



מדריך לניהול סיכונים פסיכולוגיים

תקן חדש עתיד לצאת לקראת סוף שנת 2021 בניהול סיכונים פסיכולוגיים לקידום רווחת העובדים, כחלק ממערכת ניהול הבריאות והבטיחות • לידיעת הציבור וממוני הבטיחות

מאת ד"ר לליב אגוזי

יחידת המחקר, המוסד לבטיחות ולגיהות

העבודה לשמירת בריאותם הפסיכולוגית של העובדים, ואת חשיבות שיתוף הפעולה עם העובדים ועם נציגיהם בהכנת נוהל כזה.

ניהול גורמי סיכון פסיכו-סוציאליים ניהול גורמי הסיכון הפסיכו-סוציאליים כולל זיהוי, תכנון, הערכה, מניעה ושיפור, ניטור, תחזוקה שוטפת לתמיכה בבריאות הפסיכולוגית וטיפול ושיקום - במידת הצורך.

• **תכנון** - הגדרת יעדי בריאות ורווחה פסיכולוגית, תכנון דרך הפעולה להשגת היעדים הללו, במטרה לעמוד בדרישות חוקיות ואחרות, וכן, הצורך להדגים את מחויבות הארגון לשיפור מתמיד בבטיחות, בבריאות וברווחת העובדים. בעת הכנת נוהל בריאות פסיכולוגית ורווחת עובדים, ארגונים צריכים להביא בחשבון את ההקשר הספציפי שלהם - ההקשר החיצוני, וההקשר הפנים-ארגוני. עליהם לבחון שאלות, כגון גודל הארגון ויכולותיו, תחום העיסוק של החברה ומשמעויות גורמי הסיכון; הצרכים של עובדיהם ובעלי עניין אחרים; הלקוחות שמולם פועלים; שיתופי הפעולה והשפעתם על העובדים; המצב הכלכלי של הארגון ופרמטרים נוספים. בשלב זה, מוגדרים המדדים הארגוניים (לדוגמה, שיעורי תחלופה או היעדרויות, תקלות, ביצועים) והמדדים האישיים (מדד רווחה, מדד שחיקה ועוד), ולפיהם ייקבעו היעדים ותיבחן מידת השגתם.

גורמי סיכון פסיכו-סוציאליים קשורים לאופן שבו העבודה מאורגנת, לגורמים חברתיים בעבודה, להיבטים בסביבת העבודה, לצידוד ולמשימות שיכולים להגביר את הסיכון. הם יכולים להיות קשורים זה לזה והשפעותיהם באות לביטוי בבריאות וברווחת העובדים, כמו גם בביצועי הארגון וביציבותו. לפיכך, חשוב שגורמי סיכון פסיכו-סוציאליים ינוהלו באופן התואם את הדרך שבה מנוהלים גורמי סיכון בריאותיים אחרים. ארגונים מחויבים כלפי בטיחות, בריאות ורווחת עובדיהם, ולכן, מצופה מהם לפעול על פי נהלים בכל הנוגע לגורמי הסיכון הרלוונטיים בארגונם. המסמך, שיראה אור לקראת סוף 2021, מפרט את אחריות ההנהלה והמנהלים ומחויבותם להטמעת נוהלי

עולם כיום, עולה יותר ויותר ההכרה בחשיבותם של גורמים פסיכו-סוציאליים, שהם אתגר גדול, בהיותם קשורים לבריאות פסיכולוגית, לשלומות (רווחת) העובדים ולבטיחות ובריאות במובן הרחב יותר. העדכון לתקן ISO 45001, שייצא לקראת סוף השנה, עוסק בגורמים הקשורים גם לעלויות כלכליות, לארגונים ולחברה בכלל. מבחינת העובדים, ההשפעות השליליות של גורמים פסיכו-חברתיים יכולות לכלול בריאות לקויה ומצבים נלווים (לדוגמה, מחלות לב וכלי דם, הפרעות שלד-שריר, סוכרת, חרדה, דיכאון, הפרעות שינה ועוד), התנהגויות הקשורות לבריאות לקויה (שימוש לרעה בחומרים או אכילה לא בריאה) וסיכון מוגבר לתאונות ולטעויות. כמו כן, השפעות שליליות רלוונטיות לנושאים כגון שביעות רצון, מחויבות ופריון עבודה.

עלויות כלכליות גבוהות

מבחינת הארגונים, תוצאות שליליות לגורמי סיכון פסיכו-סוציאליים כוללות עלויות כלכליות גבוהות, בשל היעדרויות, תחלופה וביצועים או שירות באיכות פחותה. אף שישנם גורמים רבים ומגוונים, שמשפיעים על רווחתם ועל בריאותם של העובדים, לארגון יש תפקיד משמעותי במניעה ובצמצום של גורמי סיכון. הן לארגון והן לעובדים יש אחריות משותפת לשימור ולשיפור בריאות, לבטיחות ולרווחת העובדים.



צילום אילוסטריציה: Freepik



צילום אילוסטרציה: Freepik

מבחינת הארגונים, תוצאות שליליות לגורמי סיכון פסיכו-סוציאליים כוללות עלויות כלכליות גבוהות, בשל היעדרויות, תחלופה וביצועים או שירות ברמה פחותה

משמעותיות התפקיד, בין אם התפקיד חסר משמעות ובין עם אחריות רבה, למשל לחיי אדם.

• שינויים בארגון: חוסר בהכשרה ובתמיכה לקראת שינוי, שינוי מבנה ארגוני וצוותים וחוסר ודאות מתמשך.

• עומס יתר: עבודה רבה וקשה, קצב עבודה מהיר, דרישות זמנים ומועדי סיום תובעניים; מונוטוניות, שעות עבודה רבות ומשמרות לא סדירות; חוסר שליטה בזמני העבודה.

• חוסר ביטחון תעסוקתי: עונתיות, תפקידים במשכורות נמוכות, עיסוקים שאינם מוגנים על ידי גורמי ייצוג של העובדים.

גורמים חברתיים בעבודה

• יחסים בין-אישיים לא טובים: תקשורת, לא בהירה, העברת מידע חסרה, הטרדה,

המשך בעמוד הבא <<

• זיהוי - זיהוי גורמי הסיכון יכול להתבצע בדרכים שונות, בהן שיחות חתר וראיונות, תצפיות, שאלונים, בחינת הבדלי התנהלות, תקלות והשוואת מדדי ביצוע בין מחלקות. רבים מגורמי הסיכון הפסיכו-סוציאליים מוכרים מהמחקר הארגוני, והמסמך מפרט גורמי סיכון רבים באופן ארגון העבודה, גורמים חברתיים וסביבת העבודה שיש להם השפעה על רווחת העובדים. מספר דוגמאות להמחשה:

אופן ארגון העבודה

• התפקיד והציפיות ממנו: בהירות, קונפליקט בתפקיד, אחריות ודאגה לאחרים.

• שליטה ואוטונומיה: קבלת החלטות בתפקיד, שליטה על ניהול המשימות והזמן.

• דרישות התפקיד: הכישורים הנדרשים והתאמתם לכישורי העובד (חוסר מיצוי יכולות או חוסר יכולת של העובד לבצע את המשימה), אינטראקציה קבועה עם אנשים,

◀ המשך מעמוד קודם

בריונות, חוסר בתמיכה, בידוד חברתי או פיזי.

• מנהיגות: לא מוגדרים יעדים וחזון ברורים, מנהיגות לא הוגנת, חוסר באמינות, תהליכי קבלת החלטות לקויים או לא עקביים, ניצול לרעה של כוח.

• תרבות הארגון או הצוות: טיב התקשורת, תמיכה, חוסר הסכמה או הבנה משותפת על היעדים ועל הדרך.

• ניהול ישיר: חוסר בתהליכי ניהול מסודרים או בהגדרת יעדים; חוסר במשוב ובהערכה עקביים; חוסר הוגנות, חוסר אמון, יחס לא מכבד.

• תוקפנות, בריונות או אלימות בעבודה: פיזית או מילולית על ידי גורם בעבודה או לקוח; ניצול, איום, השפלה, הכשלה מכוונת.

• אפליה או הטרדה על רקע מגדרי, דתי, לאומי, צבע עור, מוגבלות, גילנות או אחר.

סביבת העבודה

• ציוד: לא תואם לביצוע, חסר או לא נגיש, לא אמין ולא מתוחזק היטב.

• תנאי עבודה לא תקינים: צפיפות, אוורור, טמפרטורה, תאורה.

• מצבי סיכון, כדוגמת אזורי עימות מדיני או על רקע פשיעה, או סיכון לפגיעה פיזית כמו בעבודה בכביש סואן.

מענה לגורמי סיכון

פעילות למניעה ולצמצום של פגיעה בבריאות הפסיכולוגית ובשלומות העובדים. ניהול גורמי סיכון פסיכו-סוציאליים יכול להיעשות בשלוש רמות:

• רמה ראשונית-בסיסית: שינוי ברמה הארגונית לשליטה ולצמצום גורמי הסיכון.

• רמה שניונית: הגדלת משאבים המסייעים לעובדים להתמודד עם גורמי הסיכון הפסיכו-סוציאליים; קידום המודעות של מנהלים ועובדים לגורמי הסיכון ולהשפעתם.

• רמה שלישונית: מתן מענה ארגוני או טיפולי לפגיעה בבריאות או ברווחת העובד ותמיכה בשיקום ובחזרה לשגרת עבודה בטוחה.



צילום אילוסטרציה: Freepik

לספק הדרכה על גורמי סיכון, על דרכי ההתמודדות איתם ועל אפשרויות קבלת תמיכה.

• מתן מידע לעובדים לגבי גורמי סיכון (כולל לחץ, הטרדה, התעמרות ותוקפנות בעבודה), השלכות בריאותיות וזכויות.

• הדרכת עובדים ומנהלים על זיהוי סימני אזהרה, שעשויים להעיד על פגיעה בשלומות העובדים.

• הדרכה על דרכי התמודדות ומידע על מקורות לתמיכה.

• יצירת תרבות של אמון, הקשבה ותמיכה. ברמה השלישונית, יש צורך לזהות עובדים שבריאותם נפגעה ולתת להם מענה.

• קביעת מדדים המעידים על מצבי לחץ ועל פגיעה בבריאות וברווחת עובדים ותדירות בדיקתם.

• הנגשת מידע לגבי שירותי בריאות תעסוקתית, גורמי ייעוץ ותמיכה, גישור וניהול קונפליקטים וזכויות עובדים שבריאותם הפסיכולוגית נפגעה.

• הקמת תוכניות תמיכה ארגוניות ושיבה לעבודה סדירה לעובדים שבריאותם הפסיכולוגית נפגעה.

ברמה הראשונית, ארגונים יכולים להטמיע שיטות עבודה שנותנות מענה לגורמי הסיכון, כגון:

• מתן שליטה רבה יותר לעובדים על ניהול עבודתם.

• הקפדה על הפסקות למנוחה והתנתקות מהעבודה בשעות המנוחה.

• הגדרה מסודרת של תפקידים, חלוקת עבודה, יחסי ניהול; שיתוף, התייעצות ויידוע עובדים בתהליכי שינוי ובהגדרת תפקידים.

• צמצום בירוקרטיה, יעול תהליכים, ישיבות ו"גוזלי זמן".

• הספקת ציוד והכשרה מתאימים לביצוע העבודה.

• יצירת מנגנונים ותרבות של התרעה על גורמי סיכון ועל הטיפול בהם.

פיתוח אקלים ארגוני נקי מאלימות, מהתעמרות ומהטרדות.

• בניית חסמים פיזיים או התנהגותיים להגנה על העובדים מפני אלימות ומצבי סיכון.

ברמה השניונית, ארגונים יכולים

**זיהוי גורמי הסיכון
יכול להתבצע בדרכים
שונות, בהן שיחות חתך
וראיונות, תצפיות, שאלונים,
בחינת הבדלי התנהלות,
תקלות והשוואת מדדי
ביצוע בין מחלקות**

צילום אילוסטרציה: Freepik



**בעת הכנת נוהל
בריאות פסיכולוגית
ורוחת עובדים, ארגונים
צריכים לקחת בחשבון את
ההקשר הספציפי שלהם -
ההקשר החיצוני וההקשר
הפני-ארגוני**

כלים להתמודדות ברמה השניונית ובטיפול ושיקום ברמה השלישונית. הניטור צריך להיעשות בתדירות מוגדרת ועל פי תוצאותיו יתוכננו התחזוקה השוטפת והתוכניות האסטרטגיות הארגוניות לגבי הבריאות הפסיכולוגית של העובדים. בקביעת מדיניות של בטיחות ובריאות תעסוקתית ההנהלה הבכירה בארגון צריכה להבטיח כי נושא הבריאות הפסיכולוגית וגורמי הסיכון הפסיכו-סוציאליים ייכללו בנוהל, וכן, את המקום והחשיבות שיקבלו בו. כמו כן, חשוב לוודא התאמת נהלים אחרים, כגון נהלים של מחלקת משאבי אנוש, שכר או נוהלי עבודה לנוהל הבריאות הפסיכולוגית של העובדים, כך שיתמכו בהטמעתו וביישומו של הנוהל. הנוהל צריך להביא בחשבון גם מצבי חירום ייחודיים בארגון ובסביבה, מתוך ההבנה כי למצבי חירום יכולה להיות השפעה רבה על בריאותם הפסיכולוגית של העובדים, ולהתייחס לסדרי עדיפויות ולקווים מנחים בעת מצבי חירום.

כחלק מהניהול השוטף של בריאות ורווחת העובדים מוטלת על ההנהלה האחריות לבקר את הנוהל, לעדכנו וליישמו על ידי סקרי הנהלה ולעקוב אחר מדדים ודיווחים שוטפים. כמו כן, ההנהלה אחראית לכלול בתוכניות העבודה גורמים שעלולים להיות סיכון לרווחת העובדים, וכן, להקדיש לנושא הבריאות הפסיכולוגית ולרווחת העובדים פרק בתוכניות האסטרטגיות הארגוניות. ●

ניטור ובקרה - איתור וזיהוי ליקויים בבריאות העובדים וברוחתם. מטרת הניטור היא לזהות מוקדים שמהם עולות בעיות בשיעור הדורש התייחסות ארגונית, וכן, באיתור עובדים בודדים שבריאותם הפסיכולוגית נפגעה והם זקוקים לסיוע. המסמך מציין מדדים ברמה האישית וברמה המחלקתית / ארגונית, שיכולים לרמז על פגיעה ברווחת העובדים.

מדדים ברמת העובד - לדוגמה: שינוי לרעה בהתנהגות, ירידת מוטיבציה, אנרגיות פחותות, טעויות ותקלות מרובות או ירידה באיכות ובקצב הביצועים; היעדרויות, ירידה ברצון לעבוד עם אחרים. מדדים ברמה צוותית / מחלקתית: שיעורי תחלופה או עזיבה מוגברים, שיעורי היעדרות גבוהים, ביצועים חלשים, ריבוי תקלות וטעויות.

תחזוקה פסיכולוגית שוטפת

מדדים אלה יכולים להעיד על בעיות נוספות, ולא בהכרח על פגיעה בבריאותם הפסיכולוגית של עובדים, אך הם מהווים תמרורי אזהרה לכך שכדאי לבחון לעומק עובד או מחלקה. בחינה לעומק יכולה להיעשות באמצעות שאלונים, שיחות אישיות, תצפיות, ותפקידה לזהות את רמת הפגיעה ואת הגורמים לה, לשם טיפול בגורמים ברמה הראשונית; במתן