



כאשר השעון חדל למדוד עבודה עבודה היברידית משולבת ואתגרי היישום של משפט העבודה

מאת: רויטל חן

יותר באמצעים מקוונים; וההבחנה בין זמן עבודה לזמן פרטי נעשית מורכבת מאי פעם.

אין מדובר בדור המבקש להתחמק מעבודה, אלא בדור הפועל במציאות תעסוקתית שהשתנתה, בעוד שהמסגרת הנורמטיבית נותרה במידה רבה כשהייתה. במציאות תעסוקתית זו, הכלים שנועדו להגן על עובד במפעל או במשרד מתקשים לתת מענה לעובד שעבודתו נמדדת באמצעות יעדים, זמינות ותפוקה, ולא באמצעות שעון נוכחות. במקביל, המשך ההיאחזות במדידת שעות כמדד עיקרי מוביל לעקיפה שקטה של הדין באמצעות שכר כולל, הסכמים עמומים, והעברת סיכונים אל כתפי העובד. בפרקטיקה, דיווח השעות אינו משקף עוד את מהות העבודה שבוצעה בפועל, ולעיתים מתמצה ברישום פורמלי של "יום עבודה מלא", גם כאשר לא מתקיימת שליטה אמיתית בתוכן, בקצב או בהיקף העבודה.

הון אנושי וצורת העבודה כמשתנה ניהולי-נורמטיבי

האתגר שמציב דור Z למשפט העבודה אינו מתמצה בפער בין חקיקה למציאות טכנולוגית, אלא נוגע בלב תפיסת ההון האנושי. שוק העבודה בן זמננו אינו מתאפיין עוד בהסתמכות עיקרית על חלוקה פונקציונלית יציבה של תפקידים או על מחזורי עבודה ארוכי טווח, אלא על עובדים שבידיהם יצירתיות, יכולת הסתגלות וקצב עבודה מהיר, ואשר מצפים למבני עבודה קצרים, לתהליכים תמציתיים ולמשוב תכוף וברור. מאפיינים אלו אינם משקפים חוסר סבלנות גרידא, אלא התאמה לסביבה מקצועית דינמית, שבה מחזורי קבלת החלטות קצרים ותגובה מהירה הפכו לחלק בלתי נפרד מאופן הביצוע והניהול.

מכאן, שצורת העבודה אינה עוד רק אמצעי ארגוני טכני, אלא משתנה המשפיע באופן ישיר על אופן מימוש האחריות, המחויבות והפיקוח במסגרת יחסי העבודה.

בהקשר זה, בני דור Z אינם רק מושא להסדרה משפטית, אלא משאב ארגוני בעל ערך, שמעסיקים נדרשים לדעת לנהל, לשמר ולפתח. ארגונים שלא ישכילו להתאים את שיטות הניהול והעבודה למאפייניו של הון אנושי זה, צפויים לאבד יתרון תחרותי ולהיות מאחור, בדומה לארגונים שבחרו להתעלם מתהליכי הדיגיטציה והאוטומציה בעידן הבינה המלאכותית.

מאפייני ההשתלבות של עובדים צעירים מדגישים את הקשר הישיר בין צורת העבודה לבין מידת המחויבות הארגונית. עובדים אלה פועלים בסביבה שבה גבולות העבודה אינם מובנים מאליהם,

משפט העבודה המודרני נבנה על תמונת עולם ברורה למדי. דורות קודמים של עובדים, רבים מהם בני זמננו כצאצאים לסבים ולסבתות שעבדו במפעלים, במוסכים ובמשרדים, פעלו במסגרת תעסוקתית יציבה, פיזית, ובעלת גבולות ברורים. יום העבודה היה תחום בזמן ובמקום; הפיקוח היה ישיר; והשכר נמדד לפי שעות. החקיקה הסוציאלית, ובראשה חוק שעות עבודה ומנוחה, נועדה להגן על עובד המצוי בתוך מסגרת זו, מפני עבודה עודפת, מפני שחיקה, ומפני ניצול כוחו העודף של המעסיק.

עם השנים, ובעיקר עם התפתחות ענפי ההיי-טק, השירותים המקצועיים והכלכלה הדיגיטלית, החלה מציאות זו להשתנות. העבודה חדלה מלהיות מבוססת נוכחות בלבד, והפכה מבוססת ידע, אחריות ותפוקה. שעות העבודה הפכו גמישות יותר, העבודה חרגה מגבולות המקום הפיזי, והפיקוח הישיר הוחלף בניהול משימות ויעדים. החקיקה עצמה כמעט שלא השתנתה, ובתי הדין לעבודה מצאו עצמם נדרשים לגשר על הפער באמצעים פרשניים. כך התפתחה פסיקה המתמודדת עם שכר כולל, עם תפקידי אמון, ועם החרגות שונות מחוק שעות עבודה ומנוחה, ניסיון זהיר להתאים דין שנכתב לעולם תעשייתי למציאות תעסוקתית מורכבת יותר.

עם זאת, התאמות אלו נשענו עדיין על הנחת יסוד שלפיה ניתן, גם אם בקושי, לעגן את יחסי העבודה במדידת זמן, הנחה אשר הולכת ומתרוקנת מתוכן במציאות של עבודה מרוחק. בנוסף, התאמות אלו, שנוצרו בתקופה שבה עדיין התקיימה נוכחות ארגונית משמעותית וגבולות יחסית ברורים בין עבודה לבית, ניצבות כיום בפני אתגר נוסף.

דור Z², הנכנס עתה לשוק העבודה, פועל בסביבה שבה העבודה מהיבת והעבודה ההיברידית אינן חריג אלא דפוס מרכזי. העבודה מתבצעת באמצעות מסכים, פלטפורמות דיגיטליות וכלי תקשורת זמינים תמיד; הקשר עם המעסיק מתבטא פחות במפגש יומיומי

1 הכותבת הינה עורכת דין בעלת משרד עורכי דין העוסק בתחומי משפט העבודה ויחסי העבודה.
2 מאמר דעה זה אינו עוסק בדור Z כקטגוריה סוציולוגית, אלא עושה שימוש במאפייני ההשתלבות של עובדים צעירים כדי להמחיש את חוסר ההתאמה של החקיקה הקיימת למציאות תעסוקתית שבה הדרישה לעבודה היברידית הפכה לדפוס מרכזי.



המשך ההיאחזות במדידת שעות כמדד עיקרי מוביל לעקיפה שקטה של הדין באמצעות שכר כולל, הסכמים עמומים, והעברת סיכונים אל כתפי העובד

בעבר, צורת העבודה הייתה כמעט תמיד אחידה וממוקמת, המפעל, המשרד או אתר העבודה היו זירת הביצוע הבלעדית או העיקרית, והדין התאים עצמו למציאות זו. עם השנים, ובעיקר לנוכח התפתחות הכלכלה הדיגיטלית, התרחבה האפשרות לעבוד מחוץ למתחם הארגוני (ולא רק לאנשי מכירות). כיום, ניתן להבחין במגמה, גם אם אינה אחידה בכל המגזרים, לשלב בין עבודה מהבית לבין נוכחות פיזית במקום העבודה, תוך ניסיון לשמר הן גמישות תפקודית והן מסגרת ארגונית ברורה.

ביחס לדור Z, דפוס של עבודה היברידיית משולבת מתיישב עם מאפייני ההשתלבות של עובדים צעירים בשוק העבודה. מדובר בעובדים הפועלים בקצבי עבודה מהירים, מצפים לתקשורת זמינה ולמשוב תכוף, ומבקשים אוטונומיה בניהול הדרך להשגת היעדים, לצד מסגרת ברורה של ציפיות ואחריות. עבודה מרחוק במתכונתה הבלעדית אינה נותנת תמיד מענה לצרכים אלו, ולעיתים אף מחריפה תחושות של ריחוק מקצועי, טשטוש גבולות ושחיקה שאינה גלויה.

שבה תקשורת מתבצעת באמצעים דיגיטליים, ושבה הדרישות המקצועיות משתנות במהירות. במציאות זו, צורת העבודה אינה עוד עניין לוגיסטי בלבד, אלא כלי ניהולי המשפיע על תפוקה, שימור עובדים ואיכות הביצוע.

עם זאת, אין להסיק מכך כי התאמת צורת העבודה להון האנושי משמעה ויתור על סטנדרטים מקצועיים, על עמידה ביעדים או על מטרות החברה. להפך. דווקא עובדים הפועלים בסביבת עבודה גמישה נדרשים למסגרות ברורות יותר של ציפיות, ליעדים מוגדרים ולמשוב שוטף. גמישות שאינה מלווה בהגדרה ברורה של תפוקות, קצב עבודה ואחריות, עלולה להוביל לפגיעה הן בעובד והן במעסיק, ולהחליש את היכולת למדוד ביצועים באופן אופטימלי. בהיעדר כלים כאלה, הפיקוח אינו נעלם, אלא מתחלף בפיקוח מדומה, המתבסס על דיווחי זמן שאינם מאפשרים הערכה אמיתית של תרומה, עומס או שחיקה.

השאלה המרכזית אינה אם יש להתאים את צורת העבודה לדור Z, אלא כיצד לעשות זאת מבלי לרוקן את מושגי האחריות והמחויבות מתוכן. מעסיק המבקש לשמר הון אנושי איכותי נדרש לאזן בין מתן אוטונומיה תפקודית לבין הצבת דרישות ברורות ועמידה ביעדים. איזון זה אינו מתבטא בהיעדר פיקוח, אלא בהחלפת אופיו: מעבר מפיקוח המבוסס על נוכחות פיזית ושעות עבודה לפיקוח המתמקד ביעדים, איכות ביצוע והשתלבות ארגונית.

עוד בהקשר זה, ניתן לעמוד על דפוס עבודה הולך ומתבסס, של עבודה היברידיית משולבת, הכוללת שילוב בין עבודה מרחוק לבין עבודה ממקום העבודה עצמו. דפוס זה אינו תולדה של העדפה אופנתית, אלא תוצאה של תהליכים מצטברים בשוק העבודה, אשר החלו עוד קודם, והועצמו במיוחד בעקבות מגפת הקורונה, עת מקומות עבודה רבים נדרשו, בפועל, ללמוד לנהל עבודה מרחוק ולהגדיר תפוקות שלא באמצעות נוכחות פיזית.

על תפיסת זמן מובהקת. פער זה מעורר שאלה נורמטיבית באשר לאופן שבו יש לבחון שליטה, עומס ושחיקה בעידן של עבודה מבוססת יעדים.

חוק שעות עבודה ומנוחה בעידן היברידי משולב- יישום

חוק שעות עבודה ומנוחה נשען על הנחת יסוד של עבודה הניתנת למדידה לפי זמן ונוכחות. בעבודה היברידי משולבת מבוססת יעדים, הנחה זו אינה משקפת עוד בהכרח את מוקד השליטה האמיתי ביחסי העבודה. הפיקוח אינו מתמצה עוד במדידת שעות, אלא באופנים אחרים של שליטה בזמן העובד: קביעת לוחות זמנים מחייבים, הצבת יעדים, דרישות זמינות, וציפייה למענה רציף, לעיתים גם מחוץ למסגרת יום העבודה הקלאסי.

בהיעדר הסדרה חקיקתית ייעודית למודל זה, יהיה צורך לפרש את החוק פרשנות **תכליתית** המותאמת למציאות העבודה היברידי המשולבת. היישום הפרקטי של פרשנות זו לא יחייב את בית הדין להחליף את שיקול הדעת הניהולי של המעסיק, אלא יאפשר בחינה אפקטיבית יותר של המציאות התעסוקתית, תוך מעבר ממנגנוני דיווח פורמליים למבחנים המאפשרים איתור עומס, זמינות ושליטה בפועל. במישור היישומי, הסדר עבודה מבוסס יעדים או שכר כולל ייחשב כלגיטימי רק מקום שבו המעסיק יוכל להצביע, באופן ברור ומגובה בהסכם העסקה בכתב, על קיומם של כל אלה:

ראשית, קיומו של הסדר כתוב או מוסדר, חוזי או ניהולי, המפרט את מתכונת העבודה היברידי, אופן קביעת היעדים, היקף הזמינות המצופה והאופן שבו נבחנת עמידה ביעדים. היעדר הגדרה כזו יפעל לחובת המעסיק.

שנית, קביעת כללים, גם אם גמישים, המבחינים בין זמן עבודה לזמן מנוחה, לרבות קווים מנחים בנוגע לזמינות מחוץ לשעות העבודה הרגילות. מקום שבו לא נקבעו גבולות כאלה, תקום חזקה של זמינות מתמדת.

שלישית, לא יהיה צורך להוכיח כי היעדים "מיטיביים", אלא כי הם ניתנים להשגה במסגרת עבודה סבירה, ללא צורך בעבודה עודפת מתמשכת. יעד אשר יישומו מחייב, הלכה למעשה, חריגה שיטתית ממסגרת זמן סבירה, ייחשב ככזה היוצר שליטה אפקטיבית בזמן העובד.

רביעית, קיומו של מנגנון מובנה, כגון פגישות תקופתיות, הערכות עומס, או אפשרות פורמלית להעלאת קושי, המאפשר התאמת יעדים או הקלה בעומס. היעדר מנגנון כזה משמעו העברת הסיכון התעסוקתי לעובד.

חמישית, פיקוח המתמקד בתוצאה, באיכות ביצוע ובהשתלבות ארגונית ייחשב לגיטימי; לעומת זאת, פיקוח החודר לרצף יומו של העובד, יוצר דרישות מענה תכופות או תחושת זמינות רציפה, ייחשב כביטוי לשליטה בזמן, אשר ידרוש עמידה בחוק שעות עבודה ומנוחה כלומר, על יסוד פרמטרים אלה, הנטל להראות כי הסדר עבודה גמיש אינו מוביל לעבודה עודפת ולשחיקה יהיה מוטל על המעסיק. אין די בהצהרה כללית על גמישות, אוטונומיה או עבודה מבוססת יעדים; יהיה צורך להוכיח כי בפועל הופעלה גמישות מוסדרת, הכוללת גבולות ברורים ומנגנוני איזון אפקטיביים. בהיעדר

לפיכך, השילוב בין עבודה מרחוק לנוכחות פיזית, מאפשר לשמר את יתרונות הגמישות מבלי לוותר על הממד החברתי והמקצועי של העבודה. הנוכחות במקום העבודה אינה משמשת בהקשר זה אמצעי של שליטה, אלא מרחב לפיתוח מקצועי, להעברת ידע, לחיזוק שיתוף הפעולה ולקבלת משוב מידי. בכך מתאפשרת בנייה הדרגתית של מחויבות ושייכות, מרכיבים שאינם מתפתחים תמיד במרחב דיגיטלי בלבד.

נוכחות פיזית - OUT, תפוקה והשתלבות - IN

חשוב להדגיש, כי עבודה היברידי משולבת אינה פוגעת כשלעצמה באינטרסים של המעסיק. להפך, היא מאפשרת שמירה על סטנדרטים מקצועיים, על עמידה ביעדים ועל איכות ביצוע, תוך צמצום הצורך באמצעי פיקוח טכניים המבוססים על מדידת שעות. הפיקוח מתמקד בתוצאה, בהשתלבות ובקיום מסגרת, ולא בספירה פורמלית של זמן עבודה.

מכאן, **שמעבר מחשיבה המבוססת על נוכחות ושעות לחשיבה המבוססת על תפוקה והשתלבות** אינו ויתור על פיקוח, אלא עדכון שלו. בעידן שבו עבודה מתבצעת בקצבים משתנים ובמיקומים שונים, מדידת שעות כשלעצמה אינה משקפת בהכרח מאמץ, תרומה או ערך. דפוס של עבודה היברידי משולבת מאפשר להכיר במציאות זו, מבלי לרוקן מתוכן את מושגי האחריות והמחויבות שביסוד יחסי העבודה.

מנקודת מבט נורמטיבית, מודל כזה משתלב עם **תכליות משפט העבודה**. מקום העבודה אינו רק זירה לייצור תוצרים, אלא גם מרחב חברתי ומקצועי שבתוכו נבנים קשרים, מועבר ידע ונרכשת זהות מקצועית. ניתוק מלא ומתמשך של העובד מן המרחב הארגוני עלול להביא לתוצאה הפוכה מזו המבוקשת: בדידות מקצועית, טשטוש גבולות ושחיקה שקטה.

בהקשר זה, עבודה היברידי משולבת מציעה נקודת איזון נורמטיבית. שילוב של עבודה מרחוק עם דרישה לנוכחות פיזית תקופתית מאפשר לשמר גמישות, אך גם לשמור על מסגרת, על קשר אנושי ועל אחריות ארגונית. הדרישה להגעה למקום העבודה אינה בהכרח אמצעי של שליטה, אלא כלי לשימור רווחת העובד, לפיתוח מקצועי ולשמירה על תרבות ארגונית.

המודל המוצע כאן, מאפשר לבחון פיקוח לא לפי מדידת שעות בלבד, אלא לפי עצם קיומה של מסגרת מחייבת: דרישות זמינות, השתלבות בצוות, והגדרה ברורה של גבולות העבודה.

מציאות זו מחייבת מעבר מדיון בשאלה כיצד למדוד זמן עבודה, לדיון מהותי יותר בשאלה כיצד נבחנת שליטה, כיצד מוגדר עומס, וכיצד ניתן להגן על רווחת העובד מבלי להישען על מנגנוני דיווח שאיבדו את משמעותם.

מעניין לציין כי דווקא **בסיום יחסי העבודה**, מכיר המשפט בכך שתרומתו של עובד עשויה להימדד באמצעות תפוקה, עמלות או רכיבים משתנים, לצורך חישוב פיזיווי פיטורים. הכרה זו משקפת הבנה שלפיה ערך עבודתו של אדם אינו מתמצה במספר שעות שנמדדו, אלא בתוצר העבודה לאורך זמן. עם זאת, הכרה זו **טרם הלחלה** באופן שיטתי **לדיני זמן העבודה עצמם**, הנשענים עדיין

במתכונת של עבודה היברידית משולבת, מיקוד ההגנה התעסוקתית לא יעמוד תמיד על גמול שעות נוספות במובנו הקלאסי, אלא על מנגנונים אחרים של איזון

מכאן, שעבודה היברידית משולבת אינה רק מודל גמיש לביצוע העבודה, אלא מסגרת תעסוקתית הדורשת עיצוב מחדש של הסכמי העסקה, מדיניות ארגונית ומנגנוני פיקוח. התאמה זו מאפשרת לשמר את תכליות דיני העבודה, להגן על פרטיות העובד, ולהבטיח הוגנות תעסוקתית, תוך יישום מודל העסקה התואם את המציאות הטכנולוגית והארגונית של שוק העבודה בן זמננו.

שכר כולל והסכמה מדעת

המעבר לעבודה היברידית אינו פוטר את המעסיק מאחריות, אלא משנה את אופייה. הפיקוח אינו עוד ניטור טכני של שעות, אלא אחריות להגדרת גבולות, לניטור עומסים, למשוב תכוף ולשמירה על רווחת העובד. דרישה לנוכחות פיזית תקופתית, במסגרת מודל היברידי, יכולה לשמש כלי לגיטימי לשימור מסגרת, קשר ורווחה, מבלי לסתור גמישות תעסוקתית.

בהעסקה היברידית משולבת לא ניתן יהיה להסתפק בחתימה פורמלית על הסכם שכר כולל או ויתור על גמול שעות נוספות. הסכמה כזו חייבת להיות **הסכמה מדעת**, הכוללת הבהרה ממשית של משמעות ההסדר: היקף הזמינות המצופה, האופן שבו נבחנת חריגה מעומס סביר, והאפשרות לפנות במקרה של שחיקה. הנטל להוכיח הסכמה כזו מוטל על המעסיק, ולא ניתן להעבירו אל העובד באמצעות נוסח אחיד או הצהרה כללית.

לסיכום

צורת העסקה הנדרשת אינה נועדה לערער על עצם קיומו של משפט העבודה, אלא מחדדת את הפער שבין חקיקה שנוסחה לעולם של עבודה מפעלית, מבוססת נוכחות ושעות, לבין מציאות תעסוקתית הנשענת על מסכים, יעדים וגמישות תפקודית. אימוץ המודל המוצע כאן נועד להחליף את מנגנוני הפיקוח בכלים מהותיים יותר, המאפשרים לצמצם פערים בין דיווח פורמלי למציאות תעסוקתית בפועל.

אין מדובר בויתור על ההגנות הקיימות במשפט העבודה, אלא בעדכון נקודת המבט שממנה הן נאכפות: לא עוד שעון כעוגן יחיד, אלא בחינה מהותית של שליטה, גבולות ורווחה בעידן של עבודה היברידית משולבת. ■

עמידה בדרישות אלה, ייחשב ההסדר כהסדר שאינו לגיטימי. לא משום שהעבודה בוצעה מחוץ למשרד או שלא נמדדה בשעות, אלא משום שבפועל הופעלה שליטה מתמשכת בזמן העובד מבלי שניתנו לו ההגנות שהחוק מבקש להבטיח. גמישות שאינה מלווה בהסדרה מוקדמת ובמסגרת ברורה אינה ביטוי לאוטונומיה תעסוקתית, אלא העברת סיכון מובנית אל כתפי העובד, בניגוד לתכליות חוק שעות עבודה ומנוחה.

עבודה היברידית משולבת, פרטיות ושינוי מבני במתכונת ההעסקה

ההכרה במתכונת של עבודה היברידית משולבת לא משליכה רק על סיווג היחסים וזכויות סוציאליות, אלא גם על מבנה ההעסקה כולו ועל חובות המעסיק בהיבטים נורמטיביים נוספים. עבודה המתבצעת, ולו בחלקה, מן הבית, משנה את נקודת המפגש בין העובד לבין סביבת העבודה, ומחייבת את המעסיק להתאים את עצמו למציאות שבה שליטה, פיקוח וניהול מידע אינם מתבצעים עוד רק בתוך מתחם פיזי המצוי בשליטתו המלאה.

בהקשר זה, חוק הגנת הפרטיות מקבל משנה תוקף. עבודה מרחוק תחייב שימוש באמצעים טכנולוגיים, גישה למערכות ארגוניות, אחסון מידע רגיש ולעיתים אף פיקוח מרחוק. לפיכך, מעסיקים שיבחרו לפעול במתכונת היברידית משולבת לא יוכלו להסתפק בהסדרים כלליים, אלא יידרשו לעדכן מדיניות קפדנית, נהלים והסכמי העסקה כך שיבטיחו הגנה אפקטיבית על פרטיות המידע, אבטחתו, והגבלת אמצעי הפיקוח למידה ההכרחית בלבד. דהיינו, העברת מקום הביצוע אל מרחב ביתו של העובד אינה גורעת מן החובה לשמור על פרטיותו, אלא מחייבת זהירות מוגברת.

מעבר לכך, העבודה מן הבית משנה גם את חלוקת עלויות ההעסקה. כאשר העובד מבצע את עבודתו ממקום מגוריו, הוא נושא בפועל בהוצאות ששולמו בעבר על ידי המעסיק, חשמל, תקשורת, תשתיות מחשוב ולעיתים גם סביבת עבודה ייעודית. מנגד, המעסיק חוסך בעלויות אחרות, ובהן הוצאות שטח, תחזוקה, ולעיתים אף דמי נסיעות. לכן, המשך ההתמקדות במדידת שעות, מבלי להביא בחשבון את אופן הביצוע בפועל ואת חלוקת העלויות האמיתית, מעמיק את הפער בין ההסדרה הפורמלית לבין מערכת היחסים הכלכלית בפועל. מציאות זו מחייבת חשיבה מחודשת על האיזון הכלכלי שבהעסקה.

ייתכן כי במתכונת של עבודה היברידית משולבת, מיקוד ההגנה התעסוקתית לא יעמוד תמיד על גמול שעות נוספות במובנו הקלאסי, אלא על מנגנונים אחרים של איזון, כגון השתתפות בהוצאות עבודה מהבית, מימון רכיבי אבטחת מידע, או התאמות בשכר המשקפות את מבנה ההעסקה בפועל. אין מדובר בהרחבת זכויות כשלעצמה, אלא בהתאמתן למציאות שבה אופי ההוצאות ואופי הפיקוח השתנו.

חשוב להדגיש כי התאמות אלה אינן בהכרח מגדילות את עלות ההעסקה הכוללת. לעיתים קרובות, מדובר בשינוי מבני של רכיבי העלות, ולא בהכבדה כלכלית על המעסיק. הפחתת רכיבים מסוימים, כגון דמי נסיעות או הוצאות תפעול משרדיות, מתקזזת עם הוספת רכיבים אחרים, כך שעלות ההעסקה האפקטיבית נותרת דומה, אך מחולקת באופן הוגן ומדויק יותר.