

## העבודה היא חייכם – אבל לא חיינו

### המוסר והעבודה נפרדים

המושג "מוסר עבודה" מתמצת במידה רבה את עולם הערכים של הקפיטליזם המודרני. בבסיס הערכים הללו עומדת התפיסה שצריך לא רק לעבוד אלא גם להתמסר לעבודה. כשדיברו בעבר על מוסר עבודה התכוונו בדרך כלל לכמה רכיבים ערכיים משלימים: מחויבות לארגון, חריצות, צייתנות, התמדה, אחריות, יוזמה ונאמנות לתפקיד. המסירות לעבודה והנאמנות למקום העבודה היוו קריטריון יסודי להערכה ולקידום מקצועי בתוך הארגונים וסביבן צמח פולקלור של טקסים, סמלים ותגמולים רוחניים וחומריים.

חשיבותו הערכית והכלכלית של "מוסר העבודה" בתרבות המערבית מסבירה מדוע הוא הפך בשנים האחרונות לנושא מרכזי בשיח הציבורי. זה קרה כי לפתע הסתבר שצמח דור חדש שלראשונה מאז פרוץ המהפכה התעשייתית מערער על הערך הזה, ולמעשה מאיים על הסדר הכלכלי והחברתי הקיים.

הביקורת הכללית על עובדי דור ה-Y התגברה מאוד בשנים האחרונות כאשר יותר ויותר צעירים נכנסו לשוק העבודה. אינספור מאמרים, תגובות ופוסטים בשפות שונות מתארים את ה-Yניקים כחסרי מוטיבציה ומיומנויות בסיסיות, אדישים, ילדותיים, תובעניים, בעלי סף שבירה נמוך, לא-נאמנים וכפויי טובה.

עם הזמן, נוסף לנפח הביקורת גם מימד סטטיסטי. סקרים שמתפרסמים מעת לעת במדינות שונות מאששים את התחושה שקיימים פערי דורות

בשוק העבודה ומצביעים על חוסר נחת כללי של מעסיקים ותיקים מתפקודם של מועסקיהם הצעירים.

יש הרוחים על הסף את הביקורת על הצעירים ורואים בה לא יותר מהתפלצות מרירה על רקע חילופי דורות ופערי תפיסות בעולם משתנה. חלק מהמעסיקים שראינו טענו בלהט או בגיחוך שהדיון סביב מוסר העבודה של הצעירים נובע מקיבעון ומשמרנות של "הזקנים". אפשר שזה נכון, אבל אפשר לטעון מנגד כי זקנים תמיד היו שמרנים וביקורתיים כלפי צעירים, ובכל זאת בעבר לא ראינו גל האשמות כה נרחב וכה תקיף ורגשני, במיוחד לא בשוק העבודה.

בנסירתם מקוד ההתמסרות מעבירים הצעירים את המסר הישיר והעקיף, המודע והבלתי מודע, שהם אינם מוכנים להשתעבד לקריירה, כפי שעשו הוריהם והורי הוריהם. כפרפראזה לביטוי "העבודה היא חיינו" של ההורים, אפשר לומר שהמסר שלהם הוא "העבודה היא חייכם אבל לא חיינו".

לאחרונה הועלתה הטענה שדווקא הדורות הקודמים (ההורים והסבים של הצעירים היום) הם האנוכיים בסיפור הזה. זאת משום שהם הבטיחו לעצמם פנסיות גבוהות לעת הפרישה ולמעשה שיעבדו את צאצאיהם לעד. למעלה מזה, כתוצאה מהעלייה בתוחלת החיים והסדרי הפנסיה הנדיבים, ארגונים כלכליים רבים נמנעים היום מלספק לעובדים החדשים הטבות סוציאליות, אפילו ברמת הבסיס.

ואמנם, הנתונים הסטטיסטיים מציירים תמונה של העמקת פערים כלכליים בין הדורות, ללא קשר למוצא, למגדר או להשכלה. מחקרים מראים כי דורות קודמים נהנו מתקופה של שגשוג כלכלי חסרת תקדים ומהזדמנויות פיננסיות שמהן הדור הצעיר כבר לא נהנה. למשל, מחירי דירות נמוכים, ריביות נמוכות על משכנתאות, מיסים נמוכים ועלייה חדה בשכר. מספר לא מבוטל של בני הדורות המבוגרים מחזיק היום בדירות ובבתים ששילשו את ערכם ומכניסים לבעליהם דמי שכירות גבוהים.

המשבר הכלכלי של השנים האחרונות גורם גם לתחושת שיתוק וייאוש שמקרינה על המוטיבציה של צעירים להשקיע בעבודה ולהתקדם במרץ,

כפי שעשו הוריהם בגילם. במילים אחרות, הם לא בהכרח אומרים "אני לא רוצה לעבוד", אלא "אני לא רוצה לעבוד עבורכם בתנאים שיצרתם עבורי".

אבל בין שמסכימים עם "הקטגוריות" ובין שמקבלים את טענות "הסנגוריה", קשה להתעלם מדבר אחד חשוב: הזעם על הדור הצעיר אותנטי והוא מעיד על בעיה. קשה גם להתעלם מהעובדה שדור ה-Y תופס את המחויבות החברתית של היחיד, את עתידו ואת משמעות הקיום שלו בצורה שונה מאוד מדורות קודמים. הממצאים שלנו מראים שצעירים אכן מורידים את הרגל מדוושת העבודה והייצור.

אין ספק כי מוסר העבודה של הצעירים, או נכון יותר תפיסת העבודה שלהם, היא תולדה הן של שינויים מבניים בשוק העבודה והן של תפיסות ערכיות (מנטליות), הקשורות בבית הגידול וברקע החינוכי של דור ה-Y. אז מדוע הם נוטים להשקיע ולהתאמץ פחות בעבודה, מדוע הם נוטים לתפוס את העבודה כמונחים הרבה פחות מקודשים וערכיים בהשוואה להוריהם? מכמה סיבות:

**שוק עבודה ציני.** רבים מה-Yניקים נוכחו כבר כמתבגרים שעולם העבודה רחוק מהתדמית האלטרואיסטית התמימה. ההתפכחות ממיטות השליחות וההוגנות יוצרת אצלם את התחושה שהתעסוקה אינה מהווה בהכרח מקור לתחושות גאווה וגם לא ממלאת חלל רגשי. זו גם הסיבה שהם נוטים יותר מדורות קודמים לחשוד במעסיקיהם, מורדאים יותר שזכויותיהם במקום העבודה נשמרות ונוטים יותר להתלונן כאשר הם חשים מקופחים.

**עובדי קבלן.** מערכות ההעסקה המסורתיות התאפיינו בשכר יציב, בקביעות במקום העבודה ובתנאים סוציאליים המבוססים על הסכמים קיבוציים. מרבית המעסיקים היום עוברים להעסקה שמתבססת על חוזים אישיים ועבודות קבלן, שבהם אין לעובד ביטחון סוציאלי, ולרוב גם לא אופק התקדמות מובנה. ללא תנאי העסקה הוגנים ויציבים קשה לפתח אמפתיה, מעורבות ונאמנות, ואת תחושת הבית במקום העבודה. וכשיודעים שהפרידה תגיע במוקדם או במאוחר המוטיבציה להשקיע ולהצטיין בתפקיד פוחתת.

**סוף הציות לסמכות.** העובד הישן היה צייתן מטבעו, הן משום שחונך להיות אסיר תודה על האפשרות שניתנה לו לפרנס את עצמו ואת משפחתו והן משום שבעבר רווחה נטייה כללית לציית לבעלי סמכות ולמוסכמות חברתיות. דור ה-Y גדל באווירה אנטי-סמכותית ואנטי-צייתנית.

**עבודה בעיניים.** יש הטוענים שהצעירים פשוט אינם מורגלים לעבוד. מגיל צעיר הוריהם ומוריהם לא תבעו מהם עבודה קשה, או עבודה בכלל, והנטייה להקל ולוותר להם על כל צעד ושעל מביאה אותם לעולם התעסוקה לא מוכנים.

### האם אני במקום הנכון?

כשם שהמבחר העצום של מוצרי הסופרמרקטים החליף בזמנו את מוצרי המכולת הבסיסיים, כך גם לשוק התעסוקה הגיעה "קללת הברכה" של היצע אינסופי של עבודות. הבעיה מוכרת פחות למבוגרים שבינינו, ש"תקועים" באותו ג'וב עד לפנסיה, אבל עבור הדור הצעיר זה סיפור אחר. "השפע נורא מבלבל", אומר אחד הצעירים, "תמיד כשאתה בוחר משהו אחד יש לך תחושה שפיספסת הזדמנויות אחרות". הבעיה היא שברוב הפעמים ה"הזדמנויות" האלה לא עושות אותנו מאושרים יותר, ולמעשה להפך.

השינויים המהירים שעוברים על עולם התעסוקה מערימים קושי נוסף על ההתבייתות על המקצוע הנכון ועל מקום העבודה המתאים: ה"אינפלציה" בתארים אקדמיים כלליים (שאינם מוכוונים למקצוע), גלי מהגרי העבודה (מאפריקה, מאסיה, מדרום אמריקה וכו') והתמורה המהירה שמחוללת המהפכה הדיגיטלית - גורמים לכך שצעירים רבים יוצאים לשוק עם תואר ראשון ושני ומופתעים לגלות שההכשרה האקדמית והמקצועית שרכשו לא נותנת להם יתרון ממשי בשוק העבודה - מה שמחדד את אי הבהירות סביב תכנון המסלול המקצועי.

חשוב להדגיש כי תקופת הבלבול וההתלבטות אפיינה תמיד צעירים בראשית דרכם. אולם בשנים האחרונות נראה שההתלבטות הזאת נמשכת זמן רב, מייסרת יותר וממשיכה להתקיים גם אחרי שנעשתה כבר הבחירה והצעירים נכנסו למסלול קריירה מוצלח.

יש הגורסים שההתלבטות המתמדת של הצעירים נובעת גם מחוסר בגרות, המקשה עליהם לקבל החלטות מורכבות ולשפוט את המציאות באופן ריאלי. הדימוי העצמי הגבוה של רבים מהם, תולדה של סביבה שלאורך כל הילדות הפריזה במעלותיהם, יוצר דיסוננס מובנה בין השאיפות האישיות למציאות המאכזבת.

ההורים, שרבים מהם תומכים בילדיהם הבוגרים, כלכלית ונפשית, במשך תקופה ארוכה, מחזקים בעקיפין ובמישרין את סינדרום ההתלבטות הנצחית. כיוון שרבים מהם חוו תסכול אישי ועייפות החומר בעבודתם, הם מעורדים את ילדיהם לקו חשיבה של "תעשה רק מה שמתאים לך ומה שאתה אוהב" ("תעוף על החלום שלך") - ונוטעים בהם את האשליה כי החיים הם הגשמת חלומות בהזמנה.

לעיתים קרובות יש בזה סוג של רצון לתיקון אישי של ההורים, באמצעות הטלת הפנטזיות שלהם על הצאצאים. המסר הגלוי והסמוי שמועבר על ידי הורים רבים הוא "אל תעבדו קשה כמונו". תיהנו עכשיו כי אחר כך יהיה מאוחר מדי. הבעיה היא שה"תיקון" הזה במקרים רבים אינו מחובר למציאות, ולכן מאמלל את הצעירים.

## הוראות הפעלה

הקושי לקבל החלטות בחיים בא לידי ביטוי גם בעבודה בתוך הארגון. כיוון שבני דור ה-Y אינם עצמאיים מטבעם, והם נוטים להיות עמוסי חרדות וחששות ומרוכזים בהגשמת המאוויים האישיים שלהם, וכיוון שהם הורגלו כל חייהם להתייעץ ולקבל סיוע צמוד, הם מתקשים לפתח עצמאות במקום העבודה, לא מגדירים לעצמם משימות, זקוקים לניהול ולהנחיה צמודים, ורצוי בעל פה ולא בכתב (הם הרי "נוהלו" באופן צמוד על ידי הורים, מורים ומדריכים בילדותם) ומרבים להפגין חוסר אונים כשמשוהו משתבש. כהיבט הזה הם שונים בתכלית מדור ההורים, שחונך על אתוס של יוזמה ועצמאות אישית ועל המוטו שאפשר להצליח גם לכד, כנגד כל הסיכויים. לצד תלותיות לא בוגרת, עומדים מאחורי הציפייה לקבלת הנחיות מפורטות שני גורמים נוספים: הצורך שלהם "להיות בסדר" (כדי לשמור

על אווירה הרמונית הנחוצה להם לתפקוד סדיר) והרצון להשקיע את המינימום הנדרש ולא יותר. לכן הם גם נוטים להסיר מעצמם אחריות ולהעביר אותה לאחרים. הם הורגלו כבר מהבית שמורידים מהם מעמסות ושהמפתח להשלמת משימות הוא לבקש יפה. הם גם לא באים לארגון שמעסיק אותם בגישה יזמית וחזונית של "בואו נרחיב גבולות, נשרג, נשנה כללים, נשאיר חותם" - גישה שהיא אופיינית מאוד לדור ה-X. לכן הם גם מעדיפים פרויקטים קצרים וממוקדים עם טווח סיום נראה לעין - כאלה ש"גומרים-הולכים".

## לבוא בטוב

דפוס נוסף שמאפיין את דור ה-Y הוא הצורך שלהם לקבל משוב מידי ורציף, אבל רצוי לא שלילי - במיוחד בראשית דרכם בארגון. זה מסמן להם אם הם בכיוון הנכון, איך הם מתפקדים ביחס לעמיתים שלהם וביחס לציפיות וליעדים שהוצבו להם. הם מעריכים מעסיק שמחמיא ומפרגן להם ומחפשים ליטוף, עידוד ואשרור על תרומתם. הם יקבלו את הסמכות של הבוס אם הוא יפגין כלפיהם פתיחות, גמישות והוגנות, כפי שעשו זאת הוריהם ומוריהם בילדותם, כלומר יבין את הקשיים שלהם ו"ילך לקראתם" ככל האפשר ובעיקר "יצמיח אותם". כאשר משהו משתבש (למשל תלונה של לקוח) הצעירים עשויים לפנות לעזרה של הממונה עליהם, אך יעדיפו להדחיק את מה שקרה ולעבור הלאה. הם מתקשים לקחת אחריות אישית, להתנצל, לנתח מה קרה ולברוק כיצד אפשר לתקן ולמנוע את השיבוש בעתיד. יתר על כן, הם נוטים לרצות את כל הצדדים: הלקוחות, הבוסים, הקולגות והמצפון.

## סגנון החפיף

הנטייה להקל עליהם בבית ובבית-הספר מגיל צעיר, להיות סלחן כלפיהם ולא לתבוע, יצרה מכשול נוסף בתחום התעסוקה שמהווה מקור למתח מתמיד ביניהם לבין מעסיקיהם - היעדר פרפקציוניזם (מגישים

תוצר סופי שהוא לא מאה אחוז). הם נוטים לספק עבודה לא מוקפדת, לא מושלמת ועם תפרים רבים ("מחופפת"). הם פשוט לא רואים ברישול בעיה, משום שהתרגלו לעולם שמתנהל בשליפה. כיוון שהם לא תובעים מעצמם שלמות הם גם לא תובעים מאחרים. כלומר, הם לא בודקים שגיאות, לא מנכשים טעויות ולא מגיחים לקראת ההגשה הסופית. הגישה הלא-יסודית והלא-מחמירה עם עצמם שמאפיינת אותם, לא רק מייצרת תקלות, אלא גם מייצרת חשיבה שטחית, שמונעת מהם התקדמות והתפתחות עצמית.

### "טווח רחוק"? לא במשקפת שלי

ה-Yניקים נוטים לחיות "כאן ועכשיו" ולהתנהל מהיום למחר, מעבודה לעבודה, ללא תכנון ארוך טווח של קריירה ולעיתים ללא תכנון כלל. הם לא מוכנים "לסבול עכשיו" בשביל עתיד מעורפל. יש הטוענים שעצם המושג "קריירה" הופך בהדרגה לאנכרוניסטי. על כל פנים צריך לעדכן אותו מקריירה של רצף קידומים ליניארי, במשרה מלאה, במעלה הסולם ההייררכי של הארגון, לקריירה מודולרית, שבה האדם מתנהל מחברה לחברה ומעיסוק לעיסוק, תוך התאמת התעסוקה לצרכים המשתנים בשוק ובחיי האישיים.

הדפוס הזה גובה מחירים יקרים ממעסיקים, שטרם הפנימו את השינוי ועדיין לא הסתגלו למציאות החדשה. בארצות-הברית יש תעשיות שלמות שאינן מצליחות לגייס עובדים מקצועיים, בעיקר לעבודות המחייבות תבונת כפיים: מכונאים, חשמלאים, נגרים, חרטים וכדומה. צעירים אמריקאים שסיימו קולג', וגם משכילים פחות, מסרבים לשבת ליד מכונות. הם מעדיפים לעבוד בסביבה ממוזגת מול המחשב וללכת הביתה בחמש. אבל הסיבה העיקרית היא החשש שלהם "להיכלא" בעבודה "סגורה" עם מסלול תחום, ללא דרגות חופש. הם מעדיפים לא להתחייב.

בישראל המצב דומה ואולי אף חמור יותר. תעשיינים בארץ מתלוננים כבר מספר שנים על מחסור מחריף בעובדים מקצועיים ומיומנים.

ההורים תומכים בדרך כלל בנטייה של ילדיהם להשאיר "אופציות פתוחות", בין השאר מתוך חשש שהם "ייתקעו" באותו מקום עבודה כפי שהם עצמם "נתקעו". זה גם מסביר את הנטייה של הצעירים ללמוד מקצועות שמאפשרים להם לכאורה מרחב תמרון רחב בשוק העבודה - כגון משפטים, מנהל עסקים ותקשורת.

## דגים ברשת

האינטרנט משנה בקצב מהיר את דפוסי הביקוש ואיתור המשרות. בעבר היה נהוג לחפש עבודה בעיקר באמצעות חברים וקרובים, שהמליצו וחיברו עובדים פוטנציאליים עם מעסיקים פוטנציאליים, או באמצעות מודעות "דרושים" בעיתונות. מצאי העבודות היה מוגבל ורבים הגיעו למשרה בדרך מקרה. רבים גם נשארו במקום העבודה לאורך שנים מכוח ההרגל והנוחות. אחרים נשארו פשוט כי היה מקובל שלא עוזבים מקום עבודה יציב.

חיפוש העבודה באמצעות האינטרנט טבעי לדור ה-Y ונעשה עם השנים לשלב מובנה בתהליך ההתבגרות שלהם. הם מרבים להשתמש במנועי חיפוש ואפליקציות לא רק ככלי למציאת עבודה פנויה ההולמת את צורכיהם, אלא גם ככלי להשוואה בין חלופות, להתייעצות, להכוונה ולאיסוף מידע חיוני על החברה המעסיקה ועל תנאי ההעסקה.

## עבדי קורות החיים

הכנת קורות חיים נחשבה בעבר למסורת אמריקנית והיתה מקובלת בארץ בעיקר בקרב אנשי אקדמיה ואנשי עסקים בכירים. בימינו צעירים מכינים קורות חיים כבר בגיל התיכון. התופעה הזאת קשורה למהפכת המחשב והאינטרנט, להתפתחות תרבות הקיצור, המיתוג והשיווק, לעלייה הכללית ברמת ההשכלה, לתחרות העזה בשוק העבודה ולהתעצמות תעשיית שירותי ההשמה, שמוכרת לצעירים גם אשליות. השינוי ניכר לא רק בשכיחות הכנת קורות החיים ובירידה בגיל



האנשים שמכינים לעצמם מסמכים כאלה, אלא גם בתכנים, שהושפעו גם הם מהתרבות האמריקנית. הצעירים אימצו את קו המחשבה של תרגום כל דבר קטן שעשו בחיים לשורה מהדהדת ברזומה.

באופן פרדוקסלי, ככל שהכנת קורות חיים נעשתה הליך נפוץ יותר, כך מאבד הכלי מחשיבותו בעולם ההשמה. כאשר על שולחנות מגייסי כוח האדם נערמים קורות חיים בכמויות, נוצר קושי אמיתי להתייחס לכל אחד מהם. כאשר כל קורות החיים נראים פחות או יותר אותו הדבר ערכם יורד - תופעה מקבילה לירידת ערכם של התארים האקדמיים.

במקביל הולך ומתהווה היום דפוס תעסוקה חדש ומעניין. מקום העבודה נבחר לא כדי להתמיד בו ולפתח במסגרתו קריירה אישית ארוכת טווח, אלא כדי "להוסיף עוד שורה" לרזומה האישי, במטרה להגדיל את הסיכוי לקבל ג'וב טוב יותר בעתיד הקרוב. במילים אחרות, מקום העבודה נבחר מראש כמעין מקפצה להמשך הדרך התעסוקתית, ולשם כך צעירים רבים מסכימים לעבוד כמתמחים או כשוליות, שכר אפסי, ולפעמים אפילו ללא שכר.

מעסיקים רבים זיהו את המגמה הזאת אצל צעירים והם מנצלים זאת לטובתם באופן ציני, כלומר נותנים תנאי העסקה לא הוגנים, מתוך ידיעה שבמילא המטרה המרכזית של הצעירים שהגיעו אליהם היא להמשיך לתחנה הבאה.

## מה יש לכם להציע לי?

בעבר מרואיינים צעירים היו מגיעים בדחילו ורחימו לראיון העבודה, כשהם נחושים להרשים את המראיין כדי להתקבל. כיום הם אקטיביים ובררנים יותר במהלך ראיונות. מדובר בדפוס המאפייין לא רק ראיונות קבלה לתחומים מורכבים ותובעניים (למשל, בתחום ההייטק), שבהם נחוץ במיוחד לתאם ציפיות, אלא גם בעבודות פשוטות וטריוויאליות לכאורה, כגון מלצרות או שליחויות. ה-Yניקים מבקשים לרדת לפרטים, כדי להבין מה בדיוק מצופה מהם ולהיכן הם נכנסים (בין היתר כדי לבדוק כיצד העבודה תשתלב בעיסוקיהם האחרים).

בישראל תופעת "המרואיין שהופך למראיין" ככל הנראה שכיחה וכוללת יותר בהשוואה לאירופה ולארצות־הברית, הן משום שהישראלים אסרטיביים מטבעם והן משום שרמת האבטלה נמוכה יחסית ולכן המרואיינים לחוצים פחות להשיג כל עבודה.

## חיים בסרט

צעירים רבים מונעים משיקולים אלטרואיסטיים. רבים עדיין משרתים בכוחות הביטחון וההצלה, תורמים לנזקקים ולפעמים אפילו יוצאים להפגין בעד מטרה ראויה. אבל הלב, ואיתו גם המשאלות האישיות, הולך היום בדרך כלל למקומות אחרים, אישיים מצד אחד וגלובליים מצד שני.

סקרים שנעשו בשנים האחרונות מוכיחים כי הצעירים בהחלט מייחסים משקל חשוב לשכר. עם זאת, יותר משהם מחפשים תגמול חומרי גבוה הם מחפשים גיוון וריגוש. רובם לא יודעים להגדיר את הריגוש הזה, שהוא גם בדרך כלל זמני. רבים גם מדברים על "הגשמה עצמית". זה נראה קלישאה ובמובנים רבים זו אכן קלישאה, אבל היא מבטאת את הרצון שלהם בעבודה שתהיה יותר מ"סתם עבודה".

העולם הדיגיטלי האולטרה־תקשורתי רווי בתדמיות. היום מוכרים לא רק מוצרים אלא גם חלומות, שרובם לא ריאליים. כל מקצוע וכל בעל מקצוע נעטף בעטיפות מפתות, שמדגישות את היתרונות ומסתירות את החסרונות. כל שיפוצניק הופך ל"קבלן עבודות גמר", וכל שומר הוא "קצין ביטחון". התדמיות המנופחות יוצרות ציפיות גבוהות לעולם מקצועי מאתגר, עצמאי, גמיש, עם מסלול קידום מהיר והכנסה גבוהה. הפער בין הדימוי הזוהר למציאות האפורה, החדגונית והתובענית גורם לא אחת למפח נפש, לאכזבות ואפילו לדיכאון.

רבים מהצעירים נופלים בפח התדמיות, הן משום שהפרסומות נעשו מתוחכמות מתמיד והן משום שהם רגילים לחיות בעולם של דימויים פשטניים שעובדים על הרגש.

אפשר שיש כאן גם תמימות של מעמד הביניים החדש. צעירים רבים

מגיעים היום ממשפחות מוביליות שלא פיתחו בילדיהם חוש ביקורת מפותח. הם נופלים בפח התדמיות, בעיקר כשמדובר במקצועות ובתפקידים שזכו בעבר לתדמיות זוהרות ומכובדות (כאלה שהיו סגורים למעמד הנמוך שממנו צמחו), כמו עורך דין, איש תקשורת וכדומה. המתח בין הציפיות למציאות התעסוקתית, ובכלל זה ציפיות השכר, קשור מן הסתם גם לנטייה של צעירים להגזים בהערכת עצמם, אבל הסיבה העיקרית לפער היא המשכורות הנמוכות הנהוגות היום במשק, שיסודן בתרבות חמדנית ומנצלת של המעסיקים. הצעירים נאלצים לעבוד יותר שעות עבור פחות כסף, שבמקרים רבים אינו מספיק לקיום הוגן. תנאים בסיסיים, שהוריהם קיבלו בנדיבות, ובכלל זה תנאי פנסיה, הבראה, הכרה בתארים, שעות נוספות והוצאות רכב, בוטלו או צומצמו בשנים האחרונות. עובדים רבים בשירות הציבורי והפרטי מועסקים בתנאי עבודה מודרנית, שכוללים לא רק שכר נמוך, אלא גם שעות בלתי מוגבלות ובכלל זה עבודה מהבית. כיוון שהם אינם מרדנים מטבעם, הם מקבלים את התנאים הללו כגזירת גורל ונוטשים בשקט, כאשר מגיעים מים עד נפש. הבעיה מחריפה אצל הרווקים כיוון שהם צריכים לקיים משק בית על בסיס משכורת אחת.

### אני לא מובטל, אני בפסק זמן

בעבר, הדימוי של אדם מובטל בחברה המערבית היה מעלה על הדעת דמות של מהגר חדש, עני, מבוגר ודל השכלה. מסתבר שצריך לעדכן את הדימוי הזה, כי האבטלה בארצות המערב הולכת ומתפשטת בשנים האחרונות גם לשכבות הוותיקות והמשכילות. יתרה מזאת, אם בעבר חלק גדול ממחפשי העבודה היו מובטלים זמניים, היום הבעיה מקבלת אופי כרוני. במוקד משבר האבטלה העולמי נמצאים הצעירים. סוציולוגים רבים רואים באבטלת הצעירים את אחד מתווי ההיכר של דור ה-Y ומכנים אותו "הדור האבוד". ומה באשר לישראל? אחוז הבלתי מועסקים עומד על כשני שלישים מהממוצע במדינות ה-OECD (6.9 אחוזים בהשוואה ל-10 אחוזים)

ופירוש הדבר שלפחות מבחינת הנתונים היבשים מצבנו טוב יותר בהשוואה לרוב המדינות בעולם המערבי. למעשה, במהלך העשור האחרון (2000-2011), חלה עלייה הדרגתית בשיעור ההשתתפות בכוח העבודה בישראל ויש מגמה עקבית של ירידה בשיעורי האבטלה (אחוז המשתתפים בכוח העבודה שאינם מצליחים למצוא תעסוקה). גם אלה שאינם עובדים, מוצאים תעסוקה מהר יחסית בשל המשק הצומח. אבל מתחת לתמונה הסטטיסטית המצב אינו כה מרנין. למעשה, רבים מהצעירים אינם נרשמים כלל בלשכת שירות התעסוקה, כיוון שתקופות ההפוגה מעבודה לעבודה קצרות מכדי להיחשב "מובטל". כך נוצר מצב מוזר שבו פרקי הזמן של האבטלה אמנם קצרים, אבל סך הזמן המצטבר מחוץ למעגל העבודה הוא משמעותי.

הסיבה לאבטלת הצעירים איננה רק כלכלית, אלא גם ואולי בעיקר תרבותית ופסיכולוגית (שני גורמים הקשורים זה בזה). למעשה, רבים מה-Yניקים "מפרגנים" לעצמם תקופת "הפוגה" ארוכה של התרעננות בין עבודה לעבודה, וכך נוצרת מעין "קריירה מקוטעת" בשיטת האינטרוואלים. ההפוגות הללו לא נתפסות על ידם או על ידי המוסדות הממשלתיים כתקופות אבטלה ולכן הן חומקות מתחת לרדאר של הסקרים. במילים אחרות, אי אפשר להסתכל על הצעירים המובטלים רק כקורבנות חסרי ישע של תקופה. להלן כמה מהסיבות לכך:

**צעירים לנצח.** צעירים מתקשים להשתלב בעולם העבודה גם כי הם חוששים להתבגר ולהזדקן. הם אינם ששים להתנתק מההורים ולקבל על עצמם אחריות בעולם לא יציב ומאיים. במובן זה דחיית גיל ההתחייבות לקריירה תעסוקתית היא סוג של הדחקה.

**אנטי-בורגנות.** ה-Yניקים מקדשים את החופש והגמישות ואינם ששים לקחת על עצמם מחויבויות וסדר יום סגור ומחזורי (בורגני). כיוון שהם נרתעים ממסגרת תעסוקתית קשיחה וכובלת, רבים מהם (שיעור גדול יותר מכל דור שקדם להם) נוטים למקצועות ועיסוקים אמנותיים (משחק, מוזיקה וכו'). התופעה הזאת אינה קשורה רק לשאיפות ולפנטזיות שהתקשורת מפיצה (בעיקר תרבות הסלבס), אלא גם לעובדה שבחברה המערבית נוצרה מידה רבה של טובלנות כלפי

אנשים שמקדישים את חייהם ליצירה. התפיסה היא שצריך לסייע להם כי הם עוסקים בעבודה רוחנית, ולאפשר להם "להתגלות" (כלומר לממש את הפוטנציאל). הפנטזיה של "אוטוטו אני הופך לכוכב" (מבלי לנתח את אפשרויות השוק ומבלי להביא בחשבון שבישראל גם אמנים מצליחים מתקשים לגמור את החודש), נתמכת פעמים רבות על ידי ההורים, והיא אחת הסיבות לכך שצעירים רבים אינם מחפשים משרה מפרנסת ויציבה במשך שנים ארוכות.

**אבטלה, כבר אינה מילה גסה.** יש הטוענים כי האבטלה מרצון של צעירים רבים נובעת גם מהתרופפות הסטיגמה, הן על מתפטרים סדרתיים והן על הסטטוס "מובטל" באופן כללי. אם בעבר אבטלה כרונית נתפסה כמצוקה של אנשי שוליים, היום צעירים רבים רואים באבטלה משהו זמני או סוג של חופשה בתשלום (גם של ההורים) להתרעננות. כלומר, גם "לחתום אבטלה" הפך למשהו לגיטימי וכבר לא נתפס כבושה וככתם.

דפוס העבודה של דור ה-Y ניתן לתיאור כסוג של "לקטנות ג'ובים" או "נוודות תעסוקתית": באים, עובדים קצת ופורשים להפוגה קצרה או ארוכה. העובדה שרבים מבני מחזורם נמצאים במצב דומה מקלה עליהם לראות את המציאות בדרך זו, ובאופן עקיף זה מחריף את הבעיה, שהולכת ומתגברת ככל שהגיל מתקדם. יש הטוענים שדור שלם חי בעצם במצב של הכחשה כלכלית.

## הלגיטימציה להישבר

מעבר לכל הגורמים שהוזכרו לעיל, דומה שיש גורם על-תרבותי שעומד ביסוד האבטלה המתרחבת של הצעירים: העובדה שהם פחות חסינים ופחות עמידים לקשיים בהשוואה להוריהם. ואכן, בשנים האחרונות מתרבים הדיווחים על צעירים עם סף עמידות נמוך. הם "מוותרים לעצמם", חוששים להיכשל ונוטים יותר מהוריהם להימנע מהתמודדות עם קשיים, להיתלות בזולת ולנטוש עבודות ומשימות מכבידות. מדוע, אפוא, הם אינם חסינים?

**עטופים בצמר גפן.** יש הגורסים שמקור התופעה בעובדה שזה דור שגדל ברובו בחברת שפע יציבה. בניגוד להוריו ולהורי הוריו הוא לא חווה השפלות ורדיפות ולא סבל חרפת רעב ומחסור חומרי קשה ולכן גם לא חוסן נפשית.

למעלה מזה, הורי דור ה-Y הנמיכו את רמת הדרישות מצאצאיהם וחסכו מהם עבודה קשה ולעתים עבודה בכלל. רבים מהילדים למדו שאפשר להשיג את מבוקשם באמצעות חיוכים וחנופה. ההורים גם נמנעו מענישה מעצבת ומהצבת גבולות, הרבו לסלוח על טעויות, לא תבעו לחשוק שיניים ולהבליג, והתאמצו ככל יכולתם לרפד את דרכם של ילדיהם במסלול ההתבגרות. הצעירים פשוט לא תירגלו עמידה בלחצים ובמשברים. הורים רבים אמרו לעצמם: "אם אני עבדתי קשה ונלחצתי, אחסוך זאת מילדיי" - ובאופן פרדוקסלי וטרגי הכוונות הטובות פעלו נגד ילדיהם.

**קשה להם לשאת ביקורת.** נוצרה מעין מוסכמה חינוכית-פסיכולוגיסטית בקרב הורים ומורים, שביקורת היא בבחינת תוקפנות פסולה ולכן מוטב להתמקד במשובים חיוביים בלבד ורצוי בתדירות גבוהה (ממעבידים, מקולגות ומקליינטים). התוצאה היא שהרור הזה לא מסוגל לשאת ביקורת מכל סוג, ובכלל זה ביקורת בונה, המעצבת אישיות חזקה ועמידה. ואכן, מעסיקים רבים ששוחחנו איתם סיפרו שכאשר הם משמיעים ביקורת מקצועית כלפי העובדים הצעירים שלהם, רבים רואים בזה סוג של קנטרנות מעצבנת, לוקחים ללב, נעלבים, מתכנסים בתוך עצמם, מזעיפים פנים, ובמקרים רבים בוכים, קמים ו"עוזבים את המערכה". קצת בדומה ל"ברוגז" של ילדים קטנים.

במקרים רבים הצעירים באמת לא מבינים על מה קמה המהומה. בעיקר זה מתמיה אותם כאשר הם חורגים "במעט" (לדעתם) מהמצופה, למשל מאחרים לעבודה או מאריכים את ההפסקה. החברה הישראלית נוטה באופן כללי להתייחס אל ציות לכללים, תקנות וחוקים בסלחנות, אבל אצל דור ה-Y הסלחנות הפכה לכלל בפני עצמו.

**הנמכת האידיאלים.** בעבר אנשים נטו להקריב קורבן אישי, בין השאר משום שחונכו מגיל צעיר לחשוב לא רק על עצמם אלא גם על משמעותיות רחבות יותר של העיסוקים שלהם. אבל בעולם חומרני ואגוצנטרי יש

פחות מרחב מחיה לאידיאלים גבוהים. כאשר השיקול בבחירת מקצוע ומקום עבודה מצטמצם בעיקר לתנאים חומריים ופחות לייעוד ערכי, ההשקעה נראית כבר פחות כראית וסף השבירה יורד.

**לגיטימציה חברתית לחולשה.** החברה הפטריארכלית האדירה את החזק - זה שעומד בלחץ ואינו נשבר. הפסיכולוגיה ההומאנית והפמיניזם, שהתפתחו במאה העשרים, יצרו מודעות לחולשות אנוש והעניקו לגיטימציה מדעית ומוסרית להישבר ולסגת. אבל אפשר שהיא הרחיקה לכת. היום תקשורת ההמונים מאדירה את האומללות והופכת את החולשה לסוג של גבורה מדומה, שיש לה "רייטינג" גבוה.

**החיים בסכבה.** דומה שהסיבה העיקרית לחוסן הנמוך של הצעירים היא הקוד הערכי המשתנה של החברה הישראלית. בשנים האחרונות גדלה הלגיטימציה הערכית לא להתאמץ ו"לעשות רק מה שטוב לך". סיופוס כבר מזמן פחות אופנתי, וטיפוס מתיש על "הרים גבוהים" משויך בעיקר לחובבי האקסטרים. מה שנחשב בעבר כסימן לאיכויות אנושיות נעלות מאבד מערכו, ובקרב צעירים זיהינו תפיסה חדשה של: "אם לא כף לי, אני לא חייב".

## המחיר הכלכלי של נסיגת הצעירים מהמירוץ

הירידה בחוסן, כלומר בכושר העבודה ובעמידה במאמצים ובלחצים, החלה לתת את אותותיה בשנים האחרונות גם בענפים תובעניים בעולם התעסוקה, כגון הנדסה ורפואה. המשבר כאן הולך ומתעצם כיוון שבתחומים הללו קשה לייבא עובדים זרים מהעולם השלישי או למלא את השורות באמצעות הסבה מקצועית.

כתרים רבים נקשרו לתעשיית ההיי־טק הישראלית, שזכתה לתארים מחמיאים כגון "עמק הסיליקון 2" ו-"Startup Nation". אבל כל הנתונים המעודדים הללו מתייחסים לשנים עברו, שבהן רוב בני דור ה-Y עדיין לא שולבו בשוק העבודה. האם יורשי דור המייסדים של הענף מסוגלים להמשיך את המומנטום?

לכאורה היה אפשר לצפות שדור מגדל מהעריסה בעולם הדיגיטלי,

עם הורים משכילים ומכווני מחשב, יהווה יורש ראוי ונמרץ לחלוצי תעשיית ההיי־טק. בפועל זה כנראה לא קורה. מסתבר כי נעשה קשה יותר ויותר לגייס כוח אדם איכותי לתעשייה, ורבים מראשיה מודאגים לגבי העתיד.

כאשר תכונות היסוד ההייטקיסטיות - עצמאות, בגרות, עומק, יסודיות, התמדה וחוסן נפשי - מתערערות, השינוי נותן את אותותיו גם בתעשייה התחרותית הזאת. האקזיטים הגדולים שראינו בשנים האחרונות יוצרים תמונה אופטימית מטעה, כיוון שבפועל מדובר בדרך כלל בפירות עבודה של שנים קודמות, שרוב היזמים שעומדים מאחוריהם אינם מדור ה-Y.

ובכל זאת יש משהו אחד ב-Yניקים שנותן מקום לאופטימיות בתחום היזמות. כיוון שהם מאוד זריזים, מהירי מחשבה, מיומנים בעולם הדיגיטלי, חברותיים מאוד, הרפתקנים בנשמתם ואוהבים לבלות ולהתבדר - הם עשויים להתגלות כמאגר מוחות חשוב לפיתוח תעשיית האפליקציות. הם נהנים לשוחח ביניהם על רעיונות למשחקים מדליקים ולשירותים מגוונים שעשויים לקצר זמן ואנרגיה, ובאופן כללי להפוך את החיים למשחק כיפי. בקיצור, הם "קופיריטרים" הזקוקים למנהיגות מנוסה ולקואוצ'ינג.

## פרפרים בשדה התעסוקה

עד לפני כמה שנים עזיבה סדרתית של מקומות עבודה היתה תופעה שולית בעולם התעסוקה ואפיינה בעיקר אנשים באמצע החיים שחוו משבר אישי או פוטרו או לחלופין עובדים מבוקשים בענפי ההיי־טק והפיננסים. היום מדובר בתופעה ששיעוריה גדלים במהירות.

הנתונים הערכניים, שזורמים מהסקרים, פשוט מדהימים: כך למשל, בסקר שנערך ב-2012 בישראל נמצא כי 45 אחוזים ממחפשי העבודה מחליפים עבודה כל שנתיים, ו-75 אחוזים לא נשארו במקום עבודתם למעלה מחמש שנים. רבים מאלה שעוזבים מוותרים על קידום המוצע להם, ופירושו הדבר ויתור לא רק על עמדת כוח ויוקרה, אלא גם על



תוספות שכר משמעותיות שמגיעות עם הדרגה והוותק. אף שזו נטייה כללית בציבור, מחקרים מראים כי התופעה רווחת יותר בקרב גילאים צעירים.

ממחקרים שנעשו בעולם ומהמחקר שלנו עולה שמדובר בתופעה עמוקה הרבה יותר ממה שמקובל לחשוב, והיא משנה בהדרגה את מודל התעסוקה הוותיק. למעשה, רוב הצעירים נכנסים למקום העבודה מתוך ידיעה מראש שזו עבודה זמנית, כלומר ש"זמן התפוגה" של הג'וב הנוכחי קצוב. גם אם לא תמיד יש תחליף פוטנציאלי וגם אם לא ברור להם באיזה כיוון לחפש.

המגמה לא להתמיד במקום עבודה אחד מתחילה להתפשט לאחרונה גם להתמחויות המקצועיות. צעירים רבים מחליפים מקצוע כבר לאחר סיום הלימודים, כלומר עוד לפני שהספיקו בכלל לעבוד בתחום שלמדו. התופעה הזאת הגיעה אפילו למקצועות יוקרתיים כגון רפואה, הנדסה או עריכת דין.

תופעת חוסר היציבות בעולם התעסוקה מדירה שינה מעיניהם של מנהלים רבים. חברות לא אוהבות עזיבה תכופה של עובדים, כי גיוס עובד חדש והכשרתו הם תהליך מורכב ויקר. עזיבת עובד פירושה לא רק אובדן של ידע וניסיון, אלא גם ערעור המבנה החברתי-קהילתי הפנים ארגוני.

מהן הסיבות למגמה הזאת? להלן נציג כמה מהן:

**לא בכל מחיר.** דור ה-Y הוא הדור הראשון שלא מוכן עוד "למכור את עצמו" בכל מחיר. לצעירים היום יש חוש ביקורת מפותח וציפיות גבוהות (יש שיגידו מופרזות) מהחיים. כאשר הם חשים שנוצר פער בין הציפיות שלהם לבין המציאות, הם לא מהססים "לחתוך".

**המטרה – שינוי.** צעירים היום נולדו וגדלו לעידן תזזיתי, שבו הכול זמני וחדר-פעמי. שם המשחק הוא אל תישאר במקום, התחדש והחלף ללא הרף. הצורך בשינוי קשור גם לאשליה שמפיצות חברות הפרסום, כאילו אפשר להמציא את עצמך בכל פעם מחדש – כלומר לעשות Makeover או Restart באמצעות בגד חדש, דירה חדשה ואולי גם ג'וב חדש.

**סדר חשיבות חדש.** אם מטרת התעסוקה היא בעיקר לצבור כסף כדי

לממן תחביבים ובילויים, פחות חשוב ועקרוני היכן וכיצד עושים זאת. **לטעום הכול**. יש בדפוס של החלפת מקומות עבודה גם מרכיב מובהק של מיקוד עצמי ורצון לחוות מכל הבא ליד, למצות את כל מה שהעולם יכול להציע, לתמרן בין כל הריגושים האפשריים.

**בלי נקיפות מצפון**. באופן כללי, הצעירים היום מגלים פחות אמפתיה לזולת, ובכלל זה לארגונים ולחברות שמעסיקים ומכשירים אותם. כשהמצפון אינו נוקף, קל יותר "לבגוד" בארגון שהשקיע בך ותלה בך תקוות. רבים לא רק נוטים את מקום עבודתם, תוך הפרת חוזה או הבטחה, אלא שהם עושים זאת בהתראה קצרה או ללא התראה כלל.

**בעלי הון נצלנים**. יש הרואים בתופעת הנטישה הסדרתית ביטוי סמוי להשתלטותם של בעלי ההון על החברה ולהתרחבות הפערים. אם בעבר העשירים ניצלו בעיקר את המעמדות הנמוכים היום הם מנצלים גם את מעמד הביניים. למעשה, התהוותה בשוק התעסוקה אקולוגיית מחיה שלילית - מעין "ביצה ותרנגולת", שהורסת את המרקם המסורתי. מעסיקים רבים מניחים שהמועסקים הצעירים יבגדו בהם ולכן לא מהססים לנצל אותם. המועסקים מצידם מניחים שהמעביד אינו חפץ בטובתם וההנחה הזאת דוחפת רבים "לעגל פינות", "לנצל מצביים" בעבודה ומקלה עליהם בסוף את תהליך הנטישה.

**תחנות ביניים**. הדילוג בין עבודה לעבודה הוא חלק מתהליך כללי של השהיית החלטות, המאפיין את דור ה-Y. זה נובע מהקושי שלהם להחליט ומהנטייה לעשות סקר שוק מקיף ("שופינג") לפני שיקבלו החלטה סופית.

**עבודה ללא קביעות**. דור ה-Y הוא דור שמייחס פחות משקל ליציבות בחיים (בגלל הצורך לגוון), וכתוצאה מכך גם לקביעות תעסוקתית. אפשר שתפיסה זו תאלץ את המדינה למסד מבנה תעסוקתי אלטרנטיבי שישלב בין רשת ביטחון כלכלי (באמצעות חקיקה סוציאלית) לבין נייודות תעסוקתית (בדומה לשינוי מפנסיה "תקציבית" ל"צוברת"). כך או אחרת, גם לצעירים החפצים בקביעות תעסוקתית קשה יותר למצוא היום משרות כאלה.

**השגרה משעממת**. דור ה-Y הוא דור שנולד בסביבה רווית גירויים

ולכן גם נוטה להשתעמם מהר יותר ולחוש שהכול בחיים זמני. מעבידים רבים שאיתם שוחחנו דיווחו על מועסקים צעירים אפאתיים, ללא שמחת חיים, מדוכדכים ומתוסכלים, שמחפשים לעשות את המינימום כדי "להעביר את הזמן". מרגע שהם נכנסים לעבודה חדשה זה רק עניין של זמן עד שהם יקומו ויעזבו.

**עבודה ללא שליחות.** ללא יצירה, ללא דחף לפתח, לשפר ולהרחיב את הקיים, ללא תחושת שליחות ואחריות - העבודה נעשית תפלה ושוחקת. דור ה-Y לא חונך להשקיע, להיאבק, לשנות את הכללים ולתרום לחברה - ולכן מתקשה להתמיד בעבודתו. הוא נוטש תעסוקות בזו אחר זו, מתוך תקווה שהג'וב הבא יהיה יותר מעניין מקודמו, ומחמיץ את התוכנה שסיפוק רגשי ואינטלקטואלי הוא משהו פנימי שהאדם מייצר לעצמו ולא משהו שנחת עליו מלמעלה.

**לא כדאי להשקיע לטווח רחוק.** במציאות שבה אין לדעת מה יוליד יום מבחינה כלכלית, פוליטית, טכנולוגית וחברתית - אנשים מאבדים את הרצון לתכנן לטווח רחוק גם לגבי העבודה שלהם ומתמקדים ב"כאן ועכשיו". אם לא טוב, אז ממשיכים הלאה.

**המרדף אחר האושר.** תעמולת האני מבית המדרש הפסיכולוגיסטי-האמריקני הגיעה גם לעולם העבודה. כולם נמצאים בחיפוש מתמיד אחר האושר, שנמצא כביכול מעבר לפינה. ההנחה הרווחת היא שאם תחפש מספיק חזק תמצא בסוף את מבוקשך. לכן, כאשר המציאות התעסוקתית טופחת על פני הצעירים הם עוברים לחפש את אושרם במקום עבודה אחר.

**אינפלציה בשעות העבודה.** סיבה חשובה נוספת לתחלופת העבודות הגבוהה, היא ששעות העבודה - בעיקר במקצועות התובעניים - תפחו והשחיקה גדלה. לכאורה, שבוע העבודה המקוצר היה צריך להניב זמן פנוי יותר. בפועל, התרחש תהליך הפוך. ואם מוסיפים לכך את הזמינות הדיגיטלית הגבוהה לבוסים וללקוחות גם מחוץ לעבודה, מקבלים שחיקה רבה.

**תהליך אבולוציוני.** יש הרואים בתופעת החלפת העבודות ואפילו החלפת המקצועות תהליך טבעי ובריא שחושף את עיוותי העולם הישן

ומעביר את עולם התעסוקה בתהליך אבולוציוני פונקציונלי לשלב מתקדם. התפטרות כבר לא נחשבת "תקלה" (בדומה לגירושים, שכבר לא נתפסים כ"תקלה" בנישואים). אנשים מאז ומעולם לא היו מרוצים מהסידור הקיים וחשו מנוצלים, היום הם פשוט מוכנים פחות להבליג ויש להם יותר עצמאות כדי לנתק את עצמם מהכבלים.

חשוב להדגיש שגם אם יש נימוקים טובים בעד ויתור על יציבות לטובת גמישות וניידות מתמדת, בפועל עולם העבודה היום עדיין אינו מותאם לשינוי הזה.

### שבט עובדים גם יחד

דור ה-Y גדל באווירה פתוחה, מחבקת ושוויונית יותר מדורות קודמים - במשפחה, בבית-הספר ובמידה מסוימת אפילו במסגרות הצבאיות - לכן טבעי שהוא מצפה לקוד התנהגות דומה בעולם התעסוקה, ומופתע מהמפגש עם ארגונים המנוהלים בסביבה הייררכית, תובענית ומנוכרת מדי לטעמו. רוב הצעירים מעדיפים יחסים בלתי פורמליים ואף חבריים עם מעסיקיהם ונוטים להתייחס למנהלים (בעיקר המבוגרים יותר) כאל סוג של הורים, אחים בוגרים או חברים. כיוון שלא הורגלו ליחסי מרות, הם לא נוטים לצייתנות עיוורת ולא מהססים לחלוק על דעת מעסיקיהם ולכדוק אם אפשר לעשות דברים אחרת, כלומר "בדרך שלהם". הם מצפים שיעריכו אותם על בסיס אופיים ואישיותם לא פחות מאשר על בסיס הישגיהם המקצועיים. ובעיקר הם רוצים "להגשים את עצמם" (מושג שחזר על עצמו בראיונות). מה זה בדיוק אומר? הם לא תמיד יודעים להסביר.

חוסר הפורמליזם ניכר בלבוש, בשפת הדיבור והכתיבה (ללא שימוש בתארים ובגיגונים) ובנטייה שלהם "להסתחבק" גם במקום שבו הכללים מחייבים דיסטנס מסוים. כל הרעיון של דיסטנס נראה לרובם פסול, בוודאי בקונטקסט של העבודה.

צעירים רבים אוהבים לעבוד בקבוצות עבודה ובצוותים אינטימיים עם מערכת יחסים טובה וקרובה בין החברים. הם מתפקדים היטב

בקבוצה ומעוניינים בשותפים לתפקיד החל ב"סיעור מוחות" ועד לביצוע המשימות בפועל.

כאשר נתונה בידיהם סמכות ארגונית הם לא יאמצו התנהגות "בוסית". הם מנהל־חבר, מורה־חבר, מפקד־חבר ומדריך־חבר. כשם שהם אינם אוהבים שמענישים או שנוזפים בהם, הם אינם מרכיבים לנזוף בכפופים להם ולהענישים. עדיפה בעיניהם שיחת הבהרה או לחלופין שתיקה. כאשר נוצרת סיטואציה שבה הם ננזפים (בדרך כלל על ידי בוס מדור ה-X) הם משתבללים, שוקעים בדיכאון וברחמים עצמיים. מקום העבודה מבחינתם הוא קודם כל מסגרת חברתית וחברותית ובתור שכזה הוא צריך להסביר פנים ולייצר רוח צעירה, חייכנית ותוססת, בדומה לבית־הקפה והבר.

### בחיפוש אחר האיזון

שבוע העבודה המדווח על ידי המועסקים אמנם התקצר בשעה וחצי מאז שנות השמונים, אך בפועל רובנו עובדים שעות נוספות מהבית, שפשוט אינן מדווחות ולכן גם נעשות "בהתנדבות".

יתר על כן, עידן המחשב והסמארטפון הפך את העובדים לזמינים בכל שעות היממה, גם שלא ברצונם, ומנהלים רבים מנצלים זאת כדי להטיל עליהם משימות מעבר לדרישות הפורמליות. לעיתים זה מגיע גם מכיוון הלקוחות. התחושה של רבים היא שלא נותר להם זמן פנוי והם "עבדים" של מקום העבודה.

צעירי דור ה-Y הם כמידה רבה הקורבנות של השעבוד התעסוקתי המודרני, שהגיע לנקודת רתיחה. הם ראו מה הדבר עולל להוריהם ועם כניסתם לשוק התעסוקה הם מתחילים להבין מה זה עושה גם להם. רבים אימצו את המוטו: "לא חיים בשביל לעבוד אלא עובדים בשביל לחיות". הביטוי "יש לי גם חיים" כבר הפך למעין סמל דורי, והוא מבטא את מורת רוחם של הצעירים מעומס שעות מוגזם ואת שאיפתם למרוד בסדר העדיפויות הישן.

התפיסה התרבותית־ערכית החדשה, שמנסה להגיע לאיזון הרצוי בין

עבודה לעיסוקים אחרים, משתקפת בפועל בכמה דפוסים המאפיינים את דור ה-Y בעולם התעסוקה:

**משרה לפי מידה.** יותר ויותר צעירים דורשים מהארגונים שמעסיקים אותם לתפור להם חליפה של משרה המותאמת למידותיהם. מומחים בתחום משאבי האנוש ומגייסים ששוחחנו איתם אמרו שיותר ויותר מועמדים שמים על השולחן דרישות שפעם לא הועלו כלל. למשל, "אני רוצה לצאת עוד שנה לטיול של חודש" או "אני חייב לקחת את הילדים בבוקר לגן". הם לא רק מצפים שהארגון ילך לקראתם, אלא גם אינם מהססים להעמיד את המעסיקים שלהם בפני עובדה.

**אם לא נותנים חופש ניקח בעצמנו.** צעירים רבים מייצרים לעצמם מעין שבתונים או הפוגות ארוכות, באמצעות החלפת עבודות ואף מקצועות. הזמן שבין עבודה לעבודה מהווה סוג מסוים של איזון עקיף שהם מביאים לחייהם.

**קידום? לא תודה.** רבים מה-Yניקים נרתעים מקידום, גם כאשר מוצע להם שיפור משמעותי בתנאים. אפשר להסביר את התופעה הזאת בארבע סיבות עיקריות: 1. הם חוששים לאבד את מקומם בחברותא שנוצרה במקום העבודה ומעדיפים להישאר אחד מהחברה; 2. הם הישגיים פחות מדורות קודמים ומתקשים להתמודד עם אתגרים קשים - בעיקר הגברים; 3. קידום יוצר מחויבות גדולה יותר להישאר במקום העבודה לאורך זמן, וזה מרתיע רבים; 4. קידום לרוב כרוך בתוספת שעות עבודה, באחריות, בציפיות ובסיכונים גבוהים יותר ובטרדות נוספות. בניגוד למועסקים מדורות קודמים הם משקללים בקפידה את היתרונות והחסרונות (הגלויים והסמויים) ולכן במקרים רבים מוותרים, להפתעת מעסיקיהם. המשמעות מבחינת הארגונים היא מחסור כרוני במנהלים, בעיקר בדרגות הביניים.

**שעות גמישות.** הצעירים שונאים "לדפוק שעון", להישאר במשרד ללא סיבה, והרעיון של שעות נוספות - בעיקר כאלה שנוחתות עליהם בהפתעה - מקומם אותם.

**תמריצים חומריים.** לצעירים חשוב היום מאוד לקבל בונוסים על השקעה והצלחה. הבנוס מהווה מבחינתם תמריץ חשוב כי הוא מוסיף אתגר ועניין

ומהווה הוכחה פומבית לכך שהם עמדו בציפיות. זה גם דור שאוהב הפתעות וחגיגות והבנוס הוא תמיד סיבה למסיבה.

**משרה חלקית.** אחד הפתרונות ליצירת איזון שהולך ותופס תאוצה בשנים האחרונות הוא עבודה במשרה חלקית. עד היום עבדו כך בעיקר נשים אך לאחרונה גם גברים מתחילים לאמץ את המודל. בינתיים זה אופייני יותר לארצות־הברית ולאירופה, אבל סקרים מראים שגם בארץ זה מתחיל לתפוס יותר, בעיקר אצל הצעירים.

**חיים מהיד לפה.** שיעור הולך וגדל של צעירים בלי ילדים שגרים בתל־אביב והסביבה מעדיפים להתפרנס מהיד לפה, לעבוד במינונים קטנים ולהעביר את יתרת הזמן "בסכבה". הם עובדים, אבל רק לפעמים. כשבא להם, כשהכסף אזול, כשיש הזדמנות לעשות משהו שמצית את סקרנותם, הם נרתמים למשימה, בתנאים שלהם. מושג הקריירה מאבד אצלם ממשמעותו המוכרת והעבודה הופכת לאמצעי כדי להתפנות למטרות חשובות יותר.

האם המעסיקים מתאימים עצמם לציפיות התעסוקה של דור ה-Y? בינתיים רוב החברות פועלות על פי דפוסים ישנים והדבר יוצר מקדם חיכוך גבוה בין המעסיקים לעובדים הצעירים. יתר על כן, העסקה גמישה עדיין נתפסת ככלי ארגוני המשרת נשים יותר מאשר גברים. אמנם יותר ויותר ארגונים מאפשרים לגברים הצעירים "משרת הורה" – פחות שעות עבודה ופחות שכר – אבל הם עדיין מיעוט.

מהמחקר שלנו עולה שעבודה מהבית, שלכאורה מאפשרת גמישות, אינה שכיחה בקרב צעירים. אחת הסיבות העיקריות לפופולריות הלא־גבוהה של העבודה מהבית היא הנטייה של דור ה-Y לחיות בלהקות והחשיבות הגדולה שהם מייחסים למגע האנושי. חלופה המאפשרת להיות בחברת אנשים וגם לעבוד מחוץ למשרד היא בתי־קפה – שם אפשר לנהל את העבודה באמצעות מחשבים ניידים, טאבלטים וסמארטפונים.