

סגור חלון

## עבודה מהבית בשוק עריכת הדין: תפוקות נפגעו, העובדים מרוצים, ו-40% מהמעסיקים מאפשרים

גלובס בוחן את השינויים בעבודת עורכי דין לאחר תום המגפה • לפי סקר קודקס בקרב משרדים וחברות, כ-60% השיבו את העובדים לעבודה מלאה מהמשרד • עוד עולה כי התפוקות ירדו אצל 40% מהמעסיקים בשל העבודה מרחוק, אך מחציתם ציינו כי חלה עלייה בשביעות-הרצון של העובדים • מנגד בכירים במשרדים מעידים: "מה שאנשים הכי רצו זה לחזור למשרד. הם רצו את האווירה של 'יחד'"

ניצן שפיר 2/6/21

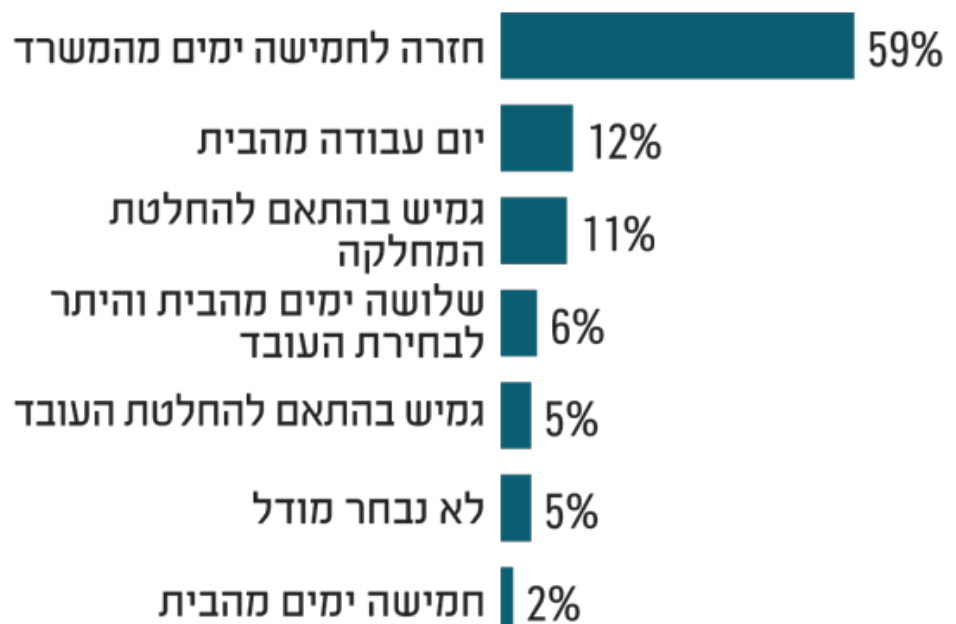
"בקורונה הסתבר לנו שאחד הדברים שאנשים הכי רצו, זה לחזור למשרד. הבחנו שאנשים מנסים למצוא את האפשרות להגיע למשרד, לפחות חלקית. אנשים רצו את האווירה של 'יחד' להרגיש שבאים למשרד, את הממשק עם שאר עורכי הדין. לא משנה הגיל והוותק, כולם רצו להתכנס לכאן. אנשים רוצים לבוא לעבודה". כך מספר עו"ד מנחם טולצ'ינסקי (טולי) העומד בראש משרד עו"ד טולצ'ינסקי-מרציאנו-כהן-לויצקי, בסיימה של שנת הקורונה ועם חזרת המשק ושוק עורכי הדין לעבודה רגילה במשרדים.

תקופת הקורונה שינתה את דרך העבודה בשוק עורכי הדין, היא החלה בחוסר ודאות, חשש קיומי שהשפיע על כל תחומי החיים והביא את שוק עורכי הדין לחשיבה מחודשת ולשינויים תעסוקתיים. התקופה התאפיינה בעזיבות ומעברים בין משרדים, מיזוגי משרדים קטנים ובינוניים למשרדים גדולים ופתיחת מחלקות חדשות.

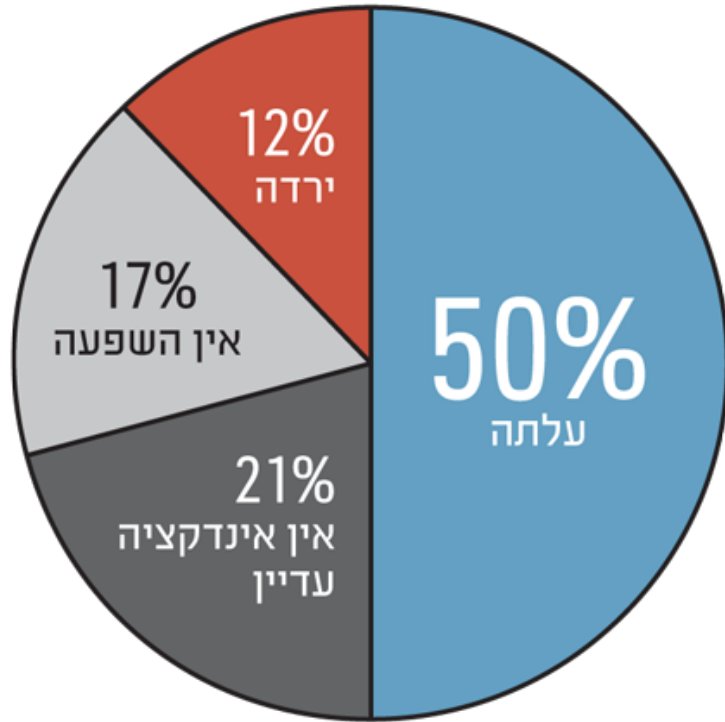
גלובס סוקר את השינויים בעבודת עורכי דין במשרדים ובחברות לאחר תום המגפה - האם העבודה מהבית שרדה את החיסונים, כיצד היא משפיעה על שביעות-הרצון של עורכי הדין מהעבודה ועל התפוקה ומהם האתגרים שהיא מציבה בפני המעסיקים.

## עבודה מהבית במשרדי עורכי הדין\*

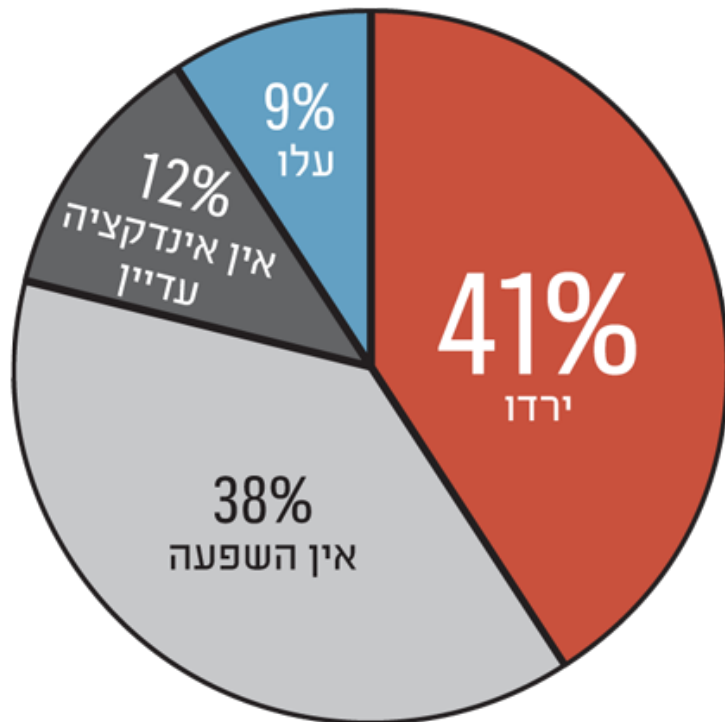
### תדירות



## השפעה על שביעות הרצון



## השפעה על התפוקות



מקור: קודקס

\* הסקר כולל 68 מעסיקים, בהם 95% משרדים ו-5% חברות

פגיעה ביצירתיות

עם פרוץ המגפה במרץ אשתקד עבר המשק לעבודה מהבית. הריחוק החברתי הייתה מטרה עליונה והאינטרקציות המקצועיות והאישיות נעשו מרחוק. סקר שערכה חברת ההשמה קודקס המתמחה בתחום

המשפט באפריל 2021 בקרב 68 מעסיקים של עורכי דין (95% משרדי עורכי דין ו-5% חברות), בחן מהו השיעור של המעסיקים שמאפשרים עבודה מהבית גם לאחר תום המגפה ובאיזו תדירות. מהנתונים עולה כי רוב ברור (59%) שב לעבוד שבוע מהמלא מהמשרד; ו-41% מהמשרדים מאפשרים עבודה מהבית פעם עד חמש פעמים בשבוע.

לפי הנתונים, 12% מהמעסיקים מאפשרים יום מהבית; 11% מתנהלים בגמישות לפי החלטת המחלקה; ב-6% מהמשרדים עובדים יום עד שלושה ימים מהמשרד והשאר לבחירת העובד; 5% נוספים גמישים בהתאם להחלטת העובד; 5% לא בחרו מודל של חלוקה בין עבודה מהבית לעבודה מהמשרד; וב-2% מהמשרדים ממשיכים לעבוד כל השבוע מהבית כמו בימי המגפה.

עו"ד טולצ'ינסקי שמשדרו חזר לעבודה במשרד, אומר שלא היה ביקוש לעבודה מלאה מהבית, וכי אנשים רוצים להגיע למשרד אחרי הריחוק.

לדברי עו"ד ליאור אבירם, השותף-המנהל במשרד שבלת, הסוגיה המרכזית שמעסיקה את המשרד היא "כיצד ניתן ליצור מודל היברידי מנוהל היטב, כלומר - אילו כלים יסייעו לנו לטשטש את הגבולות בין המרחב הפיזי לווירטואלי ולגשר על הפער של הרגלי הניהול שנבנו כתוצאה משנים רבות של עבודה במרחב עבודה פיזי".

במשרד המשפטים המונה כ-5,000 עובדים, חזרו לעבודה שגרית, ונציבות המדינה מאפשרת לעובדים לעבוד יום אחד בשבוע מהבית. זאת, כאשר למנכ"ל המשרד יש שיקול דעת להרחיב את העבודה מהבית. כך חושפת בפני גלובס עו"ד סיגל יעקבי, ממלאת מקום מנכ"לית משרד המשפטים.

חלק ממשרדי עו"ד, יש לציין, היו מורגלים לעבודה מרחוק עוד לפני הקורונה. כך למשל, משרד צמח-שניידר היה מורגל בכך, מספרת המייסדת עו"ד מימי צמח. לדבריה, "עורכי דין שביקשו, יכלו לעבוד מהבית גם לפני הקורונה, למשל, אימהות שזקוקות לזה או מי שהתחיל זוגיות".



גם במשרד פרל-כהן-צדק-לצר-ברץ מורגלים בעבודה מרחוק, מאחר שלמשרד סניפים בארה"ב ובלונדון. עו"ד זאב פרל השותף-המנהל מספר כי עוד לפני הקורונה שיחות ועידה רבות התקיימו בממשקים טכנולוגיים.

יש לציין, כי ישנם גם משרדים המצויים באזורים עם בעיות תשתית שהקשו על עבודה מרחוק. "בתקופת הקורונה רצינו לעבוד מהבית, אבל באזור אום אל פחם אין תשתיות מתאימות. זה לא כמו בת"א", מספר לגלובס עו"ד מוחמד לוטפי העומד בראש משרד נזיקין באום אל פחם, משרד ותיק ומוכר במגזר הערבי. "האינטרנט חלש ולא ניתן לעבוד מהבית. גם לא היינו מוכנים מבחינת הציוד שיש לנו. היו לנו קשיים

מבחינת ההתמודדות ונאלצנו לעבוד במשרד, בריחוק וללא קבלת קהל. לא יכול להיות שבאזור ואדי ערה אין תשתית. המהירות של האינטרנט חלשה, ובבזק מסבירים שאין לנו תשתיות".

פגיעה במקצועיות

עורכי דין בכירים שעימם שוחח גלובס מציינים כי אחד החסרונות המשמעותיים בעבודה מרחוק הוא חוסר היכולת להתייעץ עם קולגות, הפוגע במקצועיות העבודה. עו"ד טל אליאסף, השותף-המנהל במשרד נשיץ-ברנדס-אמיר, מציין כי חוסר הקשר המקצועי עם הקולגות בעבודה מהבית, המונע סיעור מוחות, גורם לפגיעה מסוימת בקראטיביות.

"אנחנו מאמינים בכלי של סיעור מוחות במשרד והיה חסר המפגש הישיר. אפשר לשלוח מייל או להתקשר. אבל המפגשים הלא-פורמליים, כשאתה נכנס לחדר של השותף שאתה עובד איתו, לחשוב יחד - לא קיימים, וזה החיסרון המשמעותי של העבודה מרחוק", הוא אומר.

עו"ד רם ז'אן, שותף-מנהל במשרד AYR עמר-רייטר-ז'אן-שוכטוביץ, כי "אין באמת תחליף לקשרים בין-אישיים, בפרט בתחום המשפטי שדורש במצבים מסוימים מפגש פיזי, לדוגמה בהכנה של עד לעדות או בישיבת מו"מ לפשרה".

גם עו"ד אבירם מציין כי אינטראקציה אנושית תכופה מביאה לעלייה ביצירתיות העובד, שקשה לחקות בעבודה מרחוק. עם זאת לדבריו, "עם הזמן למדנו שלעבודה מרחוק ובזום יש גם יתרונות מקרבים שחשוב לנו לשמר. בזום, אנו רואים את האנשים שלנו בסביבה הטבעית שלהם, נינוחים וקלילים יותר, דבר שסייע בהבנת הצרכים הייחודיים של כל אחת ואחד והעמקת הקשר בצוותים".



בעיה נוספת בעבודה מהבית, שפוגעת בטיב העבודה, היא הקושי לשמור על משמעת וריכוז כאשר עובדים לצד ילדים בבית. "עורכי הדין הצעירים ביקשו לעבוד מהמשרד. היה להם קשה לעבוד מהבית, אתה עובד בסלון כששני ילדים קופצים על הספה", אומר עו"ד אליאסף. לדברי עו"ד אלון פומרנץ, השותף-המנהל, במשרד ליפא מאיר, "העבודה מהבית מתאימה בעיקר למי שיש לו יכולת לניהול זמן וכמובן אחריות אישית".

קשיים חברתיים

אולם לעבודה מהבית לא היו השפעות שליליות רק בהיבט המקצועי אלא גם בהיבט החברתי. "לעובדים הייתה חסרה תחושת ה"ביחד", אומרת עו"ד צמח. במשרדים אמנם חיפשו דרכים יצירתיות לשמור על חיבור בין העובדים בדמות של שיחות זום שבועיות, לרבות מפגשים חברתיים בזום, שבהם שיתפו עורכי

הדין תחושות וסיפרו חוויות, או מפגשים פנים מול פנים בקבוצות קטנות. אולם לא היה בכך תחליף מספק לאינטראקציה בין-אישית קבועה.

עו"ד אמיר חן, השותף-המנהל של משרד פישר (FBC & Co) מציין כי "תקופת הקורונה הציבה לא מעט אתגרים חברתיים. כיום, המטרה שלנו היא להמשיך ולחזק את הדי.אנ.איי הייחודי של המשרד ואת הדגש המשמעותי שאנו שמים על ההיבט האנושי. אנחנו נשקיע המון בפעילויות חברתיות כדי לגבש את כולם לאחר התקופה הזו ולאחר המיזוגים שביצענו".

מ"מ מנכ"לית משרד המשפטים עו"ד יעקבי אומרת לגלובס כי "ברמה הבסיסית ביותר אנחנו יוצרים חברתיים שרוצים אינטראקציה חברתית, מקום עבודה הוא לא רק מקום פרנסה, אנחנו מבלים בו את רוב היום, ומשהו בחוויה האנושית נפגע פגיעה אנושה". לדבריה, "פתאום, עם החזרה לשגרה, היו קולות של צחוק ואנשים מדברים. זה עולם אחר. רואים הקלה ושמחה גדולה בקרב העובדים על האפשרות להיפגש". עו"ד אליאסף מציין כי בשיחות המשוב במשרד עלה כי לעורכי הדין הצעירים היה קשה בפן החברתי, וכי הם ביקשו לעבוד מהמשרד.



עו"ד פומרנץ מציין כי עבודה מהבית מציבה אתגר בשמירה על הקשר עם העובדים ועל תחושת השייכות שלהם לארגון. ואכן, סקר קודקס שבחן את האתגרים בעבודה מהבית מעלה כי האתגר העיקרי הכרוך בעבודה מרחוק הוא שימור תקשורת בין מנהלים לעובדים ובין העובדים עצמם - רוב מוחץ של 71% מהמשרדים והחברות שנשאלו, ציין אתגר זה כחשוב ביותר. אתגרים נוספים שצינו: שמירה על פרודקטיביות גבוהה (68%); שמירה על מחוברות העובדים (66%); ניהול ומעקב אחרי משימות (49%); מדידת פרודוקטיביות (35%); וכרבע מהנשאלים ציינו את הקושי של עובדים להשתמש כלים טכנולוגיים כאתגר.

פגיעה בתפוקות

בצל האתגרים המקצועיים והחברתיים שמציבה העבודה מהבית, עולה השאלה כיצד היא השפיעה על תפוקת העבודה. מצד אחד העבודה מהבית חוסכת את זמן העמידה בפקקים, המפגשים החברתיים במשרד וארוחות הצהריים המשותפות, וכך יש יותר זמן "נטו" לעבוד. מצד שני, בבית יש הסחות רבות, כמו בני הבית הנוספים. כמו כן, קשה יותר לפקח על העבודה.

בסקר של קודקס 41% מהמשרדים והחברות שנשאלו, השיבו כי העבודה מרחוק הפחיתה את התפוקות; 38% השיבו כי העבודה מרחוק לא השפיעה על התפוקות; 12% השיבו כי אין עדיין אינדיקציה; ואצל 9% עלו התפוקות.

עורכי הדין ששוחחו עם גלובס, מספרים כי העבודה מרחוק לא פגעה בתפוקה כלל. עו"ד יעקבי מספרת כי ביקשה מאגף השירות במשרד המשפטים לבדוק את תוצרי השירותים העיקריים של המשרד כדי לוודא שאין פגיעה ברמת השירות. לדבריה, "הנתונים הראו באופן מובהק שגם בתקופות שעבדו מהבית - אין ירידה בתפוקות, ואפילו ביחידות מסוימות יכולנו להראות שיפור מסוים. יש יחידות שהתפנו למתן שירות והיה קיצור של לוחות זמנים".

היא מוסיפה כי "ניהול ישיבה של עשרות משתתפים, כשכל אחד דיבר בתורו, מאלצת אותנו כישראלים לאמץ תרבות שיח הרבה יותר מכבדת. היכולת להתערב ולהיכנס לדברים היא הרבה יותר מוגבלת בזום. הדיון הפך להיות הרבה יותר אפקטיבי".

עו"ד חן מספר על תחילתה של תקופת הקורונה: מצוין שבתקופת הקורונה התפוקה במשרד פושר עלתה בין 5%-10% מהשנה שעברה. "עבודה מרחוק עובדת" הוא אומר, "כבר לפני הקורונה היו אנשים שעבדו מהבית. יש אצלנו אנשים טובים שגרים רחוק מת"א, העומס התחברתי מגביל והיינו צריכים למצוא פתרונות ולהעמיד אותם לרשות העובדים. אנחנו מאפשרים גמישות ומבינים שעבודה איכותית יכולה להתבצע מכל מקום".



במשרד AYR, מספר עו"ד ז'אן, במחלקות מסוימות התפוקה עלתה, למשל בליטיגציה ובהייטק. "במהלך תקופת המגפה עבדנו בצוותי ניהול קטנים שאפשרו שליטה ובקרה על תפוקה ומשימות, וחייבו שיח יומיומי בין חברי הצוות", הוא מסביר.

מרוצים יותר

אז כיצד רואים עורכי הדין את אופציית העבודה מהבית? לפי הסקר, 50% מהמשרדים והחברות שנשאלו, השיבו כי העבודה מרחוק העלתה את שביעות-הרצון של העובדים; 17% השיבו שלא הייתה השפעה על שביעות-הרצון; ו-12% אמרו שהעבודה מהבית הפחיתה את שביעות-הרצון.

במשרד המשפטים עשו סקרי שביעות-רצון לגבי עבודה מהבית, ולדברי מ"מ המנכ"לית, עו"ד יעקבי, רוב העובדים, גם אלו עם הילדים ואלו ללא, חשבו שהמינון הנכון הוא לעבוד שניים-שלושה ימים מהבית.

האתגרים לשנת 2021: גיוס עובדים מתאימים ושמירת פרודקטיביות

לשנת 2021 נעוץ בטיפוח המשאב שהכי חשוב לנו והוא האנשים", אומר עו"ד ליאור אבירם, שותף-מנהל במשרד עוה"ד שבלת, לגלובס. "אנחנו חושבים כל הזמן על דרכים מקוריות להגביר את שביעות-הרצון, את העניין והאתגרים בעבודה ולאזן בין העבודה והחיים האישיים, וכל זה בתקופה של תנופת עשייה, אולי העוצמתית ביותר שחוונו בשבלת אי פעם".

ואכן, סקר קודקס מלמד כי האתגר המרכזי של עורכי שצוין הוא איתור וגיוס עובדים מתאימים - מעל למחצית מהמעסיקים (51%) ציינו אתגר זה כמרכזי ביותר; לאחריו ציינו האתגרים הבאים: שימור פרודקטיביות גבוהה (49%); 39% ציינו בניית ושיפור מיתוג המעסיק; ו-38% שמירה על מחוברות העובדים.

מניעת שחיקה

אתגרים נוספים שצוינו: מניעת שחיקת עובדים (30%); משוברים פיתוח וחניכת עובדים (26%); התאמת תהליכים הכלים והתנאים בארגון עבודה היברידית (21%); הטמעת טכנולוגיות חדשות בארגון (18%); ופיתוח והכשרת מנהלים בארגון (13%).

עו"ד אמיר חן, שותף מנהל במשרד פישר, מספר שבמהלך השנה האחרונה משרד פישר עבר למשרדים חדשים וביצע שני מיזוגים משמעותיים, וכי בתחום כוח האדם מבוצעים גיוסים באופן אינטנסיבי. באשר לאתגרים בהיבט החברתי הוא מציין כי בכוונת המשרד "להשקיע המון בפעילויות חברתיות כדי לגבש את כולם לאחר התקופה הזו ולאחר המיזוגים שביצענו".

עו"ד מנחם טולצ'ינסקי (טולי) העומד בראש משרד טולצ'ינסקי-מרציאנו-כהן-לויצקי, מציין כי "האתגר שלנו הוא לשמור על ייחוד המשרד שלנו. זה לא שונה מהשנה הקודמת. בניית משפחה כמשרד. משרד שאנשים מחוברים אליו. נשים דגש על גיבוש הצוות. אנחנו מחדשים במלוא הכוח, אחרי שבקורונה באופן טבעי היו פחות פעילויות. היו דרך הזום אבל היה קשה יותר".

