

עבודה מרחוק וגמישות בשוק העבודה

המלצות למדיניות ממשלה

מאי 2020



מבוא

Future Mobility IL הינה חברה לתועלת הציבור השמה לה למטרה להפוך את ישראל למובילה עולמית בהטמעת ויישום MaaS (Mobility-as-a-Service) וביצירת מגוון אפשרויות ניידות יעילות ומקיימות בסביבה פתוחה לשינויים טכנולוגיים. פוטנציאל התועלת לחברה ולמדינה במישור הכלכלי, החברתי והסביבתי הינו עצום בכל קנה מידה – צמצום גודש התנועה, הפחתת זיהום האוויר וגידול בפריון העבודה.

בעקבות כינונה של הכנסת ה-23 והקמת הממשלה הצפויה בצל משבר נגיף הקורונה שייצר מצב ייחודי בתחום העבודה מהבית והגמישות בשוק העבודה, מוצג להלן מסמך המלצות מדיניות לממשלה הניתנות ליישום בטווח הקצר. מסמך המלצות גובש על סמך סקירת ספרות מהארץ ומהעולם, על עשרות ראיונות עם מומחים בתחום, נציגי ממשלה, שלטון מקומי ומגזר עסקי, וכן סקר למנהלים בכירים שנערך ע"י Future Mobility IL.

תוכן עניינים

3	תקציר
5	רקע
6	מודלים בעולם
9	העסקה גמישה בישראל
12	סקר Future Mobility IL למעסיקים
14	המלצות ליישום

החודשים האחרונים, עת מתמודד המשק עם משבר שהשפיע רבות על היקף ואופי הפעילות, אפשרו למנהלים, למומחים ולמקבלי החלטות לקבל הצצה למהלכים בתחום התעסוקה שעד כה היו נראים קשים לביצוע ואף בלתי אפשריים. אסטרטגיית ההתמודדות של הממשלה עם נגיף הקורונה אילצה חברות רבות לעבור למודל העסקה גמישה הכולל ברובו עבודה מרחוק ובמקרים רבים – עבודה מהבית.

מודלים של עבודה מרחוק וגמישות בשעות העבודה קיימים שנים רבות. באיחוד האירופי נחתם ב-2002 הסכם מסגרת לעבודה מהבית, שמגדיר קווים מנחים לתעסוקה מרחוק בתנאי העבודה, בהכשרה, בזכויות העובדים ועוד. בארה"ב חוק פדרלי קובע כי לפחות ל-50% מעובדי הממשל האמריקאי תהיה האפשרות לעבוד מרחוק ומחייב את כל הסוכנויות לגבש תוכנית עבודה מרחוק לעובדים, לעודד ולאכוף אותה. בסינגפור קיימת תכנית תמריצים ממשלתית המעודדת עסקים ליישם הסדרי עבודה גמישים ולשם כך מעניקה לכל מעסיק עד \$70,000 סינגפורי (כ-170,000 ₪) בשנה.

לעבודה מרחוק ולגמישות בשעות העבודה יש תועלות ישירות בהפחתת גודש התנועה ובצמצום זיהום אוויר, בנוסף להשפעות גדולות על הצמיחה הכלכלית של המשק ושל שוק העבודה. מחקרים שונים מרבי העולם הגיעו למסקנה חד משמעית שעבודה מרחוק עשויה להוביל להגדלת פריון העובדים ב-5% עד 20%, בלי לקחת בחשבון את החסכון הנלווה בעלויות המעסיקים. יתר על כן, עבודה מרחוק מאפשרת שילוב אוכלוסיות עם צרכים מיוחדים, שיפור איזון חיי-בית-עבודה והעלאת שביעות רצון העובדים.

בישראל, בה עלות גודש התנועה מוערכת בכלמעלה מ-50 מיליארד ₪ בשנה, והיוממות ברכב פרטי למקום העבודה נמצאת במגמת עליה (בשנת 2018 61% מהמועסקים הגיעו עם רכב הפרטי למקום העבודה), לעבודה מרחוק ולשינוי במודל שעות העבודה יש פוטנציאל השפעה גדול עוד יותר על המשק. מחקר שבוצע עבור המשרד להגנת הסביבה מצא כי מעבר לעבודה מרחוק ב-15% משעות התקן של עובדי שירות המדינה בלבד יצמיח תועלת של 45 מלש"ח בשנה מעליה בפריון, וסך של כ-80 מלש"ח בשנה, הכולל חסכון בעלויות חניה ורכב, חסכון בזמני נסיעה ובעלויות חיצוניות נוספות.

טרם פרוץ משבר נגיף הקורונה, נתח העובדים מהבית בישראל עמד על 4% בלבד מקרב כלל המועסקים במשק. אמנם במגזר הפרטי חלק מהחברות מאפשרות לעובדיהן יום עבודה מהבית, אך במגזר הציבורי הניסיון בתחום מצומצם. לעובדים במשרת הורה העומדים בתנאים מסוימים ישנה אפשרות לבצע שעות נוספות מהבית וברשם הפטנטים חלק מהעובדים זכאים לעבוד במודל העסקה גמיש המאפשר עבודה מרחוק בעד 40% מימי העבודה בשבוע.

סקר שערכה Future Mobility IL בקרב מנהלים בכירים ב-32 חברות המעסיקות יחד מעל 50,000 עובדים קובע כי 77% מהנסקרים חושבים שהפריון נשמר ואף עלה בעת העבודה מהבית, לצד 78% שחושבים בצורה זאת על איכות העבודה. 44% מהחברות הצליחו לחסוך כבר במהלך אפריל האחרון במשאבים ו-66% מהן ציינו כי ימשיכו במדיניות עבודה מרחוק במודלים שונים – גם לאחר חזרה מלאה לשגרה.

על מנת להטמיע שינויים בתחום העבודה מרחוק, יש לאמץ שינוי בתרבות התעסוקה כאשר לממשלה תפקיד משמעותי הן בקבלת ההחלטות והן כמודל לדוגמה. המלצות Future Mobility IL לממשלה בטווח הקצר יכולות להביא לתוצאות משמעותיות בהעלאת פריון המשק והפחתת גודש התנועה וזיהום האוויר. המתודולוגיה המובאת בהמלצות אלה בנויה על שלושה רבדים, כשליבת השינוי תחל במשרדי הממשלה, תחדור לחברות שמרניות עם ועדי עובדים גדולים ותגיע לכלל המשק.

- 1. החלטת ממשלה לפיה יש לאפשר לעובדי המדינה לעבור למודל העסקה גמיש הכולל עבודה מהבית ב-20% משעות התקן השבועיות.** החלטת הממשלה תקבע יעד של 50% עובדים שיש להם את האפשרות לעבוד 20% משעות התקן מהבית בתוך שנה, ושל-90% עובדים שיש להם את האפשרות לעבוד מהבית בתוך שנתיים. הסמכות להתיר לעובדים לעבוד מבתיהם תינתן למנכ"ל המשרדים, לפי שיקול דעתם ותוך העזרות באפיין שתבצע נציבות שירות המדינה. מדידת העובדים תתבצע לפי עמידה בתכנית העבודה עד אשר תפותח שיטת מדידה מתאימה. כמו כן, 40% מתקציב הדרכות המשרדים וההשתלמויות יוסט לפיתוח למידה דיגיטלית ולהתחברות מרחוק של המודרכים. בשלב ראשון החלטת הממשלה תחול על משרדי הממשלה, ובשנת 2021 תחול על השלטון המקומי, תאגידים סטטוטוריים וחברות ממשלתיות בהתאמות הנדרשות.
- 2. עידוד מעסיקים לעבודה מרחוק – הקצאת 100 מלש"ח מענק למעסיקים שיצהירו על מודל העסקה גמיש לעובדיהם, שמתיר להם לעבוד לפחות 20% משבוע העבודה מהבית.** המעסיקים יזכו למענק חד פעמי של 2,000 ₪ לעובד שיעבוד לפחות 20% מרחוק ו-4,000 ₪ לעובד שיעבוד לפחות 50% מרחוק, עד תקרה של 500,000 ₪. מעסיק המבקש להגיש בקשה למענק יצטרך להוכיח כי עובדיו עבדו לפחות 20% משבוע העבודה מהבית במשך לפחות 2 חודשים טרם הגשת הבקשה, כאשר בתקופת היציאה ממשבר נגיף הקורונה תקוצר תקופה זו ל-1 חודש בלבד, החל מחזרה מלאה לשגרה בה ניתן לעבוד במשרדים. ממהלך זה בלבד צפויה תועלת כללית ישירה של 280 מלש"ח בשנה, ולמעלה מ-1 מיליארד ₪ ב-4 שנים הקרובות.
- 3. מענקים להטמעת טכנולוגיות ופתרונות לעבודה מרחוק והערכת אפקטיביות** - הקמת קרן בגובה 50 מלש"ח שתתמוך ב-20 פיילוטס שיבחרו ע"י ועדה בין משרדית בנושא הטמעת טכנולוגיות לניהול עבודה מרחוק ופתרונות הערכת אפקטיביות העובדים שישמשו כמקרי בוחן. החברות יתוגמלו ב-50%-30% מהיקף הפרויקט המוצע, בהתאם לעמידה ביעדים של עבודה מרחוק. הבקשות יבחנו עפ"י הטכנולוגיה, היעדים לשיפור בתפוקה, החסכון המופק והיכולת לשכפל את הפיילוט למקומות נוספים ולסחוף מעסיקים נוספים להטמעה
- 4. מנגנון הסדרי עבודה גמישה** – שינוי חוק שעות עבודה ומנוחה, תשי"א-1951, שאינו מאפשר למעסיק לחרוג מהעסקה של כ-8-9 שעות ביום, שהן 43-45 שעות שבועיות, אלא בתשלום עבור שעות נוספות ולכן אינו מאפשר גמישות בשעות העבודה. מוצע לשנות את החוק כך שכל עובד שחלפו 26 שבועות מאז החל לעבוד במקום עבודתו יוכל לדרוש "הסדר עבודה גמיש". בנוסף, הארכת תקופת ההתייחסות בשעות העבודה והמנוחה לתקופה של שבוע ימים, בסקטורים שייקבעו על ידי שר העבודה.
- 5. פיילוט להעסקה גמישה באזורי תעסוקה מוגדרים, בשיתוף מעסיקים גדולים ורשויות מקומיות, בתקציב 20 מלש"ח ובאחריות משרד הכלכלה.** התקציב יכלול מיפוי של מעסיקים ושל אופי תפקידי העובדים, תכנון של התכנית, מימון פרויקטי תשתית חיוניים, שיווק התכנית, ניהול ומדידת תוצאות. הפיילוט יכלול הצעה של המעסיקים לעובדים במספר מודלים: גמישות בשעות העבודה - הגעה מוקדמת או יציאה מאוחרת; שבוע עבודה דחוס - ימי עבודה ארוכים ופחות ימי עבודה בשבוע; עבודה מהבית בחלק מימות השבוע. המדידה תכלול מדידת ההשפעה על הגודש, זיהום האוויר, התנהגות העובדים עפ"י רישום ל"דרך ערך" וסקרים לבחינת שביעות הרצון והפריון.

במגזר הציבורי במדינת ישראל עובדים כ-700 אלף עובדים, ביניהם 65 אלף מועסקים בשירות המדינה בהסכמי העסקה קשיחים, שמחייבים לרוב עבודה בשעות ובימים קבועים ומעודדים שימוש ברכב הפרטי. במסגרת הסכמים אלו העובדים זכאים להחזר הוצאות על אחזקת רכב פרטי כמרכיב קבוע במשכורת ומהסדרי חניה חינם במקום העבודה. לצד זאת, הם אינם מורשים לעבוד ממקום שאינו המשרד ושעות העבודה לרוב קבועות וזהות לכלל העובדים. אישור לסטות מאלה ניתן רק במקרים חריגים.

תנאי העסקה אלה פוגעים בפריון ומובילים לגודש הרב בכבישי ישראל. היוממות בישראל (הגעה למקום העבודה וחזרה ממנו מדי יום) ברכב הפרטי נמצאת במגמת עלייה. כ-61% מהמועסקים מגיעים לעבודה ברכב פרטי או מסחרי (רק 17.8% מגיעים באוטובוס או ברכבת)¹ ולרוב כאמור, באותן השעות. נכון לשנת 2017 עלות הפקקים המוערכת במשק עמדה על כ-50 מיליארד ₪ וצפויה לעלות בהיעדר פעולה שתצמצם את הגודש בכבישים (ללא שינוי, בתוך שני עשורים הגודש בדרכים הראשיות ועלותו למשק צפויים להכפיל עצמם).²

אחת הדרכים המובילות לשינוי מצב הגודש בכבישים ודפוסי היוממות של העובדים היא הפעלת מודל עבודה מרחוק ושעות עבודה גמישות. מדיניות של עבודה מהבית נפוצה יותר ויותר ברחבי העולם, ובישראל בקרב המגזר העסקי. עם זאת, נתח העובדים מהבית עודנו נמוך ועמד ב-2018 על כ-4% בלבד מקרב כלל המועסקים במשק (טרם נגיף הקורונה).³

בנוסף לתועלות הישירות של הפחתת הגודש וצמצום זיהום האוויר, לעבודה מרחוק ישנן השלכות חיוביות נוספות. עבודה מרחוק מאפשרת שילוב אוכלוסיות שונות, שעבודה יום-יומית במשרד מצריכה מהם מאמצים מיוחדים (הורים, בעלי מוגבלויות, קהילות עם נגישות נמוכה לרכב או תחבורה ציבורית). בנוסף, עבודה מהבית מאפשרת שיפור איזון חיי-בית-עבודה (Work-life balance), מעלה את שביעות הרצון של העובדים ופעמים רבות אף את יעילות העבודה בשל צמצום זמני ישיבות, שיחות חולין במשרד ועוד.

מחקרים שונים מצאו כי עבודה מהבית מביאה לתפוקות גבוהות יותר מהעובדים מאשר מודל העסקה רגיל. פיילוט עבודה מרחוק בקרב בוחני פטנטים בממשל האמריקאי ב-2012 מצא כי תפוקתם של העובדים מהבית היו גבוהות ב-4.4% ביחס לתפוקתם של העובדים מהמשרד.⁴ במחקר אחר, שבוצע על חברת תיירות סינית בת 16,000 עובדים התגלתה עלייה בפריון של 13% בקרב העובדים שעברו לעבוד מהבית.⁵ דו"ח על המגזר הציבורי האמריקאי לשנת 2019 מצא כי עובדים שעבדו מרחוק דיווחו שביצעו 43% יותר שעות מאלה שאינם עובדים מרחוק, ו-79% מהם דיווחו על עליה בתפוקה וביכולת ריכוז.⁶ לצד התפוקות, עבודה מהבית מאפשרת לחסוך בזמני נסיעה, בעלויות חנייה ובהוצאות תחבורה. ממחקר שבוצע עבור המשרד להגנת הסביבה עולה כי מעבר לעבודה מרחוק ב-15% משעות התקן של עובדי שירות המדינה (המהווים רק 9% מכלל המגזר הציבורי) יצמיח תועלת של 45 מלש"ח מעליה בפריון, וסך של כ-80 מלש"ח הכולל חסכון בעלויות חניה ורכב, חסכון בזמני נסיעה ועלויות חיצוניות נוספות.⁷

¹ על פי נתוני הסקר החברתי של הלמ"ס לשנת 2018.

² מואב עומר, שרייבר שני, "כיצד ניתן לצמצם את הגודש בכבישים באמצעות שימוש באגרות גודש", נייר מדיניות, 2017, מכון אהרון למדיניות כלכלית, המרכז הבינתחומי הרצליה. עמ' 46

³ דין וחשבון על הוצאות השכר בשירות המדינה וגופי הבטחון לשנת 2018, אגף שכר והסכמי עבודה, משרד האוצר, פברואר 2020.

⁴ Working Knowledge, Kristen Senz, [How Companies Benefit When Employees Work Remotely](#)

BaseChoudhury, Prithwiraj Raj, Cirrus Foroughi, and Barbara Larson. "Anywhere: Geographic Flexibility and Productivity Effects at the United States Patent Office." (2019).

⁵ Bloom, Nicholas, et al. "Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment." *The Quarterly Journal of Economics* 130.1 (2015): 165-218

⁶ Owl Labs, [State of Remote Work 2019](#)

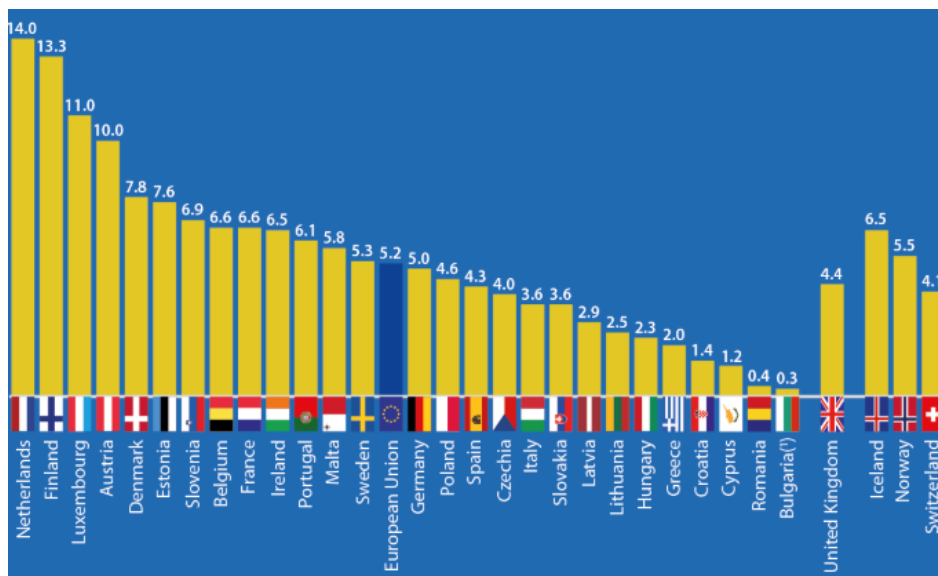
⁷ Ecotradrs, [הפחתת השימוש ברכבים פרטיים בקרב המגזר הציבורי](#), 2018.

מודלים בעולם

מודלים של עבודה מרחוק ניתן למצוא כיום בעיקר במגזר העסקי, בין אם דרך יוזמות פרטיות ובין אם בעידוד הממשלות. במגזר הציבורי התחום נמצא בחיתוליו אך מתרחב גם כן בשנים האחרונות. נגיף הקורונה שפקד את העולם במחצית הראשונה של 2020 אילץ חברות רבות לעבור לעבודה מהבית באופן כמעט מוחלט.

האיחוד האירופי

באיחוד האירופי נחתם ב-2002 הסכם מסגרת לעבודה מהבית, שמגדיר קווים מנחים לתעסוקה מרחוק בהיבטים של תנאי העבודה, בהכשרה, בזכויות העובדים ועוד. בחלק ממדינות האיחוד ההסכם נקבע כמחייב, ואילו ברובן ההסכם אומץ על ידי מעסיקים שונים כהסכם וולונטרי. באסטוניה, בהולנד, בדנמרק ובאיטליה הסכם המסגרת האירופי אומץ כהסכם וולונטרי וחל גם על המגזר הציבורי. בשבדיה ההסכם לעבודה מרחוק בקרב המגזר הציבורי קיים עוד טרם ההסכם הכללי אירופי.⁸ נתוני שכיחות העבודה מרחוק מראים כי דווקא במדינות בהן ההסכם הוא וולונטרי, עבודה מרחוק היא הנפוצה ביותר.⁹ בהולנד מעסיקים מקבלים הטבת מיסוי על תשלומים לעובדים בגין שימוש בתשתית האינטרנט והטלפון הביתיים.



באירור: אחוז המועסקים במשק העובדים מרחוק ברב הזמן (עפ"י ההגדרה במאגר המידע), במדינות האיחוד האירופי ב-2018 (נתוני Eurostat)

ארה"ב

חוק פדרלי שחוקק ב-2010 מחייב את כל הסוכנויות הפדרליות לגבש תוכנית עבודה מרחוק לעובדים, לעודד ולאכוף אותה. החוק קובע כי לפחות ל-50% מעובדי הממשל האמריקאי תהיה האפשרות לעבוד מרחוק. לכל סוכנות הסמכות להחליט באיזה היקף לאפשר עבודה מהבית ולאילו עובדים, בהתאם להגבלות על בחירת העובדים (טיב העבודה, משמעת העובד ואתיקה מקצועית). ככלל, לא ניתן לחייב עובדים לעבוד מהבית אך חלה חובה להציע לאלה הזכאים לכך ועל העובדים לבחור בכך באופן וולונטרי.¹⁰

⁸ Telework in the European Union, Eurofound, 2010

⁹ <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20200206-1>

¹⁰ network, April 2018. , Federal news"Thornton, David, "5 things every fed should know about telework"

United states office of personal management, Guide to Telework in the Federal Government, April 2011

דין וחשבון על הוצאות השכר בשירות המדינה וגופי הבטחון לשנת 2018, אגף שכר והסכמי עבודה, משרד האוצר, פברואר 2020.

על העובדים שבחרו לעבוד מרחוק לחתום על הסכם מול המעסיק. במסגרת ההסכם מצוין כי במידה ותפוקת העובד תרד או פרויקט יפגע בעקבות העבודה מרחוק, זכאותו לכך עלולה להישלל. בנוסף, ההסכם מצוין את מספר ימי ושעות העבודה המותרים בסוג עבודה זה, כמה מהם יחפפו לשעות עבודת המשרד וכמה מהם לא, וכיצד ניתן לשנות את שעות אלה.¹¹ מעסיק יכול לאשר עבודה מהבית לעובד שלא במסגרת ההסכם שנחתם, במקרים של מזג אוויר קיצוני, משימות מחוץ למקום העבודה או לטובת סיום פרויקט חשוב ללא הפרעות, בכפוף לביצוע הדרכה על עבודה מרחוק. לרוב, העובדים יכולים לבחור את המודל מבין האפשרויות הבאות: שלושה ימים ומעלה בתקופת השכר (שבועיים), יום או יומיים בתקופת השכר, פעם בחודש, מידי פעם/תקופתי.

על המעסיקים לעמוד בתנאים הבאים: טרם תחילת העבודה מהבית, יש לוודא שלעובד יש את כל הציוד הנדרש לעבודה מביתו, ונדרש להגדיר באופן ברור איזה ציוד הוא אחראי לספק בעצמו ואיזה ציוד על המעסיק לספק לו. על המעסיק לוודא כי סביבת העבודה מתאימה לעבודה. היה והעובד נפצע במהלך עבודתו מרחוק, עליו לספק את המסמכים הרפואיים הנוגעים לתאונה, ובמידת הצורך נציג מטעם חברת הביטוח יגיע לחקור את פרטי התאונה. בנוסף, על המעסיק לדאוג לאבטחת המידע, ולוודא כי נתוני האישיים של העובד ונתונים הנוגעים לעבודה נותרים חסויים, ולשם כך יש לדאוג שהרשת הביתית מאובטחת.

במהלך העבודה, לצד אכיפת הכללים יש למדוד ביצועים באופן שוטף. על סטנדרט המדידה של הביצועים להיות זהה לעבודה מהבית ולעבודה מהמשרד. מדידת זו צריכה לעמוד במספר עקרונות: בדיקה שוטפת של משימות ושל תחומי אחריות, בהתאם לקבועי זמנים שיש להגדירם באופן מפורש; הגדרת כללי דיווח – למי העובד מדווח לאחר ביצוע משימה; קביעת שיחות משוב באופן שוטף בפרקי זמן קבועים.¹² על העובד לדווח את שעות העבודה פעמיים בתקופת השכר, ועובד המעוניין לעבוד בימי ראשון ובחגים בהם השכר גבוה יותר צריך לציין זאת מראש.

בהיבט של גמישות בשעות עבודה, קיימות שתי אפשרויות שנועדו לסייע לעובדים לשלב בל"ז העבודה מחויבויות אישיות ומשפחתיות. במסגרת הראשונה (Flexible work schedules), יום העבודה מחולק לשעות ליבה ולשעות גמישות. במהלך שעות הליבה חובה על העובד להיות נוכח בעבודה, אך במהלך שעות העבודה הגמישות העובד יכול להחליט מתי להגיע ומתי לעזוב. במסגרת השנייה (Compressed work schedules), לעובד ניתנת האפשרות לעשות את 80 השעות של תקופת השכר (40 שעות שבועיות) בפחות מ-10 ימים.

כדי לנהל ולהגדיר באופן ברור את שיטת העבודה מהבית, הוקם במשרד האמריקאי לניהול כ"א (OPM) צוות ייעודי האחראי להוביל מקצועית את שיטות העבודה בקרב כלל הגופים הפדרליים. המשרד מפעיל אתר עם כלים ומידע רלוונטיים לעובדים ולמעסיקים הכולל הדרכות אינטראקטיביות.

אוסטרליה

בשנת 2009 נערך בבריזביין פיילוט שתוצאותיו שיקפו את ההשפעות האפשריות על התנהגות הנוסעים בשעות השיא. במסגרת חודש ימים, השתתפו בפיילוט 20 ארגונים במגזר הציבורי והפרטי וכ-900 עובדים של מרכז העסקים בעיר. למשתתפים הוצעו שלוש אפשרויות לגמישות בעבודה: גמישות בשעות העבודה, שבוע עבודה דחוס או עבודה מהבית. כתוצאה מהפיילוט, הצטמצמו הנסיעות בשעות השיא בבוקר (7:00-9:00) ב-34% ובשעות השיא בערב (16:00-18:00) ב-32% בקרב המשתתפים, וכן נחסכו כ-6,100 ק"מ נסועה ברכב פרטי.¹³ בנוסף, פרודוקטיביות העובדים עלתה ב-68%, ו-92% מהמשתתפים הצביעו על כך שהיו רוצים להמשיך את הסדרי העבודה הגמישים, לצד 80% שדיווחו על שיפור באיזון חיי בית-עבודה.

¹¹ [Telework basics, Teleworking, U.S. Office of Personnel Management](#)

¹² [Results oriented management, Teleworking, U.S. Office of Personnel Management](#)

¹³ תוכנית שעות עבודה גמישות – הפיילוט המרכזי בבריזביין – דו"ח מסכם, 2009, The Nielsen Company

סינגפור

בסינגפור מפעיל משרד העבודה (Ministry of Manpower) תכנית תמריצים המעודדת עסקים ליישם הסדרי עבודה גמישים, קרי - עבודה ממקום שאינו המשרד, גמישות בשעות ובימי העבודה ושבוע עבודה גמיש. גובה המענקים המקסימלי הינו \$70,000 סינגפורי (כ-170,000 ₪) בשנה, למשך שנתיים. המענק ניתן עבור לכל היותר 35 עובדים לחברה, על סך \$2,000 סינגפורי עבור כל עובד העובד בהסדר גמיש. התשלום מתבצע בשתי פעימות, ועד שנתיים מהגשת הבקשה.¹⁴

כל חברה פרטית הרשומה בסינגפור יכולה להגיש בקשה לקבל את המענקים, ובכלל זה חברות עסקיות וגם עמותות וחברות ללא מטרת רווח (חברות ממשלתיות, תאגידים סטוטוריים וכדומה אינן זכאיות למענקים).¹⁵ זאת, בתנאי שעובדי החברה העובדים תחת הסדר גמיש הינם עובדים קבועים, שעובדים בחברה בחוזה שנתי (לכל הפחות), ושעבדו ב-6 החודשים הקודמים להגשת הבקשה לכל הפחות 12 ימים בהסדר גמיש. הבקשה חייבת להיות מוגשת על ידי המעסיק (לא על ידי העובד ולא על ידי צד שלישי).¹⁶ כדי להגיש בקשה לקבלת המענק, חברה חייבת לעמוד בתקן הסינגפורי המשולש לפרקטיקות עבודה עבור הסדרי עבודה גמישים (Tripartite Standard on Flexible Work Arrangements - FWAs). כדי לקבל אישור עמידה בתקן על חברה למנות מנהל הממונה על תחום העבודה הגמישה, להציע לכלל העובדים אפשרויות להסדרי עבודה גמישים ולהסביר לאלה שבקשותיהם לא התקבלו מדוע תפקידם לא מאפשר זאת. בנוסף על החברה להעביר הכשרת מנהלים לממונים על עובדים בהסדר עבודה גמיש אודות אופן הבקרה, ההערכה ומדידת התפוקות של העובדים מרחוק. הגשת הבקשה לקבלת תו-התקן בפועל מתבצעת דרך טופס מקוון פשוט, בו מתחייב המצהיר על עמידה בתנאים.¹⁷

הגשת הבקשה למענק מתבצעת באופן מקוון דרך אחת מ-3 חברות חיצוניות לממשל הסינגפורי. בנוסף לעמידה בתקן, בעת הגשת הבקשה למענקים יש לצרף:¹⁸

1. הוכחת העסקה קבועה בעבודה מהבית – הצהרה על כך הן מצד העובד, הן מצד המעסיק.
2. דו"ח הערכת השפעה של עבודה מהבית על החברה.
3. רשימת עובדים שעובדים בהסדר גמיש באופן קבוע, חוזי העסקתם וטפסי הביטוח הלאומי שלהם מששת החודשים הקודמים להגשת הבקשה.

בעקבות משבר הקורונה בו רבים בסינגפור נאלצו לעבור לעבודה מהבית ובשל הרצון של הממשל הסינגפורי לעודד המשך עבודה במודלים גמישים גם לאחר המשבר, הוקלו התנאים להגשת בקשה למענק בתקופה זו: העובדים נדרשים לעבוד בהסדר גמיש לכל הפחות חודש 1 שלם בתקופה בה אין איסור על עבודה מהמשרד או חובת עבודה מהבית. כמו כן, תשלום המענק בתקופה זו מתבצע בפעימה אחת, בתקופה של עד 4 חודשים מהגשת הבקשה.¹⁹

¹⁴ [Work-Life Grant \(WLG\) for flexible work arrangements](#), Ministry of Manpower official website.

¹⁵ [FACTSHEET ON WORK-LIFE GRANT](#), workforce Singapore.

¹⁶ [Work-Life Grant \(WLG\) for flexible work arrangements](#), Ministry of Manpower official website.

¹⁷ [FACTSHEET ON WORK-LIFE GRANT](#), workforce Singapore.

¹⁸ [Flexible Work Arrangements standards](#), the agency of Tripartite Alliance Limited (TAFEP).

¹⁹ [Implementation Guide for SMEs to Adopt Tripartite Standard on Flexible Work Arrangements](#).

¹⁹ [Enhancements to Work-Life Grant \(COVID-19\)](#).

העסקה גמישה בישראל

עבודה מרחוק במגזר הציבורי

אחד הגורמים לאופי העסקה הקשיח בישראל נובע מתוקף חוק שעות עבודה ומנוחה, תשי"א-1951, שאינו מאפשר כמעט כלל גמישות בשעות העבודה. החוק לא מאפשר למעסיק לחרוג מהעסקה של כ-8-9 שעות ביום, שהן 43-45 שעות שבועיות, אלא בתשלום עבור שעות נוספות. בהתאם, העובדים לא יכולים לדרוש גמישות ושינויים בשעות העבודה הקשיחות. כמו כן החוק קובע תקופת התייחסות לתשלום, שהינה יומית, ולפיכך מעסיק מחויב בתשלום שעות נוספות לעובד שעבד יותר מ-8.4 שעות ביום עבודה בשבוע עבודה בן 5 ימים, ללא תלות במספר הימים והשעות שהעובד עבד ביתר השבוע.²⁰

על אף שאין מדיניות המעודדת עבודה מהבית באופן נרחב במגזר הציבורי בישראל, בשנים אחרונות הופעלו מספר מודלים המאפשרים עבודה מהבית בתנאים מסוימים. החל מ-2016, לעובדים במשרת הורה העומדים בתנאים בנוגע לוותק ואופי עבודתם ישנה אפשרות לבצע שעות נוספות מהבית. מטרת ההטבה הן לעודד הורים לעבוד בשירות המדינה, לצמצם את הפערים המגדריים הנובעים מההורות (שמתאפיינים גם בכושר ההשתכרות) וכן להגביר את איזון חיי בית-עבודה. בשנים הראשונות לפעילותו כפיילוט עלו תוצאות מודל העסקה זה כחיוביות, וממצאיו הראו כי הגמישות לא נוצלה לרעה ע"י העובדים ולפיכך נבחנת האפשרות להרחיבו.²¹

פיילוט נוסף בוצע ברשם הפטנטים במשרד המשפטים. הפיילוט החל ב-2010, וב-2014 בעקבות הצלחתו מוסד כהסכם קבוע. במסגרת העבודה ברשם הפטנטים מיושם, עבור חלק מהעובדים, מודל העסקה גמיש המאפשר עבודה מרחוק עד 40% מימי העבודה בשבוע. במסגרת שיטת עבודה זו זכאים לעבוד רק עובדים העומדים בקריטריונים שונים הנוגעים לוותק ולמרחק המגורים ממקום העבודה. תוצאות הפיילוט ב-4 שנותיו הראשונות היו מוצלחות: תפוקות העובדים עלו ואלה היו בעלי שביעות רצון גבוהה יותר מעבודתם, פחתו היעדרויות והיה פשוט יותר לגייס עובדים ולשמרם. לצד זאת, שיטת העבודה החדשה דרשה התאמה של שיטת הניהול, והביאה לתסכול בקרב העובדים שלא זכאים לעבוד באופן זה.

התשתית המשפטית המסדירה את עבודתם של עובדי מדינה היא מורכבת ומסועפת ומערבת חוקים רבים והסכמים קיבוציים. ההטבה בדבר השעות הנוספות להורים והפיילוט במשרד הפטנטים, התאפשרו בדרך הבאה:

1. הוקמה ועדה שבחנה את הנושא והגישה דו"ח הכולל המלצות.
 2. בהחלטת ממשלה נקבע כי יש לאמץ את המלצות הועדה, וכי על נציב שירות המדינה לפעול בהתאם להמלצות. בנוסף נקבע כי במידת הצורך, יש להציע תיקוני חקיקה או לעדכן את התקשי"ר, ובמקרה של מנגנון התגמול בשירות המדינה - אף לקיים מו"מ עם ארגוני העובדים וההסתדרות.
 3. גובש מודל ליישום ולבקרה ע"י הגורמים הרלוונטיים (נציבות שירות המדינה, משרד רוה"מ, משרד האוצר ועוד).
- מסקנה העולה מתהליך זה היא כי המקור לקדם שינויים במנגנוני העבודה בשירות המדינה הוא בממשלה, אשר ביכולתה לקדם רפורמות אלו. בהחלטות ממשלה נקבעים הגורמים האחראים לגבש את המתווה הסופי, להציע את תיקוני החקיקה במידת הצורך, ובענייני תגמול להגיע להבנות עם ההסתדרות וועדי עובדים אחרים.

²⁰ חוק שעות עבודה ומנוחה, תשי"א-1951.

²¹ דיו וחשבון על הוצאות השכר בשירות המדינה וגופי הבטחון לשנת 2018, אגף שכר והסכמי עבודה, משרד האוצר, פברואר 2020.

עבודה מרחוק במגזר הפרטי

חברות עסקיות רבות בחרו בשיטת עבודה מרחוק בתחילת העשור השני של שנות ה-2000, אך חלקן חזרו בהן לאור טענות ומחקרים שהראו שדור המילניום מעדיף לעבוד במשרד. כעת, כשהגודש בכבישים גואה וההגעה לעבודה פוגמת בפיריון העובדים, המגמה חזרה. בישראל, חברת Amdocs הודיעה בפברואר השנה כי תאפשר לכל 5,000 עובדיה בישראל לעבוד יום אחד בשבוע מהבית. מעט אחריה, הודיעה פירמת הייעוץ ורואי החשבון Deloitte כי גם היא תאפשר ל-1,200 עובדיה לבחור יום אחד בשבוע בו יעבדו מהבית. חברת הביטוח IDI החלה בפילוט יום עבודה מהבית בקרב מחלקת התביעות, ולאחר ניסיון מוצלח הרחיבה את האפשרות לכל עובדי המטה. אלו הן רק מספר דוגמאות מתופעה ההולכת ומתחזקת.

התמודדות מעסיקים עם משבר נגיף הקורונה

משבר נגיף הקורונה גורם ליותר ויותר חברות להכריז על עבודה מרחוק לתקופה מוגבלת, בתהליך מזורז הכולל למידה של המודלים תוך כדי תנועה. במסגרת מחקר של Future Mobility IL רואיינו חברות מייצגות. להלן דוגמאות הממחישות כיצד התאפשרה העבודה מהבית, מה היו האתגרים בדרך ומה הייתה התרשמות המנהלים מצורת עבודה זו.

- עיריית בת ים – לאחר גיבוש התנאים לעבודה מהבית (תשתית טכנולוגית, גיבוש המשימות ואבטחת מידע), ניתנה למספר יחידות האפשרות לעבוד מהבית יום או יומיים בשבוע: הנהלה ומטה, שירות פסיכולוגי, הנדסה, משאבי אנוש, לשכה משפטית, חברה כלכלית ועוד. חלק ממענה המוקד העירוני ניתן מהבית ולשם כך נערכו בדיקות מקדימות. חלק מהשירותים, כמו הפסיכולוגי, ניתנו מהבית בצורה של שיחות וידאו. העובדים דיווחו על כניסה ויציאה מהעבודה באמצעות מערכת טלפונית, וכן דיווחו על מילוי משימותיהם באמצעות טופס אינטרנטי פשוט. בעירייה דווחו על הגברת היעילות בשל מדידת תוצאות ולא שעות, מיקוד בפגישות וידאו לעומת פגישות במשרד, עבודה בשעות נוחות יותר המתאימות לעובדים. נושא משמעותי היה העלאת רמתם הטכנולוגית של העובדים – אשר בשל המשבר נאצלו ללמוד את הכלים הזמינים בזמן קצר וללא התנגדות ובכך הצליחו לסיים משימות במהירות ויעילות. בעירייה ציינו חסכון משמעותי בזמני הנסיעה לעבודה ובחסכון כלכלי שנבע בשל הפחתת עלויות הרכב והחזרי הנסיעה המשולמים לעובדים.
- מקורות – חברה ממשלתית תפעולית המעסיקה כ-2,100 עובדים. טרם משבר הקורונה, החברה נמצאה בתהליך מול הממונה על השכר ורשות החברות להגדרת 150 עובדים שיוכלו לעבוד מהבית. בשל תהליכים בשנה וחצי האחרונות שכללו שיפור של התשתית הטכנולוגית ושינוי התרבות הארגונית, בפרוץ משבר הקורונה התאפשר ל-800 עובדים לעבוד מהבית (37% מהחברה). מדידת העובדים מתבססת על תפוקות בלבד ועל תכנית העבודה, ולא על שעות עבודה. נמצא כי התפוקה עלתה ב-15% ותאריכי יעד של משימות הוקדמו. בחברה מנהיגים נוהל שיחות בוקר בוידאו לכל צוות, שפתוחות לכל הדרגים הניהוליים. בסוף היום העובדים מדווחים על תפוקתם והמנהלים מדווחים על כך להנהלה הבכירה. בתקופת החזרה לשגרה מתכוונים בחברה להסדיר את נושא העבודה מהבית אל מול הממונה על השכר וועד העובדים. התכנון בשלב זה הוא לסמן עובדים שיבצעו עבודתם מהבית בלבד, ועובדים שמבצעים עבודתם מהבית ומהמשרד, לפי לוח חודשי שיקבע מראש. לשם כך, מייעדים במשרדי החברה קומת Open Space על חשבון משרדים קיימים, ובכך יחסכו עלויות הקשורות באחזקתם.
- שטראוס מים - בעלת מפעלים באשדוד, אור יהודה ומגדל העמק ומטה בפ"ת. החברה הורתה לכל עובדי המטה לעבוד מהבית כל עוד ישנם חיבור לרשת אינטרנט וקו טלפון זמינים. במקביל, הואצו עבודות תשתית ותקשורת ובתוך שבועיים הוקמה מרכזיה שמאפשרת גם לעובדי התמיכה ושירות הלקוחות לעבוד מהבית. נעשה ניסיון להעביר את עבודות הפיתוח

לבתיים אך יעילות המהלך איננה ודאית. עובדי התחזוקה, הטכנאים והמתקינים המשיכו בעבודת השטח כרגיל. כדי לתמוך במהלך הוגדרו חוקים ומסגרת לעובד שמאפשרת עבודה נוחה ואפקטיבית מהבית. ניכר כי העובדים מרוצים מדרך עבודה זו, אך קיים קושי למדוד את מידת שביעות הרצון והיעילות בשעה שגם מסגרות החינוך אינן פועלות כסדרן. סקר לקוחות מצא כי מידת שביעות הרצון נשמרה, בהשוואה לתקופה שלפני המשבר.

- Western Digital - מעסיקה כ-1,200 עובדים בישראל (רובם באזור כפ"ס, תפן ועומר). החברה עברה למתכונת עבודה מהבית, למעט עובדי יצור שאינם יכולים לבצע עבודתם מרחוק. ניכר כי העובדים מרוצים, הפריון לא ירד והיעדים מולאו בהצלחה. כל עובד מעביר דיווח למנהל הישיר באם הוא מעוניין לעבוד מהבית או מהמשרד, והמנהל מדווח על עובדיו למחלקת משאבי האנוש.

- Applied Materials – מעסיקה כ-1,500 עובדים בפארק המדע ברחובות. בחברה מקפידים לקיים פגישות וידאו של כל הדרגים לפחות אחת לשבוע (פגישה שבועית של יחידה שלמה ופגישות תדירות של הצוותים הקטנים יותר). בנוסף, נקבעה הפסקה בשעות 12:00-14:00 כדי לאפשר לעובדים להיות עם משפחתם, ולכן בזמן זה לא נקבעות פגישות.

- פרטנר – מטה החברה בפארק אפק בראש העין, המונה למעלה מ-1,500 עובדים, עבר ברובו לעבוד מהבית. כמו כן, שירות הלקוחות עבר לעבוד מהבית באמצעות התחברות למרכזיית הלקוחות. המעבר היה כרוך בעבודות תשתית ובבדיקת התכנות עומס על הרשת. בחברה יבחנו ביציאה מהמשרד כיצד ניתן לשמר את היעילות בעבודה מרחוק בקרב עובדי המטה והאם ניתן לאפשר לעובדי שירות הלקוחות מודל העסקה דומה.

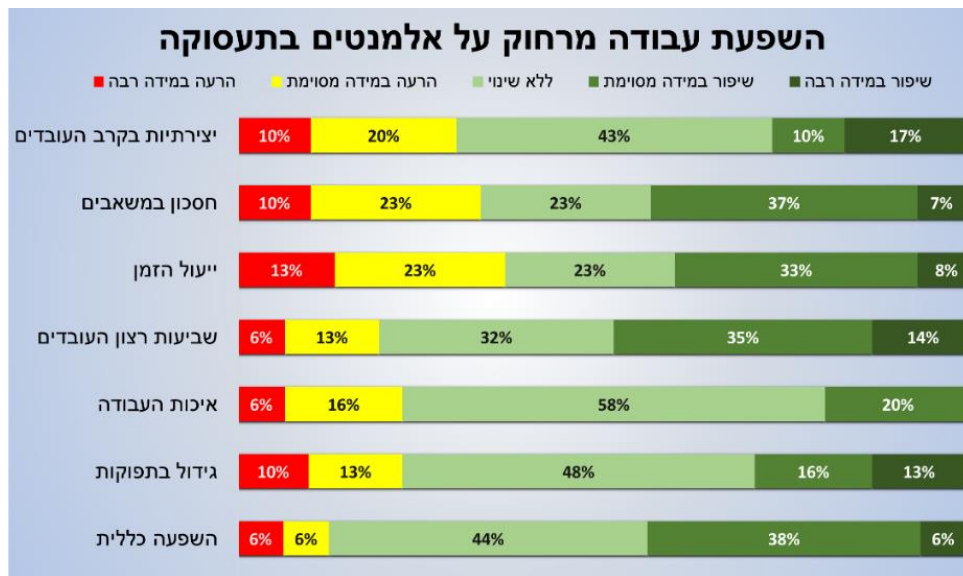
- מגדל – החברה מעסיקה מעל 1,500 עובדים שכולם עבדו מהבית במהלך תקופת המשבר. בחברה ביצעו הדרכות מקוונות רבות ונרכש ציוד לוגיסטי מתאים לעובדים. בחברה מציינים לטובה את שביעות רצון העובדים והתפוקות אשר ניכר כי עלו, אם כי לא לכל התפקידים פותחו אמצעי מדידה בשלב זה.

סקר שערכה קרן ההון סיכון Viola Group בקרב חברות הפורטפוליו שלה מצא שגם לאחר ההקלות בהגבלות הממשלה על כמות העובדים במשרד, 73% מהחברות ממשיכות עם מדיניות מוצהרת של עבודה מהבית. חלקן יאפשרו עבודה מהמשרד לעובדים שמעוניינים בכך אך לא יעודדו זאת. בנוסף, 30% מהחברות הצהירו שבכוונתן לבחון את מדיניות העבודה מהבית גם לאחר חזרה מלאה לשגרה.

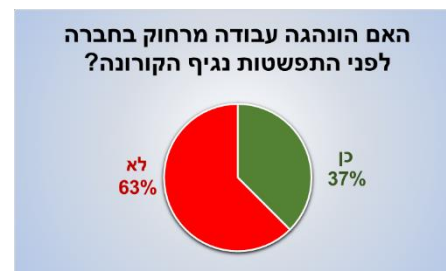
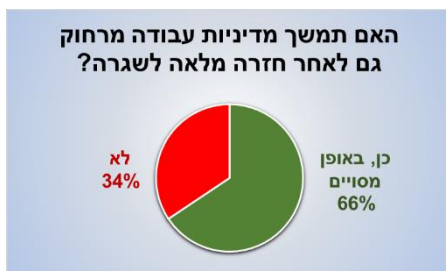
ניכר כי חברות אשר נערכו לעבודה מהבית בטרם המשבר, כגון Deloitte, Amdocs, וביטוח ישיר, פיתחו מודלים לתקשורת, ניהול ומדידת תפוקות מרחוק אשר הקלו על המעבר האבסולוטי לעבודה מהבית בעת משבר הקורונה. לפיתוח כלים להערכת אפקטיביות חשיבות רבה במעבר לעבודה מרחוק בטווח הארוך, שכן שינוי המקום ממנו מתבצעת העבודה משפיע על האופן בו מתבצעת העבודה והמועד בו היא מתבצעת. מקומות עבודה שהקדימו לפתח אסטרטגיית הון אנושי שמותאמת לעולם העבודה העתידי, התמודדו טוב יותר עם מעבר מהיר לעבודה מרחוק. במרבית החברות נעשו עבודות תשתית מהירות כדי לאפשר עבודה מרחוק גם לעובדים שתפקידם הוגדר עד כה ככזה המחייב הגעה למשרדים. ניכר כי שביעות רצון העובדים עלתה והפריון, לכל הפחות, נשמר – בהינתן הנסיבות המורכבות שעיקרן היא מערכת החינוך שלא פעלה כסדרה והעובדים נדרשו לעבוד כשילדיהם בבתיים.

סקר Future Mobility IL למעסיקים

הסקר נערך באפריל 2020 ע"י Future Mobility בעזרתם של ארגוני 15 דקות, ישראל 2050 ו-Made in Jerusalem. ממלאי הסקר הינם מנהלים בכירים ברמת סמנכ"ל ומעלה ב-32 חברות המעסיקות יחד מעל 45,000 עובדים. פרופיל החברות מורכב מחברות ממשלתיות, חברות ביטוח ופיננסים, חברות שירותים, חברות יבוא, חברות תקשורת וטכנולוגיה. 80% מהחברות מקורן במגזר הפרטי-עסקי. המנהלים נשאלו מגוון שאלות אודות התמודדות החברה עם המעבר לעבודה מהבית בעת ההגבלות על מקומות העבודה בעקבות התפשטות נגיף הקורונה. נתוני הסקרים מספקים מידע על מהלכים שהתבצעו בחברות בעת המעבר לעבודה מהבית, האתגרים אותם חוו המנהלים, ההשפעה על טיב התעסוקה ודעתם בנוגע להמשך המדיניות עבודה מרחוק בהמשך.

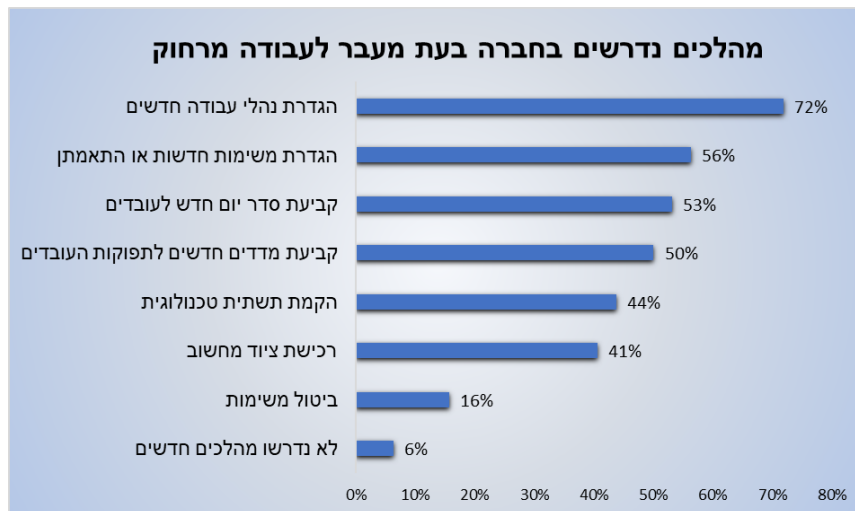


ניתן להניח בצורה סבירה כי ההשפעות החיוביות או הניטרליות של עבודה מרחוק בתקופת הסקר מותנו בשל נסיבות חיכוניות שאופייניות לתקופה, שעיקרן הוא מערכת החינוך שלא פעלה כסדרה ולפיכך עובדים רבים נאלצו לשמור על ילדיהם במהלך שעות העבודה מהבית. 77% מהנסקרים חושבים שהפריון נשמר ואף עלה בעת העבודה מהבית, לצד 78% שחושבים בצורה זהה על איכות העבודה. 44% מהחברות הצליחו לחסוך כבר בתקופה זו במשאבים וכ-23% נוספים ציינו שלא חוו שינוי. רק 12% מהנסקרים חושבים כי לעבודה מהבית הייתה השפעה שלילית על התעסוקה. תוצאות הסקר ממחישות את הפוטנציאל הגלום בהגדלת הפריון בעבודה מהבית, לצד החסכון באלמנטים נוספים כגון זמן ומשאבים ושיפור בשביעות רצון של העובדים.

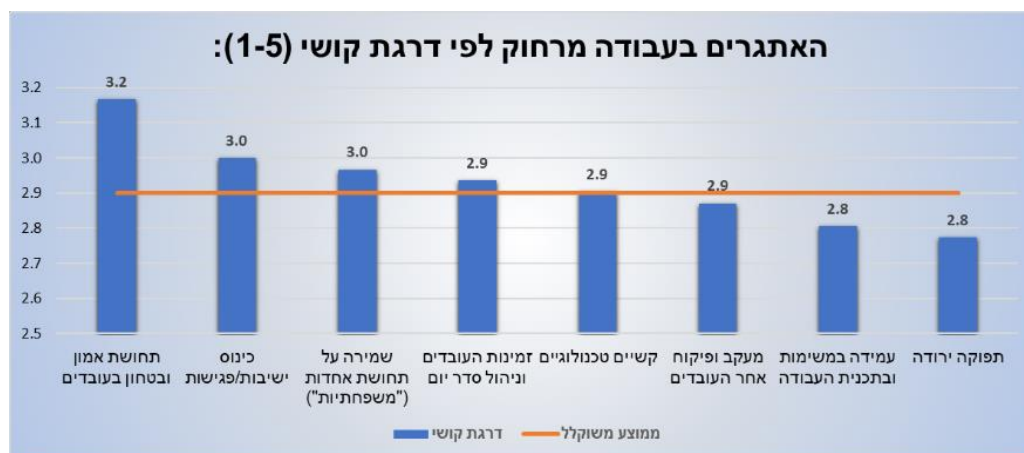


66% מהנסקרים, בחברות שמעסיקות מעל 45,000 עובדים בישראל, ציינו כי ימשיכו במדיניות עבודה מרחוק במודלים שונים – גם לאחר חזרה מלאה לשגרה, זאת לעומת 37% בלבד בהם הונהגה מדיניות עבודה מרחוק טרם התפשטות נגיף הקורונה. בין

המודלים המוצעים להמשך: יום עבודה מהבית בכל החברה אחת לשבועיים, יום עבודה מהבית אחת לשבוע, קיום פגישות מרחוק בלבד, שילוב מוקדנים מאזורי מגורים רחוקים ממשרדי החברה, גמישות בשעות העבודה ועוד.



ב-72% מהחברות הגדירו נהלי עבודה חדשים, לצד 56% מהחברות בהן הגדירו משימות חדשות ו-53% בהן קבעו סדר יום חדש לעובדים. ב-50% מהחברות נקבעו מדדים חדשים לתפוקות העובדים ורק 16% מהחברות נאלצו לבטל משימות שנבעו ממעבר לעבודה בבית. הגדרת נהלי עבודה וסדרי יום חדשים לצד התאמת המשימות לעבודה מהבית הם שלב ראשון וחשוב בשינוי דפוסי העבודה. חברות שמשלבות תשתית תקשורתית וטכנולוגית (כגון שירות לקוחות, תמיכה טכנית, קבלת קהל) משקיעות בהקמת התשתית ורכישת ציוד מחשוב לעובדים מהבית. קביעת מדדים חדשים לתפוקות הינו אתגר ארגוני שמשנתנה לפי אופי התפקידים.



ניכר כי במרבית החברות האתגרים לא נחוו בעוצמה גבוהה (ממוצע משוקלל 2.9), כשהבולטים באתגרים הם תחושת האמון ובטחון בעובדים (3.2/5), כינוס ישיבות ופגישות (3/5) ושמירה על תחושה משפחתית בחברה (3/5). האתגרים שהמנהלים דירגו כהכי פחות קשים היו דווקא התמודדות עם תפוקה ירודה ועמידה בתכנית העבודה (2.8/5). התוצאות ממחישות את הצורך בכלים להערכת אפקטיביות ואימוץ כלי מדידה ובקרה לצד. כמו כן, התוצאות מחזקות את הטענה כי עבודה מהבית איננה גורמת לתפוקה ירודה בקרב העובדים.

המלצות ליישום

במסמך זה סקרנו נקודות השוואה בעולם ואת המצב בישראל במגזר הפרטי והעסקי. בחרנו להוסיף התמקדות במשבר נגיף הקורונה שסיפק נקודות ייחוס אמיתיות למצב עולם בו עובדים מהבית כדי לחדד את ההבנה סביב החלטות הנדרשות כדי לעבור למודלים של עבודה מהבית גם במצב שגרה.

על מנת להטמיע שינויים בתחום העבודה מרחוק, יש לאמץ שינוי בתרבות התעסוקה כאשר לממשלה תפקיד משמעותי הן בקבלת ההחלטות והן כמודל לדוגמה. בפרק זה נביא את המלצותינו לממשלה בטווח הקצר, אשר בהשקעה מתונה יכולה להביא לתוצאות משמעותיות בהעלאת פריון המשק והפחתת גודש התנועה וזיהום האוויר. המתודולוגיה המובאת בהמלצות אלה בנויה על שלושה רבדים, כשליבת השינוי תחל במשרדי הממשלה, תחדור לחברות שמרניות עם ועדי עובדים גדולים ותגיע לכלל המשק.

עבודה מרחוק בשירות המדינה

קבלת החלטת ממשלה לפיה יש לאפשר לעובדי המדינה לעבור למודל העסקה גמיש הכולל 20% משבוע העבודה מהבית בממוצע. החלטת הממשלה תתייחס לסעיפים שלהלן:

1. אפיון התפקידים:

א. הגדרת יעדים לפיהן בתוך שנה ל-50% מהעובדים תהיה האפשרות לעבוד מהבית, ובתוך שנתיים ל-90% מהעובדים.

ב. על נציבות שירות המדינה לאפיין את התפקידים לפי רמת ההתכנות והמורכבות לאפשרות עבודה מהבית. עובדים בעלי נגישות לתשתית טכנולוגית המאפשרת ביצוע משימות בעבודה מהבית ללא סוגיות אבטחת מידע מורכבות יוגדרו כעובדים הרשאים לעבוד מהבית כבר בשלב הראשון. עובדים שתפקידם הוא מתן שירות פונטטאלי לציבור או לעובדי המשרד ולשם עבודתם מהבית נדרשת טרנספורמציה דיגיטלית של השירות, יוגדרו כעובדים הרשאים לעבוד מהבית בשלב מאוחר יותר.

ג. על נציבות שירות המדינה יהיה לעקוב אחר התקדמות יישום היעדים ולהציע הצעות לשיפור ולקחים.

2. הגדרת המודל: האפשרויות יתאמו לשני המודלים הבאים -

א. נוכחות מרחוק - יום עבודה שלם מהבית.

ב. שעות ליבה – בין השעות 10 ל-14 נדרשים להיות במשרד, ביתר השעות ניתן לעבוד מהבית, לפי הגדרת שעות העבודה מהבית בתקן.

3. פונקציה ניהולית:

א. מנכ"לים במשרדי הממשלה יוסמכו להתיר לעובדים לעבוד מבתיהם במסגרת 20% משעות העבודה הכלליות במשרד, לפי שיקול דעתם, תוך העזרות באפיון של נציבות שירות המדינה. זוהי זכות שניתנת לעובד, והוא אינו חייב לממשה.

ב. אפשרור מודל עבודה מרחוק והפסקתו יינתנו עפ"י שיקול דעתו של המנהל הישיר בפיקוח מנכ"ל המשרד.

4. דיווח ומדידה:

- א. על כל עובד ומעסיק יהיה לדווח האם העובד מוגדר כעובד מהבית, מה היקף האישור ובאיזה מהמודלים האפשריים הוסכם כי יעבוד. על העובד להעביר דיווח יומי של שעות העבודה ועל המעסיק להעביר דיווח שבועי זהה על העובד. ניתן לעשות שימוש בטפסי דיווח אינטרנטיים פשוטים כפי שנעשו בעיריית בת-ים.
 - ב. על הנציבות לפרסם ברמה חודשית נתוני מימוש עבודה מרחוק לכל יחידה ממשלתית. הדיווח לא נועד רק לאכוף את העבודה מהבית אלא למדוד באיזה יחידות עבודה מהבית הוטמעה כרכיב משמעותי בתעסוקה ולא רק ניתנה כאפשרות לעובדים.
 - ג. המדידה תתקיים אל מול תכנית העבודה המאושרת. עד לפיתוח מודל מדידה מותאם, יש לוודא עמידה בתכנית העבודה בפועל.
5. מנגנון: המנגנון יכול על כל משרדי הממשלה בצורה זהה. לכל מנכ"ל משרד תינתן הגמישות להתאים את המודל לכל אגף, כך שיתכן ובאגף אחד ממוצע העבודה מהבית יהיה כ-30% מהתקן ובאגף אחר כ-10% מהתקן.
6. היקף: ההחלטה תחול על משרדי הממשלה, השלטון המקומי, תאגידים סטטוטוריים וחברות ממשלתיות בהתאמות הנדרשות.
7. הדרכה: 40% מתקציב ההכשרה והדרכה של כל משרד יוסט לטובת הדרכה מקוונת:
- א. המרה של החומרים המועברים בהדרכות פרונטליות ללמידה דיגיטלית כולל וובינרים מקוונים.
 - ב. התחברות מרחוק של משתלמים או של עובדים חדשים המודרכים, מהבית, ולמידה בצורה מקוונת.

עידוד המגזר הפרטי לעבודה מרחוק

אימוץ המודל הסינגפורי והקצאת 100 מלש"ח כמענק למעסיקים שיצהירו על מודל העסקה גמיש לעובדיהם.

1. תנאים לבקשת מענק: ניתן להגיש בקשה עבור עובדים שעובדים לפחות 20% משבוע העבודה מרחוק במשך לפחות 2 חודשים טרם הגשת הבקשה, כאשר בתקופת היציאה ממשבר הקורונה תקוצר תקופה זו ל-1 חודש בלבד החל מחזרה מלאה לשגרה בה ניתן לעבוד במשרדים.
2. גובה המענק: מענק חד פעמי למעסיק של 2,000 ₪ עבור עובד העובד לפחות 20% מרחוק ו-4,000 ₪ עבור עובד העובד לפחות 50% מהבית, עד תקרה של 500,000 ₪ למעסיק.
3. חובת דיווח: בדומה למודל הסינגפורי, תידרש חובת דיווח של המעסיק לרשות המרכזת את המענק על אודות העבודה מהבית. בתוך כך, תידרש הצהרה חתומה מצד העובד ומצד המעסיק על האפשרות לעבודה מהבית, הסיכום החתום עם העובד ותצהיר חתום המוכיח עבודה מהבית.
4. התחייבויות המעסיק: מינוי ממונה על תחום העבודה הגמישה, הצעת ההסדר לכלל העובדים, הכשרת מנהלים שכוללת הסבר על בקרה, הערכה ומדידת תפוקות של עבודה מרחוק.
5. השפעות צפויות על המשק: עפ"י ניתוח Ecotraders, התועלת הכללית, הן למעסיק, הן לעובד והן למשק עבור עובד מגזר ציבורי שעובד בבית 15% בלבד משעות התקן היא כ-5,600 ₪ בשנה.²² הנחה סבירה היא כי התועלת עובר עובד

²² Ecotraders, הפחתת השימוש ברכבים פרטיים בקרב המגזר הציבורי, 2018.

במגזר הפרטי עבור אותם היקפים הינה זהה. כך, צפויה תועלת כללית ישירה של 280 מלש"ח בשנה ממהלך זה בלבד, ולמעלה מ-1 מיליארד ש"ח ב-4 שנים הקרובות. זאת לצד איתות של הממשלה בנושא מודל העסקה גמישה שיסחוף מעסיקים נוספים.

מענקים להטמעת טכנולוגיות ופתרונות לעבודה מרחוק והערכת אפקטיביות

הקמת קרן שתתמוך בהטמעת טכנולוגיות לניהול עבודה מרחוק ופתרונות הערכת אפקטיביות העובדים שימשו כמקרי בוחן וביתן.

1. מטרה: הטמעת טכנולוגיות לניהול עבודה מרחוק ופתרונות להערכת אפקטיביות העובדים בחברות גדולות, כדי להאיץ את רמת המוכנות של חברות וארגונים למעבר לעבודה מרחוק בהיקפים גדולים. הפתרונות יכולים לנוע ברובד אסטרטגי, תהליכי או טכנולוגי.
2. היקף: 50 מלש"ח עבור 20 פיילוטים שיבחרו ע"י ועדה בין-משרדית. החברות יתוגמלו ב-50%-30% מהיקף הפרויקט המוצע, בהתאם לעמידה ביעדים של עבודה מרחוק.
3. תנאים: בקשות החברות יבחנו עפ"י הטכנולוגיה הנדרשת, היעדים לשיפור בתפוקה, החסכון במשאבים והקטנת הגודש הנגרם מהגעה למקום העבודה. כמו כן, יבחנו הבקשות על פי היכולת לשכפל את הפיילוט למקומות נוספים ואת מידת ההשפעה של המעסיק על מעסיקים אחרים.

מנגנון הסדרי עבודה גמישה²³

מעבר לחישוב שעות נוספות על בסיס שבועי כמקובל בעולם במקום על בסיס יומי המקובל היום.

1. שינוי חוק שעות עבודה ומנוחה, כך שכל עובד שחלפו 26 שבועות מאז החל לעבוד במקום עבודתו יוכל לדרוש "הסדר עבודה גמיש", לרבות גמישות בשעות התחלת העבודה וסיומה, באופן חלוקת שעות העבודה במסגרת יומית, שבועית, חודשית או שנתי, ובאפשרות לביצוע עבודה בהיקף מסוים בבית העובד, בשלוחה של מקום העבודה או במקום אחר שאינו במקום העבודה הרגיל.
2. הארכת תקופת ההתייחסות בשעות העבודה והמנוחה לתקופה של כשבוע ימים, בסקטורים שייקבעו על ידי שר העבודה. זאת במקום תקופת ההתייחסות הנוכחית הקבועה בחוק – במסגרתה שעות נוספות מחושבות על בסיס יומי.

ביצוע פיילוט באזור תעסוקה מוגדר

פיילוט להעסקה גמישה באזורי תעסוקה מוגדרים, בשיתוף מעסיקים גדולים ורשויות מקומיות ובאחריות משרד הכלכלה.

1. אזורי תעסוקה: בחירת אזורי תעסוקה צפופים שקיים גודש תנועה קבוע בעת ההגעה והיציאה מהם. למשל: קרית אריה בפ"ת, קרית עתידים או רמת החייל בת"א, קרית שדה התעופה, קרית הממשלה בירושלים.
2. תקציב: 20 מלש"ח. התקציב יכלול מיפוי של מעסיקים ושל אופי תפקידי העובדים, תכנון של התכנית, מימון פרויקטי תשתית חיוניים, שיווק התכנית, ניהולה ומדידת תוצאות.

²³ מבוסס על:

[הצעת חוק הסדרי עבודה גמישים התשע"ז-2017](#)

מרגלית, יותם, איילת הלל, ליאור גרו ורחל זקן, "חוק שעות עבודה ומנוחה ומנגנונים לגמישות בשוק העבודה", המכון הישראלי לדמוקרטיה, אוקטובר 2019.

3. משך הפרויקט: שנה, שתכלול - מיפוי מעסיקים ותפקידים (חודש); תכנון הפיילוט (חודש); עבודות תשתית נדרשות (חודשיים); שיווק, הסברה, כנסי מעסיקים ועובדים (חודש); תקופת הפיילוט (7 חודשים).
4. הפיילוט יכול הצעה של המעסיקים לעובדים במספר מודלים:
 - א. גמישות בשעות העבודה - הגעה מוקדמת או יציאה מאוחרת.
 - ב. שבוע עבודה דחוס - ימי עבודה ארוכים ופחות ימי עבודה בשבוע.
 - ג. עבודה מהבית בחלק מימות השבוע.
5. בכל חברה משתתפת ימונה ממונה העסקה גמישה, שידווח למנהל הפרויקט על התקדמות בסוף כל חודש.
6. מדידה:
 - א. מדידת השפעה על זמני הנסיעה ברכב פרטי ובתחבורה ציבורית בהגעה וביציאה מאזור התעסוקה.
 - ב. השפעה על התנהגות העובדים הכללית באזור התעסוקה – רישום כלל המשתתפים לפרויקט "דרך ערך" וניטור אנונימי לפי אזור תעסוקה או שימוש בנתוני סלולר בצורה אגרגטיבית לפי אזור תעסוקה.
 - ג. התקנת תחנות ניטור זיהום ע"י המשרד להגנ"ס לשם מדידת פליטות גזי חממה ומזהמים חלקיקיים.
 - ד. סקרים ולמנהלים ולעובדים לבחינת פריון העבודה ושביעות רצון העובדים.