



המוסד לבטיחות ולגיהות  
בטיחות ובריאות בעבודה - זה אנחנו.

האם תפקידם של מעסיקים להתערב ביחסים בין  
מנהלים לבין עובדים ובין העובדים?

## יחסי עבודה עוינים בריאות, בטיחות ותחלופה

ד"ר לליב אגוזי

מנהלת מחלקת המחקר, המוסד לבטיחות ולגיהות



המוסד לבטיחות ולגיהות  
בטיחות ובריאות בעבודה - זה אנחנו.

כן, זה תפקידם

בהרצאה אנסה לשכנע  
אותכם שזה גם יתרום לארגון

ג' מנהל צוות בכיר בארגון של כ-200 עובדים, חבר בהנהלה ובעל עמדה משמעותית בקבלת החלטות מקצועיות בארגון, שותף קבוע להתייעצויות ויד ימינו של המנכ"ל. לארגון הגיע סמנכ"ל חדש, שדרש לעצמו סמכויות רבות. הוא התחיל במידור של ג', לא שיתף אותו בדיונים שונים והחלטות, הוציא אותו מצוותים שונים ואף שיכנע את המנכ"ל להוציאו מהנהלה. על כך גילה ג' בהפתעה כשהבין שמתקיימת ישיבה אליה לא הוזמן.

באותו שבוע ג' הגיע למיון עם חשד לאירוע לב. לאחר חודש עזב את העבודה. המנכ"ל המשיך להתקשר אליו בשנתיים הבאות לבקש "הצלה" במשברים מקצועיים ולנסות להחזיר אותו לחברה. אף פעם לא התנצל ברצינות

# יחסים מתעמרים או אירועים תוקפניים מתרחשים בהקשר של יחסי כוח ומעמד

ביסוס הירארכיה או ניסיון לשנות אותה



התוצאות שלהם משפיעות על העובד/ת פיזית ורגשית

הם משפיעים על יכולת הארגון להשיג את יעדיו ביעילות

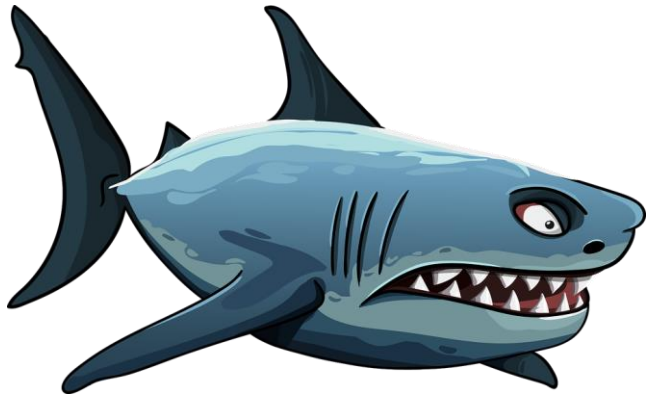


ש' עובדת במשרד מקצועי קטן עם מנהל וחמש עובדות. היא אם חד הורית לנער צעיר. מנהל המשרד "התחיל" איתה ויצר מערכת יחסים מנצלת מינית קבועה שנמשכה לאורך שנים.

שאר עובדות המשרד, חשבו שבין ש' למנהל יש רומן. הן חשבו שהיא מקבלת יחס מועדף מהמנהל, לא סמכו עליה בשיחות מחשש שהנאמר יעבור אליו. כך מצאה את עצמה ש' ממודרת משיחות המסדרון ומנותקת חברתית בנוסף על היותה מנוצלת מינית.

יחסים מתעמרים יכולים להיות ניסיון ל"אזן" חוסר  
הוגנות נתפסת (אמיתית או שגויה)

יכולים להגיע ממנהלים, עמיתים או כפיפים לעתים  
בו זמנית.



לקוחות, ספקים וקבלני משנה גם הם  
יכולים ליצור סביבת עבודה עוינת.

ד' מפעיל עגורן. עלה לתא המפעיל לאחר ויכוח וצעקות עם ספק חומרים.  
בתא המפעיל חש ברע, הקיא וככל הנראה התעלף.  
פונה על ידי עובדים אחרים ונשלח לבית חולים.

מנהל עבודה בבנייה:

אני משקיע המון עבודה בתכנון ותיאום בין הקבלנים ששום צוות לא יחכה לעבודה של צוות אחר. אני משאיר רווח שלא ייפגשו. כי אם, למשל, צוות הריצוף מחכה לצוות האינסטלציה שיסיים קומה מתחיל לי פה בלגן שלם של צעקות ועצבים ולפעמים הורסים אחד לשני מכעס. זה רע לעבודה וממש גרוע כשלקוחות רואים את זה.





המוסד לבטיחות ולגיהות  
בטיחות ובריאות בעבודה - זה אנחנו.

# השלכות

## פגיעה פיזית ורגשית בעובד/ת

**פגיעה בביצועי העובד/ת** – ירידה במוטיבציה, הסחת דעת, חוסר עדכון, פגיעה באמון, חוסר חיבור לארגון. סיכון מוגבר לרשלנות, תקלות ותאונות.

**חשוב! יש מנהלים המאמינים שנחוצה קצת אגרסיביות כדי להשיג מעובדים יותר. אין לכך כל תמיכה מהמחקרים על ביצועים**

**פגיעה בביצועי הצוות** – האווירה נפגעת, חלק מפעולות ההתעמרות כוללות פגיעה בשיתוף הפעולה, העברת המידע והתמיכה בצוות.

תחושת חוסר הוגנות מובילה במקרי קיצון גם לפגיעה בצידוד, תהליכים ואנשים.

# איך בדקנו ?

שאלון 2010 משיבים

כמה פעמים קרה לך ש:

התייחסו אלייך באופן מזלזל או משפיל

הסתירו ממך מידע שפגע בביצועים שלך

צעקו עלייך קיללו או איימו

התנהגו באופן מאיים כגון טריקת דלת או שבירת ציוד

התייחסו אלייך באלימות

שאלון 3354 משיבים

במהלך השנה האחרונה (2022) האם נפגעת או

נפצעת בשל אירוע אליים בעבודתך?

לפחות פעם

בחודש

15.6%

16.5%

12.5%

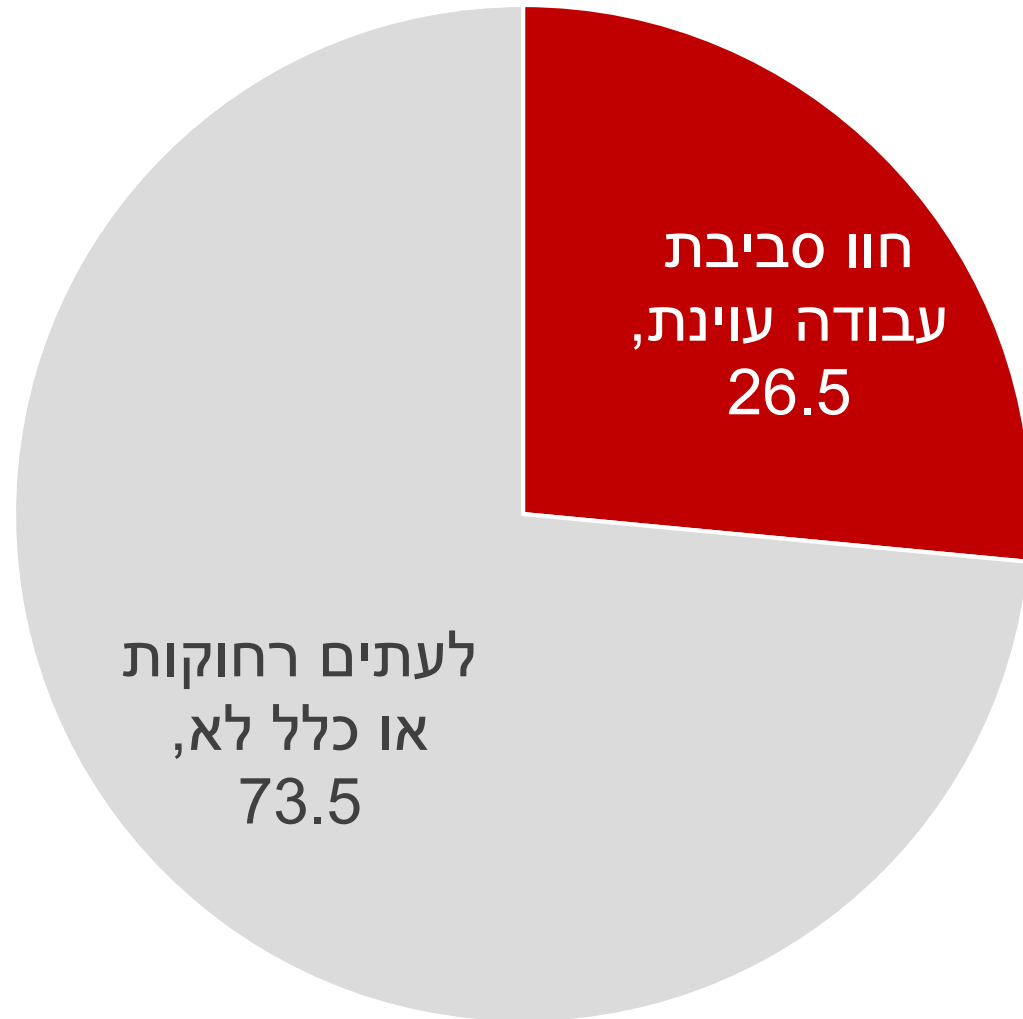
6.8%

5.7%

2.8%



רבע מהעובדים  
חווים סביבת  
עבודה עוינת  
לפחות פעם  
בחודש

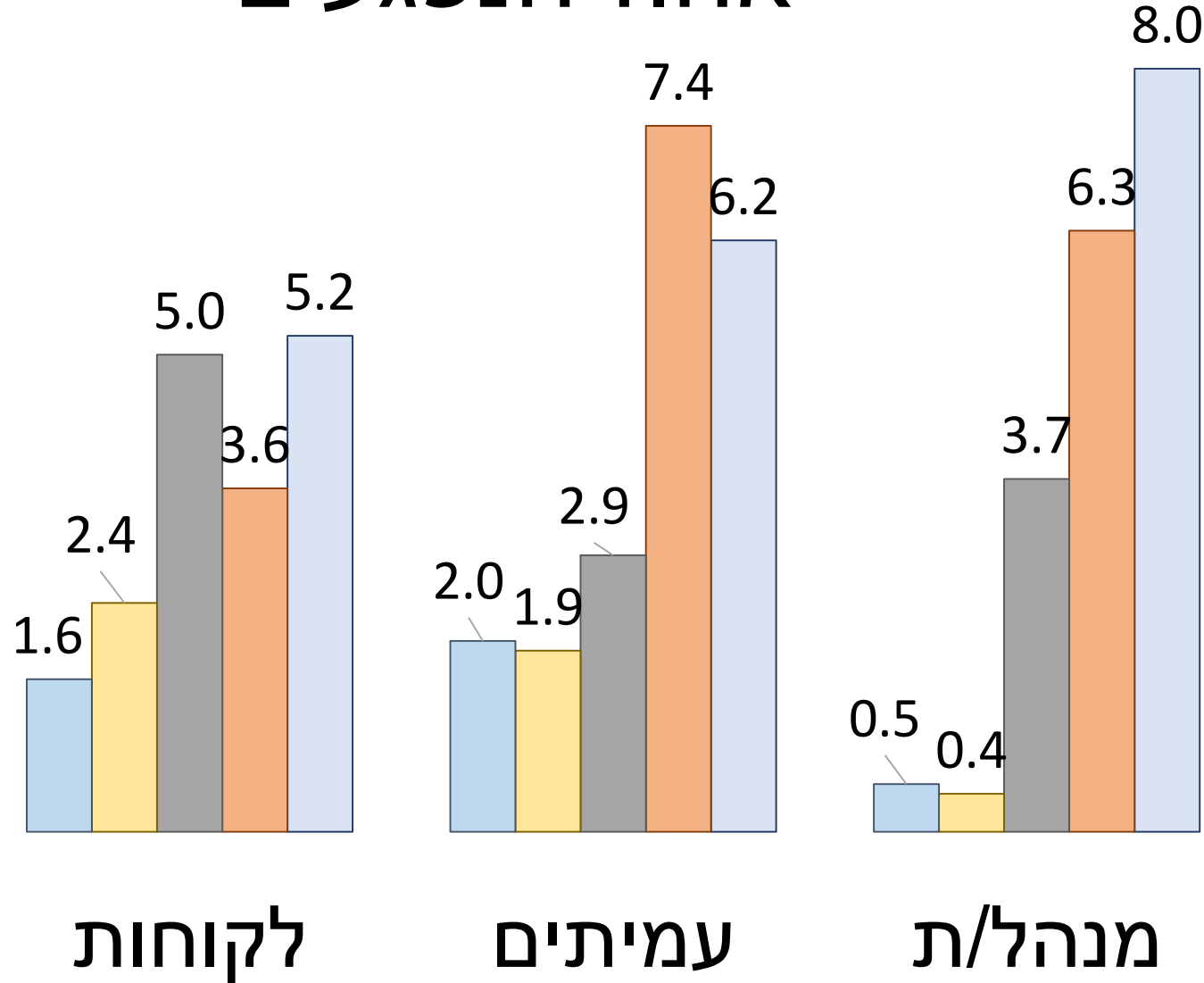


4% יומיום





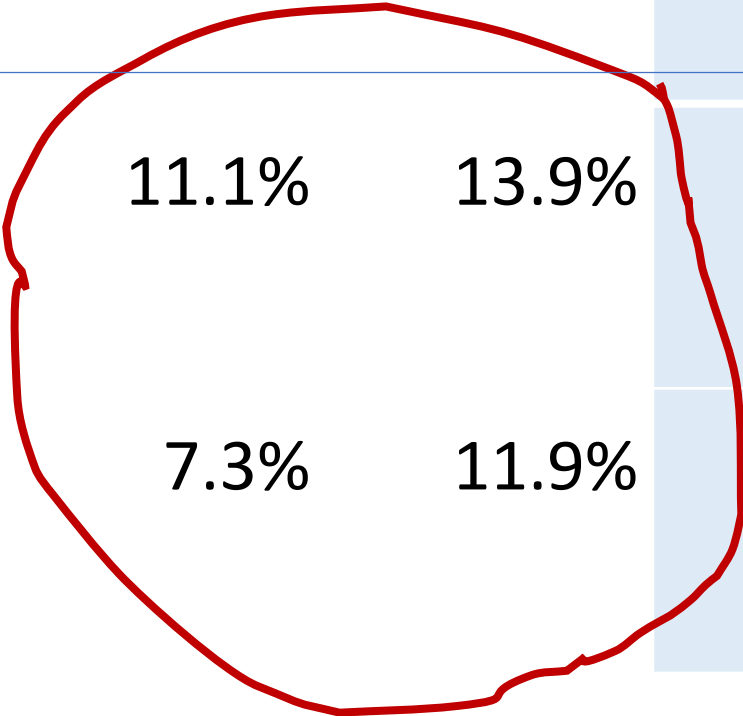
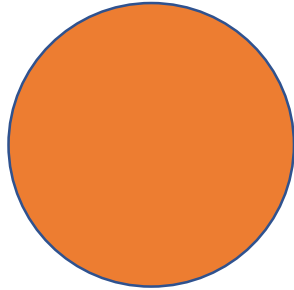
# אחוז הנפגעים



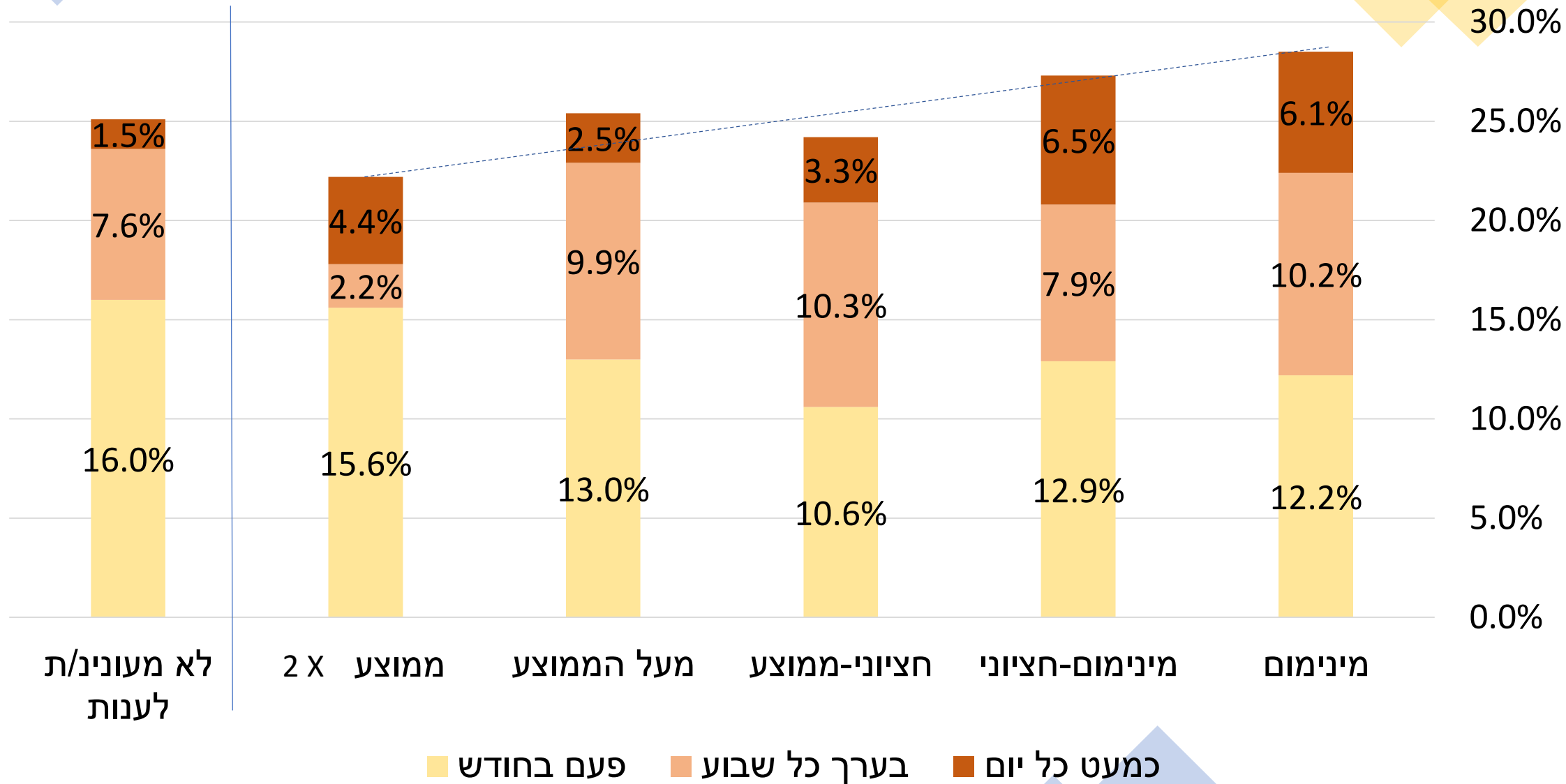
# מי הפוגע/ת?

- התייחסו אלייך באופן מזלזל או משפיל
- הסתירו ממך מידע שפגע בביצועיך
- צעקו עלייך
- אלימות כגון שבירת חפצים או טריקת דלתות
- אלימות פיזית כלפיך

כמעט כל יום	פעם בשבוע בערך	פעם בחודש בערך	לא חווה/ חוותה תוקפנות לעתים רחוקות	N	
4.7%	11.1%	13.9%	72.3%	1005	גברים
4.1%	7.3%	11.9%	76.7%	1002	נשים



# אחוזי המתמודדים עם תוקפנות לפי רמות השכר



# ענפי המשק הבולטים בסוגי הפגיעה

צעקות ואיומים

הסתרת מידע

השפלה וזלזול

אבטחה

מנהל ציבורי

משטרה וכוחות הצלה

משטרה וכוחות הצלה

תקשורת

תיירות ואירוח

בנייה

אקדמיה

אבטחה

שירותי בריאות

תיירות ואירוח

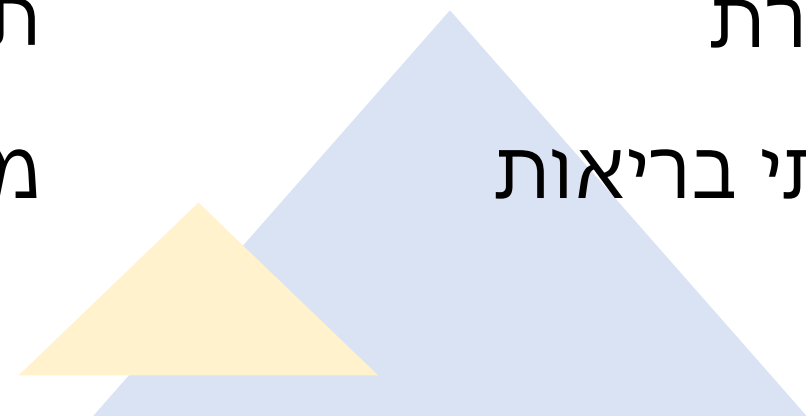
תקשורת

שירותי רווחה

מסחר ומכירות

שירותי בריאות

מסחר ומכירות





# אמון והוגנות

5

ממוצע אמון או הוגנות

1

הוגנות

2.9

3.4

אמון  
בעמיתים

3.5

3.9

אמון  
במנהלים

3.2

3.8

מי שחוו סביבת עבודה עוינת פחות סומכים על המנהלים שלהם ועל העמיתים שלהם ורואים את הארגון שלהם כפחות הוגן כלפי העובדים

סביבת עבודה  
עוינת

כן

לא

כן

לא

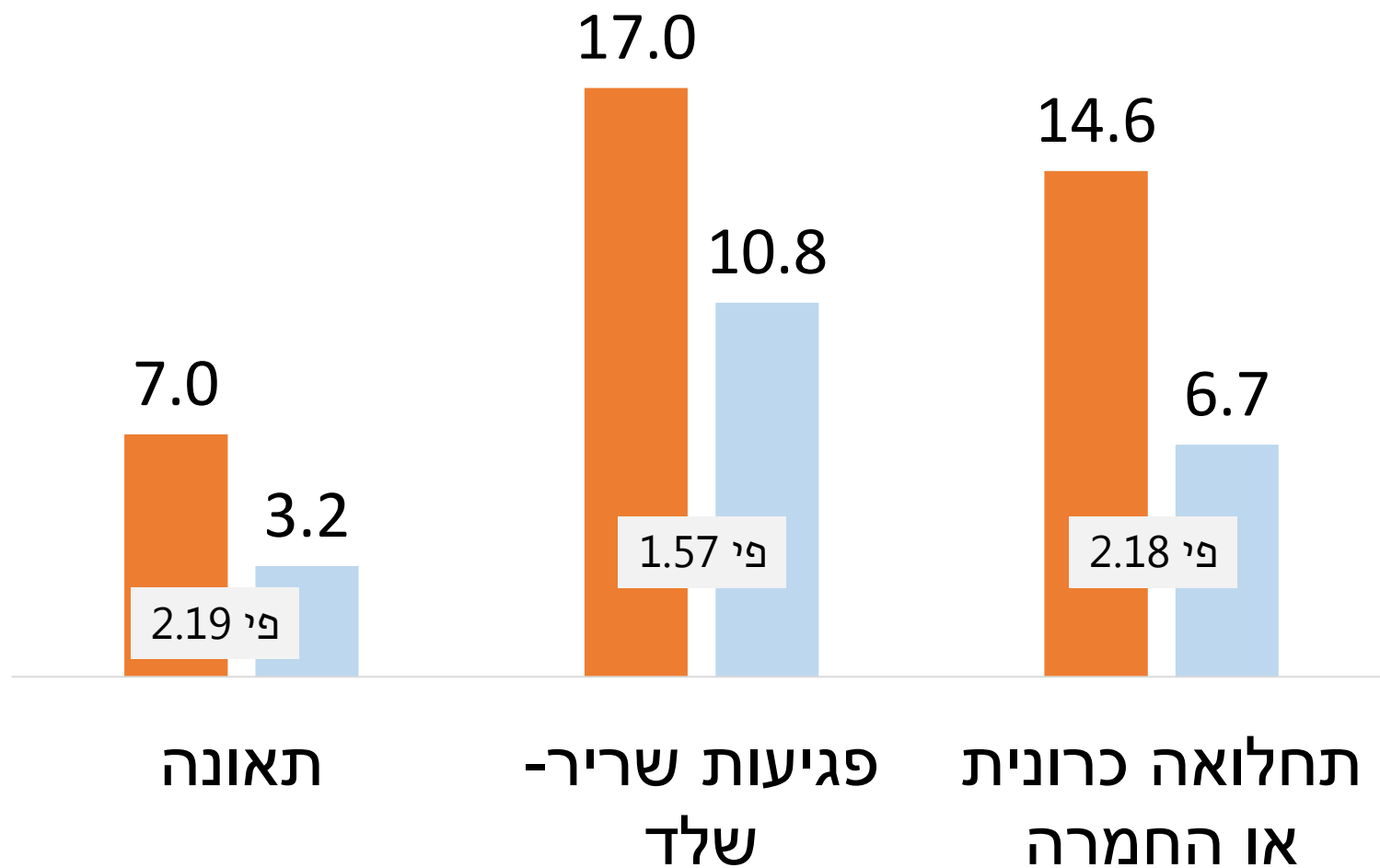
כן

לא





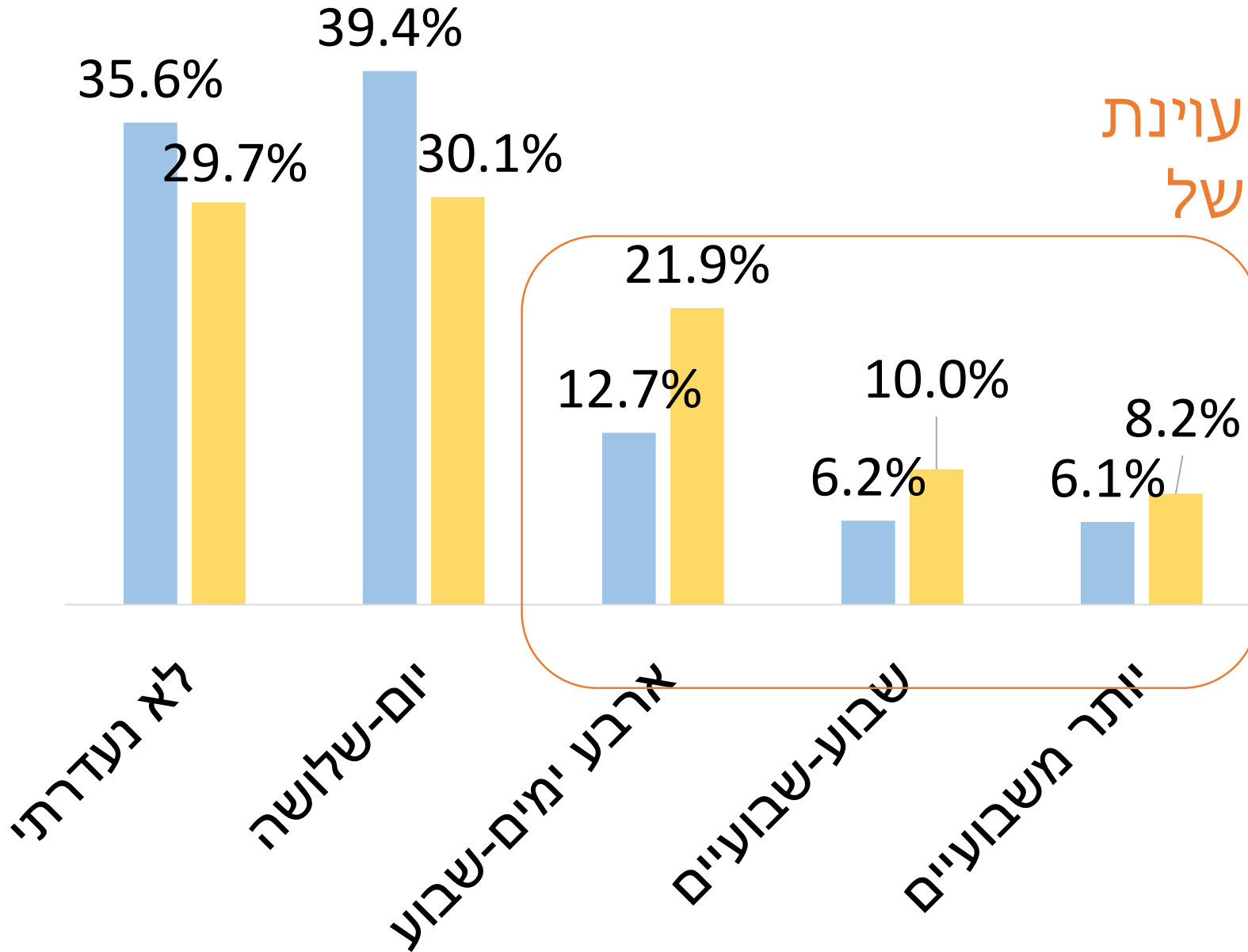
# תחלואה ובטיחות



אחוז העובדים הנפגעים  
בשנה שאחרי גבוה פי  
1.57-2.19 בקרב מי  
שחוו סביבת עבודה  
עוינת כל שבוע לפחות

- לא חוו סביבה עוינת
- כן חוו סביבה עוינת

# ימי מחלה

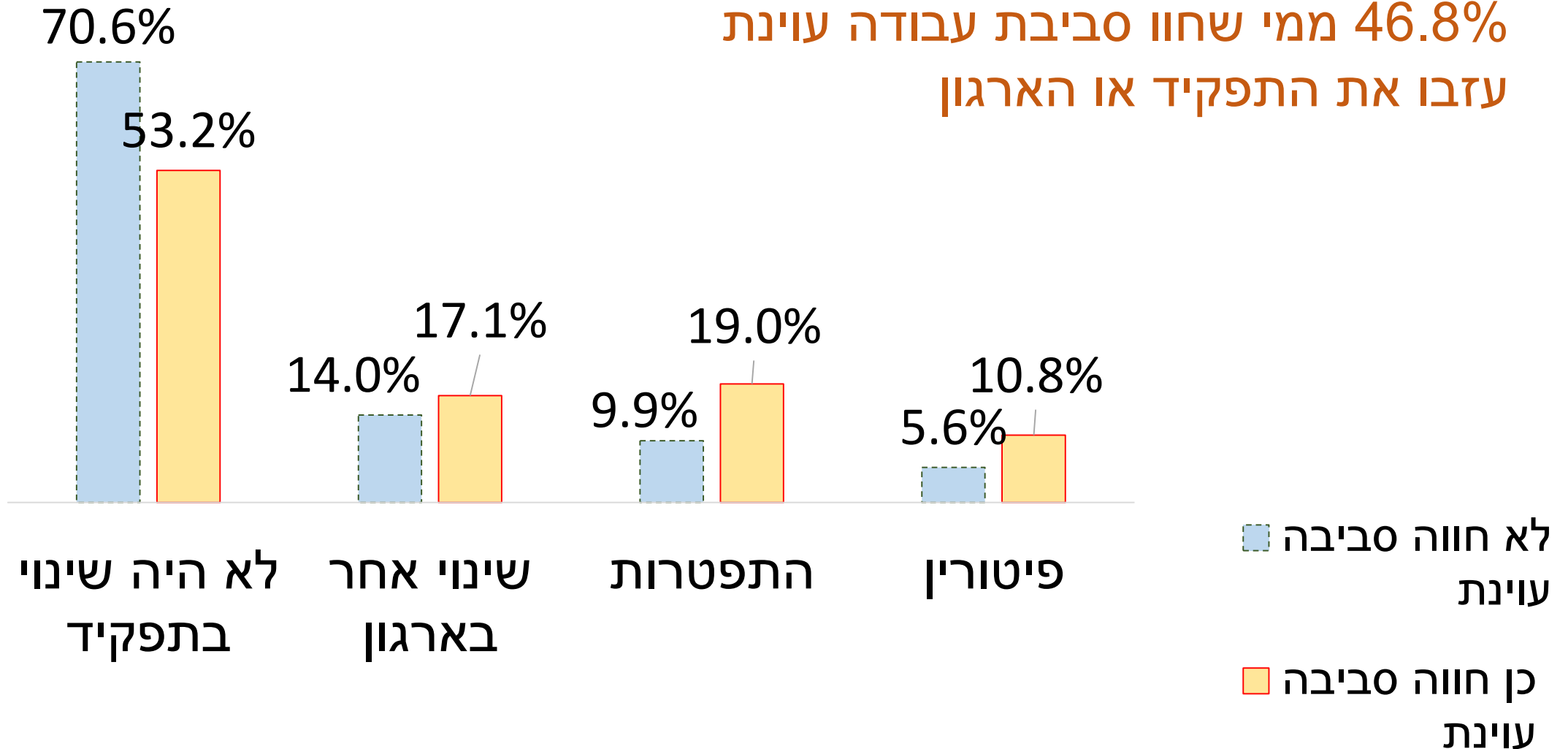


מי שחוו סביבת עבודה עוינת  
נעדרו יותר מהעבודה בשל  
מחלה בשנה שאחרי

- לא חווה סביבה עוינת
- חווה סביבה עוינת

# אחוזי עזיבה בשנה שאחרי

46.8% ממי שחוו סביבת עבודה עוינת  
עזבו את התפקיד או הארגון



# מדוע (ממשיכים) לעבוד במקום העבודה הזה?

חוו סביבה עוינת

לא חוו סביבה עוינת

39%



47%

עניין

29%

41%

משמעות

23%



17%

לא אמצא טוב יותר

28%

19%

אין לי הרבה ברירה

# התערבות

האם יש לנו זכות?  
מה ישיג תוצאות רצויות?

# הארגון מחויב להגן על עובדיו מפני פגיעה

מתוקף חוק מניעת הטרדה מינית תשנ"ח – 1998  
תקני ISO 45001, 45003 לשמירת בריאותם הפיזית והנפשית של  
העובדים

**לארגון כדאי לשמור על תרבות ארגונית מכבדת והוגנת ועל  
סביבת עבודה מוגנת למען היצירתיות, המוטיבציה, הבטיחות  
והביצועים הארגוניים.**



# התערבות

## הארגון

מה ניתן ללמוד מהאירוע  
ומה צריך לשנות כדי  
למנוע בעתיד

## העובד/ת

טיפול ספציפי באירוע  
היבטים בריאותיים  
נפשיים  
זכויות העובד

מה נדרש להמשך?



# רגישות

עובד/עובדת שנפגעו לעתים

◇ מתביישים,

◇ נבוכים,

◇ לא מעוניינים לדבר על זה,

◇ מרגישים אשמים או מואשמים

◇ אולי זקוקים להתייעצות

מקצועית חיצונית

הקשיבו להם.

זהירות מהנטייה להאשמת

הקורבן.

תאמו איתם, התייעצו איתם

ועדכנו אותם.





# חשוב

**למי לפנות?** למנהל/ת משאבי אנוש או לממונה על הנושא.

גם אם העובד/ת הנפגע/ת אינם משתפים פעולה הארגון מחויב לפעול ברמה הכללית

**שימרו על פרטיות, אנונימיות וכבוד העובד/ת**

# ארגון


## אירועים דומים חוזרים על עצמם?



בהירות לגבי המותר והאסור 

בארגון

שינוי תרבות אם צריך 

בדיקת תהליכי עבודה ותקשורת 

## האם חד פעמי



שיחות ואכיפה ברורה כלפי מי 

שפגע

ריענון או קביעת נהלים 

מניעה היא היעילה יותר ובעלת השפעה ארוכת טווח יותר



המוסד לבטיחות ולגיהות  
בטיחות ובריאות בעבודה - זה אנחנו.

# סיכום

**סביבת עבודה נקייה מתוקפנות:**

מחויבות כלפי העובדים

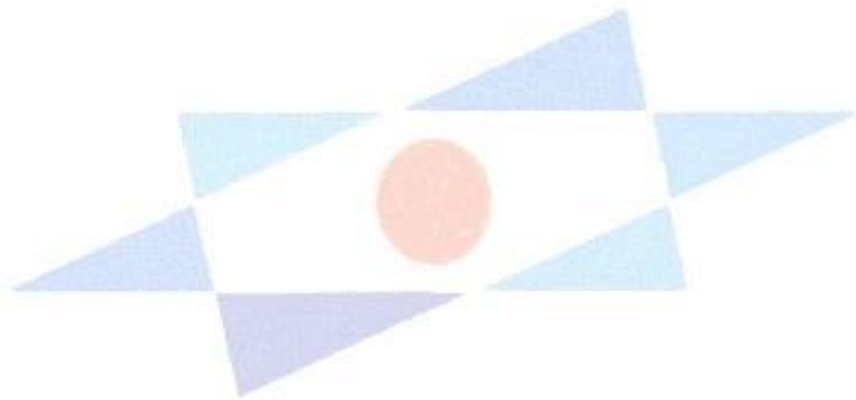
תורמת לארגון

דורשת השקעה ניהולית, תכנון ארוך טווח ואכפתיות

אפשרית !!! ואסור לנו לוותר על זה

# תודה על ההקשבה

## שאלות?



**המוסד לבטיחות ולגיהות**  
בטיחות ובריאות בעבודה - זה אנחנו.