באיזו שעה צולמה התמונה הזאת?

המשפחה השנייה

מגמה חדשה, המנסה לאזן בין קריירה למשפחה, שוטפת את זירת העסקים בארה"ב ובאירופה. בישראל, אחת המדינות המשפחתיות בעולם, היא עדיין נהדפת בנימוס. מה זה WLB , מה מרוויחים ממנו ומי בישראל כבר מיישם את השיטה

מאת **ענינב בן יהודה**

מירי יש ילדה קטנה, ילדה נוספת בדרך, שתי משרות, יום עבודה קצר יחסית, ובעל שכמעט לא נמצא בבית. בעלה של מירי, עידו, עובד בחברת היי טק, ולחץ העבודה מאלץ אותו לשהות שעות רבות במשרד, לפעמים גם לעבוד ביום ששי. מירי לא מאמינה שהמצב ישתנה גם לאחר לידת בתם השנייה. "עידו בקושי רואה את הילדה, כשהוא מגיע הביתה היא כמעט תמיד כבר ישנה. על זמן איכות של שנינו אין מה לדבר, כשהוא חוזר, בתשע בערב, שנינו כבר מותשים".

הסיטואציה הזאת, בהבדל של פרט או שניים, לא רק מוכרת לרבים. היא־היא ההוויה של אינספור משפחות. היא שכיחה כל כך, שאפשר להח־ליף בסיפור שמות והגדרות תפקיד ועדיין להישאר נאמנים לעיקר: היום, בתנאי העבודה של שוק תחרותי וגלובלי, קשה יותר לשלב בין קריירה לחיי משפחה או בין קריירה לפנאי. הארגון תובע שעות עבודה רבות, דו־רש מחויבות גבוהה. איכות חיי המשפחה של העובד היא לא בהכרח נר לרגליו, גם לא מספר פרטי הקולנוע שהעובד היה רוצה לראות בחודש.

תרבות העבודה המאומצת ממקמת את ישראל ממש ליד ארה"ב בסקאר־לת עבודה־משפחה. למרבה השמחה, האמריקאים תמיד מגיעים לקצה כדי לגלות שיש גם קצה נגדי. כך נולדה בשנים האחרונות המודעות לצורך באי־זון בין חיי הפנאי ובין הקריירה, והמושג Work Life Balance (WLB) נעשה שכיח – בארה"ב, באנגליה, באוסטרליה ובמדינות נוספות באירופה.

שלא במפתיע, המגמה נולדה (גם) בעקבות דרישותיהן של נשים בשוק העבודה האמריקאי. "ברור שיום העבודה, הבנוי בצלמו של הגבר, לא מת־אים לנשים", אומרת הפרופסור חיה שטייר, ראש החוג ללימודי עבודה באר־ניברסיטת תל אביב, ומוסיפה מרכיב מרכזי: "שיעור הגירושים הגבוה בארה"ב (50%) והירידה בשיעור הילודה הדליקו נורות אזהרה. בתרבות שהמשפחה היא בה ערך עליון הם גרמו להגברת הגמישות והנכונות בקרב המעסיקים".

"הגברת הגמישות"? שטייר נוקטת לשון המעטה. נתונים של חברת דינ־מיקס הישראלית מלמדים שבארה"ב, אוסטרליה ואנגליה WLB היא מגמה גורפת. 70% מהארגונים מיישמים תכניות לאיזון בין החיים הפרטיים לע־בודה, בהם חברות מובילות כמו יבמ, אינטל, בריטיש טלקום, מורגן סטנלי.

דינמיקס מתמחה בדיוק בכך. היא מסייעת לחברות לפתח תכניות WLB, במטרה לשנות את התרבות הארגונית שלהן. עבודה מהבית, שעות עבודה גמישות, חלוקת משרה עם עובד נוסף, משרות חלקיות גם בדרגים הבכירים – אלה הם כמה מהסעיפים בתכניות להשגת האיזון הרצוי, ובריי מיקס מאמינים שלא רק העובד ייצא נשכר.

"התרומה של WLB לארגון היא אדירה", אומרת המנכ"לית, מלי אלקובי. "יישום התכניות מעלה את המוטיבציה של העובדים, מוריד באופן חד את תחלופתם ואת היקף ההיעדרות מהעבודה, ולכן חוסך עלויות לארגון. ארגון המאמץ תכנית WLB גם הופך למעסיק אטרקטיווי, והתדמית הזאת מסייעת לו לגייס עובדים טובים".

בריטיש טלקום אימצה כנראה תכנית WLB טובה במיוחד. תחלופת העובדים בה נמוכה ביותר – 3% בשנה; שיעור ההיעדרויות הוא 3.1%, לעומת 8.5% במוצע באנגליה. שיעור הנשים החוזרות לעבודה בחברה לאחר חופשת הלידה הוא 98% – נתון שחוסך לבריטיש טלקום בכל שנה שלושה מיליון לירות שטרלינג, עלויות גיוס כוח האדם ושימורו. אלקובי מזכירה שחברת התקשורת מעסיקה 93 אלף עובדים, 7,000 מהם עובדים מהבית, 6,600 עובדים במשרה חלקית, 650 חולקים משרה. אחת התוצאות: עלייה של 31% בפרודוקטיוויות של הקבוצה העובדת מהבית.

> **בריטיש טלקום אימצה כנראה תכנית WLB טובה במיוחד. תחלופת העובדים בה נמוכה – 3% בשנה; שיעור ההיעדרויות הוא 3.1% לעומת 8.5% בממוצע באנגליה**

בריטיש טלקום לא מסתפקת בהישגים קיימים. ממש עכשיו היא מנהלת פרויקט שכותרתו היא "Self Motivated Team". 6,000 משתתפי הפרויקט נמדדים על פי תפוקה ולא על פי נוכחות, ואלקובי אומרת שעד כה הכיוון ברור. "ה'צוות' עובד פחות שעות אבל הפרודוקטיוויות שלו עלתה".

מי שצריך עוד הוכחות מוזמן לדפדף בדירוג השנתי של 100 החברות שטוב לעבוד בהן, שמפרסם המגזין "פורצ'ן". 99 מהן אימצו מדיניות עבודה גמישה, ושיעור תחלופת העובדים בהן הוא מחצית מהממוצע בארה"ב.

גם בישראל כבר מכירים את הצירוף של שלוש האותיות WLB. היום קשה להפתיע במונח הזה מנהלי משאבי אנוש בחברות המובילות במשק. אבל כשמנסים לאתר ארגונים שמיישמים תכניות WLB, העניין נעשה קשה יותר. "הנושא לא קיים בתפיסה של ארגונים", אומרת הפרופ' שטייר. "אם עובד רוצה לצאת מוקדם ליום ההולדת של הילד שלו, זה תלוי במנהל הישיר".

נכון, יותר ויותר חברות מאפשרות עבודה מהבית ושעות גמישות. אבל אלקובי מזכירה שזו לא המהות. "צריך לשנות את תרבות העבודה המאומצת, להבין שאפשר להיות אפקטיוויים גם ללא שעות עבודה רבות", היא אומרת. ושטייר מחזקת: "מחקרים מראים ששעות עבודה מעטות יותר מאפשרות פריון גבוה יותר של עובדים".

בינתיים מסתפקים רוב הארגונים בארץ בימי כיף לילדי העובדים ולבני/בנות זוגם. יש אמנם ארגונים שהולכים עוד צעד קדימה ומקימים בסמוך להם מערנות וגני ילדים לילדי העובדים. אבל מה שנראה לכאורה כמו סיוע רב ערך, נתפס על ידי רבים כעוד אמצעי להאריך את יום העבודה.

"שעות הפעילות של מעון כזה רבות משל מעון רגיל. זה מאפשר לארגון ליהנות מתרומת העובד יותר שעות ביום, אבל לא בהכרח תורם לעובד עצמו בהשגת האיזון בין קריירה למשפחה", אומרת בכירה בענף ההיי טק. "מעורבות מהסוג הזה רק יוצרת עבדות מודרנית וקושרת את העובד למקום העבודה".

שטייר אומרת שהנפגעות העיקריות מכל זה הן הנשים. כדי להקדיש זמן למשפחה הן בוחרות מראש במקצועות ובתחומים ששעות העבודה בהם פחותות, וגם נוטות להעדיף משרות חלקיות.

אבל נשים הן גם היעד של ניסיונות התיקון. בישראל של 2005 מתייחסים פחות לצורך של גברים באיזון. בבנק ירושלים, למשל, פירשו ל"חומרה" את החוק, המחייב ארגונים להעניק לאשה החוזרת מחופשת לידה שעת הנקה ביום, במשך ארבעה חודשים. הבנק מתיר לעובדות שלו ליהנות מהחטבה הזאת – המאפשרת לאשה לסיים את יום העבודה שעה אחת מוקדם מהרגיל בלי שמשכורתה תיפגע – במשך שנה שלמה. "במקרים מסוימים", אומרת דינה פרומוביץ', מנהלת משאבי אנוש בבנק, "אנחנו מאפשרים למי שיש לה ילדים עד גיל שמונה לעבוד ב'משרת אם', כלומר חצי שעה פחות בכל יום".

בקבוצת שיכון וביני מאפשרים לאמהות לילדים בני שבע לכל היותר לעבוד במשרת אם תמורת שכר מלא. החברה גם משתתפת בעלות הקייטנות והחינוך העל תיכוני ומכירה בימי מחלה של הילדים כימי מחלה של ההורים מעבר לקבוע בחוק. יום הברית – כמו יום הנישואים – מוכר בה כיום עבודה.

גם בפירמת רואי החשבון קסלמן וקסלמן PwC הולכים לקראת האשה. יום עבודה גמיש, ניסיון להתאים את סוג הלקוחות ועומס העבודה לצורכיהן של נשים לאחר חופשת לידה, עבודה מהבית במקרים מסוימים – אלה אחדות מההקלות. הקלה אחרת היא חניה במשך שלושה חודשים לאמהות טריות.

ארגון נוסף המתגמש למען האמהות העובדות הוא חברת הביטוח AIG. "החברה", אומרת איריס סולנצ'יק כהן, מנהלת משאבי אנוש, "מאפשרת לאמהות העובדות במוקדי השירות להתחיל את יום העבודה בשמונה בבוקר במקום בתשע ולסיים אותו בשלוש אחר הצהריים. בשאר פעילויות החברה אנחנו מאפשרים שעות גמישות כשזה אפשרי".

האם גם כאן יגיעו פעם למסקנה שהעובד זקוק לאיזון בלי קשר למינו? האם יתייחסו גם כאן למהות? לא ברור. יש אמנם ארגונים שכבר התחילו לברוק איך מגיעים לשם. "עבודה בחברת היי טק באה תמיד על חשבון החיים הפרטיים. שעות העבודה בענף נשארות מרובות גם אם הן גמישות, אבל אנחנו צריכים לספק לבעיה הזאת פתרון, כי בטווח הארוך זה שוחק", אומר חיים סרור, סמנכ"ל משאבי אנוש של אלווריון. גם רפנה גרינברגר־נוה, מנהלת משאבי אנוש במיקרוסופט ישראל, מדברת על בחינה של הנושא, בעקבות משוב שהתקבל מהעובדים.

אבל כששומעים מנהלת משאבי אנוש בכירה מגערת מעליה את הנרשא כאילו היה זבוב טורדני, מבינים שהדרך לארגון ידידותי לעובד ולמשפחתו עדיין ארוכה. "אם גיישם את התפיסה שבבסיס ה־WLB", מתחלחלת הבכירה, "נישאר מאחורי המתחרים". ■

חילוון מוגחים

1. גמישות בשעות העבודה (Flextime): העובד בוחר את שעות העבודה (התחלה וסיום), אך חייב להיות נוכח במקום העבודה בזמן הפעילות העיקרי שלו ולעבוד מספר שעות כולל מוסכם.

2. שבוע עבודה דחוס (Compressed Week): האפשרות לעבוד פחות מ־5 ימי עבודה בשבוע אך יותר שעות ביום. שבוע עבודה של 40 שעות, למשל, יחולק ל־4 ימים של 10 שעות.

3. עבודה מהבית – באחדים מימות החודש או בכולם.

4. חלוקת משרה (Job Sharing): סידור עבודה גמיש, המאפשר לשני עובדים לחלוק משרה מלאה אחת. אפשרות אחת: העובדים מפצלים ביניהם את תחומי האחריות. אפשרות שנייה: העובדים חולקים את אותם תחומי אחריות אך עובדים בימים אחרים – האחד עובד 3 ימים בשבוע, השני יומיים. מיועד לעובדים במשרה חלקית.

5. עבודה במשרה חלקית קבועה: הקטנת אחוז המשרה. אפשרות ראשונה: העובד עובד פחות שעות ביום. אפשרות שנייה: הוא עובד ימים מלאים אך פחות מ־5 בשבוע.