

המוסד לבטיחות ולגיהות



מרכז מידע

רח' מזא"ה 22, ת.ד. 1122, תל-אביב 61010

טלפון: 03-5266455 פקס: 03-5266456

e-mail: info@osh.org.il

ת-164

# לחץ בעבודה דוגמאות מהשטח



מאת: לבנת כהן

בסיוע אגף הפיקוח על העבודה  
"הפעולה המונעת"  
משרד התעשייה המסחר והתעסוקה

ינואר 2009

חוברת 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.

עד כה פרסם מרכז המידע חוברות 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
5. "לחץ בעבודה - הערכת סיכונים" ת-144
6. "אסטרטגיה להקטנת היעדרויות ולטיפול בלחץ" ת-153.

## תוכן עניינים

עמוד 4	הקדמה
עמוד 5	מבוא
עמוד 8	<b>חלק ראשון - דרישות</b>
עמוד 8	גורם הלחץ
עמוד 8	כרטיס פתרון
עמוד 10	דוגמאות
עמוד 13	<b>חלק שני - שליטה</b>
עמוד 13	גורם הלחץ
עמוד 13	כרטיס פתרון
עמוד 14	דוגמאות
עמוד 17	<b>חלק שלישי - תמיכה</b>
עמוד 17	גורם הלחץ
עמוד 17	כרטיס פתרון
עמוד 18	דוגמאות
עמוד 23	<b>חלק רביעי - יחסים בין אישיים</b>
עמוד 23	גורם הלחץ
עמוד 23	כרטיס פתרון
עמוד 24	דוגמאות
עמוד 26	<b>חלק חמישי - תפקיד</b>
עמוד 26	גורם הלחץ פתרון
עמוד 27	דוגמאות
עמוד 30	<b>חלק שישי - שינוי</b>
עמוד 30	גורם הלחץ
עמוד 30	כרטיס פתרון
עמוד 31	דוגמאות
עמוד 35	<b>סיכום</b>
עמוד 35	<b>ביבליוגרפיה</b>

## הקדמה

חוברת מידע זו מציעה דרכי התמודדות כלליות ומהירות לבעיות בעבודה העשויות להיגרם כתוצאה מ – " לחץ בעבודה " .

חוברת זו מביאה דוגמאות ומתארת דרכים להתמודדות יעילה של ארגונים עם נושאי לחץ בעבודה.

החברת מבוססת על שישה תחומי עבודה כפי שאובחנו ע"י המינהל הבריטי לבטיחות וגהות (The Health and Safety - HSE) , כגורמי לחץ עיקריים בעבודה. ניהול נכון שלהם יכול לסייע בהפחתת הלחצים בארגון.

### גורמי סיכון אלה הם :

- **דרישות** דרישות התפקיד המוטלות על העובד ,
- **שליטה** השליטה שיש לעובד בתפקידו ,
- **תמיכה** התמיכה שהעובד שמקבל מהארגון , מהמנהלים ומעמיתיו ,
- **יחסים הבין אישיים** היחסים הבין אישים של העובד בארגון/בעבודה ,
- **תפקיד** התפקיד שממלא העובד בארגון
- **שינוי** שינויים בארגון וכיצד הם מנוהלים .

חוברת זו מחולקת לשישה חלקים בהתאם לגורמי הסיכון הנ"ל. כל חלק מתמקד באחד מגורמי הסיכון, מובאים רעיונות כלליים להתמודדות עם גורם הסיכון המסוים, מפורטים מקרים ספציפיים שקרו בארגונים שונים ומתואר כיצד הם התמודדו עם הגורם האמור.

חוברת זו מתווספת לחוברות מידע קודמות בנושאי לחץ בעבודה שסיפקו מידע על אודות גורמי הסיכון הנ"ל. ( פרסומי מרכז המידע של המוסד לבטיחות וגיהות ) כדלהלן :

- "גורמי סיכון ללחץ בעבודה - דרכי טיפול" ת-142 .
- "לחץ בעבודה - הערכת סיכונים" ת - 144 .

## מבוא

### דרכי התמודדות מהירים (כרטיסי פתרון מהירים)

#### הקדמה

כרטיסים אלה מציעים פתרונות אפשריים לבעיות שאותרו בהערכת סיכונים בנושאי לחץ בעבודה, לכל גורם סיכון יתואר כרטיס הפתרון המהיר המותאם אליו. כרטיסי פתרון מהיר לנושא :

8	ראה עמוד	<b>דרישות</b>
13	ראה עמוד	<b>שליטה</b>
17	ראה עמוד	<b>תמיכה</b>
23	ראה עמוד	<b>יחסים בין אישיים</b>
26	ראה עמוד	<b>תפקיד</b>
30	ראה עמוד	<b>שינוי</b>

- הקצבת זמן  
יש לוודא הקצבת זמן מספקת להבהרת הבעיה. קיימת חשיבות בהגדרת הבעיה באופן ספציפי, ככל שניתן, שכן הדבר יסייע בפיתוח פתרונות יעילים.
- תחום העבודה – בעיה ?  
יש לשאול כיצד תחום העבודה הפך לבעיה? מה קרה? האם גם בעבר תחום זה היה בעייתי? אם לא, מה השתנה?
- ביצוע שיפורים  
מה הם המנגנונים לביצוע השיפורים? מי ינהל את התהליך? את מי יש לערב? מה הם השלבים הראשוניים אותם יש לבצע? כיצד ניתן לפקח על התקדמות התהליך?
- בעיה חד / רב פעמית  
האם מדובר בבעיה חד פעמית? האם אכן נדרשת התערבות? אם נדרשת התערבות, כיצד הפתרונות המוצעים יפתרו את הבעיות שאותרו?
- דירוג הפעילות  
בסוף, חשוב לא לבצע יותר מדי פעולות במקביל. יש צורך לארגן אותן בהתאם לסדרי עדיפויות.

## **פיתוח פתרונות**

מטבע הדברים מקומות העבודה והעובדים שונים זה מזה. אי לכך אין זה אפשרי לתאר מערכת אחת של פתרונות עבור כל הנסיבות. חוברת זו מפרטת מספר מקרים בהם ארגונים התמודדו בהצלחה עם נושאי לחץ בעבודה. יש לוודא שהערכת הסיכונים בנושא לחץ בעבודה איתרה את גורמי הלחץ של צוות העובדים או העובד הבודד.

### ניתן לנקוט בגישה המוצעת להלן:

#### **הגדרת הבעיה**

רצוי לדון עם העובדים ונציגיהם על נושא הלחץ הקשור בעבודה. דעותיהם עשויות לתת תמונה רחבה של רעיונות בנוגע לפתרונות. ניתן ליצור קבוצת דיון תוך התייחסות לנושאים הבאים:

#### • יחסים בין אישיים

יש לשקול האם המשתתפים מרגישים בנוח זה עם זה? האם הם יכולים לשתף פעולה האחד את השני באופן חופשי? לדוגמא, אם יש בעיה נושא יחסים בין אישיים בין עובדים בעלי דרגות שונות, ניתן לנהל קבוצת דיון שיתנו משוב אנונימי.

#### • גודל קבוצת הדיון

הניסיון של HSE מלמד שקבוצות המונות בין 6 ל-10 אנשים פועלות כהלכה. הדבר נכון במיוחד כשהנושאים המועלים לדיון בקבוצה הם בעלי רגישות או שהנושאים מורכבים והמטרה היא פיתוח פתרונות.

#### • בחירת מנחה הקבוצה

יש לחשוב על בחירת האדם שינהל את הדיון? הבחירה באדם המתאים תהיה שונה מקבוצה לקבוצה ומותנית באופי השיחה. מטרת הדיון אמורה להיות ידועה לכל המשתתפים, וחייבים לאפשר לכולם מתן ההזדמנות להביע את דעתם לתרום לדיון ולהציע פתרונות.

#### • חשאיות הדיון

יש להבטיח חשאיות. עובדים מסוימים ירגישו שלא בנוח עם חשיפת רגשותיהם ומחשבותיהם בפני עמיתיהם לצוות. מומלץ לשקול הצבת "תיבת הצעות" בה יוכלו העובדים לכתוב את הנושאים שמטרידים אותם.

לאחר קבלת ההחלטה על הפורמט המתאים, יש להודיע על כך מראש, למשתתפים.

## **התערבות – שימוש בכרטיסי פתרון מהירים**

ארגונים יכולים להיעזר בכרטיסי פתרון אלה או להשתמש בהם כדוגמא ולפתח כרטיסי פתרון המתאימים ספציפית להם.

כפי שהוזכר קודם לכן החוברת כוללת סדרה של כרטיסי פתרון העשויים לסייע בניהול קבוצות הדיון. הם מכילים הצעות מעשיות שעשויות לסייע בהתמודדות עם נושאים שאותרו באמצעות הערכת הסיכון בנושא לחץ בעבודה. על מנת לעורר את הדיון בקבוצה, ניתן להשתמש באמור בכרטיסי הפתרון ביחד עם דוגמאות של ארגונים שהתמודדו בהצלחה עם לחץ ( הדוגמאות מובאות בהמשך). מוקד הדיון צריך להיות פיתוח פתרונות. קבוצות הדיון יכולות גם לפתח פתרונות מעשיים מיוזמתן.

### **• תיעוד**

בין אם נעזרים בכרטיסי הפתרון ובין אם הארגון מפתח פתרונות משלו, יש צורך לתעד את הבעיות שאותרו ואת הפעולות ששיש כוונה לבצע. כמו כן יש לרשום תאריכי יעד בהם תבחן השפעת ההתערבות שיושמה.

## **שימוש בדוגמאות ההתמודדות**

ניתן להיעזר בדוגמאות של ארגונים שהתמודדו בהצלחה עם לחץ כשהדגש הוא על אפיון הבעיה ולא העיסוק של מקום העבודה. ניתן למשל, ליישם פעולות התערבות יעילות שהצליחו בארגון הנותן שירותי בריאות, במוקד שירות טלפוני.

### **דגשים מומלצים לנקודות הבאות:**

- \* האם המקרה המובא בדוגמא דומה למצב של ארגונכם? מהם הנושאים הדומים?
- \* כיצד ניתן למדוד את הצלחת ההתערבות?
- \* מה הם הבעיות שאותרו? כיצד ניתן להתגבר עליהן?
- \* אלו נושאים רלבנטיים לארגונכם?
- \* כיצד ניתן ליישם באופן מעשי את ההמלצות המובאות בסיום כל דוגמא בעבודה השוטפת?

## חלק ראשון - דרישות

חלק זה כולל :

1. פרוט של גורם הלחץ "דרישות",
2. כרטיס פתרון - רעיונות כלליים להתמודדות עם "דרישות"
3. דוגמאות של מקרים בהם ארגונים התמודדו בהצלחה עם גורם לחץ זה.



### 1. דרישות - גורם הלחץ

כולל נושאים כגון: עומס עבודה, דפוסי עבודה וסביבת העבודה.

#### המצב הרצוי הוא:

- העובדים מאשרים 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 וברורות השגה ביחס לשעות העבודה המוסכמות.
- הכשרתם ויכולתם של העובדים תואמים את דרישות התפקיד שלהם.
- התפקידים מתוכננים כך שהם יתאימו ליכולות של העובדים.
- טיפול בנושאים שמטרידים את העובדים בקשר לסביבת העבודה שלהם.

## 2. כרטיס פתרון - רעיונות כלליים להתמודדות עם הדרישות

### עומס עבודה

- \* יש לקיים ישיבות צוות שבועיות בכדי לדון בעומס העבודה המתוכנן הצפוי בשבוע הקרוב בכדי לוודא שהיעדרויות מתוכננות של העובדים לא תפגענה במהלך התקין של העבודה. (יש לוודא שבמועדי החופשות המתוכננות של העובדים, עמדות העבודה שלהם יאוישו ע"י עובדים חילופיים).
- \* קיום ישיבות צוות חודשיות עם העובדים בכדי לדון איתם על עומסי העבודה שלהם.
- \* פיתוח תוכניות עבודה אישיות עבור העובדים בכדי לוודא שהם יודעים מה המשימות הקשורות לעבודתם.
- \* התאמת דפוסי העבודה "לזמני שיא/הפיקים" בהם על העובדים להתמודד עם עומס עבודה וגם עם משימות המוטלות על העובדים כשעמיתיהם נעדרים ( משימות נוספות).
- \* הקצאה מספקת של משאבים לעובדים כדי שיוכלו לבצע את תפקידם (משאבים כגון: זמן, ציוד וכו').



\* יש לדאוג להדרכה (פורמלית ובלתי - פורמלית) של העובדים בכדי לסייע להם לארגן את משימותיהם ע"פ סדרי עדיפויות, או ליידע אותם בנוגע לאפשרות לקבלת סיוע במקרה שבו עליהם לבצע מספר משימות מקבילות בו זמנית.

### **יכולת**

\* יש לתכנן מערכת רישום עדכנית של ההדרכות שהועברו לעובדים, כדי לוודא שהם קיבלו הדרכה כך שהם מסוגלים לבצע את הפעילויות העיקריות הנדרשות למילוי תפקידם.  
\* בכדי לאמוד את יעילות ההדרכה יש לבחון את הקשר בינה לבין רמת התפקוד של העובדים.

### **דפוסי עבודה**

\* יש לבחון האם שעות העבודה, כולל שעות העבודה במשמרות, סבירות.  
\* יש לשקול שינויים בנוגע לשעת ההתחלה ושעת הסיום של העבודה וזאת על מנת לסייע, במידת האפשר לעובדים מסוימים להתמודד עם לחצים שמקורם מחוץ לעבודה (כמו, טיפול בילד, בעיות בבית, גישה לא נוחה לעבודה וכו').  
\* יש לפתח מערכת שתביא לידיעת העובדים שינויים ומועדים לא מתוכננים לסיום משימות, ועל דרישה לשעות עבודה ארוכות.

### **סביבת העבודה הפיזית ואלימות**

\* יש לוודא שהערכות הסיכונים בנושא גורמי סיכון וסיכונים פיזיים תהיינה מעודכנות.  
\* יש לבצע הערכת סיכונים בנושא אלימות פיזית ומילולית. יש לנקוט בצעדים לטפל באלימות תוך שיתוף עם העובדים ועם גופים אחרים שיכולים לסייע.  
\* יש לדאוג שבמסגרת הדרכת העובדים תיכלל הדרכה שתוכל לסייע להם להתמודד עם מצבים קשים (כמו התמודדות עם לקוח תוקפני).

### **עשה**

\* יש לאפשר הפסקות סדירות במיוחד כשהעבודה מורכבת או תובענית.  
\* יש לקבוע זמנים ומועדים סופיים ריאליים לביצוע משימות. (deadlines)  
\* יש לדאוג להדרכת העובדים ולאספקת המשאבים המתאימים לביצוע תפקידם.  
\* יש לספק לעובדים אתגרים כדי לגרום להם עניין ומוטיבציה בעבודתם.  
\* יש להיות ערניים לסביבה הפיזית - יש לנקוט בצעדים להפחתת הסחות דעת לא רצויות, הפרעות, אבק, רעש וכו', היכן שהדבר אפשרי.  
\* יש לבצע הערכת סיכונים בנוגע לאלימות פיזית ומילולית ולנקוט בצעדי התמודדות.

## **אל תעשה**

- \* אין לדרוש מהעובדים לבצע משימות שהם לא אומנו לבצען.
- \* אין להקצות עבודה נוספת לעובד או לקבוצת עובדים אלא אם כן יש להם את המשאבים המתאימים להתמודד עם תוספת עבודה זו.
- \* אין לאלץ את העובדים לעבוד שעות עבודה יותר ארוכות (מבדרך כלל) כדי להתמודד עם עומסי יתר.

### **3. דוגמאות למקרי התמודדות מוצלחים בנושא דרישות**

#### **דוגמא ראשונה להתמודדות בנושא דרישות**

##### **מקום העבודה: מחלקה סעודית**

טיפול באנשים מבוגרים הכולל סיוע פיזי בפעילויות יומיומיות (הליכה, רחצה, האכלה וכו') ומתן תמיכה רגשית.

##### **הבעיה: דרישות גבוהות (פיזיות ומנטליות) מהעובדים.**

מחלקה סעודית זו תוכננה במקור לאנשים שהיו עצמאים באופן יחסי. עם הזמן, כשהחולים הזדקנו, רמת התלות שלהם גדלה, באופן טבעי וכמה מהם נזקקו לתמיכה גדולה יותר מאשר התמיכה לה נזקקו בעבר. כתוצאה מכך, המטפלים דווחו על לחץ פיזי ומנטלי ניכר ונרשמה עלייה משמעותית בשיעור ההיעדרויות שלהם מהעבודה, שנבעה מבעיות בריאות הקשורות ללחץ כמו, דיכאון וחרדה.

##### **צורת ההתמודדות עם הבעיה**

##### **הערכת סיכונים ומציאת פתרונות**

הבעיה הנ"ל נדונה בוועדת הבטיחות והבריאות של המחלקה הסעודית. הועדה מצאה דפוסים ניתנים לניבוי של דרישות מהמטפלים. כתוצאה מכך נעשו השיפורים הבאים:

- \* תוכניות העבודה ולוחות הזמנים הותאמו כדי להגדיל את צוות העובדים בזמנים של דרישות שיא ( "פיקים").

- \* הגדרת התפקידים של חברי צוות העזר הפרא - רפואי הובהרו כדי להבטיח שצוות זה וצוות המומחים ידעו מה כוללת האחריות שלהם במסגרת תפקידם.
- \* קבוצות מסוימות של עובדים קיבלו סמכות גדולה יותר לקבל החלטות.

##### **תוצאות**

הצוות הטיפולי דיווח על יכולת טובה יותר בניהול עומס העבודה, על עלייה בתמיכת ההנהלה ועל תחושת מחויבות גדולה יותר לעבודה.

למרות שלחלק מהמטפלים ניתנה אחריות גדולה יותר מזו שהייתה להם לפני ההתערבות, הם קיבלו זאת כשינוי חיובי.

ההצלחה של ההתערבויות הנ"ל תרמה להפחתה ניכרת בשיעור היעדרויות בשל בעיות בריאות כתוצאה מלחץ.

#### מסקנות כלליות מהתוצאות:

- \* ניתן להפחית בעיות של עומס יתר בעבודה ובעיות בגין משאבים מוגבלים ע"י הקצאת משאבים למחלקות בהן יש עומס יתר.
- \* בכדי לוודא שהקצאת המשאבים מתבצעת ביעילות ובהגינות ניתן להתייעץ עם העובדים ולשתף אותם בהחלטות הקשורות לכך.

#### **דוגמא שנייה להתמודדות בנושא דרישות**

##### **מקום העבודה: בית ספר**

לאחר עלייה חדה בשיעור תחלופת העובדים בבית הספר, נעשה ניסיון להתמודד עם בעיית שימור העובדים.

##### **בעיה**

בית הספר העסיק 100 מורים ו- 70 עובדים מנהליים. בשנת 1998/1999 רק חבר אחד מהצוות הקבוע התפטר מתפקידו. בשנה האקדמית 1999/2000 מספר זה עלה לתשעה עובדים, ובשנת 2000/2001 התפטר 20 עובדים. למרות שהייתה מגמת עלייה ארצית בעזיבה של מורים את מקצוע ההוראה, בית הספר הכיר בצורך לבצע במסגרתו הערכת סיכונים בכדי לקבוע את הסיבות הספציפיות לחוסר שביעות הרצון של המורים ואת הסיבות להתפטרותם.

למרות שיש עדות שמצביעה על כך שעומס עבודה גדול, לחצי זמן, שעות עבודה ארוכות, עומס יתר בתפקיד, חוסר משמעת של התלמידים, סטטוס נמוך ושכר נמוך, הם גורמי הלחץ העיקריים במקצוע ההוראה, מספר מועט של מחקרים נערכו על ההשפעה של הקטנת או מיתון גורמים אלה. חלק מהסיבות ללחץ נובעות מתוכנית הלימודים ומהשכר שנקבעים ברמה הארצית ובמידה רבה הם בלתי גמישים. סיבות כלליות אלה, מציבות אתגר נוסף בפני אותם בתי הספר המחפשים דרכים לטפל בבעיות הלחץ הספציפיות להם.

#### **צורת ההתמודדות עם הבעיה**

##### **הערכת סיכונים ומציאת פתרונות**

על מנת לאבחן את הנושא בוצעו הסקרים הבאים:

- במסגרת סקר שנתי שהועבר למורים הם התבקשו לדרג 20 סיבות ללחץ הקשורות למקצוע ההוראה.
- סקר ניפרד ניתן לצוות המנהלה.

הוקמה קבוצת עבודה כדי לנתח את התוצאות. קבוצת העבודה הורכבה מאנשי הנהלה ומנציגים של צוות ההוראה ושל צוות שלא שייך להוראה. התוצאות שיקפו את הניסיון השונה של חברי הצוותים השונים. בהסתמך על התוצאות, קבוצת העבודה פיתחה תוכנית שיועדה להפחית את עומס העבודה של המורים תוך כוונה למנוע את "בריחתם" ממקום העבודה. המטרה העיקרית בתוכנית שפותחה, הייתה הפחתה של החובות והמטלות האדמיניסטרטיביות של המורים על מנת לאפשר להם להתמקד בעבודתם האקדמית. דוגמאות לאמצעים שננקטו כללו:

- \* הטלת אחריות לאיסוף כל הדוחות הסטטיסטיים בנושא נוכחות והתקדמות התלמידים, על משרד בית הספר.
- \* יעוד כח עזר אדמיניסטרטיבי למחלקות מסוימות.
- \* העסקת משגיחים חיצוניים בזמן תקופת בחינות.
- \* העברת התפקיד של "משגיח בבחינות" וחלק מתפקיד תאום הצרכים המיוחדים מהמורים, לאנשי צוות שאינם מורים.
- \* שיפור הבקרה על נושא הלחץ באמצעות רישום היעדרויות הקשורות ללחץ ובאמצעות ליבון הבעיות הקשורות ללחץ בפגישות של ההנהלה הבכירה.
- \* מתן הכשרה לצוות בכדי לסייע להם בהתמודדות עם התנהגות "בעייתית" של תלמידיהם.

## **תוצאות**

- המטרה העיקרית של ההתערבות הושגה. העובדים דיווחו שהם מרגישים שהם מקבלים תמיכה טובה יותר בעבודה ופחות עובדים ביקשו להתפטר.
- \* הייתה ירידה של 60% במספר המורים הקבועים שהתפטרו בשנים 2001/2002.
  - \* רק מורה אחד עזב את מקצוע ההוראה בשנה האקדמית האחרונה.
  - \* המשמעות של מתן משימות אדמיניסטרטיביות לאסיסטנטים הייתה שלמורים התפנה זמן לתכנון שיעורים ולמתן ציונים.
  - \* שיעור תחלופת הצוות האדמיניסטרטיבי קטן שכן התפקיד שלהם נהייה מגוון יותר.

## **מסקנות כלליות מהתוצאות:**

- \* ברוב המקרים, העלות הקשורה בפעולות מניעה נמוכה יותר מהעלות שעל החברה להשקיע בפעולות לתיקון נזקים שנגרמו מלחץ. מכאן, שהעלות הנדרשת לנקיטת אמצעים להתמודדות עם סיבות ללחץ לפני שגרמו לנזקים, תחסוך בסופו של דבר עלויות לחברה.

## חלק שני - שליטה

חלק זה כולל:

1. פרוט של גורם הלחץ "שליטה",
2. כרטיס פתרון - רעיונות כללים להתמודדות עם "שליטה"
3. דוגמאות של מקרים בהם ארגונים התמודדו בהצלחה עם גורם לחץ זה.

### 1. גורם הלחץ - שליטה

**עד כמה מתחשבים בדעתו של עובד בנוגע לדרך בה הוא מבצע את עבודתו**

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 במיומנויות שלהם וליטול יוזמה בביצוע עבודתם.
- יש לעודד את העובדים לפתח מיומנויות חדשות כדי לעזור להם ליטול על עצמם משימות חדשות ומאתגרות. (במידת האפשר).
- הארגון מעודד את העובדים לפתח את המיומנויות שלהם.
- התחשבות בעובדים בנושא תזמון ההפסקות שלהם.
- התייעצות עם העובדים בנוגע לדפוסי עבודתם.

### 2. כרטיס פתרון - רעיונות כלליים להתמודדות בנושא שליטה:

- \* פיתוח מערכות בשיתוף העובדים, שתאפשרנה להם להביע דעתם בנוגע לדרך ארגון וביצוע עבודתם. לדוגמא: פגישות של "אחד על אחד" פגישות הערכת תפקוד העובד וכו'.
- \* בשלב התכנון של פרויקטים, יש לנהל קבוצות דיון סדירות כדי שידונו בתפוקות הצפויות ובשיטות העבודה.
- \* יש להטיל אחריות על קבוצות עבודה שונות בכדי לקדם ביצוע של פרויקטים בארגון:
- יש להגדיר את הרכב הצוותים בתחילת הפרויקט,
- יש לסכם את המטרות של כל אחד מהצוותים,
- יש לסכם את התפקידים שימלאו הצוותים,
- יש לסכם את לוחות הזמנים לביצוע,
- יש לסכם את דרך התמיכה של ההנהלה בפרויקט לדוגמא, באמצעות פגישות מעקב סדירות לקידום הפרויקט.

\* יש לדון בדרך בה מתקבלות החלטות - האם יש מקום למעורבות גדולה יותר של העובדים.

\* יש לשוחח עם העובדים על המיומנויות שלהם ולבחון אם הם מאמינים שהם מסוגלים להשתמש במיומנויות אלה כדי להגיע לתוצאות טובות. באיזה דרכים נוספות הם היו רוצים להשתמש במיומנויות שלהם?

#### **עשה**

\* יש לשתף את העובדים בתהליך קבלת החלטות בנושאים אלה:  
- קביעת קצב עבודתם,  
- דרך ביצוע עבודתם,  
- לוחות הזמנים של משמרות העבודה.

#### **אל תעשה**

\* לא להיות "השוטר" של העובדים.

### **3. דוגמאות למקרי התמודדות מוצלחים עם בעיה בנושא שליטה**

#### **דוגמא ראשונה להתמודדות בנושא שליטה**

**מקום העבודה:** מחלקה לשירותים סוציאליים ברשות מקומית  
במטרה לסייע לעובדים להתמודד עם לחצים שמקורם מחוץ לעבודה, פותחה מדיניות שבאה לתת מענה למגוון של נושאים.

#### **הבעיה**

לעובדים בארגונים שנותנים לציבור שירות לאחר "שעות העבודה הרגילות", קשה לעמוד בדרישות תפקידם מבלי להפר את האיזון בין "חיי הבית והעבודה"

#### **צורת ההתמודדות עם הבעיה**

#### **הערכת סיכונים ומציאת פתרונות**

\* עבודה בשעות לא סטנדרטיות - אחד העובדים רצה להשתתף בקורס (שלא היה קשור לעבודתו), שחייב נוכחות בהרצאות במשך "שעות עבודה הרגילות".  
העובד חשב שבכדי לסיים את הקורס יהיה עליו להתפטר ממקום עבודתו או לעבור לעבודה חלקית. מכיוון, שעקב האופי של תפקידו (פיקוח על הספקת ארוחות לבתיים), ניתן היה לגשר בין דרישות נוכחות בקורס לעבודתו, אומץ פתרון של שעות עבודה גמישות. העובד עבר לעבוד יום אחד בסוף השבוע וכך הוא יכול היה להשתתף בלימודי הקורס, במשך השבוע.

\* הפחתת שעות עבודה באופן זמני - אחת העובדות שסבלה בתקופה מסוימת מלחץ אינטנסיבי עקב מחלה חמורה של אחד מקרוביה חשבה להתפטר מעבודתה. במקום זאת, נמצא פתרון שאיפשר גמישות באופן העסקתה. היא עבדה באופן מלא במשך שלושה שבועות, ובשבוע הרביעי היא קיבלה שבוע חופש. כשהלחץ בביתה נרגע, העובדת חזרה לעבודתה במשרה מלאה.

## **תוצאות**

המדיניות של מקום העבודה אפשרה פיתוח פתרונות ש"נתפרו" לעובדים וסייעו להם להתמודד עם מקורות לחץ שנבעו מחוץ למקום העבודה, ובה בשעה הם המשיכו לעמוד בדרישות הנובעות מעבודתם. אלה דוגמאות למקרים בהם המערכת הדגימה גמישות שסייעה לעובדים להתמודד טוב יותר עם מצבי לחץ. הארגון הצליח "לשמר" עובדים מנוסים אלה ומנע את התפטרותם.

## מסקנות כלליות מהתוצאות

חשוב לעודד את העובדים לאזן בין דרישות העבודה והבית ולעודד אותם לשתף אחרים בבעיותיהם הקשורות ללחץ כבר בשלב מוקדם. הקשבה לעובדים ושיתופם במציאת פתרונות יכולה להוכיח להם שתרומתם למקום העבודה, מוערכת.

## **דוגמא שנייה להתמודדות בנושא שליטה**

### **מקום העבודה: בית חולים ציבורי**

סגל אחיות ויועצים בבית חולים ציבורי נעזר בצוות פקידותי לצורך הניהול היומיומי של מרפאות החוץ שלהם.

## **הבעיה**

כל המרפאות הסתייעו ב"פול"/מאגר מרכזי של פקידים. המערכת הייתה תלויה בזמינות של הפקידים שיסייעו בניהול המרפאות. \* המרפאות עבדו בלחץ של זמן. היועצים דיווחו שלעיתים קרובות היו הזמנות יתר של חולים כך, שלרופאים לא נותר מספיק זמן לקבל את כל החולים שהוזמנו. \* סגל האחיות התלונן על מצבים בהם חולים הגיבו בתוקפנות כשלא ניתן להם מידע מספק, כשהמרפאות עבדו בשעות מאוחרות. \* הצוות האדמיניסטרטיבי דיווח על גיוון ועניין בעבודתם, כמו גם על יחסים בין אישיים טובים. הבעיות שלהם נבעו מחוסר בהדרכה מתאימה ומעומס עבודה כבד. בעיות אלה תרמו לתחלופה גבוהה של צוות העובדים. התפקיד של הצוות האדמיניסטרטיבי היה קשה לביצוע עקב לחצי זמן שבסופו של דבר השפיעו על יכולתם לתת שירות יעיל. \* יחסי העבודה בין הצוות האדמיניסטרטיבי ולצוות הטיפולי היו מתוחים.

## **צורת ההתמודדות עם הבעיה**

### **הערכת סיכונים ומציאת פתרונות**

בסדרה של פגישות קבוצתיות, העובדים טענו שהמערכת גרמה לקשיים בניהול עבודתם ולעומס בלתי צפוי. כדי לאבחן את הבעיה ולשפר את המצב, אורגנה קבוצת מיקוד, שכללה צוות מקצועי ופקידותי. הקבוצה הציעה למנות לכל מרפאה פקיד אדמיניסטרטיבי קבוע שיהיה אחראי למרפאה זו. כך, לצוות הרפואי יהיה איש קשר ספציפי אליו ויכלו לפנות במקרה הצורך. איש קשר זה יתמחה בענייני המרפאה הספציפית שלהם כדי שיוכל לתת מענה מהיר יותר מפקיד מתחלף (פקיד ממאגר הפקידים).

מבחינת נקודת המבט של הפקידים, הם קיבלו " בעלות/אחריות " (ownership) תפקודית על המרפאות הספציפיות. אחריות זו אפשרה להם לתאם בין סיוע לעבודת המרפאה לבין שאר המטלות שלהם, (בהתאם להעדפות ולסדרי העדיפויות שלהם), והם קיבלו מידע מדויק יותר בנוגע לסוג העבודה שהייתה צפויה להם.

### **תוצאות**

לאחר ביצוע השינויים, היועצים, סגל האחיות והחולים דיווחו על ניהול יעיל יותר של המרפאות. תוצאות נוספות של ההתערבות כללו שביעות רצון גדולה יותר של העובדים מהעבודה, מצב רוח טוב יותר, שיעור נמוך יותר של היעדרויות בשל "מחלה" ושיפור ב"שימור" העובדים.

### **מסקנות כלליות מהתוצאות**

- \* יש לוודא שהעובדים מרגישים תחושה של "בעלות"/אחריות על עבודתם. אחת הדרכים להקנות תחושה זו לעובדים היא לתכנן את העבודה כך שיתאפשר להם לראות ביצוע משימה מתחילתה ועד סופה.
- \* הבעיות בארגון יכולות להיות שונות זו מזו בהתאם לתפקיד שממלאים העובדים בארגון. שיתוף כל בעלי התפקידים בפיתוח פתרונות מבטיח מענה לבעיות של כל הקבוצות.



## **חלק שלישי - תמיכה**

חלק זה כולל:

1. פרוט של גורם הלחץ "תמיכה",
2. כרטיס פתרון - רעיונות כללים להתמודדות איתו
3. דוגמאות של מקרים בהם ארגונים התמודדו בהצלחה עם גורם לחץ זה.

### **1. גורם הלחץ - תמיכה**

**התמיכה כוללת את העידוד, החסות והמשאבים שמקבל העובד מהארגון, מההנהלה ומעמיתיו.**

#### **המצב הרצוי הוא:**

- העובדים מציינים שהם מקבלים מידע הולם ותמיכה מהעמיתים ומהממונים עליהם.
- קיום 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 כיצד לקבל את המשאבים הדרושים למילוי תפקידם.
- העובדים מקבלים משוב בונה באופן קבוע.

### **2. כרטיס פתרון - רעיונות כלליים להתמודדות בנושא תמיכה:**

- \* יש לנהל שיחות סדירות עם העובדים במתכונת של "אחד על אחד", בנושאים "בוערים" או על הנושאים המלחיצים אותם.
- \* קיום "פגישות צוות" סדירות עם העובדים כדי לדון איתם על הלחצים ביחידת העבודה שלהם.
- \* יש לכלול את נושא "הלחץ הקשור לעבודה" כנושא קבוע בפגישות צוות או במסגרת הערכת התפקוד של העובדים.
- \* יש לאתר דוגמאות של דרכים בהם העובדים היו רוצים לקבל תמיכה או קיבלו תמיכה כזו מהמנהלים שלהם או מעמיתיהם. יש ליישם דוגמאות אלה בקבוצת העבודה.

- \* יש לשאול את העובדים כיצד הם היו רוצים לקבל תמיכה מהנהלה. לדוגמא, האם הם מעוניינים בישום מדיניות של "דלת פתוחה" עם ההנהלה או בקביעת זמנים מוסכמים בהם יוכלו לדון עם ההנהלה לגבי הנושאים שמלחיצים אותם.
- \* יש להפגין גמישות בלוחות הזמנים של העובדים (היכן שהדבר אפשרי), כדי לאפשר להם להתמודד עם התחייבויות שיש להם מחוץ לעבודה.
- \* יש לקיים הדרכות ופגישות רענון כדי לוודא שההדרכה שהעובדים מקבלים עדכנית ומתאימה כדי להכשיר אותם למלא את הנדרש לביצוע תפקידם.
- \* יש לדון בדרכים בהם הארגון יכול לתמוך בעובד שסובל מבעיות שמקורן מחוץ לעבודה.
- \* יש להפיץ מידע על מקורות תמיכה אפשריים לעובד (כגון: מחלקת משאבי אנוש, יועצים, רופאים תעסוקתיים וכו').

#### עשה

- \* יש לוודא שהעובדים מקבלים הדרכה מתאימה כדי שיוכלו לבצע את הנדרש לביצוע תפקידם.
- \* יש לתת לעובדים משוב תומך ובונה בהערכת התפקוד השנתית שלהם.
- \* יש לאפשר גמישות בלוחות הזמנים של העבודה, היכן שהדבר אפשרי.
- \* יש לאפשר לעובדים לחזור לעבודתם בשלבים, אחרי היעדרות ארוכה בגין מחלה.
- \* יש לנהל פגישות צוות סדירות.
- \* יש לדאוג להזדמנויות בהן העובדים יוכלו לפתח את הקריירה שלהם.
- \* יש לטפל ברגישות בעובדים שסובלים מבעיות שמקורן מחוץ לעבודה.

#### אל תעשה

- \* אין להתייחס לבעיות של העובדים כאילו הן חסרות חשיבות.
- \* אין להפלות אנשים על בסיס מין, גזע, נכות או כל סיבה אחרת.

### 3. דוגמאות למקרי התמודדות מוצלחים בנושא תמיכה

#### דוגמא ראשונה להתמודדות עם תמיכה

**מקום העבודה:** פקחי איכות הסביבה - מניעת רעש.

תפקיד של פקחים ביחידת אכיפה למניעת רעש ברשות מקומית כלל סיורים בשטח וטיפול בתלונות השכנים בנושא רעש.

#### הבעיה

עבודת השטח של "פקחי הרעש" היא מלחיצה מטבעה.

במסגרת עבודתם, על הפקחים לגרום לאנשים לעשות מעשים שהם לא רוצים לעשות. הם מאוימים ע"י אלימות מילולית ופיזית. ביחידה זו, משאבי היחידה לא נוצלו כראוי (לא היה איזון נכון של משאבים בין תקופות "לחוצות ורגועות").

## **צורת ההתמודדות עם הבעיה**

### **הערכת הסיכונים ומציאת פתרונות**

על מנת לאבחן את הנושא, מנהל היחידה ביצע הערכת סיכונים תוך התייעצות עם העובדים. הערכת הסיכונים כללה עריכת סקר בקרב העובדים וקיום שיחות אישיות ופגישות קבוצתיות על בסיס קבוע עם צוות העובדים ביחידה. כתוצאה מפעולות אלה שונתה שיטת העבודה של הפקחים.

\* **איוש כפול** - עבודה לבד יכולה לגרום למתח נפשי חמור, במיוחד כשהיא משולבת עם גורמי סיכון אחרים כמו, אלימות או הטרדה. ברשויות מקומיות רבות, הפקחים העובדים בתפקיד זה נדרשים לעבוד לבד. לאחר ביצוע הערכת הסיכונים ביחידה, הנוהל שונה ונקבע שעל הפקחים לעבוד בזוגות למען בטיחותם הפיזית ורווחתם המנטלית.

\* **אמצעים למיגון אישי** - יש חשיבות לכך שהעובדים ירגישו שהם מוגנים ובטוחים בעבודתם. בנוסף לקשר טלפוני, נקבע שהמפקחים ילבשו אפוד מגן כאמצעי זהירות.

\* **פגישות קבוצתיות** - המנהלים שמעו מהפקחים על עבודתם וצרפו אותם באופן פעיל לחקירות של אירועים מסוכנים. בנוסף, הם עודדו את העובדים להמליץ על שיפורים במתן השירות.

### **תוצאות**

הפקחים דיווחו על תחושת ביטחון גדולה יותר שנבעה במידה רבה מהתמיכה המוגברת אותה הם קיבלו. למרות שתפוקתם ירדה, ונחקרו פחות מקרים מאחר והתחילו לעבוד בזוגות, רמת השירות שלהם לא נפגמה.

### **מסקנות כלליות מהתוצאות**

\* כשרוצים לבצע התערבות יעילה ולא יקרה, ניתן לשקול ישום פתרונות "הגיוניים" המוסכמים גם על העובדים.

\* ביצוע הערכת סיכונים הוא אמצעי חשוב להתמודדות עם לחץ הקשור לעבודה.

### **דוגמא שנייה להתמודדות בנושא תמיכה**

#### **מקום העבודה: חברת לייצור חלקי מחשב**

חברה קטנה ומצליחה לייצור חלקי מחשב רצתה להיות בחזית הקדמית של טכנולוגיה חדשה ושל טכניקות יצור.

### **הבעיה**

קצב ההתפתחות המהיר של הטכנולוגיה החדשה עלול להלחיץ עובדים שמרגישים שאין להם את ההכשרה המתאימה. הם עלולים לסבול מחרדה בשל תחושת חוסר יכולת להתמודד עם הדרישות החדשות של הטכנולוגיה ובשל תחושה של אי בטחון תעסוקתי.

תוצאות סקר שנערך במקום העבודה הצביעו על רמות גבוהות של לחץ ועל עובדים שחלו במחלות שהם ייחסו ללחץ. בנוסף, ההנהלה הבכירה חשבה ששיעור תחלופת העובדים בחברה גבוה מדי.

### **צורת ההתמודדות עם הבעיה**

#### **הערכת הסיכונים ומציאת פתרונות**

מועצת המנהלים של החברה הקימה "צוות פיתוח הדרכה" שיוביל את נושא הדרכת העובדים בחברה וישקיע מאמצים בתחום. הועדה שהורכבה מנציגים של מועצת המנהלים, ממנהלי קו יצור ומעובדים החליטה לבצע סקר עובדים לשם איתור צרכי ההדרכה של הארגון.

כמעט כל צרכי ההדרכה שאותרו היו קשורים באופן ישיר לתפקידים של העובדים. 20 הנושאים הראשונים היו קשורים "למיומנויות קשות" (מינימום המיומנויות הנדרשות לביצוע התפקיד, יכולות הטכניות והידע), כמו טכניקות יצור מסוימות או ניהול פרויקט. עובדים רבים היו מודאגים מכך שהם לא יכולים לבצע את תפקידם באופן הטוב ביותר בתחומים אלה. כשצרכי ההדרכה אותרו, החברה נעזרה בתוצאות הסקר לשם פיתוח תוכנית הדרכה.

#### **תוצאות**

תחלופת העובדים בחברה נמוכה מאד, ולמרות עומסי העבודה הגדולים, הדיווחים על לחץ נדירים ביותר.

### **מסקנות כלליות מהתוצאות**

דוגמא זו מדגימה את היתרונות שיש בשיתוף העובדים באיתור צרכי ההדרכה שלהם. יעיל יותר לוודא שהעובדים יעברו הדרכה המתאימה לצורך מילוי תפקידם, מאשר להקנות להם דרכי התמודדות עם לחץ, שעלול להיגרם לעובדים שמרגישים שאין להם את הידע ו/או המיומנויות המתאימים לביצוע תפקידם.

#### **דוגמא שלישית להתמודדות בנושא תמיכה**

**מקום העבודה:** חברה קטנה בת פחות מ- 50 עובדים.

לחברה מונה מנהל חדש שהתעניין בהיבטים הקשורים לרווחת העובד כמו הגברת המוטיבציה, עבודה גמישה ואיזון בין חיי הבית והעבודה.

#### **הבעיה**

למרות שלא היו בארגון מקרים רבים של היעדרויות בגין לחץ הקשור לעבודה, המנהל החדש הכיר בכך שעדיף לו להיות פרואקטיבי (ליזום פעולות מניעה) במקום להיות ריאקטיבי (לפעול בתגובה לאירועים שהתרחשו). יש תועלת עסקית בישום מערכות למניעת עלויות, הנובעות מהיעדרות בשל לחץ בעבודה, ובשימור צוות טוב של עובדים.

## **צורת ההתמודדות עם הבעיה**

### **הערכת הסיכונים ומציאת פתרונות**

המנהל יזם פיתוח של מדיניות כתובה בנושא בריאות מנטלית שהפכה להיות חלק

מההנחיות הכתובות של העובד. המדיניות כללה את הנושאים הבאים :

\* העלאת מודעות - מטרתה להגביר את הבנת העובד בנושא בעיות בריאות מנטלית ולסייע

למנהלים לזהות ועקב כך לטפל בבעיות, בשלב מוקדם.

\* עבודה גמישה - יש להתיר דפוסי עבודה גמישה היכן שהדבר אפשרי, כדי לאפשר לעובדים

להשיג איזון בין חיי הבית והעבודה.

\* חזרה לעבודה בשלבים - יש לאפשר לעובד לחזור לעבודה בשלבים, אם הדבר נדרש, אחרי

היעדרות ארוכה. (כולל חופשת לידה).

\* מדיניות שיקום - המדיניות כוללת עצות בנוגע למתי וכיצד יש ליצור קשר עם עובד שנעדר

מהעבודה, כיצד לקבוע את הסיבה לבעיות הבריאות שלו, פיתוח תוכנית שיקום, מתי יש

להשתמש בשירותי ייעוץ חיצוני וכיצד לפקח על החזרה לעבודה.

\* גישה מקיפה - נקיטה בגישה "בונה" בנושא סיוע לעובדים בהתמודדותם עם מצבים

מלחיצים - שמקורם מחוץ לעבודה - המשפיעים על העבודה.

### **תוצאות**

מכניסת המדיניות לתוקף, רק עובד אחד נעדר מהעבודה עקב מחלת הקשורה ללחץ. עובד

זה חזר לעבודה לאחר היעדרות בת פחות מ-29 יום, הזמן הממוצע להיעדרות בגין לחץ

הקשור לעבודה. העובד דיווח שהצליח לחזור לעבודה בזכות התמיכה הארגונית שקיבל (כפי

שמפורט במדיניות השיקום), וכתוצאה מהגמישות שהחברה הפגינה כשאפשרה לו לחזור

לעבודה בשלבים.

### מסקנות כלליות מהתוצאות.

\* עסקים קטנים ובינוניים יכולים ליישם בהצלחה התערבויות יעילות להפחתת לחץ גם כשהמשאבים הכספיים שלהם מצומצמים והמומחיות שלהם בנושא בטיחות תעסוקתית מוגבלת. יש בנמצא הנחיות לארגונים המעוניינים לאמץ שיטות לא יקרות להפחתת לחץ. את ההנחיות ניתן לקבל ללא תשלום או בעלות נמוכה.

\* הסיבות לאימוץ נהלים שמטרתם לאזן בין הבית והעבודה, כוללות:

- גילוי של "אמון וכבוד לעובדים", והכרה בכך שיש לעובדים חיים מחוץ לעבודה, תורמים להעלאת המורל של העובדים, ולהגברת המחויבות והנאמנות שלהם לעבודה, לעסק וללקוחותיו.
- כשארגון מציע לעובדיו הסדרי עבודה שונים הוא זוכה ליתרון בשוק העבודה התחרותי. מאגר גדול יותר של מועמדים פונה אליו לקבלת עבודה, כך, יש לו היצע גדול של מועמדים מתוכם הוא יכול לבחור את המתאימים לו ביותר.
- אימוץ נוהלי עבודה גמישים לעובד, עשוי לסייע במענה לצרכי הלקוח. לדוגמא, כשמאפשרים לעובדים לעבוד בשעות עבודה גמישות, שעות הפעילות של הארגון ארוכות יותר.
- כדי לשמר עובדים מיומנים בעבודה, ניתן להציע להם הסדרי עבודה שיותאמו לצרכיהם ובכך למנוע את התפטרותם.
- כשמקום העבודה מפגין גמישות ומאפשר לעובדים לתכנן את הסידורים שלהם באופן שיתאים למחויבויות שיש להם בעבודה, יש סבירות נמוכה שהם יעדרו ללא אישור, בכדי לביצוע סידורים אלה.

## חלק רביעי - יחסים בין אישיים

חלק זה כולל:

1. פרוט של גורם הלחץ "יחסים בין אישיים",
2. כרטיס פתרון - רעיונות כללים להתמודדות עם "יחסים בין אישיים"
3. דוגמאות של מקרים בהם ארגונים התמודדו בהצלחה עם גורם לחץ זה.

### 1. גורם הלחץ - יחסים בין אישיים

כולל עידוד דרכי פעולה חיוביות בכדי למנוע עימותים והתנהגות בלתי מקובלת.



#### המצב הרצוי הוא:

- העובדים מציינים שהם לא סובלים מהתנהגות לא מקובלת, כמו לדוגמא; הצקה במקום העבודה (ראה פרסום של מרכז מידע, ת-134, בנושא).
- 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.

### 2. כרטיס פתרון - רעיונות כלליים להתמודדות בנושא יחסים בין אישיים

- \* יש לפתח מדיניות לטיפול בהתנהגות בלתי מקובלת בעבודה, להעלות אותה על הכתב ולהפיץ אותה בקרב העובדים.
- \* יש לסכם נהלים למניעת קונפליקטים או ליישוב מהיר של סכסוכים, להפיץ אותם בין העובדים וליישם אותם.
- \* בכדי לאפשר דיווח על התנהגות בלתי מקובלת, יש לסכם שיטת דיווח חשאית.

- \* בכדי לטפל בהתנהגות בלתי מקובלת, יש לסכם נהלי משמעת ונהלי הגשת תלונה, להפיץ אותם בארגון וליישם אותם.
- \* בקבוצות עבודה של פרויקטים חדשים, יש לשלב עובדים בעל מומחיות עם עובדים בעלי ניסיון.
- \* יש לדאוג להדרכת עובדים כדי לסייע להם להתמודד עם מצבים מורכבים.
- \* יש לעודד תקשורת טובה בין העובדים גם באמצעות הדרכה בנושא פיתוח מיומנויות (כמו מיומנויות הקשבה, בניית אמון וכו').
- \* יש לחשוב כיצד עובדים יכולים לעבוד יחד, וכיצד הם יכולים לבנות ביניהם מערכת יחסים חיובית.
- \* יש לאתר דרכים לציון, להכרה ולהערכת הצלחה במשימות (כמו ארוחות צהרים לא פורמליות בסיום פרויקט).

#### עשה

- \* יש לעודד תקשורת טובה, הוגנת וגלויה בכל הרמות של צוותי העבודה.
- \* יש לספק לעובדים הזדמנויות לאינטראקציות חברתיות.
- \* יש לדאוג לתמיכה בעובדי הקבוצה וגם בעובדים העובדים לבד.
- \* יש לפתח תרבות ארגונית בה עמיתים לעבודה בוטחים זה בזה ומעודדים זה את זה.
- \* יש להחליט איזה התנהגויות לא מקובלות בעבודה ולוודא שהעובדים יודעים על כך.

#### לא לעשות

- \* אין להשלים עם התנהגות של הצקה או הטרדה.

### 3. דוגמאות למקרי התמודדות מוצלחים בנושא יחסים בין אישיים

#### דוגמא ראשונה להתמודדות בנושא יחסים בן אישיים

**מקום עבודה:** חברת ביגוד קטנה הכוללת מחלקת יצור ומחלקת הפצה.

#### בעיה

בחברת ביגוד קטנה התעוררו בעיות בשיתוף פעולה ובעיות הקשורות בחוסר הבנה בין המכונאים העובדים ברצפת היצור של המפעל לבין העובדים בתחום המכירות ובמשרד ההפצה.



## צורת ההתמודדות עם הבעיה

### **הערכת הסיכונים ומציאת פתרונות**

בכדי לטפל בקשיי העסק שנגרמו כתוצאה מהיעדר שיתוף פעולה ומאווירה כללית של "הם ואנחנו" ננקטו בחברה שתי פעולות:

\* קבוצת דיון של העובדים - צוות בכיר שהורכב מעובדים מרצפת היצור, ומעובדים משרד המכירות וההפצה נפגש אחת לשבוע בכדי לדון בבעיות שעלו במשך השבוע שקדם לפגישה, בכדי למיין אסטרטגיות אפשריות ולתכנן מראש לשבוע הקרוב. פעילות זו אפשרה לשתי קבוצות העובדים (קבוצה אחת - העובדים ברצפת המפעל, וקבוצה שנייה - העובדים במכירות ובמשרד ההפצה) לתאם את עומסי העבודה ביניהם כדי להשלים האחת את הצרכים והדרישות של השנייה.

\* פגישות לשם "גיבוש קבוצתי" - קבוצה נוספת שכללה עובדים משתי הקבוצות הנ"ל נפגשה אחת לחודש בכדי לדון בנהלי העבודה. בעת תכנון פרויקט ספציפי, העובדים בשתי הקבוצות יכלו לראות שהם עובדים בצורה הטובה ביותר כשהם פועלים בשיתוף לקראת מטרה משותפת. כל העובדים השתתפו בפגישות אלה של גיבוש קבוצתי, ובדרך כלל ניתנה להם ההזדמנות להשתתף בשלושה מפגשים בשנה. בפגישות אלה נרשם פרוטוקול שהופץ לכל העובדים כדי שיהיו מודעים לתוכניות ונושאים שהועלו בפגישות בהן הם לא נכחו. אחת ההצעות שהועלתה בפגישות אלה, הייתה להעביר עובדים ממחלקה אחת למחלקה השנייה, לתקופה קצרה בת חצי יום עד יום. המטרה הייתה לאפשר לעובדים להבין טוב יותר את עבודת עמיתיהם מהקבוצה השנייה.

### **תוצאות**

בעיות התקשורת בין העובדים ברצפת היצור של המפעל לבין אנשי המכירות ועובדי משרד ההפצה, נפתרו. בנוסף, שיתוף הפעולה ביניהם אפשר ניהול טוב יותר של תוכניות העסק ובכך נרשמה תועלת לעסק כולו.

### מסקנות כלליות מהתוצאות:

\* עובדים הבאים מרקע מקצועי שונה ועובדים בעלי מומחיות שונה עלולים למצוא קושי בגילוי אמפתיה האחד כלפי השני.

\* העובדה שהעובדים באים מרקע מקצועי שונה ושהם בעלי מומחיות שונה, עלולה לפגום ביכולת שלהם לעבוד ביחד ביעילות, ובכך להזיק לפרודוקטיביות הכוללת של העסק.

\* עידוד קבוצות עובדים שונות (שבאות מרקע מקצועי שונה / בעלי מומחיות שונה), לתקשר האחת עם השנייה, עשוי לפתור את הבעיה הנ"ל.

## חלק חמישי - תפקיד

חלק זה כולל:

1. פרוט של גורם הלחץ "תפקיד",
2. כרטיס פתרון - רעיונות כללים להתמודדות עם "תפקיד"
3. דוגמאות של מקרים בהם ארגונים התמודדו בהצלחה עם גורם לחץ זה.

### 1. גורם הלחץ - תפקיד

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

#### המצב הרצוי הוא :

העובדים מציינים שהם מבינים את התפקיד ואת האחריות שיש להם 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 בנוגע לחוסר ודאות, או בנגע לעימותים שיש להם במסגרת תפקידם ואחריותם.

### 2. כרטיס פתרון - רעיונות כלליים להתמודדות בנושא "תפקיד" - פתרונות אפשריים :

- \* יש לנהל ישיבות צוות כדי לאפשר לחברי הצוות להבהיר את תפקידם ובכדי לדון בניגודי עניינים אפשריים.
- \* יש להציג את היעדים והמטרות של המחלקה בכדי לסייע בהבהרת התפקידים הן של היחידה והן של העובדים.
- \* יש לסכם ולקבוע את הסטנדרטים האופייניים הנדרשים לביצוע התפקידים והמשימות של העובדים, ולבחון אותם מעת לעת.
- \* יש לתאם בין תוכניות העבודה האישיות של העובד לתפוקות צוות העבודה.
- \* יש לקבוע את תאור התפקיד של העובד או תאור של שינוי תפקידו, בכדי להבטיח שהפונקציות העיקריות הדרושות לביצוע התפקיד, וסדרי העדיפויות ביניהן ברורים.

- \* יש לנהל פגישות סדירות במתכונת של "אחד על אחד" עם העובד כדי לוודא שמלוא תפקידו מובן וברור לו.
- \* יש לפתח הסדרי קליטה מתאימים לאנשי צוות חדשים ויש לוודא שכל העובדים בצוות יבינו את התפקיד ואת האחריות של העובד החדש.

#### **עשה**

- \* יש לדאוג לתיאורי תפקיד ברורים.
- \* יש להגדיר בבירור את מבנה הארגון ושיטת העבודה כדי שכל חברי הצוות ידעו את תפקידם (מי עושה מה, ומדוע).
- \* יש לדאוג לקליטה יסודית של כל העובדים החדשים.
- \* יש להגדיר את מטרת התפקיד באמצעות תוכנית עבודה אישית.
- \* יש להימנע מהצגת דרישות סותרות לעובד, כמו מקרים בהם יהיה לו קשה לעמוד בדרישות של העסק ובמקביל למלא את צרכי הלקוח.

#### **אל תעשה**

- \* אין לעשות שינויים בהיקף תפקידו של העובד או בהיקף האחריות שיש לו במסגרת תפקידו (כמו במקרה של קידום בעבודה) בלי לוודא שהוא יודע מה נדרש ממנו ומסכים לכך.

### **3. דוגמאות למקרי התמודדות מוצלחים בנושא תפקיד**

#### **דוגמא ראשונה להתמודדות בנושא תפקיד**

##### **מקום עבודה: מוקד טלפוני בבנק**

בנק גדול ביצע סדרה של פעולות התערבות כדי לעזור לעובדיו להתמודד עם ניגוד עניינים בתפקידם.

#### **הבעיה**

בעקבות ביצוע הערכת סיכונים בארגון, אותרה בעיה בנושא חוסר בהירות בתפקידם של העובדים.

חוסר הבהירות נבע בעיקר מהסיבות הבאות:

- \* העובדים עבדו כדי לעמוד במטרות וכשלא עמדו בהם - נענשו. (לדוגמא: היה עליהם לבצע או לקבל מספר מסוים של שיחות טלפון וכשלא עמדו במכסת השיחות שנקבעה הם נקנסו).
- \* מצד אחד - השיחות הוגבלו בזמן, מאידך - העובדים היו צריכים לטפל בלקוחות באופן מעמיק ומועיל. המשמעות הייתה, שלעיתים קרובות איכות השיחות באה על חשבון הכמות שלהן.

\* היו מקרים בהם העובדים לא קיבלו תמיכה מתאימה לאחר שהם התמודדו עם מצבים מורכבים. לדוגמה לאחר שיחה עם לקוח "בעייתית".

### **צורת ההתמודדות עם הבעיה**

#### **הערכת הסיכונים ומציאת פתרונות**

הנהלת הבנק חשבה שנושא ניגוד העניינים בתפקידם של העובדים תרם לשיעור הגבוה של תחלופת העובדים. לאחר שיחה עם העובדים הוחלט בבנק להתערב וליישם את ההנחיות הבאות:

\*מטרות - ההנחיה בדבר הגבלת משך זמן השיחות, בוטלה. כך ניתנה לעובדים אפשרות להשקיע זמן רב יותר בהתמודדות עם הלקוחות. כתוצאה מכך, הלחץ שנבע משיחות "מורכבות" / "בעייתיות" פחת, והשרות שהעובדים נתנו ללקוחות החברה, השתפר.

\*חדרי מנוחה - חדרים מיוחדים הוקצו למנוחת העובדים כדי שיוכלו לעזוב את סביבת המשרד ולהחליף אוירה, לאחר התמודדות עם שיחה "מורכבת". המקרים בהם עובד השתמש בחדר המנוחה, הובאו לידיעתו של המנהל הישיר שלו כדי שיוכל להציע את תמיכתו לעובד זה, במקרה הצורך.

#### **תוצאות**

העובדים וההנהלה דיווחו ששינוי ההנחיות סייע בהבהרת תפקידם של העובדים וכתוצאה מכך פחתו הדרישות שהוטלו עליהם. (בעבר העובדים נדרשו גם לטפל במכסה מסוימת של שיחות וגם לטפל בשיחות באופן יסודי. לאחר הסרת ההגבלה על משך השיחות, נפתר ניגוד עניינים זה בתפקידם).

חדרי המנוחה תרמו להגברת שביעות הרצון של העובדים ולשימורם בעבודה. בסיכומו של דבר, פעילויות ההתערבות הועילו לעסק כפי שבאו לידי ביטוי גם בשיפור שירות הלקוחות.

#### **מסקנות כלליות מהתוצאות:**

\* תהליך של איתור גורמי הסיכונים צריך להיות מלווה בפעולה מתאימה לטיפול בסיכונים אלה.

\*פעולות התערבות יעילות להתמודדות עם לחץ הן פעולות המאפשרות לעובדים להפעיל את שיקול דעתם, ללא כל חשש מעונש, כשהם משתמשים במיומנויות שלהם או כשהם יוצאים להפסקה.

#### **דוגמה שנייה להתמודדות בנושא תפקיד**

##### **מקום עבודה: צוות קטן בארגון ציבורי**

צוות קטן של עובדים היה צריך למלא מספר תפקידים שונים בארגון ציבורי גדול בתקופה של תחלופת עובדים גבוהה.

## **הבעיה**

העובדים לא ידעו מה כולל תפקידם, מהם סדרי העדיפויות אותם עליהם לבצע, ו"מי אחראי על מה". אי הבהירות בקשר לתפקיד גרמה להם לחרדה מפני שהם לא ידעו אם הם עומדים בתוכנית העבודה שלהם. התוצאה הייתה שרמת שביעות הרצון ירדה בעוד שהיה גידול במגמת הכוונה להתפטר.

## **צורת ההתמודדות עם הבעיה**

### **הערכת הסיכונים ומציאת פתרונות**

בבדיקות שערך המנהל הוא איתר שתי בעיות עיקריות, באמצעות דיונים עם צוות העובדים:

1. תכנון לא מספיק של פרויקטים.

2. חוסר בתקשורת.

על מנת לענות על הנ"ל בוצעו:

\* **תוכניות עבודה** - לאחר היוועצות עם הצוות, המנהל פיתח תוכנית מקיפה של העבודה.

לתוכנית צורפה טיוטה של תוכניות העבודה של כל עובדי הצוות שפירטה את תפקידיהם

ואת האחריות שניתנה להם במסגרתם.

\* **פגישות אישיות** - המנהל פגש כל אחד מחברי הצוות ודן איתו על תוכנית העבודה

האישית שלו כדי לוודא שהתוכנית ברורה לו וברת השגה.

\* **פגישות צוות** - הוקצה זמן מיוחד לפגישות חודשיות כדי לאפשר לחברי הצוות לדון

בעבודה שביצעו במהלך החודש וכדי לשקול כיצד יוכלו לסייע זה לזה בהשגת יעדי הצוות.

\* **אירועים חברתיים** - אורגנו אירועי תמיכה לא רשמיים, כדי לסייע בגיבוש עבודת הצוות.

## **תוצאות**

\* התפקידים הובהרו לחברי הצוות.

\* העובדים יכולים למלא את עבודת עמיתיהם בזמן שאלו נעדרים מעבודתם, מאחר

ותפקידם הוגדר באופן ברור.

\* קל יותר למלא משרה פנויה מאחר שהמנהל יודע מהן היכולות הנדרשות למילוי כל משרה.

\* מצב הרוח של העובדים השתפר באופן משמעותי. (הדבר התבטא בגיבוש קבוצתי).

\* שיעור תחלופת העובדים פחת באופן ממש.

\* רמת הפרודוקטיביות ורמת היעילות של צוות העובדים עלו.

מסקנות כלליות מהתוצאות:

\* גם כשהתפקידים של העובדים פחות מורכבים, חשוב להבהיר מה כולל תפקידם ומה הם

סדרי העדיפויות במסגרת תפקידם. יש לבחון זאת על בסיס קבוע.

\* הגדרת תפקיד (הכוללת סדרי עדיפויות) כתובה ומוסכמת יכולה להועיל הן לעובדים והן

למעסיקים ולמנהלים, לצורך הבהרת התפקיד ולמטרת הערכת התפקוד של העובד.

## חלק שישי - שינוי

חלק זה כולל:

1. פרוט של גורם הלחץ "שינוי",
2. כרטיס פתרון - רעיונות כללים להתמודדות עם "שינוי"
3. דוגמאות של מקרים בהם ארגונים התמודדו בהצלחה עם גורם לחץ זה.

### 1. גורם הלחץ שינוי

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

#### 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.

### 2. כרטיס פתרון - רעיונות כלליים להתמודדות בנושא שינוי :

#### **פתרונות אפשריים**

- \* יש לוודא שכל העובדים מודעים לסיבת השינוי המתקיים בארגון - יש להחליט כיצד מביאים זאת לידיעת העובדים.
- \* יש להגדיר ולהסביר את השלבים העיקריים של תהליך השינוי. יש להבטיח שיעוץ לעובדים ותמיכה בהם יהיו יסודות עיקריים של התוכנית.
- \* יש להקים מערכת להפצה מהירה של התפתחויות חדשות.
- \* יש להחליט ולהודיע על דרכי תקשורת (כמו פגישות, מכתבים, מיילים, קבוצות דיון בהן ניתן משוב, וכו') באמצעותן יופצו שלבי השינוי ועל התדירות שלהן (פעם לשבוע, פעם לחודש וכו').
- \* יש לוודא שכל עובד יהיה מודע להשפעה שתהיה לשינוי על תפקידו הספציפי.

\* יש לדאוג למערכת שתאפשר לעובדים להעיר הערות ולשאול שאלות לפני, במשך ואחרי השינוי. יש לדאוג למדיניות של "דלת פתוחה" כדי לאפשר לעובדים לשוחח עם המנהלים שלהם על העניינים שמדאיגים אותם. יש לשתף את העובדים בדיונים בנושא פיתוח תפקידם ובנושא שינוי תפקידם. יש לבחון את תוכניות העבודה של יחידת העבודה ושל העובדים אחרי השינוי, כדי לוודא שהמטרות הן של היחידה והן של העובדים ברורות להם.

#### עשה

- \* יש להסביר לעובדים מה הארגון רוצה להשיג באמצעות השינוי ומדוע חיוני שהשינוי יתרחש.
- \* יש להיוועץ עם העובדים בשלב מוקדם של תהליך השינוי ובמהלכו.
- \* יש לשתף את העובדים בתהליך התכנון כדי שהם יבינו כיצד עבודתם משתלבת בתהליך השינוי.
- \* יש להעריך גם את ההשפעות שיש לשינויים קטנים.

#### אל תעשה

- \* אין לדחות הפצת מידע על התפתחויות חדשות.

### 3. דוגמאות למקרי התמודדות מוצלחים בנושא שינוי

#### דוגמא ראשונה להתמודדות בנושא שינוי

**מקום עבודה:** הצוות השיווקי של חברה למוצרי בריאות נאלץ לעבור שינויים כדי להגיב ולהתאים את עצמו לשינויים מהותיים שהתרחשו בשוק העבודה. בכדי לשמר את העובדים, לסייע בהתפתחותם האישית ולוודא שיש להם את המיומנויות הנדרשות לשינוי העסק, צוות העובדים צריך היה לעבור הדרכה מקיפה. בנוסף, היה הכרח לבצע שינויים מהותיים במבנה הארגוני של החברה, בתהליכי ובנהלי העבודה בחברה, ובגישה של העסק.

#### הבעיה

פרויקט קודם, שניסה לבצע שינוי ארגוני, נכשל, ובחברה היו חששות ניכרים בנוגע לשינוי נוסף. ההנהלה הייתה מודעת לבעיות הפוטנציאליות שיכולות להיגרם כתוצאה משינוי - במיוחד, תחושות של חרדה, תחושה של היעדר שליטה, וחוסר מוטיבציה. ההנהלה הייתה צריכה להבטיח שהניסיון השני לביצוע השינוי - יצליח.

## צורת ההתמודדות עם הבעיה

### **הערכת הסיכונים ומציאת פתרונות**

כדי להבטיח שיעור השתתפות גבוה של העובדים בתהליך השינוי, הוכנה תוכנית מראש. יועץ חיצוני הוזמן כדי לסייע לתהליך, אבל " בעלות"/אחריות (ownership) על הובלת תהליך השינוי נותרה בידי צוות השיווק כמו כן התהליך לווה ע"י מנהל בכיר של החברה. היועץ החיצוני נתן "חוות דעת מומחה" והדרכה, אבל, הוא לא כפה את דעתו על קבוצת הפרויקט.

כמו כן החברה ביצעה את הפעולות הבאות:

- \* כדי שיתאפשר לכל החברים בקבוצת השיווק לומר את דעתם בנוגע לשינויים המוצעים ובנוגע ליישומם בחברה, קוימו קבוצות מיקוד וקבוצות דיון. קבוצות הדיון אפשרו למשתתפים לדבר על תהליך השינוי ועל התחושות שהוא עורר בהם.
- \* בין הזמנים שבהם התקיימו קבוצות הדיון, החברה הוציאה לפועל תוכנית עבודה, שנוהלה ע"י חברי הקבוצה. התוכנית כללה מחקר שוק (כמו בחינת הסטנדרטים המקצועיים לשיווק כנגד סטנדרטים שפותחו על ידי ארגונים מתחרים, והכללת המסקנות של קבוצות הדיון בנהלי העבודה).
- \* פותחה מסגרת של מערכת מבנית הכוללת יכולות של מיומנויות וידע, המשולבים עם תהליכי הערכה.
- \* הוחלט לעודד תהליך של שיתוף בידע כדי לאפשר לעובדים ללמוד האחד מהשני.
- \* הוקם צוות פרויקט שתפקידו היה ליישם את השינויים ולהפיץ אותם בחברה. בשלב זה, היועץ החיצוני הפחית את המעורבות שלו בחברה, והותיר את הצוות מיומן וחדור מוטיבציה ליישם ולהפיץ את השינויים.

### **תוצאות**

- התוצאות של תוכנית השינוי, נמדדו והוערכו ע"י דיווחים של ראש הצוות וחבריו. התוצאות כללו:
- \* פיתוח של מסגרת יכולות חדשה ומערכת לניהול תפקידי העובדים.
  - \* העובדים המיומנים לתת מענה לשינויים נוכחיים ועתידיים.
- הצלחת הגישה החדשה הייתה כה רבה ויעילה בטיפול כישרונות העובדים להסתגל לשינוי ולהגיב אליו בהתאם, כך שצוות יישום הפרויקט "נתפס" ע"י יתר הארגון כצוות איכותי היכול להוות צוות בסיסי להכשרה ופיתוח איכותי בארגון.
- \* שלוש שנים מאוחר יותר, התוכנית כפי שהוכנה על ידי הצוות עדיין פעלה והייתה פופולרית בקרב חברי הצוות. התוכנית הורחבה ויושמה גם לתחומים נוספים של העסק.
  - \* העובדים שנטלו חלק בתוכנית דיווחו על תחושה חזקה של מעורבות בה ועל מוטיבציה להוציא אותה לפועל.



\* חלק מחברי צוות השיווק דיווחו על תחושה חזקה של מעורבות בתהליך השינוי, שתרם להערכה העצמית שלהם, לתחושה של שליטה, ולעליה בשביעות הרצון שלהם מהעבודה, ובכך למעשה, תרמה המעורבות בתהליך, לבריאותם המנטלית.

\* חברי הצוות דיווחו על שיפור בתמיכה החברתית שקיבלו כמו כן גם על התועלת והשיפור ביחסים המקצועיים שלהם.

#### מסקנות כלליות מהתוצאות:

\* שינוי ארגוני, המנוהל כהלכה, יכול לסייע לעסק לעמוד בקצב שינויי השוק ובשינויי הטכנולוגיה.

\* המחויבות הנראית של הנהלה הבכירה (המחויבות של הנהלה הבכירה כפי שרואים אותה העובדים בחברה) יכולה להועיל בהובלת שינוי ארגוני תרבותי.

\* דרכים יעילות לשמור על עובדים בריאים ועל "ארגון בריא" במשך זמן תהליך השינוי, כוללות את הפעולות הבאות:

תקשורת גלויה, התייעצות עם הצוות בנושא מטרות השינוי, שיתוף בקבלת החלטות ונקיטה בפעולות ההכרחיות לביצוע השינויים עד לסיומם.

#### **דוגמא שנייה להתמודדות בנושא שינוי**

**מקום עבודה:** חברת נאמנות של שירותי בריאות ארצית  
לאחר מיזוג של שתי חברות נאמנות (של שירותי הבריאות הארצי) הן עברו במשך תקופה ארוכה ארגון מבני מחדש של שרותיהן.

#### **הבעיה**

החשש היה שתפקוד העובדים יפגע כתוצאה מתהליך השינוי שנמשך תקופה ארוכה. "ניהול גרוע" של תהליך של שינוי עלול לגרום לעובדים לחרדות בנוגע למעמד התעסוקתי שלהם, בנוגע לאחריות חדשה שתוטל עליהם, בנוגע למינוי של מנהלים חדשים, להקמת קבוצות עבודה חדשות, לשינוי שעות העבודה שלהם, לשינוי מקום עבודתם או סביבת עבודתם. תחושת חרדה עלולה לגרום לעלייה בשיעור ההיעדרויות של העובדים בשל מחלה, לתחלופת עובדים ולפגיעה בתפקודם בשל הלחץ המוגזם בו הם נתונים.

## צורת ההתמודדות עם הבעיה

### **הערכת הסיכונים ומציאת פתרונות**

שתי חברות הנאמנות התנהגו לפי ההנחיות של ה-HSE בנושא התמודדות עם לחץ במהלך תהליך של שינוי, תוך שימת דגש מיוחד על נושא התקשורת. שתי החברות התחייבו לגלות כלפי העובדים פתיחות בנוגע למיזוג ולארגון מחדש. הן נקטו בפעולות הבאות:

- \* תדרוך קבוצתי - עלון חדשות חודשי הופץ ע"י המנכ"ל לכל העובדים. המידע שהופץ באמצעות העלון קיבל חיזוק מדיווחים (בע"פ) שנמסרו ע"י מנהלי היחידות.
- \* הדרכת עובדים - הושם דגש על חשיבות מתן משוב ככלי ניהול יעיל.
- \* "קו חם" לעובדים - הוקם שירות חסוי, במסגרתו העובדים יכלו להביע את דעתם על תנאי עבודתם. השירות היה פתוח במשך 24 שעות. משוב על הנושאים שהועלו ע"י העובדים "בקו החם" פורסם על בסיס שבועי.
- \* החלפת מידע - במהלך תקופת המיזוג והארגון מחדש, המנכ"ל ניהל פגישות סדירות עם העובדים בכדי להשיב על שאלותיהם בנוגע לעתיד חברת הנאמנות.
- \* אירועים חברתיים - אורגנו במיוחד כדי לעודד קשר בין העובדים משני הארגונים שמוזגו.

### **תוצאות**

שיעור ההיעדרויות בשל מחלה ושיעור תחלופת העובדים לא השתנה למרות המיזוג והארגון המחודש.

### מסקנות כלליות מהתוצאות:

- \* כשמתוכנן שינוי ארגוני גדול, סביר להניח שהעובדים יחששו, מאי ביטחון תעסוקתי, משינוי מקום עבודתם ומשינויים הקשורים לתנאי עבודתם.
- \* יש חשיבות לכך, שכל ההתפתחויות החדשות יועברו לעובדים במהירות ושתינתן להם ההזדמנות להעיר הערות ולשאל שאלות לפני, במהלך ואחרי השינוי.
- \* כדי להבטיח שתהליך שינוי ינוהל עם שיבושים מינימליים, שני הארגונים חייבים לפתח יחד מערכות ושיטות עבודה.
- \* אחריות משותפת לניהול תהליך של שינוי, המובל ע"י צוות שמורכב מכל הרמות/הדרגות, יכול לסייע באיתור בעיות פוטנציאליות ובנקיטת צעדי התמודדות איתן.

## סיכום

חוברת זו כוללת מידע נוסף בנושא התמודדות עם לחץ בעבודה.  
החוברת באה כהמשך ישיר לשני פרסומים הבאים של מרכז המידע :

1. "גורמי סיכון ללחץ בעבודה - דרכי טיפול", ת-142,  
המפרטת את ששת תחומי עבודה שהוגדרו ע"י ה-HSE כגורמי סיכון בנושא לחץ בעבודה
2. "לחץ בעבודה - הערכת סיכונים", ת-144,  
המתארת תהליך של הערכת סיכונים בנושא לחץ בעבודה.

בחוברת זו, מובאים פתרונות כלליים להפחתתם של גורמי הסיכון הנ"ל ודוגמאות של מקרים של התמודדות יעילה עם מצבי לחץ, בארגונים שונים. כל מקרה, מתאר את הבעיה שאובחנה בארגון, הערכת הסיכון שנערכה בכדי לפתור את הבעיה, ההתערבות שבוצעה, ותוצאותיה.

ארגונים שונים יכולים להסתייע בפתרונות הכלליים ובדוגמאות הספציפיות בכדי לטפל בבעיות בנושא לחץ בעבודה שהם אתרו בתחומם. חוברת זו לא באה במקום חוות דעת או יעוץ מקצועי אלא נותנת כלים כלליים ומידע על כלי התמודדות עם לחץ בעבודה.

## ביבליוגרפיה

Real Solutions Real People, A Manager's Guide to Tackling Work-Related Stress,  
2005.