומות הוא הועסק כשכיר, ועל כן היה זכאי לדמי אבטלה. בגלל מצבו המורכב, הוא התלבט כיצד לפנות לביטוח הלאומי. לשמחתו, אחת העובדות עזרה לו להבין כיצד להתנהל מול הביטוח הלאומי:

בארגון א' יש הרבה אנשים, אבל בסופו של דבר זה 40 איש שיש לתאם איתם, שחוץ מזה שהיא (אחת העובדות ג.ק.) מאורגנת, היא מאוד משתדלת להיות בקשר עם כולם ולעזור אם למישהו יש קושי עם המסמכים והיא עזרה לי

אפילו להבין דברים כמו שכדאי לי לצאת, כאילו להודיע לביטוח לאומי באותו יום על הכול ביחד, כל מיני דברים כאלה... בארגון ב' נתנו לנו אפשרות בחירה אם להמשיך ללמד מקוון או לצאת לחל"ת... לא הבנתי מה ההשלכות של זה... תראי בכל התחום של ראיית חשבון אני ממש לא מבין, אז במיוחד בדברים האלה, אז זאת מארגון א' התייעצה עבורי עם מנהל החשבונות של החברה, שהמליץ לי שלא לצאת לחל"ת משני מעסיקים ומהשלישי לא כי זה ייצור לי קשיים מול הביטוח הלאומי.

הסיפור של המרואיינת מתאר התנהלות שקופה ופתוחה, כאשר במקום העבודה הראשון הסבירו מה הוא צריך לעשות ואפילו עזרו לו להתייעץ עם גורמים בארגון (מנהל החשבונות) כדי להחליט מה לעשות עם המקומות הנוספים שבהם הוא עובד, אף שאינם קשורים למקום עבודתו הנוכחי. התנהלות זו הפחיתה את תחושת חוסר ההוגנות מול המערכת וחוסר האונים מול הביטוח הלאומי. בדומה לסיפור הזה, גם סיפורה של מרואיינת מספר 7, העובדת בתחום המכירות, מתאר התנהלות מסייעת. העובדת הוצאה לחל"ת כאשר חלק מהעובדים המשיכו בעבודתם וחלק הוצאו. עם זאת, התהליך שבו הודיעו לעובדים על היציאה לחל"ת וכן העברת הטפסים נהלו באופן ברור, כאשר הנהלת החשבונות טיפלה בבירוקרטיה מול הביטוח הלאומי:

מרואיינת: הבוס שלי לקח אותי למשרד שלו לשיחה, סיפר לי על המצב, על זה שצריך לקצץ קצת עובדים, הביא לי את כל הטפסים שצריך לחתום עליהם, כמובן שהוא אמר לי שאם אני צריכה משהו, אז הם פה ושומכים לי שאני אחזור וזהו, באמת עשו את זה מאוד מסודר.

מרואינת: כלומר הסבירו לך מה את צריכה לעשות עם הטפסים האלה ולאן את צריכה ללכת?

מרואיינת: כן, יש פה גם את הנהלת החשבונות שהסבירה לי ממש הכול ואמרה לי שהיא מעבירה איזשהו טופס 100, אם אני לא טועה, או 101, לא יודעת מה. שהיא מעבירה לי ביטוח לאומי ושאינו רק צריכה למלא טפסים באינטרנט.

יש לציין כי כאשר העובדים נשאלו על קבלת ההחלטה, בשני המקרים האחרונים נדמה שהעובדים חשו כי ההחלטה להוציאם לחל"ת הייתה הוגנת. לדוגמה, כאשר המרואיינת נשאלה כיצד קיבלו את ההחלטה מי יצא לחל"ת (מתוך כלל העובדים), העובדת הביעה הבנה לצורכי הארגון:

מרואיינת: ואיך ידעת איך קיבלו את ההחלטה הזאת? מי נשאר ומי עוזב?

מרואיינת: אני באגף שלי, יכולה להגיד לך. אני, קודם כל הייתי הכי חדשה, ז"א צריך לצאת מישהו שיוודע לתת מענה על הכול, וזה לא הייתי אני. ואני גם רווקה בלי ילדים בלי משפחה, אני חושבת שגם זה היה כאילו הגיוני שאני זו שאצא מפה.

מראיין: כלומר אם היית עכשיו במקום המנהל שלך, או במקום מחלקת הנהלת חשבונות, היית מקבלת את אותה החלטה?

מראיין: כן!

מראיין: אוקיי

מראיין: אמיתי, כן.

ממצא זה מצביע על החשיבות של יצירת תחושת הוגנות בתהליך קבלת ההחלטה וכן בתקשור של המידע לעובדים. ניתן להניח כי כאשר הארגון העביר את המידע ביחס לקבלת ההחלטה וסייע בפעילות מול הביטוח הלאומי, רמת החרדה והתשישות הנפשית שחשו העובדים קטנה, שכן הם יכלו לפרש את הסיטואציה באופן שאינו פוגעני. בו בזמן, אותם עובדים קיבלו סיוע בהתמודדות מול גורמים ביורוקרטיים שאינם גורמים שאיתם הם באים במגע באופן יום יומי. תמה שנייה שעלתה מראיונות המחקר עסקה בתהליכי **אכזבה ושכירה של החוזה הפסיכולוגי בין העובדים שהוצאו לחל"ת לבין המעסיקים**. חלק מהראיונות הציגו תחושה של שיבוש מערכת היחסים ביניהם לבין הארגון. כך, למשל, אפשר למצוא בסיפורה של מראיית מספר 9, שעבדה כמפתחת הדרכה שנאלצה לצאת לחל"ת. המראיית מתארת את חוסר ההדדיות בקשר שבינה לבין הארגון. בתחילת משבר הקורונה העובדת מביעה תמיכה בארגון והבנה באשר למניעיו, זאת מתוך ציפייה שכאשר המצב ישתפר, הארגון יתחשב בה ויחזיר אותה למשרה מלאה. וכך היא מתארת את המתרחש:

עכשיו אמרתי להם שאני אפילו מבינה למה הם עושים את זה [מוציאים לחל"ת], כי הם אמרו שהחברה צריכה קצת את ההחלמה. אמרתי: "אוקיי, סבבה", עכשיו גם אולי יהיה לי זמן למצוא עבודה בשקט שלי. עכשיו כי כבר שוב הייתי בתהליך של רגל פה, רגל שם, כאילו חצי רגל בחוץ, אז כאילו שמחתי, דווקא היה לי בסדר, אמרתי להם שאני מבינה ותומכת בהם והכל.

בניגוד לציפיות של העובדת, הארגון לא החזיר אותה לעבודה מסודרת. כאשר העובדת ניסתה להבין מדוע, הארגון נמנע מהסברים ולפיכך הקטין את הוגנות המידע. לבסוף, ההסבר שניתן התמקד ביכולות העובדת, ולא במצב המשברי.

אחרי חודש הם מודיעים לחברים שלי שהם חוזרים, ואני לא. ואמרתי להם מה קורה? ואז התחמקו ממני. חזרו אליי ואמרו לי, לא המנהלת שלי דיברה איתי, אלא ראש צוות, שלא כ"כ מכירה אותי. והיא אומרת לי: "אין לך פרופיל של מפתחת הדרכה". הדבר הזה הוריד אותי לרצפה, יש לי 10 שנות הוראה, הנחייה, כאילו מה שאת רוצה, עבדתי כ"כ הרבה בדברים האלה, אני לוקחת קורסים, אני עכשיו משרגת קורסים בשביל העבודה של בעלי, ואנשים מעריכים את העבודה שלי ואומרים שאני עושה, לומדת נורא מהר ויש לי המון ידע ומתלהבים. ואז מגיע מקום עבודה שפשוט יורק עליי.

התחושה שמתארת העובדת היא שבירה של הציפיות להדדיות מצד הארגון. כאשר ציפייה זו מתנפצת היא יוצרת תחושה של אכזבה קשה מצד העובד ואפילו תחושת בגידה. תחושה זו מתוארת באופן דומה בריאיון עם מרואיינת מספר 8, שבו היא מתארת כיצד עבדה בהנהלת חשבונות, ולאט לאט העבירו אותה לתפקידים זוטרים. עם זאת, נדמה לה כי משבר הקורונה היווה רק תירוץ עבור בעלי הארגון להוציא את העובדת לחל"ת. המרואיינת מדברת מתוך תחושה של בגידה מצד הארגון, ואפילו משתמשת במונחים מסוג "סכין בגב":

קודם כל, זה לא הוגן [ההחלטה להוציא לחל"ת], אני אמרתי שאני מרגישה סכין, שהכנסתם לי סכין בתוך הגב, כי אני לא... אני יודעת שאני עבדתי טוב ואני עובדת טובה ואני גם שמעתי מסביב מלא, מלא תגובות, לגבי העבודה שלי ולגביי, כל הסוכנים התקשרו אליי אמרו אנחנו לא מאמינים למה דווקא אותך, כאילו מה הקטע? למה? ולא יכולתי להסביר לאנשים למה. כי אני חושבת שלהגיד שהבוס שלי חשב שאני לא מספיק פלפלית זה לא מקצועי וזה לא נכון. בשבילי זה לא הסבר. בואי נגיד ככה, אם היה אומר לי: "את לא מקצועית, את עושה טעויות, את עושה בעיות בחברה" [הייתי מבינה]. אבל לא. ואז אמרתי שזה ממש לא הוגן, וגם במיוחד שאתם יודעים שנתתי את כולי בעבודה ואתם יודעים שבמצבים כאלה שיש עכשיו, קשה למצוא עבודה.

התחושות הקשות שמלוות את שתי הדוגמאות האחרונות מצביעות על חוסר הדדיות בין הנכונות של העובדים לתמוך בארגון ולסייע לו, גם בזמנים קשים, לבין ניפוץ האשליה של הדדיות והפרתה מצד הארגון. תחושת האכזבה הזו נובעת מהפרה של החוזה הפסיכולוגי שבין העובדים לבין בעלי הארגון. כאמור, החוזה הפסיכולוגי מגדיר את יחסי האמון שבין העובדים למעסיקים והוא מושתת על יחסי חליפין לא פורמליים שבהם העובד מתחייב לפעול למען הארגון ומצפה להדדיות מצד מקום העבודה.¹⁴⁴ לפיכך, המקרה הראשון מתאר כיצד העובדת הסכימה לעזור ולתמוך בארגון בתקופת הקורונה וציפתה כי הארגון יתמוך בה במקביל ויחזיר אותה לתעסוקה מלאה לאחר תקופת המשבר. כאשר ההדדיות הופרה, חלה תחילה הבנה קוגניטיבית כי נוצר תהליך הפרת חוזה (psychological contract breach)¹⁴⁵ שהוביל לתחושת אכזבה ובגידה שחשו העובדות (psychological contract violation),¹⁴⁶ כפי שטענה מרואיינת 14, שעבדה בתחום הבידור בריאיון אחר: "אני כשאני צריכה אני מרימה טלפון [למנהל], היה אפשר לעשות יותר. הוא מבחינתו מספיק פעם בחודש. אחרי שנתנו לו את החיים שלי". כלומר, העובדת חשה שיש חוסר הדדיות ביחס שלה כלפי מקום העבודה מול ההתייחסות של מנכ"ל הארגון אליה. ניתן לראות כי כל המרואיינות מתארות את התפיסה שלהן לגבי משמעות המחויבות מצד הארגון וההנהלה ואת הניפוץ של תפיסה זו מול המציאות. ניכרת האכזבה בהבנה כי ההוצאה לחל"ת מסמלת ניתוק רגשי, בנוסף לפיזי, ממקום העבודה. יש לציין כי בצד התמה שהצביעה על שבירת חוזה פסיכולוגי, חלק מהעובדים מציגים נרטיב של שימור העובדים לאורך תקופת החל"ת. למשל, סיפורה של מרואיינת מספר 5.

144 Robinson & Wolfe Morrison, לעיל ה"ש 107.

145 ש.ם.

146 ש.ם.

מחקרי רגולציה ה

השפעת יציאה לחל"ת בזמן משבר הקורונה על מאפייני הקשר שבין עובדים לבין מעסיקים ועל נטיות לעזיבה בקרב העובדים

המרואינת עובדת בתחום האופנה, כשמקום עבודתה הפסיק את הפעילות לכל תקופת הקורונה. בסיפורה היא מתארת כיצד המנהל מנסה לשמור איתה על קשר חברי, ולא להטריד אותה ביחס לעבודה:

ואני בטוחה שהיו לו [למנהל] את יודעת שאלות ועניינים, אני אפילו ראיתי שהוא ניסה לכתוב לאיזשהו ספק משהו שכנראה שיוצאת איזושהי הזמנה ושהוא יקזז את החוב שאני הוצאתי לו מהזמנה שתצא... ואז הספק כנראה לא כ"כ הבין אותו, לא יודעת מה. אז כשהוא שלח לו את התשובה הוא כתיב אותי. ואז הבנתי שהוא גם מנסה לטפל בדברים שכאלו אני הייתי צריכה לטפל, והוא ממש מנסה לא להפריע לי, ולא זה. חוץ מזה שהוא שולח לי כל פעם, את יודעת חגים וזה, אז הוא שולח לי ברכות אישיות והכול.

מראיין: הוא כן מנסה ליצור איתך קשר על בסיס חברי, לא על בסיס עבודה?
מרואיין: על בסיס חברי לגמרי, כן, ממש ככה. גם מנהלת משאבי אנוש לפני כמה זמן התקשרה ודיברה איתי שאלה אותי מה קורה? איך אני מסתדרת? האמת גם עם המנכ"ל התכתבתי, גם כזה שאל אותי איך אני?
מראיין: את חושבת שזה בסדר?

מרואיין: אני מרגישה מאוד בסדר, כן, אני מרגישה שהם גם, את יודעת, כל פעם שולחים מיילים, מחזקים את העובדים שהכול יהיה בסדר ולא לדאוג. וגם כל הנושא של הביטוח הלאומי, החברה עצמה מילאה את כל הטפסים ושלחה ישירות לביטוח לאומי, שאת יודעת, שעובדים לא יתעסקו עם זה, וממש בסדר באמת, גם החברה בהפסדים, המקור של ההכנסה שלה אין לה, אין מקור הכנסה.

בדומה לכך סיפורו של מרואיין מספר 16, שעובד בתחום התיירות. הריאיון עימו נערך כחצי שנה לאחר תחילת משבר הקורונה. גם במקרה זה המרואיין סיפר על ניסיונות לשמור על קשר עם הארגון:

מראיין: אבל נגיד, להתקשר בפסח להגיד חג שמח, לשאול מה שלומכם, איך אתם מרגישים?

מרואיין: כן, כן, אז יש בימי הולדת ומזל טוב, כלומר אנחנו כל הזמן בקשר גם עכשיו עוד מדי פעם עושים ישיבות כי יוצא מתווה כזה ומתווה אחר, ומנסים להבין ולראות איך אפשר לחזור, כאילו הם לא מתאדים לגמרי ואומרים אחרינו המבול. אז כן יש לנו פגישות. בד"כ בבית של המנכ"ל או משהו כזה לא במשרד.

מראיין: אבל שומרים איתכם על קשר? מדברים איתכם?
מרואיין: כל הזמן.

במקום אחר נשאל המרואיין האם היה פועל באופן אחר מול העובדים. הוא עונה כי הוא חושב שהארגון התנהל בצורה טובה:

מראיין: אני חושב שהם התנהגו כמו שצריך, אני חושב שהם תמיד חותרים קדימה במוטיבציה מעוררת כבוד כדי כן לחפש אפיקים אחרים. הם מדממים, הם מדממים כל חודש שכר דירה, ארנונה, הם מדממים רכבים, ביטוחים, מחשבים, כלומר כל חודש שהחברה עומדת הם מדממים. אני חושב שזה יכול להכין ל-40, 50 אלף שקל בחודש, רק מלעמוד, ויכול להיות שהם יקבלו החלטה לקפל ולסגור, אני לא יודע מה יהיה, אבל כרגע הם מנסים, מחפשים כל מיני דברים אחרים.

מראיין: אבל בהתנהלות מול העובדים אתה חושב שהם היו בסדר?

מראיין: בסדר גמור. שוב, אני לא קיבלתי מהם משכורת אז אני לא יכול לבוא [בטענות], אבל הקשר הוא תמידי, וכל הזמן מנסים לחשוב ביחד וקדימה מה אפשר, גם אם ליצור כל מיני פעילויות בתוך הארגון שברור שאין לנו שם רווח, אבל כדי כן לתת כמה ימי עבודה לעובדים, כן מנסים לעשות...

כלומר, במקרה שבו הארגון משמר את עובדיו ואינו מפר את הציפיות ממנו, גם העובדים חשים כי התהליך היה הוגן ועל כן מוכנים לפעול לטובת הארגון.

התוצאה של תחושת ההוגנות באה לידי ביטוי במידת הנכונות של העובדים לסייע גם כאשר אין לכך תמורה. למשל, בריאיון מספר 15, המרואינת, שעבדה בתחום הבידור, חשה חוסר הוגנות ומספרת כי המנכ"לית ביקשה ממנה לעשות דברים במהלך הסגר, אולם מבחינתה אין זה בסדר. גם העובדות האחרות לא הסכימו לעזור, למעט עובדת שידעה כי היא עומדת לחזור. בתשובה לשאלה אם היא הייתה פועלת אחרת אם היא הייתה המנכ"ל של הארגון, ענתה המרואינת:

לא הייתי מבקשת עזרות... אני לא מדברת על להתייעץ, אפשר להתייעץ, באמת. אנחנו בני אדם. זה בסדר להתייעץ, וזה שהיא הייתה צריכה להתייעץ הרבה אני גם לא על זה מדברת, לא הייתי מבקשת... דווקא היא כן ביקשה פעם מזאת שהיא ניסתה אחרי זה לפטר, לעשות משהו, אני לא הייתי מבקשת מאף אחד לעשות כלום, הייתי מרגישה לא נעים עם זה.

מראיין: כן? אז למה היא הרגישה נעים עם זה? יכול להיות...

מראיין: תראי, ממני היא לא ביקשה.

מראיין: היא ביקשה?

מראיין: הדבר ההוא ש... נכון, שהוא לא היה כזה דבר גדול, אבל גם הייתה שם בינינו איזה כן אייבהנה, אבל ממני היא לא הייתה מעיזה לבקש משהו יותר מזה. אבל מאחרות [עובדות אחרות] היא כן מעיזה, אבל זה בגלל שהיא בן אדם בלי גבולות.

מראיין: הן היו עונות לה?

מראיין: לא כ"כ.

המרואינת מספרת שמרבית העובדות, כולל היא עצמה, **שוקלות האם לחזור למקום העבודה, גם לאחר שהסתיים הסגר**. כלומר, תחושת חוסר הוגנות ושכירת חוזה פסיכולוגי אינה נשאת רק בגדר עמדה שלילית, אלא היא באה לידי ביטוי בהתנהגויות נסיגה, שכוללות חוסר נכונות לסייע למנהלי הארגון כאשר יש מצוקה ועד חיפוש מקום עבודה חלופי אחר. למשל מרואינת מספר 7 שחשה כי התהליך של ההוצאה לחל"ת לא היה הוגן מצאה עבודה חדשה במקום אחר, מרואינת מספר 15 עשתה הסבה מקצועית.

בארגונים שבהם העובדים חשו כי ההחלטה שהתקבלה לגביהם הייתה הוגנת, שהמידע סופק באופן הולם וכאשר הקשר בינם לבין הארגון נשמר בכל תקופת הקורונה, העובדים הביעו רצון להישאר בארגון. כך, למשל, מרואינת מספר 7, העובדת בתחום המכירות, שנשאלה אם היא מחפשת מקום אחר, ענתה: "האמת שלא, גם כי הייתי איתם בקשר, וכאילו נתנו לי את הביטחון הזה שכן יש לי לאן לחזור, וגם כי ידעתי שבמצב כרגע אין לי כ"כ מה לחפש, הרבה היה סגור, והאמת שלא, לא חיפשתי אפילו".

או כפי שאמר מרואינת 2, שבארגון שלו ירדו בתחילה ל-80% משרה, על מנת שלא לפטר: "בעצם זה: 'בואו נתפוס כולנו את החלק שלנו באלונקה ובואו נעזור גם למי שלא יכול'... אני אהבתי את זה שזה מאוד סולידרי מבחינתי כחברה".

בהמשך סיפר אותו עובד כי למרות שהוא חש חוסר ביטחון תעסוקתי, התקופה של החל"ת היוותה עבורו פסק זמן נהדר, ולמעשה הוא הגדיר אותה כ"מתנה", שכן הוא נהנה בבית עם הילדים והאישה. המרואינת קישר את התחושה החיובית שלו לכך שהתשלומים הכלכליים אפשרו לעובדים פסק זמן שלא צפוי בעתיד. ייתכן, כי גם התחושה שתהליך ההוצאה לחל"ת היה הוגן צמצמה את העמדות השליליות ואפשרה לעובד לצבור משאבים נפשיים, שעזרו לו להתמודד עם החששות הכלכליים העתידיים.

תמה הנוספת שעלתה מראיונות התמקדה בתחושת חוסר ביטחון תעסוקתי ורצון לחישוב מסלול תעסוקתי מחדש. למרות התחושות החיוביות כלפי תהליך ההוצאה לחל"ת, ניכר מהראיונות שגם בקרב העובדים שחשו כי תהליך ההוצאה לחל"ת היה הוגן ושהחוויה הפסיכולוגי לא הופר, עלו תחושות של חוסר ביטחון תעסוקתי. מעניין לראות כי חוסר הביטחון התעסוקתי לא היה קשור בהכרח להוצאה לחל"ת, שכן גם בקרב העובדים בחל"ת היו עובדים שחשו כי מקום עבודתם מובטח והם יחזרו בסוף התקופה, למשל מרואינת מספר 5, המגיעה מתחום המכירות, או מרואינת מספר 16, המגיעה מתחום התיירות. ואילו אחרים חשו כי הם צריכים לחשוב מחדש על מקום עבודה חלופי. ייתכן כי ההבדל נעוץ במשך החל"ת וביציבות של מקום העבודה, שכן עובדים שהיו פריילנסרים לפני ההוצאה לחל"ת הביעו רצון לשנות את מאפייני התעסוקה לעבודות יציבות יותר. כך, למשל, מרואינת מספר 11, שעבד בכמה מקומות כפריילנס והחליט ללכת וללמוד הנדסה על מנת לקבל יציבות ארגונית. מרואינת נוסף (2), שעובד בתחום הטכנולוגיות הגבוהות, הביע תמיכה בהחלטות הארגון וטען שהוא מחפש עבודה, שכן לטענתו החל"ת היווה סיגנל לכך שהארגון אינו יציב והוא עלול להיסגר בהמשך.

אני כן מחפש [עבודה], אבל זה לא כי המצב הזה ספציפית, זה כי שוב, זה סוג של זרו. אבל זה יותר מבחינה התקדמותית שלי... שוב, זה גם עתיד החברה, לא כזה נראה מזהיר ונותן לי אופק קדימה, יותר איום, ז"א יותר מפחיד אותי

שהמצב ילך ויידרדר ויצטרכו לוותר על אנשים ואני אהיה חלק מהם...
 [המחשבה על עזיבה] התחיל אצלי לפני, אבל הביטחון התעסוקתי כן עורער,
 כן אין לי ביטחון, אני כן מתכוונן ליום שיפטרו אותי, כן הכנתי את המשפחה
 שלי לזה, כן נערך לזה, לא יודע אם עכשיו, עוד חודשיים, עוד חצי שנה, לא
 יודע, אבל אני נערך לזה כי אני מעריך שזה הולך להגיע.

עובדים נוספים שרואיניו הצביעו על תהליכי שינוי בקריירה שכללו יציאה ללימודים או פתיחה של עסק עצמאי, זאת למרות שהם הביעו רצון לחזור לאותו מקום עבודה. לפיכך ניתן לסכם כי למרות התחושה החיובית שנובעת מהתנהלות הארגון, ההוצאה לחל"ת ערערה את תחושת הביטחון התעסוקתי והובילה לפיתוח של אסטרטגיות פעולה, שאינן כוללות הישארות לטווח ארוך בארגון. יחד עם זאת, אין בידינו נתונים מספיקים על מנת לבחון אם ההבדל נעוץ במידת היציבות של הארגון, בתהליכי השימור של העובדים או מדובר בתכונה אישיותית (דוגמת intolerance to uncertainty) שמאפשרת חסינות מפני עמימות ואי-ודאות עתידית, ועל כן אנו ממליצות על מחקרים עתידיים שיבחנו את הסוגיה הזו לעומק.

לסיכום, הנרטיבים שעלו מתוך ראיונות המחקר מצביעים על שתי תפיסות מנוגדות, כשבמרכזן תחושת הגנה על העובד ושימור העובד בתקופה הקשה מול חוסר הוגנות והפרת החוזה הפסיכולוגי עם העובדים. הנרטיב הראשון מתאר עובדים שחשו כי תהליך ההוצאה לחל"ת היה הוגן ושהחלטה נכפתה על הארגון מתוך כורח המציאות. מעבר לשיחות, שלרוב נעשו באופן מכבד, העובדים קיבלו עזרה וסיוע בהתמודדות עם נבכי הבירוקרטיה ועם הביטוח הלאומי. גם לאחר ההוצאה לחל"ת, הארגון שמר על קשר טלפוני עם העובדים, שיתף אותם במתרחש בארגון ואפילו יצר קבוצות חשיבה אסטרטגית ליציאה מהמשבר הכלכלי. עובדים שהיו בקבוצה זו הביעו יותר התייחסויות חיוביות לארגון וכן נטו לסייע לארגון, גם ללא תמורה כלכלית, לעיתים מתוך תחושה של סולידריות והזדהות עם המצוקה של הארגון. כפי שניסח זאת אחד המרואיינים, הם חשו שהם "נכנסים מתחת לאלונקה". אמירה זו מעידה על הקשר ההדדי שעומד בבסיס מערכת החליפין שמרכיבה את החוזה הפסיכולוגי. למרות שאותם עובדים חוו שבירה מסוימת ביכולת ההגנה של הארגון, הם לא פירשו זאת בחומרה כמו הקבוצה השנייה, ועל כן הסכימו לחליפין הדדי של עזרה וסיוע למנהלי ומנהלות הארגון. העובדים אשר בקבוצה השנייה חשו כי ההחלטה על הוצאה לחל"ת התנהלה באופן שאינו הוגן ופרמה את תחושת המחויבות לארגון ואת ההדדיות שבבסיס מערכת היחסים שבין העובדים לארגון. לעיתים קרובות העובדים לא קיבלו את ההודעה בצורה מכבדת או שלא קיבלו סיוע במילוי טפסים. הבדל ניכר בין שתי הקבוצות היה במידה שבה הארגון שימר את הקשר עם העובדים. ניתן לראות כי המרואיינים שהציגו מצוקה רגשית היו העובדים שחוו ניתוק קשר עם הארגון או שהחלטה התקבלה בין העמיתים לעבודה, ולא על ידי המנהלים. עוד עולה מהנרטיבים השונים כי ניתוח האירוע והפירוש הקוגניטיבי של מהלכי הארגון הובילו לתחושות שליליות של הפרת החוזה הפסיכולוגי. לתחושות אלה יש השלכה מעשית על האופן שבו העובד רואה את עתידו בארגון ועל המוכנות לסייע לארגון בתקופת המשבר. תחושות של חוסר הוגנות מצד הארגון, שבירת חוזה פסיכולוגי וצמצום הקשר בין הארגון לעובדים היו קשורות לרצון לנטוש את הארגון ולמצוא מקום עבודה חלופי.

השפעת יציאה לחל"ת בזמן משבר הקורונה על מאפייני הקשר שבין עובדים לבין מעסיקים ועל נטיות לעזיבה בקרב העובדים

לבסוף, הנרטיב שחזר לאורך מרבית הראיונות הציג תחושה של חוסר ביטחון תעסוקתי, גם בקרב העובדים שחוו שימור ותמיכה גבוהים מצד הארגון. ולפיכך, מרבית העובדים חיפשו אלטרנטיבות עתידיות לעבודתם בארגון שכללו רישום ללימודים אקדמיים או פתיחה של עסק עצמאי.

על בסיס תוצאות מחקר הגישוש ערכנו את המחקר הכמותי. במחקר הכמותי ניסינו לבחון את הקשר שבין הסטטוס של העובדים (חל"ת/המשך תעסוקה) לבין העמדות של העובדים כלפי מקום העבודה.

2. ממצאי ניתוח הנתונים של הסקר הראשון (מרץ-אפריל 2020).

החוקרות בחנו את ההשפעה של החלטות הארגונים על תחושות העובדים כלפי הארגון, על הקשר שבין הארגון לעובד ועל הנטייה של אותם עובדים לעזוב או לשנות את עבודתם בעקבות התנהלות הארגון בזמן המשבר, בקרב עובדים בחל"ת מול עובדים שהמשיכו לעבוד. טבלה 2 מציגה את מתאמי הפירסון בין משתני המחקר.

טבלה 2: מתאמי פירסון בין משתני המחקר

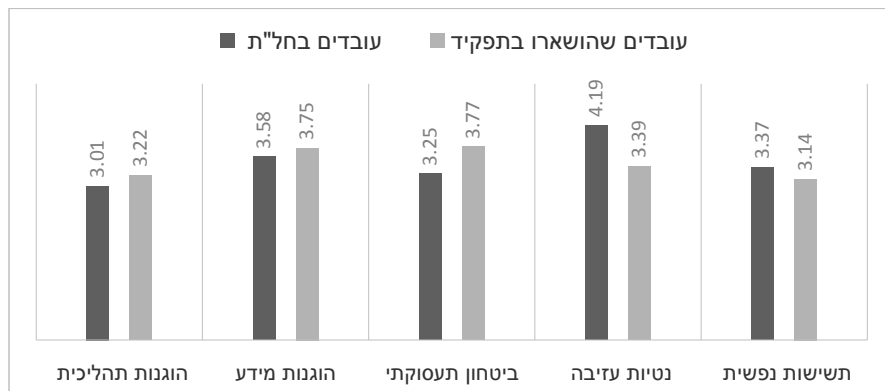
	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
1. סטטוס העובד (1. חל"ת, 2. ממשיך בעבודתו)											
2. מגדר (1. זכר, 2. נקבה)											-0.19**
3. גיל										-0.04	-0.04
4. שנות השכלה								0.03	-0.00	0.14**	
5. ותק בארגון							-0.03	-0.01	-0.04	-0.04	
6. גיל הילד הצעיר						0.02	0.03	-0.07	0.07	0.04	
7. תמיכה ארגונית נתפסת						-0.03	-0.02	0.01	-0.02	0.06	0.03
8. הוגנות תהליכית					0.55**	-0.02	-0.07	0.06	0.09*	-0.03	0.12**
9. הוגנות מידע				0.62**	0.63**	-0.02	-0.02	0.02	-0.01	-0.01	0.09*
10. ביטחון תעסוקתי			0.33**	0.26**	0.25**	-0.03	-0.01	0.08	-0.07	0.03	0.27**
11. נטיות עזיבה		-0.33**	-0.28**	-0.23**	-0.35**	-0.13**	0.03	0.07	0.06	-0.07	-0.21**
12. תשיות נפשית	0.21**	-0.11**	-0.14**	-0.11**	-0.24**	-0.12**	0.03	-0.01	0.03	0.07	-0.09*

** $p < .01$, * $p < .05$, $N = 587$

מטבלה 2 עולה כי סטטוס העובד (בחל"ת או המשיך לעבוד בתקופת הסגר) נמצא בקורלציה עם עמדות העובדים. העובדים בחל"ת דיווחו על רמות נמוכות יותר של הוגנות תהליכית, הוגנות המידע וביטחון תעסוקתי ועל רמות גבוהות יותר של תשיות נפשית ונטיות עזיבה. כמו כן, נמצא כי לגיל העובד הייתה תרומה חיובית לתחושת ההוגנות התהליכית; ככל שהעובד היה מבוגר יותר, כך תפישת ההוגנות של תהליכי קבלת החלטות ביחס להוצאה לחל"ת הייתה חיובית יותר. כמו כן, נמצא כי ככל שהגיל של הילד הצעיר ביותר במשפחה היה נמוך יותר, כך העובדים דיווחו על רמות תשיות גבוהות יותר ועל נכונות רבה יותר למצוא מקום עבודה חלופי.

השערת המחקר הראשונה גרסה כי עובדים בחל"ת יחוו רמות גבוהות של חוסר ביטחון תעסוקתי בהשוואה לעובדים שהמשיכו בעבודתם בתקופת הקורונה, ואילו ההשערה השנייה טענה כי עובדים בחל"ת יחוו רמה גבוהה יותר של חוסר הוגנות במידע ותהליכי קבלת ההחלטות (כמו גם תחושת הפרה גבוהה יותר של החוזה הפסיכולוגי והמחויבות הרגשית, שנמדדו בסקר השני ולכן לא הובאו כאן). במטרה לבחון את השערות 1 ו-2 של המחקר, בוצעה סדרה של מבחני t למדגמים בלתי תלויים עם bootstrapping procedure¹⁴⁷ הכולל 1000 מדגמים אקראיים ברווח סמך של 95%. מהתוצאות עולה כי בגל הראשון השערת המחקר הראשונה אוששה, עבור המשתנים שנבדקו בגל זה. נמצאו הבדלים מובהקים, בכיוון המשוער, בין עובדים בחל"ת לאלה שהמשיכו לעבוד בתחושת הביטחון התעסוקתי ($t_{(585)}=-6.84, p<.01, CI[-.68, -.37]$). גם השערת המחקר השנייה אוששה. נמצאו הבדלים מובהקים בתחושת חוסר הוגנות מידע ($t_{(585)}=-2.06, p<.05, CI[-.33, -.01]$), כמו גם הבדלים בנטיית העזיבה של העובדים ($t_{(585)}=5.07, p<.01, CI [.48, .10]$) ובתחושת ההוגנות בתהליכי קבלת ההחלטות ($t_{(585)}=-3.00, p<.01, CI[-.33, -.07]$). בנוסף למשוער, נמצא הבדל מובהק בתחושת התשישות הנפשית בין העובדים שהוצאו לחל"ת לבין אלה שהמשיכו לעבוד ($t_{(585)}=2.12, p<.05, CI [.01, .44]$). תוצאות מובאות בגרף 17.

גרף 17: הבדלים מובהקים בין עובדים בחל"ת לעובדים שהושארו בארגון



ההשערה השלישית הייתה כי עמדות העובדים (בגל הראשון – תפיסות ההוגנות וביטחון תעסוקתי) מהוות גורם מתווך בקשר שבין הסטטוס התעסוקתי לבין נטיות עזיבה. על מנת לבחון את ההשערה ערכנו ניתוח באמצעות Process מקרו עם Bootstrapping¹⁴⁸ (מודל 4).

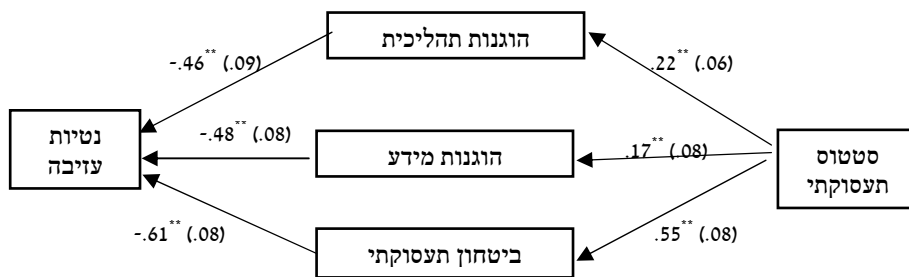
Kristopher J. Preacher, Patrick J. Curran & Daniel J. Bauer, *Computational Tools for Probing Interactions in Multiple Linear Regression, Multilevel Modeling, and Latent Curve Analysis*, 31 J. EDU. & BEH. STATISTICS 437 (2006)

Andrew F. Hayes, *Beyond Baron and Kenny: Statistical Mediation Analysis in the New Millennium*, COMMUNICATION MONOGRAPHS 408 (2009)

השפעת יציאה לחל"ת בזמן משבר הקורונה על מאפייני הקשר שבין עובדים לבין מעסיקים ועל נטיות לעזיבה בקרב העובדים

בנוסף, הכנסנו את גיל הילד הצעיר במשפחה כמשתנה בקרה, כיוון שהמשתנה נמצא כתורם הן למשתנה הבלתי תלוי והן למשתנה התלוי של המחקר. **ממצאי המחקר איששו את ההשערה השלישית** והראו כי ההוגנות התהליכית (indirect effect = -.10, 95% CI [-.19, -.03]), הוגנות בהעברת המידע (indirect effect = -.08, 95% CI [-.18, -.01]) ותחושת הביטחון התעסוקתי (indirect effect = -.34, 95% CI [-.48, -.21]) מתווכות בקשר שבין סטטוס תעסוקתי לבין נטיות התפטרות של הפרט. כלומר, עובדים בחל"ת הביעו עמדות שליליות יותר ביחס להוגנות תהליכית, הוגנות במידע ולביטחון התעסוקתי בהשוואה לעובדים שהמשיכו בעבודתם בתקופת הסגר, ועמדות אלה תרמו לרמות גבוהות יותר של כוונות העזיבה. איור 2 מציג את תוצאות ניתוח הקשר שבין סטטוס תעסוקתי לנטיות העזיבה של העובדים בתיווך של עמדות העובדים (עבור משתני סקר הראשון).

איור 2: ממצאים של ניתוחי התיווך עבור משתני גל 1 הוגנות וביטחון תעסוקתי



הערה: סטטוס העובד: 1. חל"ת; 2. המשך העבודה; N=587; * $p < .05$, ** $p < .01$

השערות 4 ו-5 של המחקר טענו כי התשישות הנפשית של העובד תהווה גורם ממתן ביחסים שבין סטטוס תעסוקתי של העובד לבין העמדות כלפי הארגון וכן ביחסים שבין סטטוס תעסוקתי לבין נטיות ההתפטרות של העובד. כלומר, שהעובדים בחל"ת אשר חשים רמת תשישות גבוהה יותר יביעו יותר עמדות שליליות כלפי הארגון ויציגו נטייה גבוהה יותר לעזיבה, בהשוואה לעובדים שהמשיכו בעבודתם והיו בעלי רמת תשישות גבוהה או עובדים בחל"ת בעלי רמת תשישות נמוכה. בכדי לבחון את השערות המחקר ביצענו ניתוח נוסף באמצעות process מקרו עם bootstrapping (מודל 1).¹⁴⁹ בניגוד להשערות המחקר, לא נמצאה האינטראקציה המשוערת בין משתני המחקר לבין תשישות נפשית, ולכן השערות המחקר 4 ו-5 לא מצאו אישוש בשלב זה.

לסיכום – הסקר הראשון שנערך בתקופת הקורונה מעיד כי ההחלטה להוציא את העובדים לחל"ת השפיעה על תחושות העובדים כלפי הארגון. העובדים חשו רמות נמוכות יותר של הוגנות ופחות ביטחון תעסוקתי, והדבר תרם לנטייתם הגוברת לעזוב את הארגון.

3. ממצאי ניתוח הנתונים של הסקר השני (אוגוסט 2020)

טבלה 3 מציגה מתאמי פירסון בין משתני המחקר של הסקר השני שנערך כחמישה חודשים לאחר העברת הסקר הראשון, בקרב אותה קבוצת נבדקים.

טבלה 3: מתאמי פירסון בין משתני המחקר

	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
1. סטטוס העובד											
1. עבד בסגר,											
2. חזר מחל"ת)											
2. מגדר (1. זכר, 2. נקבה)										.19**	
3. גיל										-0.08	-0.08
4. שנות השכלה										.07	-.11*
5. ותק בארגון										.12*	.38**
6. גיל הילד הצעיר										.34**	-.07
7. מחויבות רגשית										.12*	.22**
8. הפרת החוזה הפסיכולוגי										.12*	-.02
9. תחושת הפרת חוזה										.12*	-.02
פסיכולוגי										-.06	-.06
10. חוסר ביטחון תעסוקתי										-.06	-.11*
11. נטיות עזיבה										.18**	-.04
12. תשישות נפשית										.18**	-.04
										.20**	-.05
										-.09	-.02
										-.01	-.12*
										-.03	-.01
										.11*	-.17**
										.08	-.08
										.07	-.08
										.34**	.36**
										.51**	.28**
										.30**	-.07
										-.08	.02
										.02	-.08
										.08	-.08
										.08	-.08

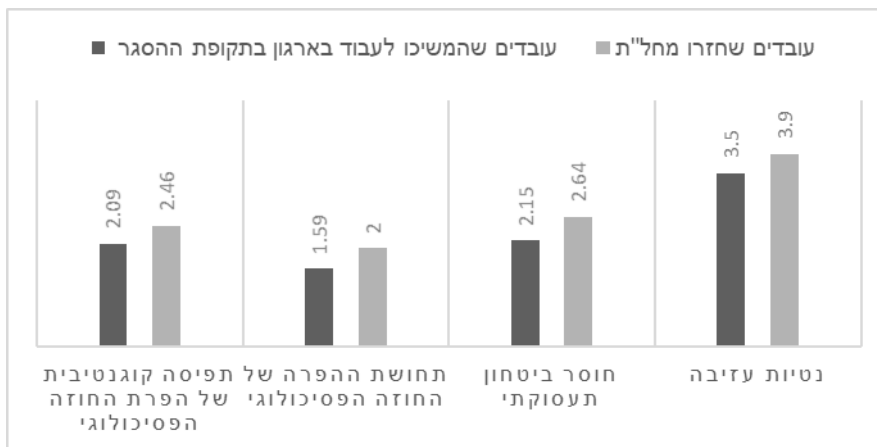
**p<.01, *p<.05, N=336

מטבלה 3 עולה כי לסטטוס של העובד יש תרומה לתפיסה ולתחושה של ההפרה של העובד את החוזה הפסיכולוגי בינו לבין הארגון. עובדים שחזרו מחל"ת מצביעים על רמות גבוהות יותר של תפיסה קוגניטיבית של הפרת החוזה (perceived contract breach) ותחושה שהחוזה הפסיכולוגי עם הארגון הופר (feeling of violation), בהשוואה לעובדים שהמשיכו בעבודתם בתקופת הסגר. ממצאים דומים נמצאו גם לגבי חוסר הביטחון התעסוקתי ונטיות העזיבה של העובדים. כלומר, עובדים שחזרו מחל"ת מדווחים על רמה גבוהה יותר של חוסר ביטחון תעסוקתי והם גם יותר נוטים לשקול עזיבה של מקום העבודה הנוכחי. עוד עולה מהנתונים כי קיימים קשרים בין העמדות של העובדים לבין נטיות ההתפטרות שלהם. כך, ככל שעובד פחות מחויב רגשית לארגון, ככל שהעובד חווה פגיעה רגשית וקוגניטיבית גבוהה יותר בחוזה הפסיכולוגי וכן עובד שחש חוסר ביטחון תעסוקתי מוגבר, כך הנטייה לעזיבה הייתה גבוהה יותר. בנוסף, ניתן לראות כי למשתנים הדמוגרפיים: מגדר, גיל, ותק בארגון וגיל הילד הצעיר קיימת תרומה לנטיות העזיבה. גברים, עובדים צעירים יותר, בעלי ותק נמוך יותר בארגון וככל שגיל הילד הצעיר קטן יותר נמצאו כבעלי נטייה גבוהה יותר לעזיבת הארגון.

השפעת יציאה לחל"ת בזמן משבר הקורונה על מאפייני הקשר שבין עובדים לבין מעסיקים ועל נטיות לעזיבה בקרב העובדים

כאמור, השערת המחקר הראשונה גרסה כי עובדים בחל"ת יחוו רמות גבוהות של חוסר ביטחון תעסוקתי בהשוואה לעובדים שהמשיכו בעבודתם בתקופת הקורונה, ואילו ההשערה השנייה טענה כי עובדים בחל"ת יחוו תחושת הפרה גבוהה יותר של החוזה הפסיכולוגי והמחויבות הרגשית (חוסר הוגנות במידע נמדדה רק בסקר הראשון ולכן לא הובאה כאן). על מנת לבחון את השערות המחקר 1 ו-2 בוצעה סדרה של מבחני t למדגמים בלתי תלויים בליווי bootstrapping procedure¹⁵⁰ מתוצאות ניתוח הנתונים בגל השני עולה כי השערת המחקר 1 אוששה במלואה, ו-2 אוששה חלקית. נמצאו הבדלים מובהקים, בכיוונים המשוערים, בין העובדים שחזרו מחל"ת לבין אלה שעבדו בארגון בתקופת הסגר. הבדל מובהק נמצא בנוטייה לעזיבה $(t_{(320)}=-1.94, p=.053, 90\% CI [-.75, -.08])$, בתחושת הפרה של החוזה הפסיכולוגי $(t_{(259.28)}=-3.52, p<.01, 95\% CI [-.57, -.16])$, בתחושת החוסר הביטחון התעסוקתי $(t_{(253.88)}=-3.59, p<.01, 95\% CI [-.63, -.18])$ וכן בתחושת חוסר הביטחון התעסוקתי $(t_{(320)}=-4.72, p<.01, 95\% CI [-.70, -.29])$. גרף 18 מציג את תוצאות ניתוח הממוצעים במשתנים שבהם נמצאו הבדלים מובהקים.

גרף 18: הבדלים מובהקים במשתני עמדות בין העובדים שחזרו מחל"ת לעובדים שהושארו בארגון בתקופת הסגר



בניתוח הבא נבחנה התרומה של ההוצאה לחל"ת לקשר של העובד עם הארגון. הקשר עם הארגון נמדד באמצעות חמשת המשתנים: נטייה לעזיבה של הארגון בזמן 2 (מודל 1), תחושת חוסר ביטחון תעסוקתי שעליה דיווחו המשתתפים בזמן 2 (מודל 2), תפיסת הארגון כמי שהפר את הבטחותיו לעובד (breach) (מודל 3), תחושת הפרת חוזה פסיכולוגי (violation) (מודל 4) ומחויבות רגשית ארגונית (מודל 5). סטטוס העובד (חל"ת/המשיכו בעבודתם) נמדד כמשתנה בלתי תלוי בנוסף למשתנים הדמוגרפיים, משתני עמדות שנמדדו בסקר הראשון ותחושת

תשישות נפשית שנמדדה בסקר השני. טבלה 4 מציגה את תוצאות ניתוחי הרגרסיה בצעדים. בצעד הראשון של הרגרסיה הוכנסו משתני בקרה, בצעד שני משתנים ארגוניים ומשתנה תשישות נפשית שנאספו בגל הראשון של המחקר ובצעד השלישי נוספו לה משתני תשישות נפשית שדיווח העובד בגל השני של המחקר וסטטוס תעסוקתי שלו.

טבלה 4 : רגרסיה לניבוי משתני המחקר שנבחנו בסקר השני

Model 5 מחויבות רגשית		Model 4 תחושת הפרת חוזה פסיכולוגי (violation)		Model 3 הפרת הבטחות (Breach)		Model 2 חוסר ביטחון תעסוקתי		Model 1 נטיות עזיבה		
β	SE	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE	
משתני בקרה (דמוגרפיים)										
מגדר (1-זכר, 2-נקבה)										
.02	.10	-.26**	.10	-.12	.10	-.13	.09	-.73**	.19	גיל
.01	.01	-.01	.01	-.01	.01	.00	.01	-.04	.01	השכלה
-.01	.02	.01	.02	-.01	.02	-.02	.01	.06	.03	ותק ארגוני
.02	.01	.00	.01	.00	.01	-.00	.00	-.02	.01	גיל הילד הקטן
.01	.01	.01	.01	.00	.01	-.00	.01	.01	.02	
משתנים ארגוניים ומצביים – סקר ראשון (תקופת סגר)										
תמיכה ארגונית נתפסת										
.19**	.05	.02	.05	-.04	.05	.03	.04	.02	.09	הוגנות תהליכית
.06	.08	.07	.07	-.02	.08	-.00	.07	-.07	.15	הוגנות מידע
.08	.07	-.20**	.07	-.18	.07	.05	.06	-.18	.13	ביטחון תעסוקתי
-.11 ⁺	.06	.01	.05	-.05	.06	-.53**	.05	-.20 ⁺	.11	תשישות נפשית
.01	.05	.04	.04	.03	.05	.06	.04	.03	.09	
-.15**	.04	.32**	.04	.14**	.04	.18**	.04	.37*	.08	תשישות נפשית סקר שני
-.07	.11	.36**	.10	.25*	.10	.22*	.08	.34 ⁺	.19	סטטוס תעסוקתי (1. עבדו כרגיל בתקופת הסגר, 2. היו בחל"ת)
R ²										
ΔR ²										
F _(12, 321)										
.25		.33		.18		.66		.51		
.00		.03**		.02*		.02*		.01 ⁺		
8.35**		13.38**		6.01**		19.33**		8.81**		

**p<.01, *p<.05, ⁺p<.10, N=336

מניתוח הרגרסיה ניתן לראות כי בהתאם להשערות המחקר 1 ו-2, הסטטוס התעסוקתי השפיע על תחושת חוסר ביטחון תעסוקתי (השערה ראשונה), תחושת הפרת חוזה (violation) (השערה שנייה) כמו גם נטיות העזיבה, מעבר למשתנים הארגוניים ותפיסות העובדים בהעברה הראשונה. כלומר, עובדים בחל"ת חשו תחושת ביטחון תעסוקתי מועטה בהשוואה

השפעת יציאה לחל"ת בזמן משבר הקורונה על מאפייני הקשר שבין עובדים לבין מעסיקים ועל נטיות לעזיבה בקרב העובדים

לעובדים שהמשיכו בעבודתם. בנוסף, עובדים שהיו בחל"ת במהלך הסגר הראשון הרגישו כי הארגון הפר את החוזה הפסיכולוגי עימם והביעו נטיות עזיבה גבוהות יותר בהשוואה לעובדים שהמשיכו בעבודתם בתקופת הסגר.

נטיות עזיבה גבוהות יותר נמצאו בקרב גברים. עובדים נטו לעזוב כאשר הם חשו רמת תשישות גבוהה בתקופת החזרה לעבודה. בנוסף, נמצא קשר בין נטיות העזיבה בתקופת הסגר לבין נטיות העזיבה לאחר החזרה לארגון ($\beta=.34, p=.09$). כלומר, החזרה לעבודה לא הפחיתה מהרצון של העובדים לעזוב, זאת בצד היציאה לחל"ת שהגדילה את הרצון לנטוש את הארגון (ראו טבלה 2).

חוסר ביטחון תעסוקתי נמצא כקשור לתשישות הנפשית לאחר החזרה לעבודה ולסטטוס התעסוקה בתקופת הסגר. כלומר, עובדים בעלי תשישות נפשית גבוהה חשו חוסר ביטחון תעסוקתי גבוה יותר. כמו כן, עובדים שהיו בחל"ת חשו חוסר ביטחון תעסוקתי, למרות שחזרו לעבודתם.

תפיסת הפרת החוזה הפסיכולוגי בין הארגון לעובד (Breach) הייתה גבוהה יותר בקרב עובדים שחשו רמת תשישות גבוהה יותר בסקר השני, וכן, בקרב העובדים שחזרו מחל"ת לארגונם.

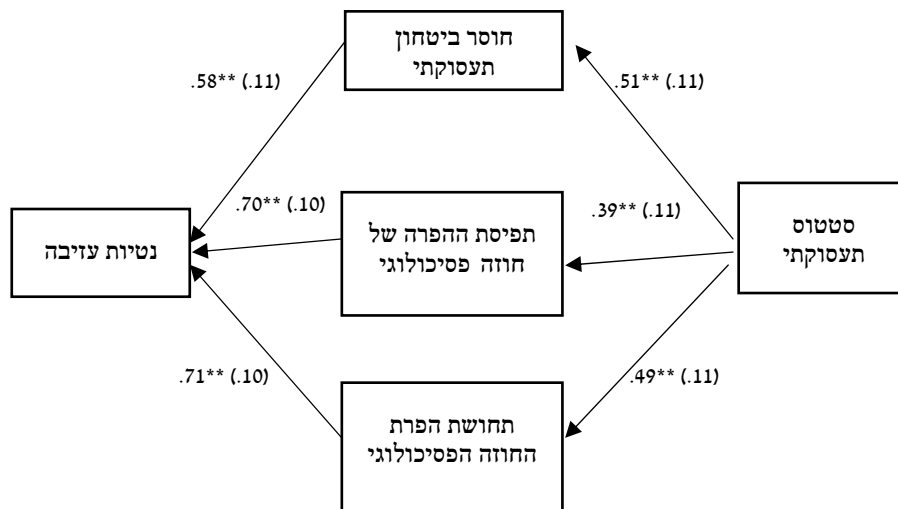
מעבר לתפיסה הקוגניטיבית, ניכר שהעובדים חשו כי הארגון הפר את החוזה הפסיכולוגי עימם. **תחושת הפרת חוזה פסיכולוגי (violation) נמצאה בקרב גברים ובקרב עובדים שחשו תשישות נפשית לאחר החזרה.** בנוסף, התנהלות הארגון בתקופת הסגר נמצאה כתורמת לתחושות השליליות האלה. בדומה להכרה בהפרת ההבטחות, עובדים שחשו כי הארגון לא סיפק מידע מספק ואמין ודיווחו על רמות גבוהות יותר של רצון לעזוב את הארגון בתקופת הסגר חשו שהארגון הפר את החוזה הפסיכולוגי עימם. בנוסף לכך, תחושה שלילית יותר נמצאה בקרב העובדים שהוצאו לחל"ת בהשוואה לעובדים שהמשיכו בעבודתם.

לבסוף, בדקנו את **מידת המחויבות הרגשית לארגון.** המחויבות הרגשית הייתה גבוהה יותר בקרב עובדים שהרגישו כי הארגון תמך בהם בתקופת הסגר. בנוסף, עובדים שחשו תשישות נפשית גבוהה יותר לאחר חזרתם לארגון הביעו רמה נמוכה יותר של מחויבות לארגון. **בניגוד להשערת המחקר השנייה, לא נמצא הבדל בין עובדים שהיו בחל"ת לעובדים שהמשיכו בעבודתם, אולם נמצא כי תחושת המחויבות הרגשית הייתה גבוהה בקרב עובדים שחשו חוסר ביטחון תעסוקתי.**

השערת המחקר השלישית גורסת כי עמדות העובדים (בגל שני – ביטחון תעסוקתי, תפיסה של הפרת החוזה הפסיכולוגי, תחושת הפרה של החוזה הפסיכולוגי ומחויבות רגשית) יתווכו בקשר שבין סטטוס תעסוקתי לבין נטיות התפטרות של העובדים. כלומר, הסטטוס התעסוקתי של העובד תורם לעמדות שליליות כלפי הארגון, מה שמוביל לעלייה בכוונות העזיבה של הארגון. השערת המחקר נבדקה בניתוח process מקרו עם bootstrapping (מודל 4).¹⁵¹ בהתבסס על ניתוח הקורלציות ועל ממצאי הרגרסיה שנערכה בשלב הקודם הוכנסו המשתנים

מגדר ושנות ההשכלה כמשתני בקרה. תוצאות ניתוח הנתונים מאששות את השערת המחקר השלישית. המשתנים חוסר ביטחון תעסוקתי (indirect effect = .30, 95% CI [.14, .49]), תפיסת הפרת החוזה הפסיכולוגי (indirect effect = .28, 95% CI [.12, .46]) ותחושת הפרת החוזה הפסיכולוגי (indirect effect = .34, 95% CI [.17, .54]) נמצאו כמתווכים בקשר שבין סטטוס תעסוקתי לבין נטיות התפטרות של העובדים. כיוון שלמשתנה מחויבות רגשית לא נמצאה תרומה ישירה של סטטוס תעסוקתי, ההשערה השלישית לא נבחנה עבור משתנה המחויבות הרגשית. איור 3 מציג את תוצאות ניתוח הקשר שבין סטטוס העובד לבין נטיות העזיבה בתיווך עמדות הנבדקים בסגר השני.

איור 3: ממצאי ניתוח התיווך עבור משתני גל 2 של המחקר



הערה: סטטוס תעסוקתי: 1. עבד בארגון במהלך הסגר; 2. חזר מחל"ת; $p < .01$, $N=322$

בשלב הבא בחנו את ההשערות 4–5 של המחקר, המציעות כי התשיות הנפשית של העובד ממתנת את הקשר שבין סטטוס תעסוקתי לבין עמדות העובד (הפרת חוזה פסיכולוגי, מחויבות רגשית, ההוגנות התהליכית ומידע ותחושת ביטחון פסיכולוגי) ונטיות העזיבה. כלומר, שהעובדים בחל"ת שחשו רמת תשיות גבוהה היו בעלי עמדות שליליות ונטיות עזיבה גבוהות יותר בהשוואה לעובדים שהיו בחל"ת ולא חשו רמת תשיות גבוהה או בהשוואה לעובדים שהמשיכו בעבודתם כרגיל בתקופת הסגר. על מנת לבחון את השערות המחקר הוספנו למשתני הבקרה הקודמים גם את תחושת התשיות הנפשית, כפי שדווחה בסקר הראשון. לבחינת השערות אלה השתמשנו בניתוח process מקרו עם bootstrapping (מודל 1).¹⁵²

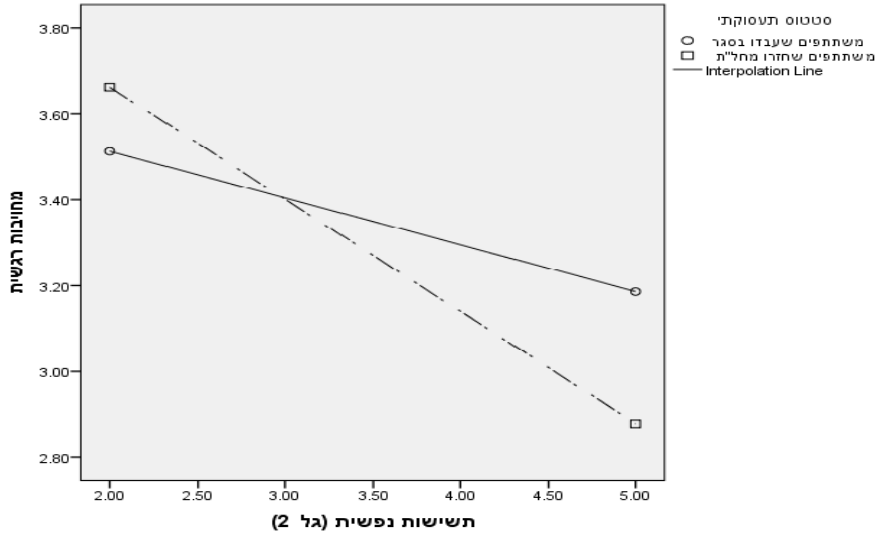
טבלה 5 : ממצאי הרגרסיה לבחינת השערות מיתון של המחקר

Model 5 מחויבות רגשית		Model 4 תחושת הפרת חוזה פסיכולוגי (violation)		Model 3 הפרת הבטחות (Breach)		Model 2 חוסר ביטחון תעסוקתי		Model 1 נטיות עזיבה		
β	SE	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE	
3.27**	.56	1.12*	.47	1.72**	.51	1.57**	.50	4.13**	.99	constant
.13	.11	-.27**	.09	-.15	.10	-.22*	.10	-.84**	.20	מגדר (1-זכר, 2-נקבה)
-.00	.02	.01	.01	-.01	.02	-.03	.02	.03	.03	השכלה
-.04	.05	.04	.04	.05	.04	.06	.04	-.02	.01	תשישות נפשית בגל 1
.46	.28	-.18	.24	.20	.26	.48 ⁺	.25	-.80*	.50	סטטוס תעסוקתי (1. עבוד כרגיל בתקופת הסגר, 2. היו בחל"ת)
.04	.12	.09	.10	.10	.11	.21 ⁺	.11	-.16	.21	תשישות נפשית בגל 2
-.15*	.07	.16*	.06	.03	.07	-.01	.07	.38**	.13	סטטוס התעסוקתי X התשישות הנפשית בגל 2
.11		.31		.11		.20		.19		R ²
.01*		.02*		.00		.00		.02**		ΔR^2
4.25		25.45		7.21		13.48		8.36		F _(6,315)

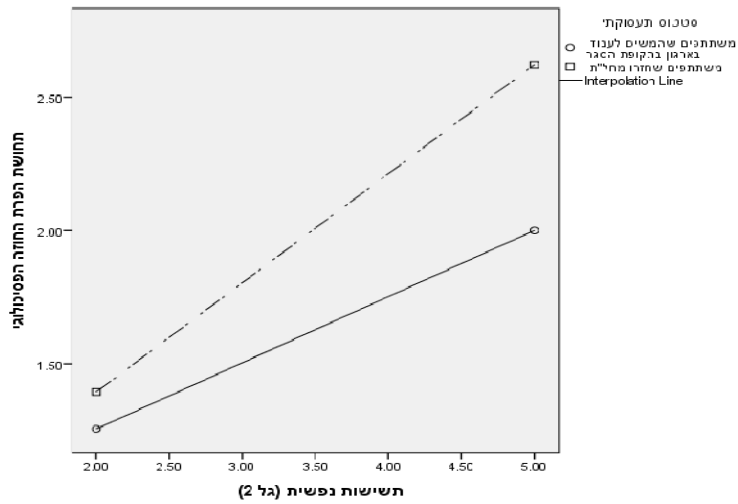
**p<.01, *p<.05, ⁺p<.10, N=336

מטבלה 5 עולה כי האינטראקציה בין הסטטוס התעסוקתי לבין התשישות הנפשית של העובדים נמצאה מובהקת עבור משתנה מחויבות רגשית ותחושת הפרת החוזה הפסיכולוגי. נמצא כי ברמות נמוכות של תשישות נפשית לא קיימת תרומה משמעותית של הסטטוס התעסוקתי לתחושת ההפרה של החוזה הפסיכולוגי (indirect effect = .13, 95% CI [-.12, .40]) ולמחויבות רגשית (indirect effect = .15, 95% CI [-.15, .47]), אך ברמות גבוהות של תשישות נפשית לסטטוס התעסוקתי נמצאה תרומה משמעותית, הן לתחושת ההפרה של החוזה (indirect effect = .62, 95% CI [.36, .87]) והן למחויבות הרגשית שחש העובד כלפי מקום עבודתו (indirect effect = -.31, 90% CI [-.57, -.05]). איורים 4–5 מציגים את אפקט האינטראקציה.

איור 4: התרומה של תחושת התשישות הנפשית וסטטוס העובדים לרמת המחויבות הרגשית של העובדים



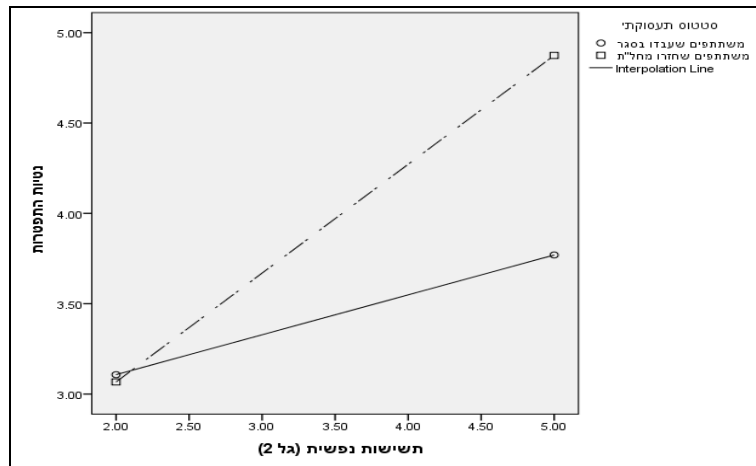
איור 5: התרומה של תחושת התשישות הנפשית וסטטוס העובדים לתחושת הפרת החוזה הפסיכולוגי



השפעת יציאה לחל"ת בזמן משבר הקורונה על מאפייני הקשר שבין עובדים לבין מעסיקים ועל נטיות לעזיבה בקרב העובדים

תוצאות הניתוח מאששות גם את ההשערה החמישית, שכן נמצא אפקט אינטראקציה של הסטטוס התעסוקתי והתשיות הנפשית על השפעת נטיות העזיבה של העובדים בחל"ת. ביחס להשערה החמישית נמצא כי ברמות הנמוכות של תשיות נפשית לא קיימת תרומה משמעותית של סטטוס תעסוקתי לנטיות ההתפטרות (indirect effect = -.04, 95% CI [-.59, .50]), אך ברמות הגבוהות של תשיות נפשית לסטטוס תעסוקתי קיימת תרומה משמעותית לנטיות העזיבה של העובד (indirect effect = 1.10, 95% CI [.56, 1.66]) בקרב העובדים שהיו בחל"ת יותר מהעובדים שהמשיכו בעבודתם. איור 6 מציג את אפקט האינטראקציה.

איור 6. התרומה של תחושת התשיות הנפשית וסטטוס העובדים לנטיות העזיבה.



משלושת הגרפים עולה כי ההשפעה ההרסנית של התשיות הנפשית בתקופת הסגר הייתה משמעותית יותר עבור העובדים שחזרו מחל"ת בהשוואה לאלה שהמשיכו בארגון בתקופת ההסגר. ניתן לראות שעבור העובדים שהיו בחל"ת התשיות הנפשית מעלה בצורה משמעותית את התחושה של הפרת חוזה פסיכולוגי, מורידה את רמת המחויבות הרגשית לארגון ומגדילה את נטיות העזיבה של העובדים. בהתבסס על ממצאים אלה, בחנו את מודל המחקר עבור שתי עמדות שנמצאו כממותנות על ידי תשיות נפשית. לשם כאן יישמנו את Process מקרו (Model 8). הממצאים עבור שני המשתנים תמכו במודל המחקר. המודל moderated mediation עבור משתנה מחויבות רגשית (indirect effect = .09, 90% CI [.01, .18]) ועבור תחושה של הפרת חוזה פסיכולוגי (indirect effect = .07, 90% CI [.01, .13]) תמכו בתאוריית "ספירלת ההפסד", שלפיה רמה גבוהה של תשיות נפשית העמיקה את ההשפעה ההרסנית של החל"ת על העמדות והתפיסות של העובדים וכן על נטייה לעזיבת הארגון.

ו. דיון

מגפת הקורונה (COVID-19) יצרה שינוי עמוק באורח החיים של הישראלים, ובראשו שינוי במוקדי התעסוקה. בהתאם להוראת הממשלה, ארגונים נדרשו לצמצם משמעותית את כוח האדם העובד בארגון או להשבית אותו לחלוטין מפעילות. השינוי הרדיקלי הוביל לתחושת איודאות, שהומרה באסטרטגיות פעולה חדשות, אשר הובילו לשבירה של דפוסי העבודה השגרתיים. בנוסף עורערו הנחות היסוד שעליהן מושתת הארגון, הן ביחס לקשר שבין העובדים לבין הארגון והן בקשר שבין הארגון לבין הסביבה הקרובה אליו (לקוחות, מתחרים, ספקים ועוד). אף כי אסטרטגיית החל"ת אינה נהוגה בישראל או בעולם, היא הופכת לנפוצה יותר ויותר בתקופות של משברים כלכליים ומאבקי תקציב.¹⁵³ בהינתן שבמשברים עתידיים ארגונים עשויים לחזור ולהשתמש באסטרטגיית ההוצאה לחל"ת, ניסינו לבחון במחקר הנוכחי את השפעת החל"ת בהיבט כלכלי וארגוני.

תוצאות המחקר מצביעות על השפעה שלילית ומתמשכת של הוצאת עובדים לחל"ת, הן ברמת המשק והן בקשר שבין העובד לארגון. התמקדות בהשפעה למשק מראה כי הפגיעה במשק הייתה חמורה, כאשר התוצר המקומי קטן כתוצאה מירידה בביקושים, ואילו ההוצאה הממשלתית עלתה. מעבר להוצאות הרפואיות, ההוצאה על תשלום דמי אבטלה לעובדים בחל"ת הובילה להגדלת הגירעון הממשלתי באופן משמעותי. בניגוד להוצאות ממשלתיות המעודדות צריכה, דוגמת פיתוח מקומות תעסוקה חדשים ועידוד הכשרות מקצועיות, ההוצאה הממשלתית הופנתה לתשלום דמי אבטלה ישירות לעובדים מבלי שהעובדים נדרשו להשתתף בפעולות שמטרתן החזרת העובדים לתעסוקה מלאה או השבתת כוח האדם. התוצאה הייתה גידול בהוצאות לצד ירידה בביקושים לתוצר המקומי. ירידה זו מאותתת על האטה כלכלית חמורה שצפויה להשפיע על יכולת המשק להתגבר על הגירעון הכלכלי גם לאחר החזרה לשגרה.

ממצא מדאיג נוסף שעולה מנתוני החל"ת הוא הפגיעה באוכלוסייה המוחלשת מלכתחילה. הממצאים מראים כי השימוש באסטרטגיית ההוצאה לחל"ת היה גבוה יותר בקרב החמישונים המשתכרים שכר נמוך בהשוואה לעובדים המשתכרים שכר גבוה. מרבית העובדים שהוצאו לחל"ת או פוטרו היו מקרב העובדים בעלי שכר נמוך, ולפיכך נוצרה התרחבות של אי-השוויון בהכנסה הכלכלית, כפי שמשקף במדד ג'יני. תשלום דמי האבטלה, שנועד להתמודד עם התנהלות הארגונים, הוביל לגידול ניכר בהוצאות הביטוח הלאומי לצד הקטנת הגבייה מהמעסיקים. התוצאה של משבר הקורונה היא הגדלת הגירעון התזרימי של הביטוח הלאומי. לתוצאה זו עלולה להיות השלכה על היכולת של הביטוח הלאומי לעמוד בהתחייבויותיו בעתיד הקרוב והרחוק. לצד זאת, יש לציין כי תשלום דמי אבטלה סיפק רשת ביטחון כלכלית לעובדים המפוטרים ולעובדים בחל"ת ומנע את העמקת העוני. מכאן שהמטרה המרכזית של ההוצאה הממשלתית על דמי אבטלה הייתה קריטית במניעת משבר מתמשך.

153 Halbesleben, Wheeler & Paustian-Underdahl, לעיל ה"ש 91.

לסיכום הממצאים הכלכליים, ניתן לראות כי תשלום החל"ת אומנם היווה רשת ביטחון הכרחית, אולם הענקת חל"ת ללא קריטריונים ברורים הובילה להכבדה כלכלית. במשברים עתידיים יש לשקול חלופות להתנהלות של הממשלה ביחס לעובדים בחל"ת, כפי שנציע בהמשך.

כאשר בוחנים את השפעת ההוצאה לחל"ת בהקשר הארגוני, עולה מהנתונים כי השערות המחקר אוששו, ומכאן שהחל"ת יצר משבר אמוני בין העובדים לבין הארגון, משבר שהמשיך להדהד גם כאשר העובדים חזרו לעבודתם. בתקופת הסגר הראשונה, עובדים בחל"ת דיווחו על תחושת חוסר הוגנות כלפי הארגון שנבעה מתחושת חוסר הוגנות בתהליך ההוצאה לחל"ת ומהמידע שסופק לעובדים. בראיונות שנערכו עם העובדים נמצאו הבדלים מהותיים בין מקומות העבודה. חלק מהארגונים סיפקו מידע לעובדים על האופציות שעומדות בפניהם בתקופת החל"ת, העבירו מידע לגבי הבירוקרטיה הנדרשת ושמרו על קשר לאורך תקופת החל"ת. בארגונים אלה העובדים חשו רמה נמוכה יותר של חוסר הוגנות או הפרה של החוזה הפסיכולוגי בינם לבין הארגון. עובדים אלה היו יותר אמפתיים למצוקת הארגון, נטו לסייע לארגון, גם ללא תמורה כלכלית, והביעו רצון לחזור לעבודתם. לעומתם, בארגונים שמיעטו בשימור העובדים או בסיוע בפעילות מול גופים ביורוקרטיים, העובדים חשו רמות גבוהות יותר של חוסר הוגנות, שבירת חוזה פסיכולוגי, רמה נמוכה של מחויבות למקום העבודה ובמרבית המקרים גם חיפשו מקום עבודה חלופי. למרות השוני בין שתי קבוצות העובדים, מרבית המרואיינים הביעו אי-ביטחון תעסוקתי וחשש מהעתיד הכלכלי של הארגון. ממצא זה בלט ככל שתקופת החל"ת התארכה והוא הופיע גם בקרב העובדים שהביעו תחושת מחויבות ואמפתיה לארגון. לפיכך, הממצאים מאששים את השערות המחקר (בעיקר הראשונה והשנייה) שגרסו כי הוצאת עובדים לחל"ת מגדילה את העמדות השליליות של העובדים ובעקבות כך את הנטייה לעזיבת הארגון.

בדומה לכך, ממצאי המחקר מאששים גם את השערות המחקר שלפיהן עמדות העובדים בחל"ת כלפי הארגונים היו שליליות יותר בהשוואה לעובדים שהמשיכו בעבודתם. בהתאם להשערת המחקר הראשונה, נמצא שהעובדים שהוצאו לחל"ת חשו רמות גבוהות יותר של חוסר ביטחון תעסוקתי, בהשוואה לעובדים שהמשיכו בעבודתם במהלך הסגר. העובדים שהוצאו לחל"ת גם הצביעו על תחושת חוסר הוגנות מצד הארגון והביעו יותר נכונות לעזיבה. בנוסף, נמצא כי התחושות הקשות ליוו את העובדים בחל"ת גם כאשר הם חזרו לעבודתם, כמה חודשים לאחר מכן. העובדים שהוצאו לחל"ת דיווחו על רמות גבוהות יותר של תחושת הפרת חוזה פסיכולוגי בינם לבין הארגון, חשו פחות ביטחון תעסוקתי והביעו נכונות גבוהה יותר לעזוב את הארגון, בהתאם להשערת המחקר השנייה. הממצאים מעידים כי החזרה לעבודה לא הפחיתה את התחושות הקשות שהוצגו בתקופת החל"ת. למעשה, התחושה הקשה של הוצאה לחל"ת היוותה עמדה שהובילה להתנהגות. בהתאם לתאוריית TPB (theory of planned behaviour)¹⁵⁴ נמצא כי תפיסת הפרת חוזה פסיכולוגי, תחושת חוסר הוגנות וחוסר ביטחון תעסוקתי העמיקו את הנטייה לעזיבה של העובדים. ממצאים אלה הופיעו גם בתקופת הסגר,

אולם גם לאחר שהעובדים חזרו לעבודתם הסדירה, ובכך אוששו את ההשערה השלישית. לבסוף, נמצא כי השערות המחקר הרביעית והחמישית אוששו אף הן. נראה כי העמדות וההתנהגות של העובדים הושפעו באופן ניכר מתחושת תשישות נפשית שחוו העובדים. התשישות הנפשית, שעליה הצביעו העובדים במהלך תקופת הסגר, העמיקה את ההשפעות השליליות של החל"ת כלפי עמדות העובדים – החריפה את תחושת הפרת החוזה הפסיכולוגי, הפחיתה את רמת המחויבות הרגשית לארגון והגדילה את נטיות העזיבה של כלל העובדים. ניתן להסביר את ממצאי המחקר בהתאם לתאוריית שימור המשאבים.¹⁵⁵ היציאה לחל"ת הפחיתה את כמות המשאבים שהיו זמינים לעובדים בתקופת הקורונה ויצרה פגיעה משמעותית בתחושת הביטחון התעסוקתי ובהגדרת הזהות של העובדים.¹⁵⁶ על מנת לשמר את המשאבים נדרשו העובדים להשתמש במשאבים הקיימים, וכך נוצר תהליך של דילול משאבים וסחרור, כאשר העובדים משתמשים במעט המשאבים שיש ברשותם, אולם אינם מקבלים משאבים נוספים שיעזרו להם להגיע למצב הכלכלי, הפסיכולוגי והבריאותי המיטבי שאפיין אותם בתקופה שקדמה לסגר. המחסור במשאבים, שנבע מתחושת תשישות נפשית, פגע ביכולתם של העובדים שהוצאו לחל"ת לחדש את הקשר הרגשי עם הארגון והאיץ את התגובה הרגשית בעקבות פגיעה בחוזה הפסיכולוגי. ירידה זו בתחושת המחויבות הרגשית של העובדים והתגובה הרגשית החזקה להפרת החוזה הפסיכולוגי הובילו, בסופו של התהליך, לבחינה של מקומות עבודה אלטרנטיביים.

אחת הסוגיות המעניינות שיש לשים עליהן דגש במחקרים עתידיים היא השפעת העבודה מהבית על העובדים. במחקר זה לא בדקנו את הסוגיה לעומק, עם זאת בראיונות שערכנו עם חלק מהעובדים נראה כי מרבית העובדים מהבית חשו אומנם הקלה כלכלית, אך הם הציגו בעיה של טשטוש גבולות בין הבית לעבודה, שהגדילה את תחושת העומס הנפשי. עובדים המשיכו בעבודתם כרגיל בבית, ובמקביל נדרשו לסייע לילדיהם בשגרת יומם בקורונה, כאשר גם הילדים למדו מהבית. מדובר בדרישה להסתגל לשגרה חדשה, שהובילה לפתרונות שכללו עבודה מחדר השינה, עבודה לסירוגין ועבודה בשעות שאינן שגרתיות (בשעות הערב). חלק מהעובדים המשיכו בעבודתם כרגיל ואולי אף חוו עומס גבוה יותר בתקופת הקורונה. למשל, צוותי רפואה, עובדי הוראה ועובדי רווחה. אותם עובדים נדרשו להמשיך בשגרת עבודתם כאשר המערכות התומכות בילדים (בתי ספר, צהרונים, חוגים וכו') לא היו זמינות. אומנם המחקר הנוכחי לא בחן את ההבדלים בין עובדים שעבדו וירטואלית לעובדים שעבדו פיזית בארגון, אולם בשני המקרים נדרש איזון בין בית לעבודה. ניכר כי גם העובדים שעבדו בתקופת הסגר וגם העובדים בחל"ת חשו רמה גבוהה של תשישות נפשית. עוד ממצא מעניין היה ההשפעה של גיל הילדים על העמדות השליליות בתקופת הסגר הראשונה. במחקר מצאנו שככל שגיל הילדים היה נמוך יותר, העובדים חשו רמה גבוהה של תשישות נפשית וגם נטיות עזיבה. ייתכן כי הצורך לאזן בין בית לעבודה בתקופה מורכבת היה מעמסה גבוהה על העובדים מהבית. עם זאת, כאמור, לא בחנו ממצא זה לעומק, מכיוון שהיה מעבר למודל

HOBFOLL 155, לעיל ה"ש 94.

Halbesleben, Wheeler & Paustian-Underdahl, לעיל ה"ש 91.

המחקר הנוכחי ועל כן אנו ממליצות על מחקרים עתידיים שיבחנו את ההשפעה של עבודה מהבית בתקופת המשבר על תחושות, עמדות והתנהגות העובדים.

לבסוף, אף שהמשבר פגע בעסקים רבים, היציאה לחל"ת לא הייתה אחידה על פני שוק העבודה. במחקר הנוכחי לא עמדנו על ההבדלים בין המגזרים, אולם, בנייתו כלכלי של המכון לדמוקרטיה, עולה כי ישנם עסקים שנפגעו קשה יותר, כשבראשם תחומי האירוח ואוכל, אומנות, בידור ופנאי. לעומתם, בענפים שבהם ניתן לעבוד מהבית (דוגמת הייטק) או במגזרים חיוניים (רפואה), הפגיעה הייתה מתונה, אם בכלל.¹⁵⁷ כאמור, במחקר הנוכחי לא בחנו את ההשפעה על פני מגזרי התעסוקה, אולם אנו צופות כי עובדים בתחום שבו קיים אייטחון תעסוקתי מלכתחילה, כמו בתחום התיירות, עלולים לחוש עמדות שליליות יותר כלפי מקום עבודתם ולחוש רמת תשישות גבוהה יותר. עם זאת, מהראיונות שנערכו עם העובדים נראה כי התשלום לחל"ת הקל על מצוקת העובדים. ניכר כי גם במגזרים שבהם החל"ת התמשך תקופה ארוכה, ללא צפי לחזרה, דוגמת ענפי התיירות והבידור, התנהלות הארגון כלפי העובדים הייתה המשמעותית מבחינתם. עובדים שחשו כי מנהלי ומנהלות הארגון תמכו בהם בתקופה הקשה, ליוו אותם ועדכנו אותם במתרחש, הביעו תחושות נמוכות יותר של חוסר הוגנות וחוסר ביטחון תעסוקתי. לעומתם, גם במקרים שבהם רואיינו עובדים שעבדו בחברות עתירות ידע (הייטק ופיתוח רפואי), חוסר ההתייחסות של המנהלים הוא זה שעמד לנגד עיני העובדים, שהביעו התמרמרות על התנהלות הארגון. לפיכך, מחקרים עתידיים נדרשים על מנת לאפיין הבדלים בין מגזרי התעסוקה ואת השפעתם על התנהלות העובדים.

לסיכום, ארגונים נדרשו להוציא את עובדיהם לחל"ת מכורח הנסיבות ובמטרה מוצהרת לשמר את המשאב האנושי עד שהמשבר יחלוף. תוצאות המחקר מראות כי אסטרטגיית החל"ת לא רק שלא תרמה לתחושת השימור, אלא שהיא ערערה את היסודות של החוזה הפסיכולוגי שבין העובד לבין הארגון, פגעה בקשר הרגשי וכרסמה בביטחונם התעסוקתי של העובדים באופן שהוביל לחיפוש אחר מקומות תעסוקה חלופיים. הממצאים האלה מצביעים סימן שאלה על המטרה המוצהרת ומצביעים כי החל"ת אינה בהכרח אסטרטגיה המיטיבה עם שימור המשאב האנושי.

ז. המלצות לקובעי מדיניות ולמנהלים בארגון

1. המלצות לקובעי מדיניות

הוצאת עובדים לחל"ת בגיבוי הממשלה באמצעות הענקת דמי אבטלה ישירות לעובדים היוותה אסטרטגיה להתמודדות עם המשבר הבריאותי. לצד היתרונות בשימור העובדים וצמצום העוני, הרי שההוצאות הגבוהות על תשלום דמי אבטלה לצד ירידה בתוצר המקומי הגולמי ובביקוש לצריכה הפרטית מצביעות על החסרונות הגלומים באסטרטגיה זו. כיוון שמשברים כלכליים ייתכנו גם בעתיד, אנו ממליצות כמה המלצות לקובעי מדיניות:

157 "סקירת מצב שוק העבודה בתקופת הקורונה", לעיל ה"ש 44.

א. חל"ת כמוצא אחרון, המחויב באישור ממשלתי – אחד המאפיינים של ההוצאה לחל"ת בסגר הראשון היה שימוש בחל"ת באופן גורף, גם במקרים שבהם הארגון קיבל אישור להמשיך ולעבוד כארגון. כך, למשל, בכמה חברות ביטוח, חברות אשראי, בתי השקעות ומוסדות להשכלה גבוהה הוצאו חלק מהעובדים לחל"ת בלא שהיה שינוי משמעותי במספר הלקוחות ולמרות שחלקם הציגו רווח נקי בשנת 2019. אחת הסיבות העיקריות לשימוש בכלי זה הייתה החשש מפני פגיעה בתזרים העתידי. בעוד ששכר הדירה, ארנונה, חשמל והוצאות אחרות לא סובסדו, שכר העובדים סובסד על ידי הממשלה. מכיוון שהממשלה לא אישרה הטבות למעסיקים שהמשיכו להעסיק עובדים (דוגמת המודל הגרמני), הרי שהחל"ת הייתה מעין הטבה שנוצלה בידי המעסיקים גם בקרב ארגונים שקיבלו היתר להמשיך ולפעול כארגון חיוני.¹⁵⁸ לפיכך, בראייה עתידית אנו ממליצות לקבוע קריטריונים ברורים שמגדירים אילו מהארגונים רשאים להוציא עובדים לחל"ת ובאלו תנאים. להלן קריטריונים שיש להביא בחשבון (לטעמנו):

1. גופים ציבוריים – ארגונים במגזר הציבורי (דוגמת משרדי ממשלה ומוסדות להשכלה גבוהה) הממשיכים בעבודתם השגרתית במהלך הסגר ומקבלים תשלום באופן שוטף, לא יקבלו אישור להוציא לחל"ת, למעט במקרים מיוחדים.
2. מעסיק המוגדר כארגון חיוני – הממשלה צריכה להתנות הענקת אישור תעסוקה לארגון כמעסיק חיוני בשמירה על העובדים והפניה לתעסוקה חלופית בתקופת משבר תוך הימנעות מהוצאה של העובדים לחל"ת, אלא באישור מיוחד של ממונה שימונה לכך מטעם משרד הכלכלה ו/או משרד האוצר.
3. רמת רווחיות המעסיק טרום המשבר ובמהלכו – ארגון שנפגע בפחות מ-25% מהרווחיות בשנה שקדמה למשבר וארגונים בסקטור שבהם הרווח עלה (דוגמת חברות הייטק) יידרשו לאישור מיוחד אם ירצו להוציא את עובדיהם לחל"ת.
4. קבלת אישור – בדומה למרבית מדינות ה-OECD,¹⁵⁹ יש להתנות הוצאה לחל"ת באישור של ממונים מטעם משרד הכלכלה ו/או משרד האוצר, למעט במקרים שייקבעו בחוק (דוגמת חופשת לידה, חופשת לימודים או שבתון). טוב יעשה הארגון אם ההוצאה לחל"ת תלווה גם בתמיכה של ועדי העובדים, על מנת לבחון שלא תיגרם פגיעה בעובדים המוחלשים.
5. תקופת הפעלת המודל – אומנם, על פי הצעתן של ההסתדרות ונשיאות המעסיקים והעסקים בישראל,¹⁶⁰ משך החל"ת יהיה כשלושה חודשים, ולאחר מכן, במידת הצורך תוארך. עם זאת, במרבית מדינות ה-OECD תקופת החל"ת נעה מ-3 חודשים ועד 24 חודשים.¹⁶¹ לאור הממצאים מהמחקר הכמותי, אנו ממליצות להגביל את משך החל"ת

158 סיון קלינגבייל, אסא ששון ומיכאל רוכוורגר "האם חברות מנצלות את החל"ת כדי "לזרוק" עובדים? דהמרקר <https://bit.ly/3Jgku1J> (22.2.2020).

159 Policy Responses to Covid-19, לעיל ה"ש 8.

160 <https://bit.ly/3rpRrCK>.

161 Policy Responses to Covid-19, לעיל ה"ש 8.

לכשישה חודשים בלבד. לאחר מכן על הארגון לקבוע האם העובד חוזר לעבודתו הסדירה או לחלופין מפוטר.

ב. על מנת לעודד את המעסיקים לשמר את כוח האדם בתקופת החל"ת, יש לשקול מודלים נוספים שבהם מועברים תקציבי עידוד למעסיקים ששימרו את עובדיהם בתקופת החל"ת, דוגמת המודל הגרמני. על פי עקרונות המודל, עובדים שיישאו בארגון, ולא יוצאו לחל"ת, יקבלו את דמי האבטלה דרך המעסיק בהתאם להיקף התעסוקה בתקופת הסגר. לדוגמה, אם העובד הועסק ב-50% משיעור משרתו המקורי, הוא יקבל שכר של 50% במימון המעסיק, ועוד 30% במימון המדינה, המהווים 50% מדמי האבטלה שהוא זכאי להם. כלומר, העובד מועסק 50% משרה ומקבל 80% מגובה שכרו טרם המשבר ובאופן זה העובד ימשיך לקבל את השכר ובנוסף ישמור על הזכויות הסוציאליות. לצערנו אין באפשרותנו לבחון מה הייתה התוצאה במשק הישראלי אם המודל הגרמני היה מאומץ בישראל, עם זאת, בעוד ששיעור האבטלה בישראל האמיר ל-30%, שיעור השתתפות העובדים היה גדול בכל המדינות שבהן הופעל המודל הגרמני או מודל דומה באופיו. אומנם בחודשים האחרונים החל משרד הכלכלה והתעשייה להעניק מענק למעסיקים ששימרו את עובדיהם בתקופת הקורונה,¹⁶² עם זאת ההטבה היא רטרואקטיבית ולא בהכרח מעודדת העסקה מחודשת. לפיכך, אנו ממליצות לשקול שימוש במודלים שבהם תקציבי העידוד מופנים למעסיקים ובמקביל מסייעים לעובדים באמצעות תוכניות הכשרה מקצועיות.

ג. על מנת לעודד את היוצאים לחל"ת והמפוטרים לחזור למעגל העבודה, יש לשקול הקצבת תקופת דמי אבטלה והתנייתה בפעילות של העובדים לחזרה למעגל העבודה, בהעסקה בפעילויות יזומות שתציע הממשלה (למשל, חיוב עובדים בחל"ת לעבוד במרכזי תשאול לקורונה) או בהשתתפות בתוכניות הכשרה מטעם משרד הכלכלה ושירות התעסוקה, בדומה לנעשה בבלגיה ונורווגיה.

ד. בראינות המחקר עלתה סוגיה שנגעה לעובדים שעבדו בכמה עבודות במקביל (ידוע גם בשם "כלכלת חלטורה"), כאשר בחלק ממקומות התעסוקה העובדים מועסקים כשכירים, ובחלק כפריילנסרים. במקרה כזה, העובדים הוצאו לחל"ת והופסקו תשלומי המשכורת מכלל מקומות התעסוקה. אותם עובדים היו זכאים, בתחילה, לתשלום דמי אבטלה רק עבור המקומות שבהם הם הוגדרו כשכירים, ואילו במקומות שבהם הם עבדו כפריילנסרים הם לא היו זכאים לתשלום עבור החל"ת. על מנת למנוע פגיעות עתידיות בקבוצת עובדים זו, אנו ממליצות להגדיר מחדש את מערכות היחסים בין פריילנסרים לבין המעסיקים, כאשר הקשר נמשך לתקופות ארוכות,¹⁶³ כך שעובדים המקיימים יחסי פריילנס לתקופות ממושכות יוכרו כשכירים של הארגון, אם הם מעוניינים בכך.

162 משרד התעשייה והמסחר "מענק שימור עובדים" (2021) <https://bit.ly/3uqZzEK>.

163 לאחרונה מיסד בית הלורדים הבריטי את מערכת היחסים בין נהגי חברת Uber לבין החברה וקבע כי הנהגים מוגדרים כעובדי החברה ועל כן מגיעות להם זכויות כגון: שכר מינימום, חופשה ועוד. זו דוגמה לפסיקה שבה המחוקק משנה את מערכת היחסים שבין עובדים פריילנסרים לבין ארגונים המעסיקים אותם על בסיס קבוע ומתמשך.

2. הצעות אופרטיביות לקובעי מדיניות ארגונית¹⁶⁴

משבר הקורונה מהווה תקופה של חוסר ודאות. עם זאת העתיד צופן משברים נוספים, חלקם מסיבות חיצוניות ושאינן תלויות בארגון. לפיכך, על קובעי המדיניות בארגון להבין כי ההחלטה להוציא עובדים לחל"ת תובעת מחירים נפשי ורגשי שמשלמים העובדים. תחושות של הפרת חוזה פסיכולוגי, פגיעה בביטחון תעסוקתי וירידה במחויבות רגשית עשויות להבשיל להתנהגויות נסיגה ולבסוף לעזיבת הארגון, וזאת במיוחד בקרב עובדים בעלי רמות גבוהות של תשיות נפשית. על סמך המחקר שהוצג אנו ממליצות את ההמלצות הבאות לקובעי מדיניות בתוך הארגון:

א. שימור עובדים – אחד הממצאים הבולטים שעלו מראיונות המחקר היה הקשר שבין שימור עובדים לפני ובמהלך תקופת המשבר לבין העמדה כלפי הארגון. בעוד שכלל העובדים שהוצאו לחל"ת חשו חוסר ביטחון תעסוקתי, העובדים שהרגישו כי הארגון תומך בהם ומספק מידע מהימן ומקיף על האפשרויות העומדות בפני העובדים ועל מצב הארגון המשיכו לתמוך בארגון, למרות שחלקם היו תקופה ארוכה בחל"ת. לפיכך, חשוב כי המנהלים יטמיעו תוכניות שימור של העובדים גם בתקופות רגיעה, ובעיקר בתקופות משבר. פעולות שכוללות קשר טלפוני מתמשך עם העובדים, העברת מידע באופן שוטף, ציון חגים על ידי ברכה או מתנה קטנה, יצירת מפגשים וירטואליים או פיזיים עם העובדים בארגון ועוד, הן חלק מתוכניות שימור שניתן לבצע בתקופות משבר. עובדים שחשים כי המנהלים עושים כל שביכולתם לפעול לטובתם יחישו רמת הוגנות גבוהה יותר, שתוביל גם להקטנת התחושות השליליות, אולם בעיקר נכונות לסייע ולחזור לאחר המשבר.

ב. יצירתיות אסטרטגית – בהינתן שהסגר שנכפה על הארגונים מהווה סנונית ראשונה בנכונות של הארגונים להשתמש באסטרטגיית החל"ת לצורך יציבות כלכלית, אנו ממליצות כי אם הארגון יתמודד עם משבר ו/או עם דרישה לסגר נוסף, על ההנהלה להביא במכלול השיקולים את ההשפעה לטווח הרחוק של ההוצאה לחל"ת ולחשוב על פתרונות אלטרנטיביים, כגון הפחתת אחוזי משרה, ניצול ימי חופשה, מעבר לעבודה מהבית אם הדבר רלוונטי, מציאת עבודות חלופיות לאותה תקופה (כגון העברה למחלקות אחרות או חברות בת שעדיין פועלות) או העברת עובדים מעבודה ישירה מול לקוחות להפעלת מערך אינטרנטי של מכירות און-ליין. אם העבודה מחייבת נוכחות מלאה במשרד, ניתן לפצל את העבודה לכמה משמרות שבהן תתקיים "קפסולת עבודה" עם מספר עובדים מועט שיעבדו בשטח הארגון. בכל מקרה, ההחלטה להוציא עובדים לחל"ת אינה צריכה להתקבל בצורה פזיזה ומהירה. ההנהלה מחויבת לחשוב על פתרונות יצירתיים שיישמרו את העובדים, בעיקר במצב כאוטי. עובדים שירגישו שההנהלה עושה כמיטב יכולתה על מנת לשמר אותם בארגון, יחישו יותר ביטחון וודאות לגבי עתידם בארגון ויגבירו את תחושת המחויבות שלהם לארגון.

164 ההצעות פורסמו כחלק מכתבה: גלית קליין ומריאנה דלגן "הוצאתי את העובדים לחל"ת, ומה עושים עכשיו?" Mako (14.1.2021) <https://bit.ly/34bz0IU>

3. Hands-on Management – ההוצאה לחל"ת מהווה משבר אמון בין העובדים לבין הארגון. העובדים שחזרו מחל"ת עשויים להימצא בתחושה אמביוולנטית, כשמצד אחד הם מוקירים תודה לארגון ששמר על מקום עבודתם ולא פיטר אותם, ומצד שני הם חשים נטישה של הארגון בתקופת משבר. כדי לשקם את האמון שנפגע, על המנהלים לשוחח עם העובדים במעמד החזרה לעבודה במטרה להציף את התחושות של אותם עובדים ולדבר על החלטות הארגון להוציא עובדים לחל"ת ועל התנהלות העובדים והארגון בתקופת הסגר. מחקרים שבחנו את ההשלכות של הפרת החוזה הפסיכולוגי הראו שמנהלים יכולים לצמצם את ההשלכות הרגשיות של הפרה על ידי יצירת שיח עם העובדים שמטרתו לאפשר להם להביע את תחושותיהם ולספק הסבר על כך שהמצב שהוביל לפגיעה הוא מחוץ לשליטת הארגון/המנהל. חשוב להבין כי העובדים לא בהכרח תופסים את תהליך קבלת ההחלטה ככורח הנסיבות ועשויים לחשוב שההחלטה נבעה מאינטרסים פנימיים של הארגון או שהוכתבה על ידי הפוליטיקה הארגונית. לכן, חשוב לקיים שיחות משוב עם העובדים ולהציג באופן ברור ושקוף את תהליך קבלת ההחלטה לגביהם. זה כמוכן קריטי יותר בארגונים שבהם חלק מהעובדים הוצא לחל"ת וחלק נשאר לעבוד.

ד. שיקוף במידע ותקשורת פנים ארגונית במצב המשבר (crisis communication) – אחד הממצאים הבולטים במחקר הוא החשיבות של שיקוף והעברת מידע לעובדים בתקופת החל"ת ולאחר החזרה לארגון. כאשר העובדים נמצאים בחל"ת הם מנותקים מהנעשה בארגון ועל כן אינם מקבלים מידע עדכני על הנעשה. חשוב שהארגון ישמור על קשר רציף עם העובד לאורך תקופת החל"ת ויעדכן בשינויים ארגוניים. מומלץ לארגון לדרוש בשלומם של העובד, לבחון האם העובד זקוק לתמיכה רגשית, נפשית או כלכלית ובמקביל לעדכן אותו בנעשה בארגון. כאמור, אחד הממצאים הבולטים במחקר היה ההשפעה המיטיבה של העברת מידע ושמירה על קשר קבוע עם העובדים בחל"ת. עובדים שהיו בחל"ת שחשו כי הארגון מיידע אותם על מצב הארגון ומסייע להם להסתדר בסבך הבירוקרטיה חשו פחות רגשות שליליים כלפי הארגון והביעו פחות נטיות עזיבה. לאחר החזרה לעבודה על הארגון להמשיך ולעדכן את העובדים על המצב הקיים בארגון, גם אם הארגון נמצא בקשיים כלכליים. שיתוף עובדים במצב הארגון הוא תנאי ראשון בהפחתת חוסר ודאות לגבי עתידם התעסוקתי ובהחזרת האמון בין העובדים לארגון. העובדים צריכים לדעת על שינויים שמתרחשים באופן המהיר ביותר, דרך התקשורת הפנים ארגונית, על מנת למנוע מצב שהעובדים לומדים על מצב הארגון מהתקשורת החיצונית.

ה. טיפול רגשי ונפשי – המשבר הנוכחי מאופיין בתחושה חזקה של חוסר ודאות שעשויה להוביל לחרדה ותשישות נפשית הן בקרב העובדים שחזרו מחל"ת והן בקרב העובדים שהמשיכו לעבוד בתקופת הסגרם. על מנת להקטין את תחושת התשישות, ניתן להציע לעובדים טיפול רגשי או פסיכולוגי מטעם גורם בתוך הארגון או השתתפות בתשלום בטיפול רגשי או פסיכולוגי חיצוני. חשוב לאמן את המנהלים לזהות עובדים הנמצאים במצב משברי, על מנת להפנות אותם לגורמים מטפלים בתוך הארגון או בקהילה. אם העובדים חוזרים לעבודה מהבית, חשוב לייצר מפגשים כלל מחלקתיים או כלל ארגוניים שבהם העובדים ישוחחו (גם באופן וירטואלי) ביניהם וישתפו בקשיים רגשיים וחששות מהעתיד. שיחות

קבועות עם הצוות בכללותו ועם העובדים בארגון חשובות לאורור של חששות ותחושות שליליות ועוזר בשמירה על הקשר ומחויבות לארגון.

ו. שיתוף העובדים במציאת פתרונות יצירתיים למשבר – המשבר הנוכחי והפרה של החוזה הפסיכולוגי גרמו לתחושה של חוסר מחויבות לארגון. חשוב לחבר את העובדים לארגון על ידי שיתופם בקשיים שחוזה הארגון בעקבות המשבר ובמציאת פתרונות לבעיות הארגון. למשל, על ידי פיתוח צוותי חשיבה בין-מחלקתיים, קיום שולחנות עגולים במחלקה או בין מחלקות, ישיבות צוות, תחרויות ועוד. בניגוד לתפיסה שטוענת כי צריכים למנוע מידע שלילי מהעובדים, לרוב העובדים מודעים לקשיים ומוכנים לסייע. היכולת לרתום את הידע והניסיון של העובדים לטובת הארגון תגדיל את רמת המחויבות של העובדים לארגון ותקטין את תחושת אי-הוודאות שעשויה להוביל עובדים לרצות לנטוש את הארגון.

ז. למידה מהמשבר וביצוע התאמות הנדרשות להתמודדות עם משברים חיצוניים עתידיים – אחד המאפיינים הבולטים של המשבר הנוכחי היה חוסר ודאות מתמשך. גם כאשר העובדים חזרו מחל"ת, בסגר הראשון, הרי שכעבור כמה חודשים הארגון נדרש שוב להתמודד עם סגר שני. העובדים שחוזרים לארגון מחל"ת מבינים כי אם משבר נוסף יתרחש, הם צפויים לחזור לאותו "לימבו תעסוקתי", שבו הארגון ינקוט דפוס פעולה דומה של צמצום זמני של מספר העובדים על ידי הוצאה לחל"ת. על מנת להתמודד עם תחושות של חוסר ודאות ומחויבות נמוכה, הארגון צריך ללמוד מהמשבר הקודם ולבצע התאמות מחודשות לעולם כאוטי שבו יש שינויים תכופים בדרישות כוח האדם, שאינם תלויים בהכרח בהחלטות הארגון. למידה מהעבר וניסיונות לפתח אסטרטגיות תגובה חדשות מאותתים לעובד כי הארגון למד מהמשבר ומבצע התאמות נדרשות לשימור כוח האדם, למשל, חשיבה מחדש על חלוקת המשאב האנושי, יצירת תשתיות לעבודה מהבית, פתיחת קרן של ימי חופשה לעובדים, מעבר לפעילות און-ליין, משלוחים ועוד. כאשר העובדים רואים שהארגון מגיב ולומד מהמצב שנוצר ונערך בהתאם, תחושת אי-הוודאות לגבי עתידם בארגון פוחתת, מתחזקת תחושת ההדדיות ועולה גם רמת המחויבות שלהם לארגון. העובד חש שיתכן שבמשבר הבא, הארגון יידע לשמר טוב יותר את המשאב האנושי שלו, ועל כן גם הנכונות לנטוש את הארגון פוחתת. למידה מהעבר ופעילות מותאמת לעתיד הן תמיד חשובות לארגונים, אבל הן קריטיות במצב של משבר, שכן הן מאותתות לעובדים שהארגון אינו רק ארגון שמגיב למשבר, אלא פועל ככל יכולתו להתאים את עצמו.

לסיכום, על מקבלי החלטות בארגון ובמשלה להבין כי התמיכה של הממשלה בהוצאה לחל"ת ועידודה על ידי מתן קצבאות לעובדים עזרו בטווח הקצר, אולם יש לכך השפעה ארוכת טווח שמאפייניה יהדהדו בארגון ובמשק הישראלי בשנים הקרובות. לפיכך, גורמי החלטה בארגון ובמשלה נדרשים לחשיבה מחודשת ביחס לשימוש בהוצאה לחל"ת כדרך למזער נזקים כלכליים לארגון.

השפעת יציאה לחל"ת בזמן משבר הקורונה על מאפייני הקשר שבין עובדים לבין מעסיקים ועל נטיות לעזיבה בקרב העובדים

ח. נספחים

נספח א' 165

ההשפעה הישירה של צעדי המדיניות שנקטו להתמודדות עם משבר הקורונה על תחולת העוני של נפשות, לפי קבוצות באוכלוסייה

מענק לכל האוכלוסייה (אוגוסט)	הרחבת דמי אבטלה עד סוף 2020	מענק ראשון (מקבלי קצבאות קיום, קשישים וילדים)	מענק הסתגלות לקשישים ומענקים לעצמאים	דמי אבטלה רגילים	אילולא ננקטו צעדי המדיניות	
21.6	22.5	24.7	25	25.2	28.4	כלל האוכלוסייה
17.7	18.5	20.4	20.7	20.9	24.2	יהודים
49	50.7	53.7	54.4	54.5	57.5	חרדים
35.8	37.3	40.4	40.9	41	43.9	ערבים
25.7	26.8	29.2	29.7	29.8	33.2	משפחות עם ילדים
17.6	18.5	21.1	21.4	21.6	25.2	משפחות עם 1-3 ילדים
47.4	49	51.2	52	52.1	54.9	משפחות עם 4 ילדים ומעלה
57.9	59.6	61.7	62.4	62.5	64.9	משפחות עם 5 ילדים ומעלה
33.7	35.2	38.9	39.6	39.7	44.2	משפחות שבראשן הורה עצמאי
18.8	19.7	22.2	22.5	22.7	26.3	עובדים
18.1	18.9	21.5	21.8	22	25.8	שכירים
16.5	17.3	18.8	19.1	19.7	22.1	עצמאים
78.4	80.6	80.6	80.8	80.8	80.8	לא עובדים בגיל עבודה
38.1	39.3	42.1	42.5	42.7	46.3	משפחות עם מפרנס אחד
10.2	11	13.3	13.6	13.7	17.5	משפחות עם שני ומפנסים ויותר
49.1	50.4	56.4	56.7	56.8	59.3	ראש משק הבית עד גיל 29
26.6	27.7	30	30.5	30.6	34.9	ראש משק הבית בגיל 30-44
13.4	14.2	16	16.2	16.3	19.8	ראש משק הבית בגיל 45-גיל הפרישה
10.4	11	11.2	11.5	11.7	12.4	קשישים (גיל 60 לנשים ו-65 לגברים)
10.6	11.1	11.2	11.6	11.8	12.1	גיל הפרישה
17	17.9	20.1	20.4	20.5	23.8	ראש משק הבית גבר
29	30	32.2	32.6	32.7	35.9	ראש משק הבית אישה

נספח ב – מידע על המרואינים (בכפוף לשמירה על אנונימיות המרואינים)

מגדר	גודל הארגון	ותק הארגון	ותק בארגון	תחום עיסוק	
					חל"ת
					מרואין מספר
אישה	לא ידוע	לא ידוע	לא ידוע	שיווק	1
גבר	גדול	לא ידוע	בין שנה לחמש	הייטק	2
אישה	גדול	מעל 20 שנים	לא ידוע	שירות (מגזר ציבורי)	3
גבר	גדול	מעל 20 שנים	בין שנה לחמש	הייטק	4
אישה	גדול	מעל 20 שנים	מעל 10 שנים	מכירות	5

מגדר	גודל הארגון	ותק הארגון	ותק בארגון	תחום עיסוק	
אישה	בינוני	מעל 20 שנים	8 חודשים	מכירות	6
אישה	בינוני	מעל 20 שנים	מתחת לשנה	מכירות	7
אישה	בינוני	כ-10 שנים		ייצור	8
גבר	בינוני	כ-10 שנים	בין שנה לשלוש	מכירות	9
אישה	גדול	מעל 20 שנים	בין שנה לחמש	פיננסים	10
גבר	בינוני	מעל 10 שנים	בין שנה לחמש	אומנות	11
גבר	לא ידוע	לא ידוע	בין שלוש לחמש	הייטק	12
אישה	גדול	מעל 20 שנים	בין שנה לחמש	שירות (מגזר ציבורי)	13
אישה	קטן	מעל 20 שנים	מעל עשר שנים	תיירות	14
אישה	קטן	כ-5 שנים	בין שנה לחמש	בידור	15
גבר	קטן	מעל 10 שנים	בין חמש לעשר	תיירות	16
					מרוויינים שעבדו בתקופת הסגר
גבר	גדול	מעל 20 שנים	מעל 10 שנים	הייטק	1
אישה	גדול	מעל 10 שנים	5 שנים	הייטק	2
אישה	בינוני	מעל 10 שנים	שנה וחצי	הנהלת החשבונות	3
אישה	קטן	לא ידוע	8 שנים	תעשייה וניהול	4
אישה				מכירות	5
גבר	גדול	מעל 10 שנים	בין שנה לחמש	הייטק	6
גבר	גדול	מעל 20 שנים	מעל 10 שנים	הייטק	7
גבר	קטן	כ-5 שנים	בין שנה לחמש	הייטק	8
גבר	גדול	מעל 20 שנים	בין שנה לחמש	הייטק	9

מקרא: ¹ קטן – עד 10 עובדים, בינוני – 11–100 עובדים, גדול – מעל ל-100 עובדים
² בתאים הריקים אין מידע בגלל דרישה לחיסיון או חוסר מידע בנושא

נספח ג – השאלון שהועבר במהלך הסגר (מרץ–אפריל 2020) (ללא דף מקדים)

1. שאלון הוגנות תהליכית

השאלות הבאות מתייחסות לתהליכי קבלת ההחלטות בארגון שלך הנוגעות למשאב האנושי בצל משבר הקורונה (למשל, הוצאה לחל"ת, עבודה מהבית וכדומה). אנא ציין באיזו מידה אתה מסכים עם כל היגד

השפעת יציאה לחל"ת בזמן משבר הקורונה על מאפייני הקשר שבין עובדים לבין מעסיקים ועל נטיות לעזיבה בקרב העובדים

במידה רבה מאוד	במידה גבוהה	במידה בינונית	במידה מועטה	כלל לא	
5	4	3	2	1	1 עד כמה יכולת להביע את דעותיך ומחשבותיך בתהליך של קבלת ההחלטות?
5	4	3	2	1	2 עד כמה יכולת להשפיע על תהליכי קבלת החלטות אלה?
5	4	3	2	1	3 עד כמה התהליכים יישמו באופן עקבי לגבי כל העובדים?
5	4	3	2	1	4 עד כמה תהליכים אלה היו נקיים מהטיות?
5	4	3	2	1	5 עד כמה תהליכים אלה התבססו על מידע מדויק?
5	4	3	2	1	6 עד כמה יכולת לערער על ההחלטות של התהליכים שהתרחשו?
5	4	3	2	1	7 עד כמה תהליכים אלה עמדו בסטנדרטים אתיים ומוסריים?

2. שאלון הוגנות מידע

השאלות הבאות מתייחסות למידע שאותו הארגון שלך מספק/סיפק על אודות תהליכי קבלת ההחלטות הנוגעות לאופן שבו הארגון מנהל או ניהל את המשאב האנושי בצל משבר הקורונה (למשל, הוצאה לחל"ת, עבודה מהבית וכדומה). אנא ציין באיזו מידה אתה מסכים עם כל

היגד

במידה רבה מאוד	במידה גבוהה	במידה בינונית	במידה מועטה	כלל לא	באיזו מידה הארגון שלך...
5	4	3	2	1	1 היה גלוי לב/אמיתי במידע שהועבר או מועבר אליך?
5	4	3	2	1	2 מספק הסברים מלאים לגבי התהליכים שמתבצעים?
5	4	3	2	1	3 מספק לך הסברים הגיוניים לגבי תהליכים שמתבצעים?
5	4	3	2	1	4 נתן או נותן לך מבעוד מועד הסברים לגבי תהליכים שמתבצעים?
5	4	3	2	1	5 דאג או דואג להנגיש מידע לכל העובדים על המתרחש?

3. שאלון תמיכה ארגונית נתפסת

עד כמה ההיגדים הבאים מאפיינים את ההתנהלות של הארגון שלך באופן כללי

מסכים מאוד			מסכים במידה בינונית			כלל לא מסכים	בדרך כלל ...
7	6	5	4	3	2	1	הארגון גאה בהישגיו
7	6	5	4	3	2	1	לארגון באמת אכפת מרווחתי האישית
7	6	5	4	3	2	1	הארגון מעריך את תרומתי להצלחתו
7	6	5	4	3	2	1	הארגון מאוד מתחשב במטרות ובערכים שלי
7	6	5	4	3	2	1	הארגון מפגין מעט מאוד דאגה כלפיי
7	6	5	4	3	2	1	הארגון נכון לעזור לי אם אני זקוק להטבה מיוחדת

4. ביטחון תעסוקתי

להלן כמה היגדים הקשורים לתפקידך במקום עבודתך הנוכחי. אנא סמן במקום המתאים עד כמה את/ה מסכים/ה עם היגדים אלה

מאוד לא מסכים	לא מסכים	לא בטוח	מסכים	מסכים מאוד	
5	4	3	2	1	1 אני מרגיש חוסר ביטחון לגבי עתיד עבודתי
5	4	3	2	1	2 אני בטוח שאני יכול להמשיך להחזיק בעבודתי לאחר משבר הקורונה
5	4	3	2	1	3 מרבית הסיכויים כי בקרוב אאבד את עבודתי
5	4	3	2	1	4 אני מודאג לגבי איבוד עבודתי

5. שאלון תשישות נפשית

ההיגדים הבאים מתייחסים לתחושות שלך בשבועות האחרונים. אנא קרא כל היגד בקפידה וציין באיזו תדירות אתה חווה כל אחת מתחושות אלה

לעיתים רבות מאד	לעיתים קרובות	לעיתים	לעיתים רחוקות	לעיתים רחוקות	לעיתים רחוקות	לעיתים רחוקות	לעיתים רחוקות	לעיתים רחוקות
7	6	5	4	3	2	1	1 אני מרגיש שחוק	
7	6	5	4	3	2	1	2 אני מרגיש מותש כשאני מתעורר בבוקר ועליי להתמודד עם עוד יום	
7	6	5	4	3	2	1	3 אני מרגיש מתוסכל	
7	6	5	4	3	2	1	4 אני מרגיש שאני על הסף	

מחקרי רגולציה ה

השפעת יציאה לחל"ת בזמן משבר הקורונה על מאפייני הקשר שבין עובדים לבין מעסיקים ועל נטיות לעזיבה בקרב העובדים

שאלות נוספות:

1. אם תקבל הצעה מארגון אחר, עד כמה תסכים לעבור אליו? סקלה של 7
2. מהי רמת התמיכה שהרגשת מבן/בת הזוג שלך במהלך ההתמודדות עם המשבר מ: 0 בכלל לא ----100% תמיכה מלאה

שאלון פרטים אישיים

שנת לידה: _____

מגדר: 1. זכר 2. נקבה

מספר שנות לימוד: _____

ותק בארגון? _____ בשנים/בחדשים (יש למחוק מיותר)

משך זמן עבודה מול ממונה ישיר (בשנים): _____

מספר ילדים: _____

סטטוס משפחתי: 1. רווק 2. נשוי 3. גרוש 4. אלמן 5. אחר

מספר ילדים: _____

מהו גיל הילד הקטן ביותר שלך? _____

סוג ארגון בו את/ה עובד/ת: פרטי/ ציבורי/ צבא או משטרה

מצב תעסוקתי בזמן משבר הקורונה: 1. חל"ת 2. מפוטר 3. עובד מהבית 4. עובד רגיל

מצב תעסוקתי בעקבות המשבר: 1. ממשיך לעבוד כרגיל, 2. ירדתי באחוזי משרה או בסטטוס המשרה, 3. יצאתי לחל"ת, 4. יצאתי לחופשה עם תשלום, 5. פוטרתי. 6. אחר _____

האם בארגון שלכם היו אנשים שיצאו לחל"ת לצד אנשים שעבדו כרגיל? כן/ לא /לא יודע
אם כן. מהו האחוז (לדעתך) של אנשים שהיו בחל"ת _____

האם תרצה/י להוסיף משהו לגבי אופן התמודדות הארגון שלך עם משבר הקורונה?

(שאלה פתוחה)

האם תרצה/י להוסיף משהו לגבי המדיניות הממשלתית שלדעתך היה נכון לנהוג בה ביחס לעובדים? _____

נספח ד – שאלון שהועבר לנבדקים במהלך אוגוסט 2020 (ללא דף מקדים)

(השאלון)

1. שאלה מקדימה

מהו המצב התעסוקתי שלך נכון להיום: (השאלון תוכנת בהתאם לשאלה זו, כך שאנשים שכרגע אינם מועסקים או שנמצאים עדיין בחל"ת לא קיבלו שאלון של מחויבות רגשית ויקבלו את שאלון עיצוב העיסוק בזמן עתיד)

1. עדיין בחל"ת; 2. בעקבות החל"ת עזבתי את הארגון ומצאתי עבודה אחרת; 3. מפוטר ועדיין לא מצאתי עבודה אחרת; 4. פוטרתי ומצאתי עבודה אחרת; 5. עובד מהבית; 6. עובד רגיל

2. ביטחון תעסוקתי

להלן כמה היגדים הקשורים לתפקידך במקום עבודתך הנוכחי. אנא סמן במקום המתאים עד כמה אתה מסכים עם ההיגדים האלה נכון להיום.

	מסכים מאוד	לא מסכים	לא בטוח	לא מסכים	מסכים מאוד
1	5	4	3	2	1
2	5	4	3	2	1
3	5	4	3	2	1
4	5	4	3	2	1

3. שאלון תשישות נפשית

ההיגדים הבאים מתייחסים לתחושות שלך בשבועות האחרונים. אנא קרא כל היגד בקפידה וציין באיזו תדירות אתה חווה כל אחת מתחושות אלה:

	אף פעם	כמעט שלא	לעיתים רחוקות	לעיתים קרובות	לעיתים קרובות מאד	כמעט כל יום
אני מרגיש שחוק	1	2	3	4	5	6
אני מרגיש מותש כשאני מתעורר בבוקר ועליי להתמודד עם עוד יום	1	2	3	4	5	6
אני מרגיש מתוסכל	1	2	3	4	5	6
אני מרגיש שאני על הסף	1	2	3	4	5	6

4. מחויבות רגשית

לפניך רשימה של היגדים. לגבי כל היגד הינך מתבקש לציין עד כמה הוא נכון לגביך בימים אלה לאחר החזרה לשגרה:

מסכים כלל לא מסכים	1	2	3	4	5
הייתי שמח מאד לבלות את שארית הקריירה שלי בארגון הנוכחי	1	2	3	4	5
אני באמת מאמין כי בעיותיו של הארגון הן בעיותיי	1	2	3	4	5
אני חש תחושת שייכות חזקה לארגון שבו אני עובד	1	2	3	4	5
אני "קשור רגשית" למקום עבודתי	1	2	3	4	5
אני מרגיש כמו "חלק מהמשפחה" בארגון	1	2	3	4	5
מקום העבודה הנוכחי הוא משמעותי מאד עבורי	1	2	3	4	5

5. שאלון Psychological contact violation

לאחר שנחשפת להתנהלות של הארגון בתקופת משבר הקורונה, עד כמה אתה חושב שההיגדים הבאים נכונים לגביך

מסכים כלל לא מסכים	1	2	3	4	5
אני חווה רמה גבוהה של כעס כלפי הארגון שלי	1	2	3	4	5
אני מרגיש שהארגון בגד בי	1	2	3	4	5
אני מרגיש שהארגון שלי הפר את החוזה בינינו	1	2	3	4	5
אני מרגיש מאוד מתוסכל מהדרך שבה הארגון שלי התייחס אליי	1	2	3	4	5

6. שאלון Psychological contact breach

לאחר שנחשפת להתנהלות של הארגון בתקופת משבר הקורונה, עד כמה אתה חושב שההיגדים הבאים נכונים לגביך

מסכים כלל לא מסכים	מסכים מועטה	לא מסכים ולא מתנגד	מסכים במידה רבה	בהחלט מסכים	
1	2	3	4	5	כמעט כל ההבטחות שקיבלתי מהמעסיק שלי במהלך הליך הגיוס קוימו עד כה
1	2	3	4	5	אני מרגיש שהמעסיק שלי עמד בכל ההבטחות שקיבלתי בהליך הגיוס
1	2	3	4	5	אני מרגיש שהמעסיק שלי עשה עבודה מצוינת במילוי ההבטחות שקיבלתי
1	2	3	4	5	לא קיבלתי את כל מה שהובטח לי בתמורה לתרומותיי לארגון
1	2	3	4	5	המעסיק שלי הפר הרבה מההבטחות שלו אליי, אפילו שאני מילאתי את הצד שלי בעסקה

7. נטיות עזיבה – אם תקבל הצעה מארגון אחר, עד כמה תסכים לעבור אליו? סקלה של 7

כלל לא מסכים	לא מסכים	לא מסכים מועטה	לא מסכים ולא מתנגד	מסכים	מסכים במידה רבה	בהחלט מסכים
1	2	3	4	5	6	7

8. שאלון פרטים אישיים

מצב תעסוקתי בעקבות המשבר: 1. ממשיך לעבוד כרגיל, 2. ירדתי באחוזי משרה או בסטטוס המשרה, 3. יצאתי לחל"ת, 4. יצאתי לחופשה עם תשלום, 5. פוטרתי. 6. אחר _____

האם בארגון שלכם היו אנשים שיצאו לחל"ת לצד אנשים שעבדו כרגיל? כן/לא/לא יודע

אם כן, מהו האחוז (לדעתך) של אנשים שהיו בחל"ת _____

האם תרצה/י להוסיף משהו לגבי אופן התמודדות הארגון שלך עם משבר הקורונה?

האם תרצה/י להוסיף משהו לגבי המדיניות הממשלתית שלדעתך היה נכון לנהוג בה ביחס לעובדים? _____