

# שחיקה בעבודה גורמים, השלכות והמלצות

ד"ר אירן דיאמנט



# שחיקה

תשישות מנטלית, רגשית ופיסית הנגרמת ממעורבות ארוכת טווח במצבים דרשניים בעבודה (Pines & Aronson, 1988)

ירידה רציפה מתמשכת במשאבים (Hobfoll, 1989)

Maslach et al,  
1981, 2001

העדר הישג אישי וערך

דפרסונליזציה

תשישות

# סקר גישוש של משרד הכלכלה, 2016

מעובדים שכירים בישראל שחוקים במידה בנונית או רבה

57%

מדווחים ש'נשבר להם' ממקום העבודה

30%

מדווחים שחשים חוסר תקווה לשיפור או לשינוי

50%

מדווחים שלהערכתם רוב חבריהם לעבודה חשים שחיקה

50%

מציינים כי להערכתם כל חבריהם לעבודה חשים שחיקה

23%

**49%** מעובדים בסקטורים  
תעסוקתיים שונים במשק הישראלי  
דיווחו על שחיקה גבוהה עד גבוהה  
מאוד (אגוזי ופרדו, 2022, המוסד לבטיחות וגהות).



# השלכות

## המדינה

COI  
**COST OF ILLNESS**

בין 221 מיליון עד 187 ביליון שנתי  
במדינות האיחוד הארופאי

ישראל: 6-9 מיליארד שקל

## הארגון

**פגיעה בתפוקה, ברווחיות**

העדרויות, איחורים, עזיבות, תחלופת עובדים, ירידה בביצועים, פרזנטאיזם, עמדות שליליות כלפי הארגון לקוחות וקולגות, תאונות תעסוקתיות, טעויות אנוש, פגיעה במוראל ארגוני

## הפרט

**תחלואה פיזית ונפשית**

דכאון, מתח, חרדה, לחץ דם, בעיות שינה, בעיות קרדיולוגיות, בעיות עיכול, בעיות גב, נטייה לשימוש בסמים ואלכוהול; השפעה על חיי משפחה, זוגיות

Igic et al., 2017, Brough et al., 2018, Heather et al., 2018, Marcatto et al., 2016, Siu et al, 2014, Soler et al, 2008, Maslach & Leiter, 2008, Salvagioni et al, 2017, Banks et al. 2012, Madhavappallil et al, 2014, Hassard & al 2018

## Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases

28 MAY 2019 - Burn-out is included in the 11th Revision of the International Classification of Diseases (ICD-11) as an occupational phenomenon. It is not classified as a medical condition.

It is described in the chapter: 'Factors influencing health status or contact with health services' – which includes reasons for which people contact health services but that are not classed as illnesses or health conditions.

Burn-out is defined in ICD-11 as follows:

"Burn-out is a syndrome conceptualized as resulting from chronic workplace stress that has not been successfully managed. It is characterized by three dimensions:

- feelings of energy depletion or exhaustion;
- increased mental distance from one's job, or feelings of negativism or cynicism related to one's job; and
- reduced professional efficacy.

Burn-out refers specifically to phenomena in the occupational context and should not be applied to describe experiences in other areas of life."



ICD-11

שחיקה הוכרה במדריך המחלות של ארגון  
הבריאות העולמי (ICD-11 International  
Classification of Diseases) כסינדרום,  
תוצר של לחץ כרוני בעבודה שלא טופל  
כראוי.

# גורמים לשחיקה

# גורמי סיכון פסיכוסוציאליים בעבודה

גורמים בתנאי העבודה המייצרים חוויית עובד שלילית ובכך משפיעים באופן ישיר על בריאותו

(ILO 1986, Cox et al. 2003)

חוסר שליטה, השפעה ועצמאות, העדר מענה להצעות או תלונות

עבודה חזרתית ומונוטונית, העדר גיוון, העדר משמעות

עומס, בחמניות, הפרעות, אינטנסיביות בקבלת החלטות, פתרון בעיות

שעות עבודה ארוכות, זמינות רציפה, קונפליקט בית עבודה, העדר פנאי ו'החלמה'

העדר של משוב, תמיכה, אפשרות לפיתוח כישורים ולמידה, הכרה

התעמרות, בריונות, הטרדה מינית

שינויים ארגוניים, טכנולוגיה מואצת

דרישות סותרות, חוסר צדק, חוסר הוגנות ויושר, אפלייה, עמימות תקשורת ותפקיד



אז מי האחראי כאן?



SI 45003

תקן ישראלי ת"י 45003  
ISO 45003 – First edition: 2021-06

October 2022

חשוון התשפ"ג – אוקטובר 2022

ICS CODE: 13.100

**ניהול בטיחות ובריאות בתעסוקה –  
בריאות ובטיחות פסיכולוגיות בעבודה –  
קווים מנחים לניהול סיכונים פסיכוסוציאליים**

Occupational health and safety management –  
Psychological health and safety at work –  
Guidelines for managing psychosocial risks

FINAL  
DRAFT

INTERNATIONAL  
STANDARD

ISO/FDIS  
45003

ISO/TC 283

Secretariat: BSI

Voting begins on:  
2021-03-05

Voting terminates on:  
2021-04-30

**Occupational health and safety  
management — Psychological health  
and safety at work — Guidelines for  
managing psychosocial risks**

# ISO/FDIS 45003

Occupational health and safety  
management — Psychological health  
and safety at work — Guidelines for  
managing psychosocial risks

הנחיות לקידום בריאות ובטיחות פסיכולוגיות בעבודה  
פעולה לניהול גורמי סיכון פסיכוסוציאליים בארגון

## אחריות ארגונית

- למדידה
- להתערבות
- לבקרה



## מבוא

תקן זה מביא הנחיות לניהול סיכונים פסיכוסוציאליים ולקידום שלומות (איכות חיים, well-being) בעבודה, כחלק ממערכת ניהול הבטיחות והבריאות בתעסוקה (בב"ת)<sup>(א)</sup>.

תקן זה מיועד לשמש יחד עם התקן הישראלי ת"י 45001<sup>(ב)</sup>, הכולל דרישות והנחיות לתכנון, ליישום, להערכה ולשיפור של מערכת ניהול הבב"ת. ת"י 45001 מדגיש, כי הארגון אחראי לבטיחות ולבריאות בתעסוקה של העובדים ושל אחרים העשויים להיות מושפעים מפעילויותיו. אחריות זו כוללת את קידום בריאותם הפיזית והפסיכולוגית ואת ההגנה עליה.

לפיכך, תכליתה של מערכת ניהול הבב"ת ותוצאותיה המיועדות הן למנוע פגיעה ופגיעה בבריאות הקשורות בעבודה בקרב העובדים ולספק מקום עבודה בטוח ובריא. לכן, חשוב ביותר שהארגון יסלק גורמי סיכון וימזער סיכונים בב"ת באמצעות נקיטת אמצעי מנע ואמצעי הגנה אפקטיביים, הכוללים אמצעים לניהול סיכונים פסיכוסוציאליים. גורמי סיכון פסיכוסוציאליים מוכרים יותר ויותר כאתגרים עיקריים לבריאות, לבטיחות ולשלומות בעבודה.

התקן ישים לארגונים בכל הגדלים ובכל המגזרים, לצורך פיתוח, יישום, תחזוקה ושיפור מתמיד של מקומות עבודה בריאים ובטוחים.

# ניהול סיכונים פסיכוסוציאליים

- לארגונים יש תפקיד משמעותי בהסרת גורמי הסיכון או במזעור הסיכונים, המוכרים יותר ויותר כאתגרים עיקריים לבריאות, לבטיחות ולשלומות בעבודה.
- לארגון ולעובדים יש אחריות משותפת לשמירה על הבריאות, על הבטיחות ועל השלומות בעבודה, ולשיפורן.
- ניהול מוצלח של סיכונים פסיכוסוציאליים דורש מחויבות של הארגון כולו. ההנהלה הבכירה תוביל זאת, והמנהלים והעובדים בכל הרמות יסייעו ביישום.
- ההשתתפות של העובדים, בכל שלבי התהליך, היא קריטית להצלחת ניהול הסיכונים הפסיכוסוציאליים.



#### 5.4. התייעצות עם עובדים ושיתוף עובדים

התייעצות עם העובדים ושיתופם, וכן עם נציגי העובדים אם יש, היא חיונית לפיתוח, לתכנון, ליישום, לתחזוקה, להערכה ולשיפור מתמיד של מקום עבודה בריא ובטוח ולהצלחת תהליכים לניהול סיכונים פסיכוסוציאליים.

נוסף על הדרישות הכלליות המפורטות בתקן הישראלי ת"י 45001<sup>(ב)</sup> סעיף 5.4, הארגון:

- א. יספק הזדמנויות למשוב מצד העובדים כדי לסייע לארגון לקבוע את האפקטיביות של ניהול הסיכונים הפסיכוסוציאליים;
- ב. יעודד השתתפות ומחויבות (engagement), כגון בוועדות בריאות ובטיחות או ברשתות תמיכה של עמית-לעמית (peer-to-peer support networks) אם הדבר מתאים לגודל הארגון ולהקשרו. בארגונים קטנים יותר, שייתכן שאין בהם נציגות עובדים, תהליך ההתייעצות ייערך ישירות עם העובדים. התייעצות בין הארגון והעובדים תיעשה בכל השלבים של ניהול הסיכונים הפסיכוסוציאליים, ויובאו בחשבון הניסיון והמומחיות של העובדים. לארגון ולעובדיו יש תפקידים ותחומי אחריות ספציפיים. גם לוועדות בריאות ובטיחות, לארגוני עובדים או לגופים מייצגים אחרים יש חלק חשוב בכך.

# הבנת הצרכים והציפיות של העובדים



4.2 בנוגע לניהול סיכונים פסיכוסוציאליים, הארגון יבין את הצרכים ואת הציפיות של העובדים:

- ביטחון פיננסי
- קשרים חברתיים ותמיכה חברתית
- שיוך, הכרה, תגמול והישג
- התפתחות וצמיחה אישית
- שוויון הזדמנויות ויחס הוגן בעבודה



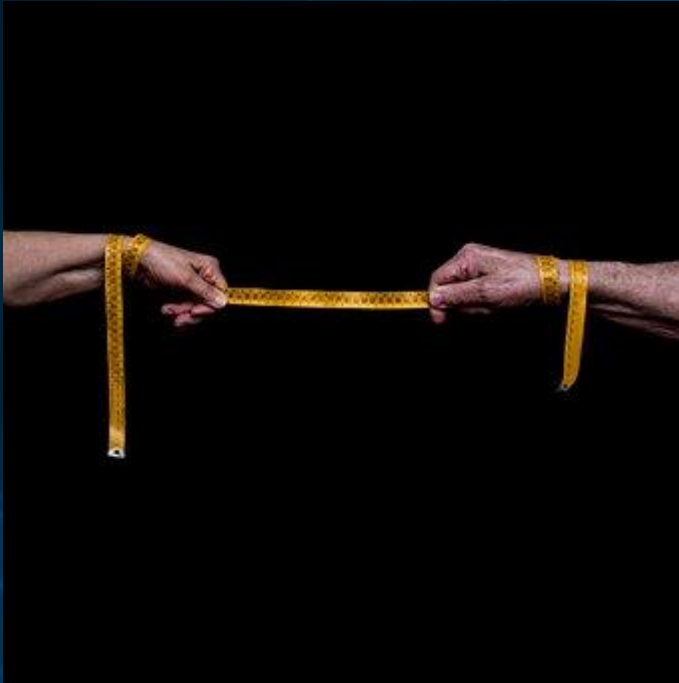
**מנהיגות ומחויבות**

ניהול מוצלח של סיכונים פסיכוסוציאליים דורש מחויבות של הארגון כולו. ההנהלה הבכירה תוביל זאת, והמנהלים והעובדים בכל הרמות יסייעו ביישום. ההנהלה הבכירה:

- א. תפגין מנהיגות ומחויבות בנוגע לניהול סיכונים פסיכוסוציאליים ולקידום שלומות בעבודה;
- ב. תזהה ותנטר את תפקידיה ואת תחומי אחריותה בנוגע לניהול סיכונים פסיכוסוציאליים ותהיה מודעת להם.
- ג. תקבע מהם המשאבים הנדרשים ותדאג לזמינותם במועד המתאים ובאופן יעיל;
- ד. תחזק קיום מתמשך של ניהול הסיכונים הפסיכוסוציאליים על ידי הכללתו בתוכניות האסטרטגיות ובמערכות הקיימות, בתהליכים ובמסגרות הדיווח;
- ה. תגן על העובדים מפני התנכלויות או/וגם איומים בהתנכלויות כאשר הם מדווחים על תקריות בטיחות, גורמי סיכון, סיכונים והזדמנויות;

- ו. תיידע לאיזו הגנה יזכו המתריעים (whistle-blowers), הקורבנות, העדים ואלה שידווחו על חששות או יביעו חששות בנוגע לסיכונים פסיכוסוציאליים במקום העבודה;
- ז. תקבל ותספק משוב כדי לקבוע את האפקטיביות של הניהול והמניעה של סיכונים פסיכוסוציאליים במסגרת מערכת ניהול הבטיחות, הן ביישום והן בתפעול;
- ח. תעצים עובדים ותוודא כי הם כשירים למלא את תפקידיהם ואת המוטל עליהם במסגרת אחריותם לזהות ולנהל סיכונים פסיכוסוציאליים;
- ט. תסיר חסמים העלולים להגביל את השתתפות העובדים, ותשאף להגביר את ההשתתפות;
- י. תיצור מחוקרות עובדים פעילה במסגרת דיאלוג מתמשך בנוגע לניהול סיכונים פסיכוסוציאליים;
- יא. תתמוך בעובדים ותעודד אותם להשתתף באופן פעיל בניהול של סיכונים פסיכוסוציאליים במקום העבודה.





התערבות ראשונית:

זיהוי מקורות מערכתיים ארגוניים ללחץ ושחיקה

✓ מדידה מולקולרית – מכוונת להתערבות מולקולרית

✓ מבוסס ראיות ותאוריה

✓ סטנדרטיזציה, נורמות

התערבות שניונית: סיוע לאנשים להתמודדות טובה יותר עם סטרסט

ייעוץ וטיפול  
תעסוקתיים  
ביטוי ליכולות  
ולצרכים  
זיהוי כוחות ומשאבים  
הכוונה לעתיד  
תעסוקתי



שילוב התערבויות  
ארגוניות  
בהתערבויות ברמת  
הפרט אפקטיבי  
בקידום בריאות  
נפשית בעבודה  
2015 Tetrick & Winslow

## התערבות שלישונית: סיוע לסובלים מסימפטומים

- 46% עובדים שחוקים לא פנו למנהל ישיר שלהם
- רק 10% פנו למטפל מקצועי מחוץ לעבודה (סקר שחיקה משרד הכלכלה, 2016)

זיהוי שחיקה  
כתובת לייעוץ, טיפול, תמיכה

# לסיכום

- הכרה במשמעות ובחשיבות איכות חיים נפשית בעבודה ובאחריות ארגונים לדאוג לכך

- מדידה, מניעה והתערבות

- תרומה ישירה לבריאות ולבטיחות פסיכולוגיות של העובד

- שיפור משמעותי גם לפרודוקטיביות, הצלחה ומוניטין של ארגון; שיפור תפקוד המשאב האנושי בארגון

- הגנה על ארגונים בפני תביעות משפטיות

## חשיבות קריטית ל:

דיוק בבחירת כלים, שיטות ויעדים  
מומחיות רלוונטית



ד"ר אירן דיאמונט

054-4443579

[irendi@mta.ac.il](mailto:irendi@mta.ac.il)