

# מרכז מידע

בסיוע "הפעולה המונעת" -

משרד התעשייה המסחר והתעסוקה  
רח' מזא"ה 22, ת.ד. 1122, תל-אביב 61010  
טלפון: 03-5266455 פקס: 03-5266456  
e-mail: info@osh.org.il

## ת-144

# לחץ בעבודה - הערכת סיכונים

איתור סיכונים

הערכת סיכונים

פיתוח תוכנית פעולה

אכיפה ובחינה מחדש



מאת : ליבנת כהן

M.A בפסיכולוגיה ארגונית



המוסד לבטיחות ולגיהות

פברואר 2006

חברת זאת נועדה למסור מידע לקורא בתחומים בהם עוסק הפרסום  
ואיננה תחליף לחוות דעת מקצועית לגבי מקרים פרטיים.  
כל בעיה או שאלה מקצועית, הקשורות במקרה פרטים- יש לבחון,  
לגופו של עניין, עם מומחה בתחום.

\*\*\*\*\*

אין לשכפל, להעתיק, לצלם, להקליט, לתרגם, לאחסן במאגרי מידע,  
לשדר או לקלוט בכל דרך או אמצעי אלקטרוני, אופטי,  
או מכני או אחר - כל חלק שהוא מהחומר שבספר זה  
אלא ברשות מפורשת בכתב מהמוסד לבטיחות ולגיהות - מרכז המידע.

עד כה פרסם מרכז המידע בנושא הגורם האנושי ובטיחות - Stress:

1. "לחץ בעבודה והטיפול בו". ת-107
2. "לחץ דחק בעבודה והטיפול בו". ת-131
3. "הצקה - Bullying במקום העבודה". ת-134
4. "גורמי סיכון ללחץ בעבודה - דרכי ניהול". ת-142

בקרו בפורסם חברת בנושא: התמודדות של ארגונים עם לחץ. (דוגמאות)

תוכן עניינים

עמוד 2	תמצית מנהלים
עמוד 4	הקדמה
עמוד 5	תרשים - שלבים להערכת הסיכון
עמוד 6	לפני שמתחילים
עמוד 6	- הבטחת מחויבות ההנהלה
עמוד 7	- הבטחת מחויבות העובדים
עמוד 7	- פיתוח מדיניות בנושא לחץ
עמוד 8 עד 15	חמשת השלבים להערכת הסיכון
עמוד 8	- שלב ראשון - זיהוי גורמי הסיכון
עמוד 9	- שלב שני - "מי יכול להיפגע וכיצד"
עמוד 11	- שלב שלישי - הערכת הסיכון ונקיטה בפעולה
עמוד 13	- שלב רביעי - תיעוד הממצאים - תוכנית
עמוד 14	- שלב חמישי - בקרה והערכה
עמוד 16 עד 27	נספחים
עמוד 16	נספח 1 - דוגמא למדיניות בנושא לחץ בעבודה
עמוד 19	נספח 2 - Management Standards - גישה לניהול לחץ בארגון (MS)
עמוד 23	נספח 3 - שאלון בנושא לחץ הקשור לעבודה
עמוד 26	נספח 4 - דוגמא לתוכנית פעולה
עמוד 27	נספח 5 - דוגמא המתייחסת ל-MS שנושאו "דרישות"
עמוד 28	רשימה ביבליוגרפית

## תמצית מנהלים

לחץ הקשור לעבודה הוא אחד הגורמים המובילים למחלות מקצוע והשפעתו המזיקה לארגון מתבטאת בין היתר בירידה בפריון, בפגיעה באיכות המוצר/שירות, בפגיעה במוניטין החברה, ובעלייה בשיעור ההיעדרויות של העובדים.

ביצוע התהליך הכלול בחוברת מידע זו יכולות לסייע למנהלים ולעובדים לטפל בנושא לחץ הקשור לעבודה בתבונה ולהפחית את השפעתו בארגון. למעשה הוא עשוי לשפר את ביצועי העסק/תפקודי הארגון. התהליך המפורט להלן, מיועד לכל מי שיש לו אחריות להתמודד עם לחץ הקשור לעבודה בארגון. התהליך אמור להתבצע ע"י גורם מקצועי כפסיכולוג ארגוני או מנהל משאבי אנוש להם הידע המקצועי כיצד להוציא לפועל תהליך כזה תוך הסתייעות בגורמים פנימיים בארגון. Health and Safety Executive -HSE, המנהל לבריאות ובריאות הבריטי מצפה מכל מעסיק לנהל הערכת סיכונים בנושאי בטיחות וגהות הכוללת גם הערכת סיכונים בנושא לחץ הקשור לעבודה. אנו בארץ, יכולים ללמוד מתהליך זה כיצד להתמודד ביעילות עם לחץ בעבודה וכיצד לבצע תהליך של הערכת סיכונים בנושא זה.

## לפני שמתחילים

- יש להבטיח את מחויבות ההנהלה - טיפול בנושא לחץ בעבודה יכול להועיל לעסק וגם למנוע בעיות בריאות של העובדים. החוק באנגליה מטיל על המעסיקים להעריך את הסיכון של לחץ ולנקוט באמצעים כדי להפחיתו.
- יש להבטיח את מחויבות העובדים - רתימת העובדים לתהליך כוללת את שיתופם בתהליך (בתחילתו ובמהלכו).
- יש לפתח בארגון מדיניות בנושא לחץ. דוגמא בעמודים 16-18.

## שלב התהליך

1. **איתור גורמי הסיכון (Hazard Identification)** - נקודת המוצא היא הבנת ה - Standards Management, (שיקראו לאורך החוברת MS) מתמקדים בשישה תחומי עבודה עיקריים שזוהו ע"י HSE כגורמי לחץ אפשריים בעבודה. ניהול נכון שלהם יכול לסייע בהפחתת לחצים בארגון. כדי למדוד ולהעריך את תחומים אלה מנהלים כיאות פיתח ה- HSE סרגלי מדידה הבוחנים את יכולת ההתמודדות של הארגון עם לחץ.

ה- MS - גישה לניהול לחץ בארגון, מגדירים את המאפיינים, או התרבות של ארגון שמנהל את נושא הלחץ באופן יעיל והם מונים את תחומי העבודה הבאים:

- 1.1 דרישות התפקיד,
  - 1.2 השליטה שיש לעובד בתפקידו,
  - 1.3 התמיכה שמקבל העובד מהארגון, מהמנהלים ומעמיתיו,
  - 1.4 היחסים הבין אישיים של העובד בעבודה,
  - 1.5 התפקיד שממלא העובד בארגון
  - 1.6 שינויים בעבודה וכיצד הם מנוהלים.
- לפירוט MS ראה עמודים 19 - 22.

2. **יש להחליט מי יכול להיפגע וכיצד** - איתור מוקדי בעיה בארגון תוך שימוש בנתונים קיימים, סקרים חדשים ומידע המתקבל מקבוצות עבודה, וכן ע"י בחינת תפקוד הארגון בהשוואה ל-MS (המציגים את המצב הרצוי בכל אחד מששת תחומי העבודה הנ"ל).

3. **הערכת הסיכון (Risk) ונקיטה בפעולה** - בחינת הממצאים ופיתוח פתרונות אפשריים באמצעות קבוצות מיקוד. הבטחת הטיפול בבעיות העובדים ומתן משוואת תוך התחייבות להמשיך ולעדכן אותם על התקדמות התהליך.

4. **תיעוד הממצאים - הכנת תוכנית פעולה והפצתה**. תוכנית פעולה היא החלק העיקרי של הערכת הסיכון. על התוכנית להיות מוסכמת על ההנהלה הבכירה ועל העובדים.

דוגמא לתוכנית פעולה ראה עמוד 26.

5. **בקרה והערכה** - בחינה מחודשת של כל הפעולות שנקטו לשם התמודדות עם לחץ - יש לבחון את הביצוע בפועל של הפעולות הרשומות בתוכנית ואת יעילות הפתרונות שישמו.

## הקדמה

לחץ הקשור לעבודה הוא אחד הגורמים המובילים למחלות מקצוע והשפעתו המזיקה לארגון מתבטאת בין היתר בירידה בפריון, בפגיעה באיכות המוצר/שירות, בפגיעה במוניטין החברה, ובעלייה בשיעור ההיעדרויות של העובדים.

התהליך הכלול בחוברת מידע זו יכול לסייע למנהלים ולעובדים לטפל בנושא לחץ הקשור לעבודה בתבונה ולהפחית ככל האפשר את השפעתו בארגון. למעשה, הוא עשוי לשפר את ביצועי העסק/תפקודי הארגון.

ה-MS בארגון מייצגים מערכת של תנאים שמשקפת רמת בריאות ורווחה טובות של העובדים ואת תפקוד הארגון. מעקב אחר התהליך המצוין להלן מאפשר לזהות את הפער בין התפקוד הנוכחי של הארגון לבין תנאים אלה ויכול לסייע בפיתוח פתרונות לצמצום הפער.

התהליך המצוין להלן, מומלץ ע"י HSE (The Health and Safety Executive), המנהל לבריאות וגהות הבריטי.

אנו, בארץ, יכולים ללמוד מתהליך זה כיצד להתמודד ביעילות עם לחץ בעבודה וכיצד לבצע תהליך של הערכת סיכונים בנושא זה.

התהליך המפורט להלן, מיועד לכל מי שיש לו אחריות להתמודד עם לחץ הקשור לעבודה בארגון. התהליך אמור להתבצע ע"י גורם מקצועי כפסיכולוג ארגוני או מנהל משאבי אנוש להם הידע המקצועי כיצד להוציא לפועל תהליך כזה תוך הסתייעות בגורמים פנימיים בארגון.

HSE מצפה מכל מעסיק לנהל הערכת סיכונים בנושאי בטיחות וגהות הכוללת גם הערכת סיכונים בנושא לחץ הקשור לעבודה .

HSE ממליץ על חמישה שלבים להערכת הסיכונים בנושא לחץ.

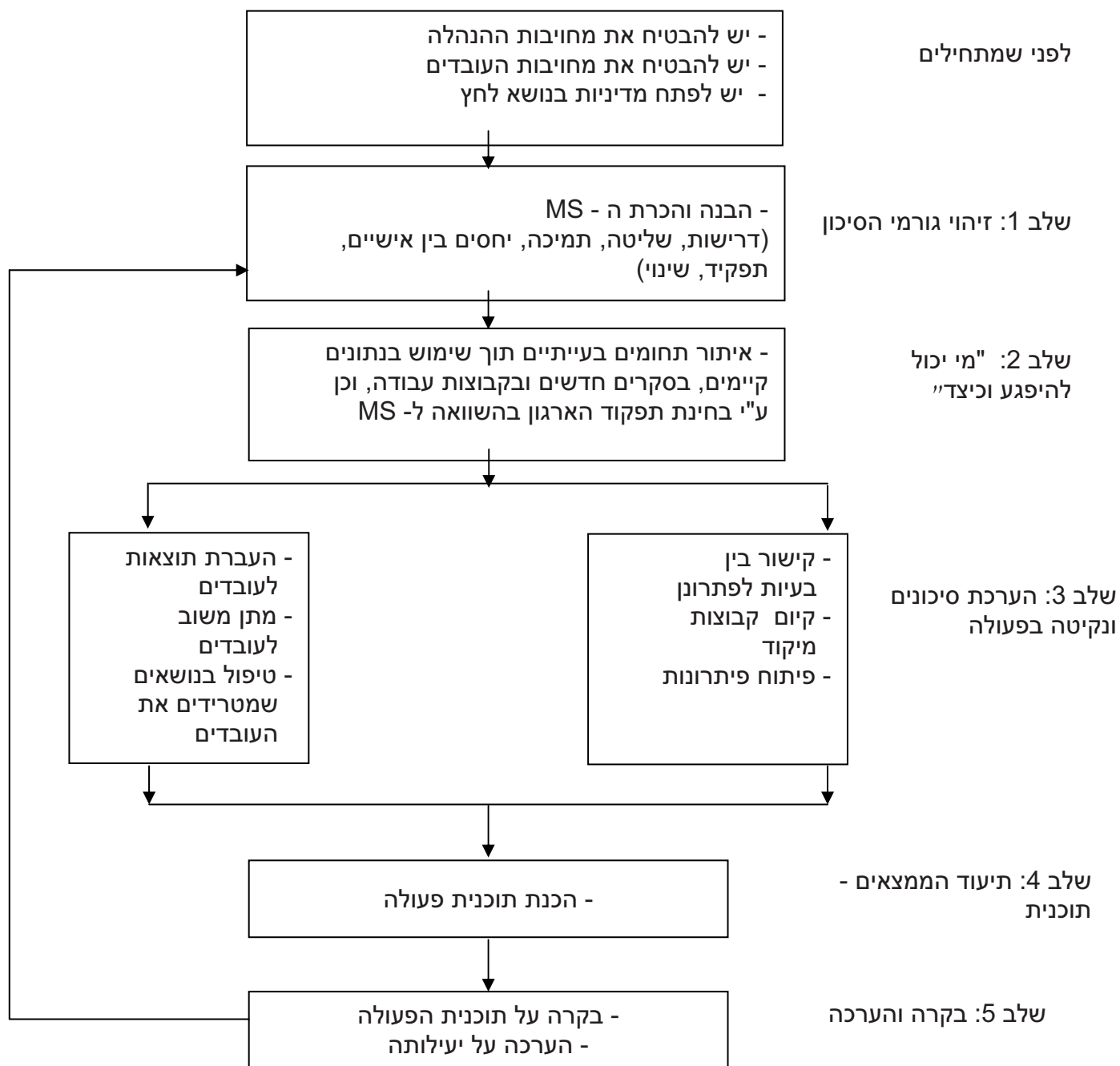
1. זיהוי גורמי הסיכון.
2. החלטה בנושא "מי יכול להיפגע וכיצד".
3. הערכת הסיכונים ונקיטה בפעולה.
4. תיעוד הממצאים - תוכנית.
5. בקרה והערכה.

בנושא לחץ, הערכת הסיכונים צריכה לכלול את המרכיבים הבאים:

- היוועצות עם העובדים לשם איתור בעיות.
- התחייבות לנקוט בפעולות לטיפול בבעיות אלה, בשיתוף עם העובדים.
- התחייבות לבחון את תוכניות הפעולה.

שליבים להערכת סיכון בנושא לחץ

ע"פ HSE



## לפני שמתחילים

הצלחת התהליך תלויה רבות הן במחויבות של ההנהלה הבכירה והן במעורבות של העובדים במשך התהליך. סביר להניח שעובדים ייקחו חלק בתהליך אם ההנהלה הבכירה הפגינה בפניהם את מחויבותה לטפל בנושאי הלחץ הקשורים לעבודה. באופן אידיאלי, רצוי שמנהל בכיר יתמוך בתהליך. יש צורך בתוכנית אשר כוללת את זיהוי הבעיה ומחויבות לשיפורה. תקשורת בין ההנהלה והעובדים מהווה מרכיב חיוני לתהליך. לצורך כך חשוב לתעד את כל הפעולות בכל שלבי התהליך.

## 1. הבטחת מחויבות ההנהלה

מעסיקים רבים באנגליה כבר מחויבים להתמודדות עם לחץ בעבודה. מרביתם מכירים בכך שטיפול בנושא לחץ יכול גם להועיל לעסק וגם למנוע בעיות בריאות של העובדים.

### תועלות לעסק

לחץ הקשור לעבודה מזיק לארגון. השפעתו מתבטאת ב:

- ירידה במחויבות העובדים לעבודה.
- פגיעה בתפקוד העובדים וירידה בתפוקה שלהם.
- עלייה בשיעור תחלופת העובדים, וגידול במספר העובדים המתכוונים להתפטר.
- עלייה בצורך בגיוס של עובדים.
- ירידה בשיעור הנוכחות של העובדים בעבודה.
- הפחתה בשביעות הרצון של העובדים.
- פגיעה בדימוי והמוניטין של החברה.
- עלייה בהתדיינויות משפטיות פוטנציאליות.

יש לתת את הדעת גם להשפעה שיש ללחץ הקשור לעבודה על קבוצות עבודה בארגון. לדוגמא, היעדרות ממושכת של עובד בשל מחלה הקשורה ללחץ, יכולה להשפיע באופן דרמטי על עומס העבודה ועל מצב הרוח של יתר חברי הצוות. ע"י נקיטת פעולות לטיפול בגורמי הלחץ במקום העבודה, ניתן למנוע או להפחית את ההשפעה של בעיות אלה בארגון.

### מניעת בעיות בריאות

טיפול בלחץ מונע בעיות בריאות.

יש כיום עדות משכנעת לכך שלתקופות ממושכות של לחץ, לרבות לחץ הקשור לעבודה יש השפעה מזיקה לבריאות. מחקרים מציינים שיש קשר אמיץ בין לחץ והשפעות פיזיות ובין לחץ והשפעות פסיכולוגיות.

- השפעות פיזיות כמו: מחלות לב, כאבי גב, כאבי ראש, הפרעות גסטרוולוגיות וכו'.
  - השפעות פסיכולוגיות כמו: חרדה, דיכאון וכו'.
- לחץ יכול גם לגרום להתנהגויות אחרות המזיקות לבריאות, כמו שתייה מוגזמת של קפאין, אלכוהול או עישון.
- טיפול בגורמים ללחץ יכול למנוע או להפחית בעיות אלה.

החוק באנגליה מטיל על המעסיק את החובה לטפל בנושא הלחץ.

על המעסיקים באנגליה מוטלת חובה חוקית ע"פ:

Management of Health and Safety at Work Regulations 1999

על המעסיק מוטלת החובה להעריך את הסיכון של לחץ הקשור לבעיות בריאותיות הנובעות מפעילויות של עבודה.

ע"פ Health and Safety at Work etc Act 1974

על המעסיק לנקוט באמצעים בכדי להפחית סיכון זה.

ה-HSE מצפה מארגונים לבצע הערכות סיכון טובות ומספקות בנושא לחץ ולנקוט בפעולות התמודדות עם הבעיות שאותרו בהערכות סיכון אלה.

מטרת ה-MS (המפורטים בעמודים 22-19) היא לסייע בכך.

## 2. הבטחת מחויבות העובדים

יש מספר דרכים בהן ניתן לרתום את העובדים.

להלן מספר עקרונות חשובים:

- א. יש לשתף את נציגי העובדים (לדוגמא, נציגי איגוד מקצועי/ועדים והאחראים על הבטיחות והגהות בארגון) בתחילת התהליך.
- ב. יש לשתף את העובדים בקבוצות המוקמות בכדי לקדם את התהליך.
- ג. אם הוחלט לטפל בנושא הלחץ במחלקה מסוימת בארגון, יש לשקול מהי הדרך הטובה ביותר להודיע על כך לעובדים במחלקות האחרות.

### 3. פיתוח מדיניות בנושא לחץ

פיתוח מדיניות ארגונית בנושא לחץ מדגים את ההתייחסות הרצינית של הארגון לנושא ומסייע בעריכת תוכניות עתידיות. דוגמא למדיניות בנושא לחץ מצ"ב כנספח 1, בעמודים 16-18.

### 5 השלבים להערכת הסיכון

#### 1. שלב ראשון - זיהוי גורמי הסיכון

נקודת המוצא היא הבנת התוכן של ה-MS. לאחר שמכירים את אותם ניתן ליישם אותם בארגון. ה-MS שפורסמו ע"י HSE בסוף שנת 2004, נועדו לסייע למעסיקים בניהול הערכת סיכון בנושא לחץ הקשור לעבודה. הם מתבססים על שישה תחומי עבודה עיקריים שזוהו ע"י HSE כגורמי לחץ אפשריים בעבודה. ניהול נכון של תחומי עבודה אלה, יכול לסייע בהפחתת הלחצים בארגון. ה-MS להם הוקדשה חוברת מידע ת-142 "גורמי סיכון ללחץ בעבודה - דרכי ניהול", מצ"ב כנספח 2, בעמודים 19-22. לעיתים קרובות, לחץ הוא תוצאה של שילוב של מספר גורמים. את "מוקדי הבעיה" ניתן לזהות רק ע"י ביצוע הערכת סיכונים שיטתית.

#### מטרות ה-MS

- לסייע בניהול הסיכון בנושא לחץ.
- לעודד את המעסיקים והעובדים לטפל במשותף בלחץ הקשור לעבודה.
- לתת קנה מידה השוואתי לארגונים כדי שיוכלו לאמוד כיצד הם מתמודדים עם גורמי הלחץ העיקריים בתחומם.

#### MS-הם:

- **דרישות** – כולל נושאים כמו עומס עבודה, דפוסי עבודה וסביבת העבודה.
- **שליטה** – עד כמה מתחשבים בדעתו של העובד בנוגע לדרך בה הוא מבצע את עבודתו.
- **תמיכה** – כולל את העידוד, החסות והמשאבים הניתנים לעובד ע"י הארגון, המנהלים והעמיתים.
- **יחסים בין אישיים** – כולל יחסי עבודה חיוביים בעבודה בכדי להימנע מעימותים וכן טיפול בהתנהגות שאינה מקובלת.
- **תפקיד** - האם העובדים מבינים את התפקיד שלהם בארגון והאם הארגון מוודא שלעובדים אין תפקידים בעלי עניינים מנוגדים.
- **שינוי** – איך שינוי ארגוני (גדול או קטן) מנוהל ומתוקשר בארגון.

ה-MS מסייעים לאמוד את התפקוד של הארגון בניהול לחץ הקשור לעבודה. כל MS מכיל הצהרה בנוגע לניהול נכון של כל אחד מששת תחומי העבודה הנ"ל. HSE לא מצפה מכל מעסיק למלא אחר כל אחד מה-MS כבר בניסיון הראשון. ה-MS מציבים בפני המעסיקים מטרות אליהם עליהם לשאוף באמצעות תהליך מתמשך של הערכת סיכון ושיפור מתמיד. רק לאחר שמכירים את ה-MS ומגיעים בהם לרמה בקיאות, ניתן לחשוב כיצד ליישם בארגון ספציפי.

#### נקודת ביקורת 1: מתחילים, איתור גורמי הסיכון.

לפני שממשיכים לשלב הבא, יש לבדוק את ביצוע הפעולות הבאות:

- יש לקרוא ולהבין את ה-MS בנושא לחץ.
- יש להבטיח את מחויבות ההנהלה הבכירה לטפל בנושא הלחץ בארגון.
- יש לשתף את העובדים בקידום התהליך.
- יש לידע את העובדים בהתפתחויות האחרונות בנושא ובתוכניות העתידיות.
- יש לתעד את הפעולות שבוצעו.

#### 2. שלב שני - "יש להחליט מי יכול להיפגע וכיצד"

#### כל עובד יכול לסבול מלחץ הקשור לעבודה, אבל הוא גם יכול להיות חלק מהפתרון.

לפני שמתחילים את השלב השני, יש לסיים את ביצוע הפעולות שבנקודת ביקורת מספר 1 (מפורטת לעיל). שימוש במידע קיים

- יתכן שקיים בארגון מידע בו ניתן להשתמש בכדי לקבל אינדיקציה ראשונית לקיום לחץ בארגון, לדוגמא: רמה גבוהה של היעדרות בשל מחלה יכולה להצביע על בעיה פוטנציאלית. בדיקת הסיבות להיעדרות יכולה לסייע בזיהוי הגורם לבעיה.
- פתיחות בנושא לחץ מסייעת בהפחתת הסטיגמה הקשורה לנושא ומשפרת את רמת האמינות של סיבות היעדרות מהעבודה.
- רמה נמוכה של פרודוקטיביות יכולה להצביע על בעיות בארגון. שיחה עם העובדים יכולה לסייע בבחינת הסיבות לכך.



- תחלופה גבוהה של עובדים יכולה להיות סימן לרמות גבוהות של לחץ. ניתן לבצע ראיונות עם העובדים המתפטרים בכדי לברר את הסיבות להתפטרותם.
- ניתן לבדוק עם העובדים בעת הערכת ביצוע עבודתם אם עובדים בקבוצת העבודה שלהם סובלים מרמות גבוהות של לחץ.
- פגישות, הן של קבוצות עבודה והן של קבוצות מיקוד, יכולות לסייע בהערכת התפקוד הנוכחי של העובדים. פגישות אלה מועילות במיוחד בבחינת נקודת המבט של קבוצות עובדים מסוימות על עבודתן.

#### ערכת סקר חדש

ה-MS של HSE כוללים שאלון המצורף בהמשך כנספח 2 (ראה עמודים 25 - 23), אותו ניתן להפיץ בין העובדים. השאלון מונה 35 שאלות על "תנאי עבודה" המוכרים כגורמים ללחץ. תנאי עבודה אלה מקבילים לששת גורמי הלחץ של ה-MS.

#### שימוש בסקרים קיימים

- שימוש בסקרים קיימים יכול לספק מידע בנוגע לתפקוד הארגון בהשוואה ל - MS:
- כיצד ניתן לשייך את השאלות שבסקר לכל אחד מה-MS ("מה שייך למה") (לדוגמא, איזה שאלות מתייחסות ל-MS שנושא - דרישות?)
  - מה ניתן ללמוד מהנתונים על דעות העובדים?
  - האם המידע מצביע על כך שיכולה להיות בעיה באחד או יותר מששת התחומים של ה-MS? או האם המידע מצביע על כך שיכולה להיות בעיה בתפקידים מסוימים?
  - אם המידע אכן מצביע על כך שיכולה להיות בעיה בנושא לחץ, יש לעשות שימוש במידע זה ביחד עם נתונים אחרים בכדי לבדוק איך הארגון מתפקד בהשוואה ל-MS.
  - יש להתייעץ עם העובדים בכדי לבדוק את נכונות ההערכה בנושא תפקוד הארגון בהשוואה ל-MS.
  - יש לעבוד בשיתוף עם העובדים בפיתוח פתרונות התמודדות.

#### "ישיבות עבודה"

ביחידות עבודה קטנות, מתאים לבחון את הבעיות הקשורות לתנאי העבודה בקבוצות קטנות. יתכן וקיימים כבר הסדרים בארגון לעידוד השתתפות של העובדים ולהיוועצות איתם. לדוגמא, בפגישות צוות של המנהלים ניתן לברר את גורמי הלחץ שלהם. מומלץ לא להסתמך על אמצעי מידע אחד לצורך הערכת הסיכון של לחץ אלא, לשקול נתונים ממקורות שונים. במיוחד, יש להימנע משימוש בלעדי בשאלונים.

#### **נקודת ביקורת מספר 2: "יש להחליט מי יכול להיפגע וכיצד".**

- לפני המעבר לשלב הבא, יש לבדוק שהפעולות הבאות בוצעו:
- יש להכיר בכך שלחץ יכול להשפיע על כל אחד מהעובדים.
  - יש לבחון אם הנתונים מצביעים על תחומים בעייתיים פוטנציאליים/ תחומי סיכון.
  - יש לאמוד את התפקוד של הארגון בהשוואה ל - MS.
  - יש לאתר את מקורות הלחץ בארגון.
  - יש לתעד את הפעולות שבוצעו.

#### **3. שלב שלישי – הערכת גורמי הסיכון ונקיטה בפעולה**

לפני שמתחילים את השלב השלישי יש לסיים את ביצוע הפעולות שבנקודת ביקורת מספר 2 (מפורטת לעיל). לאחר איסוף המידע הראשוני כמפורט בשלב 2, יש לאשר את הממצאים עם מדגם מייצג של העובדים, לבחון איתם את משמעות הממצאים, ולדון איתם על פתרונות אפשריים.

#### **קישור בין בעיות לפתרונן באמצעות קבוצות מיקוד**

כדי להחליט על דרך פעולת התמודדות עם לחץ, ניתן לקיים קבוצות מיקוד המונות בין 6 ל-10 עובדים. שיחה עם עובדים ששייכים לקבוצת עבודה מסוימת תאפשר בחינת הממצאים של הערכת הסיכון בפירוט גדול יותר.

כדי לפתח פתרונות, על קבוצת המיקוד להתייחס לתנאים המתוארים ב"מצב אליו יש לשאוף" ב-MS ולבחון אם הארגון ממלא אחר תנאים אלה. גישה כזו יכולה לתת מבנה לפגישות של קבוצת המיקוד ולסייע בהכנת תוכנית פעולה להתמודדות עם לחץ. (בכל MS - "גורם לחץ", יש הגדרה של הגורם, תאור שלו ואת המצב אליו צריך הארגון לשאוף בכדי למנוע אותו או להפחיתו).

לפרטים בנוגע להקמת קבוצות מיקוד וניהולן, ניתן לפנות למרכז מידע (לליבנת כהן M.A בפסיכולוגיה ארגונית).

## פתרונות

פיתוח פתרונות הוא לעיתים קרובות החלק הקשה ביותר בהתמודדות עם הגורמים ללחץ הקשור לעבודה. מקומות העבודה שונים זה מזה והעובדים שונים זה מזה, לכן, אין זה אפשרי לקבוע מערכת אחת של פתרונות שתתאים לכל הנסיבות. דוגמאות לפעולות התמודדות ארגוניות יעילות עם גורמי לחץ יפורסמו בעתיד בחוברת מידע נפרדת.

המטרה הכוללת של כל קבוצות המיקוד היא לתת המלצות לפי התבנית של תוכנית הפעולה (ראה שלב 4. דוגמא בעמוד 26). על המעסיקים/המנהלים הבכירים לקבוע את סדר ישום הפתרונות שהוצעו ע"י קבוצות המיקוד השונות. על המעסיקים/המנהלים הבכירים להעביר לעובדים את התוצאות הכלליות של הערכת הסיכון ואת תוכניותיהם לשיפור מתמיד.

## העברת התוצאות

### מתן משוב

יש חשיבות לתקשורת בין המעסיק, ההנהלה והעובדים. יש לעדכן את העובדים בהתקדמות התהליך. אין זה ריאלי לצפות מהעובדים להשתתף בקבוצות מיקוד ולהעלות בעיות שלהם, ללא התחייבות מצד המעסיקים והמנהלים לשתף אותם לאחר מכן, בתוצאות.

### בעיות ודאגות של העובדים

המידע שיתקבל מהסקרים ומקבוצות המיקוד יכול להצביע על מיעוט של עובדים שסובל מבעיות שונות מהבעיות מהם סובל הרוב. יתכן, שהפתרונות המוצעים יתאימו לרוב העובדים ולא לאותו מיעוט. עם זאת, על המעסיקים באנגליה מוטלת חובת הזהירות לנקוט בצעדים להגנת הבריאות והרווחה גם של עובדים אלה. חיוני לאתר מסגרות בהן העובדים יוכלו להעלות את הנושאים שמטרידים אותם. לדוגמא:

- יש ליצור סביבה המעודדת את העובדים לדבר, באופן פורמלי וא-פורמלי, עם המנהל שלהם או עם אדם אחר בשרשרת הניהולית.
- יש להזכיר לעובדים שהם יכולים לדבר עם נציגי העובדים למיניהם, סגל משאבי אנוש ממוני הבטיחות, נאמני הבטיחות וכו'.
- יש לעודד את העובדים לדבר עם מישהו בארגון או להפנות אותם לקבלת עזרה מגהותן או מהרופא הכללי שלהם, אם הם מודאגים מבריאותם.
- יש להציע לעובדים הדרכה/חניכה ותמיכה.
- יש להציע שירותי סיוע לעובדים. (יעוץ).

### נקודת ביקורת מספר 3 - יש להעריך את גורמי הסיכון ולנקוט בפעולה.

לפני המעבר לשלב הבא, יש לבדוק שהפעולות הבאות בוצעו:

- שיחה עם העובדים על בעיותיהם ביתר פירוט.
- שיתוף פעולה בין המעסיק והעובדים בנוגע לפיתוח הפעולות שינקטו.
- הבטחת הטיפול בבעיות העובדים.
- העברת התוצאות לעובדים, עם התחייבות להמשיך ולעדכן אותם.
- תיעוד הפעולות שבוצעו.

### שלב 4 - תיעוד הממצאים - תוכנית

#### יש לערוך תוכנית ולהיצמד אליה

חשוב לרשום את התוצאות של הערכת הסיכון בתוכנית הפעולה.

פסקה זו כוללת עצות בנוגע לדרך בה ניתן לעשות זאת ביעילות.

לפני המעבר לשלב מספר 4, יש לבדוק שבוצעו הפעולות בנקודת ביקורת מספר 3 - הערכת הסיכון ונקיטה בפעולה - ראה לעיל.

### הכנת תוכנית פעולה

אם בהערכת הסיכון אותרו תחומים בעייתיים ואם ננקטו פעולות לפיתוח פתרונות, חשוב לתעד את הממצאים. השיטה הטובה ביותר היא לכתוב תוכנית פעולה ולהפיץ אותה.

תוכנית פעולה מסייעת ב:

- הצבת מטרות,
- ארגון סדרי עדיפויות,
- הפגנת מחויבות לטפל בבעיות של העובדים,
- הערכה ובחינה של ביצוע הפעולות הרשומות בתוכנית.

תוכנית פעולה היא החלק העיקרי של הערכת הסיכון ועליה לכלול לפחות את הנושאים הבאים:

- הגדרת הבעיה.
- כיצד הבעיה אותרה.
- אלו פעולות התמודדות ינקטו לשם טיפול בבעיה.
- כיצד הגיעו לפתרון.
- מספר אבני דרך לביצוע פעולות התמודדות ולוחות זמנים לביצועם.
- מחויבות לתת לעובדים משוב על התקדמות התהליך.
- תאריך לבחינת ביצוע הפעולות כנגד הרשום בתוכנית.

אין שיטה קבועה או תבנית לתוכנית פעולה. תוכנית הפעולה צריכה להיות מוסכמת על העובדים ועל ההנהלה הבכירה.

יש לשתף את העובדים בגיבוש וקביעה של הנוסח הסופי של תוכנית הפעולה. דוגמא לתוכנית פעולה מצ"ב כנספח 4, ראה עמוד 26.

דוגמא לתוכנית פעולה המתמקדת בסטנדרט שנושא: "דרישות" מצ"ב כנספח 5, ראה עמוד 27.

לפני התחלת השלב ה-5, יש לבדוק את ביצוע הפעולות הבאות:

- הכנת תוכנית פעולה המיישמת פתרונות התמודדות עם לחץ. פיתוח תוכנית הפעולה יעשה ע"י ההנהלה הבכירה והעובדים במשותף.
- שיתוף של כל העובדים ברשום בתוכנית הפעולה, כולל תאריכים לבקרה והערכה של התוכנית.

#### שלב מספר 5 – בקרה והערכה

#### יש להעריך ולשתף אחרים בהצלחת התהליך

הכרחי לבחון מחדש את כל פעולות שנקטו להתמודדות עם לחץ.

פסקה זו כוללת עצות בנושא הבטחת ביצוע הפעולות ובהערכת ההצלחה של התהליך.

לפני המעבר לשלב 5, יש לבדוק שבוצעו הפעולות בנקודת ביקורת מספר 4 - תיעוד הממצאים - ראה לעיל.

#### כיצד לבחון מחדש את הפעולות שנקטו

חיוני לבחון מחדש כל פעולה שנקטה לשם התמודדות עם לחץ:

- יש לבחון באופן קבוע את הביצוע בפועל של הפעולות הרשומות בתוכנית.
- יש לבחון את יעילות הפתרונות שיושמו.

#### יש לבחון את ביצוע הפעולות בהשוואה לרשום בתוכנית הפעולה

יש לבדוק באופן קבוע, את ביצוע הפעולות המוסכמות. לדוגמא, יש לבדוק קיום של פגישות או התרחשות של פעילויות מסוימות.

#### יש להעריך את יעילות הפתרונות שיושמו

הערכת היעילות של הפתרונות תלויה בסוג הפתרונות שפותחו. חשוב לשאול את המעורבים אם לדעתם יש לפתרונות את ההשפעה הרצויה. ניתן לדבר עם מדגם מייצג של עובדים, לחלופין, ניתן לבחון את ההשפעה של ההתערבות על כל העובדים. דרך אחרת לבדוק את יעילות התוכנית היא לבדוק את השינויים בנתוני שיעורי תחלופת העובדים, שיעורי היעדרויות בשל מחלה ופריזון, לפני ואחרי תחילת התוכנית. העיתוי לבחינת יעילות ההתערבות תלוי בכמה זמן תמשך כל התערבות ומתי, לדעת קבוצת המיקוד, ההתערבות תתחיל להשפיע.

אם מדובר בהתערבות פשוטה, (כמו לדוגמא, הסתגלות לסביבה פיזית) בחינת ההתערבות יכולה להמשך ימים, אם מדובר בפתרון מורכב, ארוך טווח (כמו לדוגמא, מערכת תורנויות חדשה), היא יכולה להמשך חודשים.

#### סקרי מעקב

ככדי לאמוד את ההתקדמות של ההתערבות ניתן להשתמש בסקרים שנית, אחרי תקופת מה. ניתן לשקול עריכת סקר שנתי, בנוסף להסדרים אחרים לקבלת מידע (על לחץ) מהעובדים על בסיס קבוע.

חשוב לזכור - מטרת ה-MS היא ביצוע שיפור מתמיד בנושא התמודדות עם לחץ במקום העבודה. המחויבות לשיתוף פעולה מתמיד בין המעסיק והעובדים לאיתור וטיפול בבעיות הקשורות ללחץ - היא חיונית.

## נספחים

### נספח 1 - דוגמא למדיניות בנושא לחץ בעבודה

#### הקדמה

אנחנו מחויבים להבטיח את הבטיחות, הבריאות והרווחה של העובדים שלנו, אנחנו מכירים בכך שלחץ במקום העבודה הוא עניין בטיחותי ובריאותי ואנחנו מודעים לחשיבות של איתור גורמי הלחץ והפחתתם. מדיניות זו תחול על כל אחד ואחד בחברה. המנהלים אחראים ליישום המדיניות והחברה אחראית לספק את המשאבים הנחוצים לכך.

#### הגדרה של לחץ

HSE מגדיר לחץ כ"תגובה שלילית של אנשים ללחץ מוגזם או לדרישות אחרות המוטלות עליהם". מכאן ניתן לעשות אבחנה בין לחץ חיובי לשלילי: לחץ יכול להיות חיובי אם הוא מנוהל כהלכה (pressure), או שלילי (stress), לחץ שיכול להזיק לבריאות. pressure יכול להיות גורם מניע וכאשר הוא הופך להיות מוגזם נוצר stress.

#### מדיניות

- החברה תאתר את כל גורמי הלחץ במקום העבודה ותבצע הערכות סיכונים בכדי לסלק את גורמי הלחץ או בכדי להתמודד עם הסיכונים הנובעים ממנו. יש לבחון הערכות סיכונים אלה בקביעות.
- החברה תדאג להדרכת כל המנהלים והצוות המפקח בנושא, ע"פ מיטב כללי המקצוע.
- החברה תדאג ליעוץ לעובדים שנפגעו הן מלחץ שנגרם ע"י העבודה והן מלחץ שנגרם ע"י גורמים אחרים. (מומלץ לשמור על חיסיון בפעילות זו).
- החברה תדאג למשאבים מתאימים שיאפשרו למנהלים ליישם את אסטרטגית ניהול הלחץ של החברה.

#### אחריות

##### מנהלים

- כל מנהל צריך לבצע וליישם את ההמלצות של הערכת הסיכונים במחלקה שבתחום.
- על המנהלים להבטיח קיום תקשורת טובה בין ההנהלה לעובדים, במיוחד כשיש שינויים ארגונים ונהלים.
- על המנהלים להבטיח שהעובדים יעברו הדרכה מקיפה בכדי שיוכלו למלא את חובותיהם.
- על המנהלים להבטיח שלעובדים תהיינה הזדמנויות משמעותיות להתפתחות.
- על המנהלים לבחון את עומס העבודה של העובדים בכדי להבטיח שהם לא יכרעו תחת עומס יתר. על המנהלים להשיג שהעובדים יממשו את זכותם לצאת לחופש בחגים.
- על המנהלים לדאוג להדרכה כנדרש ע"פ נוהלי הארגון וע"פ כללי הבריאות והבטיחות.
- על המנהלים להבטיח שלא מתקיימים מקרים של הצקה והטרדה במחלקות שבאחריותם.
- על המנהלים להציע תמיכה נוספת לעובד שסובל מלחץ כתוצאה מגורמים אישיים, שמחוץ לעבודה. (כמו עובד שעובר תהליך של פרידה מבת זוג).

#### הצוות המקצועי של הבטיחות והגהות (לאחר שקיבל הכשרה מתאימה לכך)

- על הצוות לקחת חלק בפעילויות הדרכה והגברת המודעות בנושא לחץ.
- על הצוות לסייע בתמיכה בעובדים שחלו כתוצאה מלחץ ועליו לקחת חלק בפעילויות מול עובדים אלה ומול המנהלים שלהם בנושא דרך חזרתם המתוכננת לעבודה.
- על הצוות לסייע בהפניית עובדים ליועצים במקום העבודה או לאנשי ייעוץ חיצוניים המתמחים בתחום הלחץ.
- על הצוות ליידע את המעסיק ואת ועדת הבטיחות והגהות בכל השינויים וההתפתחויות בתחום הלחץ בעבודה.
- הצוות יתייעץ עם המנהלים ברמות השונות בכל שינוי בנושאי נהלי עבודה או בתכנון עבודה שיכולים להיות זרז/להאיץ מצבי לחץ בארגון.
- על הצוות לקחת חלק בבדיקות במקום העבודה, בכדי להבטיח שגורמי לחץ סביבתיים מבוקרים כראוי.

#### משאבי אנוש

- על העוסקים בתחום משאבי אנוש להדריך את המנהלים במדיניות בנושא לחץ.
- על העוסקים בתחום משאבי אנוש לסייע בבחינת יעילות האמצעים שנקטו בארגון להפחתת לחץ, ע"י השוואה סטטיסטית של היעדרויות בגין מחלה לפני ואחרי נקיטת האמצעים.
- על העוסקים בתחום משאבי אנוש ליידע את המנהלים והעובדים בנוגע לדרישות ההדרכה.
- על העוסקים בתחום משאבי אנוש לדאוג לתמיכה מתמשכת במנהלים ובעובדים בעת שינוי סביבת העבודה ועליהם לעודד, במקרה הצורך, פניות ליועצים מקצועיים במקום העבודה.

## עובדים

- על העובדים להעלות נושאים בעייתיים (בנושא לחץ) בפני הממונה / המנהל הישיר שלהם או מומחה הבריאות המקצועי, ממונה הבטיחות, נאמן הבטיחות וכו'.
- אם ממליצים לעובדים על קבלת יעוץ, עליהם להסכים לכך.

## התפקיד של ועדת הבטיחות

- ועדת הבטיחות של הארגון תמלא תפקיד חשוב בהטמעה וישום של מדיניות זו.
- ועדת הבטיחות תבחן ותעקוב אחר יעילות המדיניות ואחר אמצעים אחרים להפחתת לחץ, ותעודד את הבטיחות והבריאות במקום העבודה.

## **נספח 2 - ה-MS ("גורמי סיכון" ללחץ בעבודה)**

### **מהם ה-MS החדשים?**

- המטרה הכוללת של ה-MS היא להפחית את מספר העובדים שחולים כתוצאה מלחץ או שלא יכולים לתפקד בעבודה כהלכה כתוצאה מלחץ. ה- HSE ממליץ למעסיקים לעבוד בשיתוף עם העובדים ליישום ה-MS הניהוליים ולהכנסת תהליך של שיפור מתמשך.
- ה-MS נותנים קנה מידה להערכת יכולת ההתמודדות של ארגונים עם לחצים. להלן ששת תחומי העבודה שזוהו ע"י HSE כגורמי לחץ אפשריים בעבודה.
- כל אחד מה-MS מתאר את המצב הרצוי אליו יש לשאוף – הגדרה של מערכת תנאים רצויים.

## **דרישות**

### **כולל נושאים כמו: עומס עבודה, דפוסי עבודה וסביבת עבודה**

#### **ה-MS (המצב הרצוי) הוא:**

- העובדים מצביעים על כך שהם מסוגלים להתמודד עם דרישות העבודה שלהם.
- קיימות מערכות בארגון המסוגלות להגיב לנושאים הספציפיים שמטרידים את העובדים.

#### **הדרכים להשגת המצב הרצוי / התנאים אליהם יש לשאוף:**

- הארגון צריך להעמיד בפני העובדים דרישות מתאימות וברות ביצוע ביחס לשעות העבודה המוסכמות.
- הכשרתם ויכולתם של העובדים תואמים את דרישות התפקיד שלהם.
- התפקידים מתוכננים כך שהם יתאימו ליכולות של העובדים.
- הנושאים שמטרידים את העובדים בקשר לסביבת העבודה שלהם, מטופלים.

## **שליטה**

### **עד כמה מתחשבים בדעתו של העובד בנוגע לדרך שבה הוא מבצע את עבודתו**

#### **ה-MS (המצב הרצוי) הוא:**

- העובדים מציינים שמתחשבים בדעתם בנוגע לדרך בה הם מבצעים את עבודתם.
- קיימות מערכות בארגון המסוגלות להגיב לנושאים הספציפיים שמטרידים את העובדים.

#### **הדרכים להשגת המצב הרצוי / התנאים אליהם יש לשאוף:**

- לעובדים יש שליטה על קצב עבודתם. (במידת האפשר).
- יש לעודד את העובדים להשתמש במימוניות שלהם וליטול יוזמה בביצוע עבודתם.
- יש לעודד את העובדים לפתח מימוניות חדשות כדי לעזור להם ליטול על עצמם משימות חדשות ומאתגרות. (במידת האפשר).
- הארגון מעודד את העובדים לפתח את המימוניות שלהם.
- מתחשבים בעובדים בנושא תזמון ההפסקות שלהם.
- מתייעצים עם העובדים בנוגע לדפוסי עבודתם.

## **תמיכה**

### **כולל את העידוד, החסות והמשאבים שמקבל העובד מהארגון, מהנהלה ומעמיתיו.**

#### **ה-MS (המצב הרצוי) הוא:**

- העובדים מציינים שהם מקבלים מידע הולם ותמיכה מהעמיתים ומהממונים עליהם.
- קיימות מערכות בארגון המסוגלות להגיב לנושאים הספציפיים שמטרידים את העובדים.

### **הדרכים להשגת המצב הרצוי /התנאים אליהם יש לשאוף:**

- לארגון יש מדיניות ונהלים כדי לתמוך בעובדיו במידה מספקת.
- המערכות הקיימות בארגון מאפשרות למנהלים ומעודדות אותם לתמוך בעובדים שלהם.
- המערכות הקיימות בארגון מאפשרות לעובדים ומעודדות אותם לתמוך בעמיתיהם.
- העובדים יודעים איזה תמיכה הם יכולים לקבל ומתי הם יכולים לקבל אותה.
- העובדים יודעים איך לקבל את המשאבים הדרושים למילוי תפקידם.
- העובדים מקבלים משוב בונה באופן קבוע.

### **יחסים בין אישיים**

**זה כולל: עידוד דרכי פעולה חיוביות בכדי למנוע עימותים והתנהגות לא מקובלת.**

### **ה-MS (המצב הרצוי) הוא:**

- העובדים מציינים שהם לא סובלים מהתנהגות לא מקובלת, כמו לדוגמא; הצקה במקום העבודה.
- קיימות מערכות בארגון המסוגלות להגיב לנושאים הספציפיים שמטרידים את העובדים.

### **הדרכים להשגת המצב הרצוי /התנאים אליהם יש לשאוף:**

- הארגון מעודד התנהגויות חיוביות בעבודה בכדי להימנע מעימותים ובכדי להבטיח הגינות.
- העובדים משתפים עובדים אחרים במידע הרלבנטי לעבודתם.
- לארגון יש מדיניות ונהלים מוסכמים כדי למנוע התנהגות בלתי מקובלת.
- המערכות בארגון מאפשרות למנהלים ומעודדות אותם לטפל בהתנהגות לא מקובלת.
- המערכות בארגון מאפשרות לעובדים ומעודדות אותם לדווח על התנהגות לא מקובלת.

### **תפקיד**

**האם אנשים מבינים את התפקיד שלהם בארגון והאם הארגון מוודא שלא יהיה ניגוד אינטרסים בתפקידו של העובד.**

### **ה-MS (המצב הרצוי) הוא :**

- העובדים מציינים שהם מבינים את התפקיד ואת האחריות שיש להם שלהם במסגרתו.
- קיימות מערכות בארגון המסוגלות להגיב לנושאים הספציפיים שמטרידים את העובדים.

### **הדרכים להשגת המצב הרצוי /התנאים אליהם יש לשאוף:**

- הארגון מוודא, במידת האפשר, שהדרישות השונות המוטלות על העובדים לא תסתורנה האחת את השנייה.
- הארגון נותן לעובדים מידע בכדי לאפשר להם להבין את תפקידם ואת האחריות המוטלת עליהם במסגרתו.
- הארגון מבטיח במידת האפשר, שהדרישות שהוא מטיל על העובדים תהיינה ברורות להם.
- המערכות השונות בארגון ערוכות כדי לאפשר לעובדים להעלות את הנושאים המטרידים אותם בנושא חוסר ודאות או בנושא עימותים שיש להם במסגרת תפקידם אחריותם.

### **שינוי**

**כיצד מנוהל ומתוקשר שינוי ארגוני (גדול או קטן)**

### **ה-MS (המצב הרצוי) הוא :**

- העובדים מציינים שהארגון מתייחס אליהם לעיתים קרובות כשמתבצע שינוי ארגוני.
- קיימות מערכות בארגון המסוגלות להגיב לנושאים הספציפיים שמטרידים את העובדים.

### **הדרכים להשגת המצב הרצוי /התנאים אליהם יש לשאוף:**

- הארגון מספק לעובדים מידע מוקדם כדי שיבינו את הסיבות לשינויים המוצעים.
- הארגון מבטיח לעובדים יעוץ מתאים בנושא שינויים ונותן להם הזדמנויות להשפיע על ההצעות לשינוי.
- העובדים מודעים להשפעה של השינויים על תפקידם. אם הדבר חיוני, ניתנת לעובדים הדרכה כדי לסייע להם בקליטת השינויים המתבצעים בתפקידם.
- העובדים מודעים ללוחות הזמנים של השינויים.
- לעובדים יש אפשרות לקבל תמיכה במהלך השינויים.



נספח 4 - דוגמא לתוכנית פעולה

האם הפעולה הסתיימה/בוצעה	
אירועים יקבלו משוב	
מתי	
מי יוביל את התהליך	
פתרונות מעשיים	
המצב הנוכחי	
המצב הרצוי	
תחום ה-MS (דרישות, שליטה, תמיכה, יחסים בין אישיים, תפקוד, שינוי)	



תוכנית פעולה - דוגמה המתייחסת ל-MS שנושאו : דרישות

האם הפעולה הסתיימה/בוצעה	איר העובדים יקבלו משוב	מתי	מי יבצע את העבודה	פירוט מעשיים	המצב הקיים	המצב הרצוי	דרישות
כן (תאריך) כן - הפעילות מתמשכת.	1. באמצעות מידע שמיועד לעובדים (כמו באמצעות עלונים). 2. במהלך פגישות חודשיות.	יש להעלות את בעיית עומס העבודה בפגישה הבאה של המנהלים הבכירים. מיידית.	1. המנהלים יובילו את העבודה והם יצעו הצעות להנחלה הבכירה. 2. כולם, כשמונהל היצור מוביל את העבודה.	1. יש לתכנן את העבודה בצורה טובה יותר. אם "פיקים" בעבודה מתנגשים עם החתי"בויות קודמות של העובדים לחופשה שנתית, ניתן לבדוק אם מחלקות אחרות יכולות לספק להם משאבים זמניים. 2. על העובדים לדבר עם מנהלי היצור במהלך הפגישות החודשיות שלהם על מועדי החופשות שלהם ועל קשיים אפשריים כתוצאה מעומס יתר בעבודתם.	ביצוע גרוע/גרוע מאוד. הארגון לא ערוך כראוי להתמודד עם עומסי העבודה "פיקים" מתחרשים לעיתים קרובות כשהעובדים נמצאים בחופשה השנתית שלהם.	ממוצע עד לביצוע טוב.	הארגון מעמיד בפני העובדים דרישות ברות השגה ביחס לשעות העבודה המוסכמות שלהם.

## ביבליוגרפיה

<http://www.hse.gov.uk/pubns/indg406.pdf>  
<http://www.hse.gov.uk/stress/standards/about.htm>  
<http://www.hse.gov.uk/stress/standards/before.htm>  
<http://www.hse.gov.uk/stress/standards/index.htm>  
<http://www.hse.gov.uk/stress/standards/pdfs/actionplan.pdf>  
<http://www.hse.gov.uk/stress/standards/pdfs/examplepolicy.pdf>  
<http://www.hse.gov.uk/stress/standards/pdfs/indicatortool.pdf>  
<http://www.hse.gov.uk/stress/standards/pdfs/securing.pdf>  
<http://www.hse.gov.uk/stress/standards/sitemap.htm>  
<http://www.hse.gov.uk/stress/standards/standards.htm>  
<http://www.hse.gov.uk/stress/standards/step1/index.htm>  
<http://www.hse.gov.uk/stress/standards/step2/index.htm>  
<http://www.hse.gov.uk/stress/standards/step3/index.htm>  
<http://www.hse.gov.uk/stress/standards/step4/index.htm>  
<http://www.hse.gov.uk/stress/standards/step5/index.htm>