

# 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-153

## אסטרטגיה להקטנת היעדרויות ולטיפול בלחץ



מאת: ליבנת כהן

M.A בפסיכולוגיה ארגונית



המוסד לבטיחות ולגיהות

יוני 2007

חוברת זו נועדה למסור מידע לקורא בתחומים בהם עוסק הפרסום  
ואיננה תחליף לחוות דעת מקצועית לגבי מקרים פרטיים.  
כל בעיה או שאלה מקצועית, הקשורות במקרה פרטי, 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

בקרוב תפורסם חוברת בנושא: התמודדות של ארגונים עם לחץ. (דוגמאות)

## תוכן עניינים

עמוד 1	תקציר מנהלים
עמוד 3	הקדמה
עמוד 3	צעדים למניעת בעיות בריאות מנטלית הקשורות לעבודה
עמוד 4 עד 6	הכנה : * תנאים מוקדמים * הקמת קבוצות עבודה * אבחון
עמוד 6 עד 7	תוכנית פעולה : * פיתוח אסטרטגיות * יישום
עמוד 7	הערכה
עמוד 8 עד 9	טבלת סיכום (של הצעדים למניעת בריאות מנטלית הקשורות לעבודה)
עמוד 9 עד 10	פרוט תוכנית הפעולה : אסטרטגיות מניעה
עמוד 10 עד 13	רמה ראשונית
עמוד 13 עד 15	רמה שניונית
עמוד 15 עד 17	רמה שלישונית
עמוד 17	סיכום המאמר

## **תקציר מנהלים**

ניתן להשתמש במגוון של אסטרטגיות למניעת לחץ ולמניעת בעיות בריאות מנטלית, הקשורות לעבודה.

חוברת מידע זו מתארת שלבים ליישום אסטרטגיה למניעת והפחתת לחץ בעבודה.

האסטרטגיה כוללת: הכנה, תוכנית פעולה והערכה.

במסגרת שלב ההכנה נערך אבחון של הבעיה וסיבותיה,

במסגרת שלב תוכנית הפעולה נכללים פיתוח התוכנית והוצאתה לפועל בארגון.

השלב האחרון כולל הערכת אמצעי ההתערבות שיושמו בארגון והמשך יישום התוכנית או שינוייה, באם יש צורך, בהתאם לממצאי ההערכה.

במסגרת פיתוח ויישום תוכנית הפעולה מומלץ לשלב בין אסטרטגיות בשלוש רמות:

ראשונית, שניונית ושלישונית. בחוברת ניתן למצוא הסבר על שלושת סוגי התערבות אלה, דוגמאות ופרוט היתרונות והחסרונות של כל שיטה.

## הקדמה

לחץ תעסוקתי מהווה סיכון לרוב העסקים כאשר, תשלומי הפיצויים בגין פגיעות הקשורות ללחץ נמצאים במגמת עלייה (בריטניה). ממצאי מחקרים בינלאומיים מצביעים על כך שלחץ הוא אחד הגורמים העיקריים למחלות ושיעור ההיעדרות מהעבודה בשל לחץ, גדל. 3/4 מהמנהלים מציינים שלחץ פוגע בבריאותם, בחיים הפרטיים שלהם ובתפקודם בעבודה. אחד מתוך חמישה עובדים מדווח שהוא מרגיש לחוץ מאד בעבודתו. לחץ מפחית את רווחתו של העובד והצפי הוא שלחץ יהיה גורם הסיכון המסוכן ביותר לעסקים בתחילת המאה ה-21.

60% מהמשיבים לסקר בנושא בריאות מנטלית בקנדה, בדעה שהמעסיקים שלהם מודעים יותר לבעיותיהם (הקשורות ללחץ) ומנסים יותר ליישם אמצעי התמודדות עם לחץ, לעומת 44% מהמשיבים לשאלות אלו בסקר שנערך לפני 10 שנים.

### צעדים למניעת בעיות בריאות מנטלית הקשורות לעבודה

יש מספר גישות להפחתת לחץ בעבודה. הצעדים הננקטים למניעת בעיות בריאות מנטלית הקשורות לעבודה, מטפלים בדרך כלל בבעיות ארגוניות או במצבי משבר שיטתיים. הזרז לנקיטת צעדים אלה הוא בדרך כלל עלייה בשיעור ההיעדרויות, עלייה בשיעור תחלופת העובדים או עלייה בעלויות הביטוח. בנסיבות כאלה, התגובה הראשונה של ארגונים שמעוניינים לתקן במהירות את המצב יכולה להיות הגדלת הבקרה הרפואית והניהולית. לדוגמא, הם יכולים לפקח על היעדרויות תוך ניסיון לקצר אותן. הם יכולים לבחור גישה של "רעיון טוב" לפיתוח תוכנית פעולה. כך, שהעובדים המודאגים מהבעיה יפגשו, ידברו על המצב ויציעו פתרונות ללא ניתוח מעמיק של המצב בארגון. בסוף הפגישה, הפתרון שיקבל תמיכה מכולם ("הרעיון הטוב"), יבחר בלי לדעת אם הוא מטפל בסיבות הבסיסיות של הבעיה.

שיטות אלה לא גרועות לכשעצמן, אבל הן הופכות להיות פחות ופחות יעילות בהתמודדות עם הצמיחה בבעיות הבריאות המנטלית הקשורות לעבודה. הגידול המתמשך בשעורי ההיעדרות הוא ההוכחה לכך. לכן, כדי להשיג תוצאות ממושכות יש להשתמש בגישה אסטרטגית. הפיתוח והיישום של אסטרטגיות מניעה צריך להתרחש במסגרת גישה מתוכננת ומובנית.

## אסטרטגיות למניעת בעיות בריאות מנטלית בעבודה

### 1. הכנה

א. תנאים מוקדמים ← ב. קבוצת עבודה ← ג. אבחון:

ג1. היקף הבעיה

ג2. איתור הסיבות



### 2. תוכנית פעולה

א. פיתוח ← ב. ישום



### 3. הערכה

א. יש להעריך ← ב. יש לעדכן (באם יש צורך)

### 1. הכנה

#### 1.1 תנאים מוקדמים

לפני שמיישמים תוכנית למניעת בעיות בריאות מנטלית, הכרחי לקבל מחויבות, תמיכה והשתתפות מהנהלה. לא ניתן לבצע שינויים לסביבת העבודה או לתנאיה, ללא הסכמת ההנהלה.

חברי ההנהלה צריכים גם להתחייב לעקוב אחר ההמלצות של קבוצת העבודה האחראית על התהליך. בכל מקרה, אין להתחיל בתהליך אם אין כוונה לסיים אותו. יישום אסטרטגית מניעה יצור בקרב העובדים ציפיות בהן יש לעמוד. כמו כן הכרחי לקבל את המחויבות של העובדים. לעובדים יש ידע מעמיק בנוגע לסביבת העבודה וידע זה מועיל מאד באבחון המצב כמו גם בפיתוח ויישום תוכנית פעולה.

#### 1.2 הקמת קבוצת עבודה

יש ליישם תוכנית מניעה באופן מובנה. מומלץ להקים קבוצת עבודה או ועדה שתעמוד בראש פיתוח התוכנית. על הרכב ועדה כזו לכלול את נציגי העובדים והנהלה כמו גם מגוון של גורמים הקשורים לבעיה. בין היתר, על הועדה לכלול נציגים מקרב העוסקים בבטיחות ובריאות בתעסוקה ויועצים מתחום משאבי האנוש. הרכב הועדה יכול כמובן להשתנות בהתאם למבנה ולגודל של הארגון.

יש להגדיר את התפקידים, האחריות והסמכויות של חברי הועדה ויש לקבוע את המשאבים הפיננסיים והטכניים הזמינים לוועדה. לבסוף, לחברי קבוצת העבודה תהייה האחריות להודיע לעובדים על סיום הצעדים המגוונים במהלך תהליך המניעה.

### **1.3 אבחון**

רופא מבצע דיאגנוזה בהסתמך על הסימפטומים של החולה, כדי להחליט על הטיפול המתאים. באותה דרך, יש לפעול למניעת בעיות בריאות מנטלית הקשורות לעבודה. יש לאבחן את הבעיות בארגון לפני שמחליטים באלו נושאים יש לטפל.

#### **1.3.1 החלטה על היקף הבעיה**

חשוב לקבוע במדויק מה יכולים להיות הסימפטומים הארגוניים של בעיות הבריאות המנטלית הקשורות לעבודה. כלומר, יש לקבוע מהן התוצאות של הבעיה עבור הפרט ומהן התוצאות לארגון. לשם כך, יש צורך לאסוף נתונים שונים כדי להחליט מה היקף הבעיה. הנתונים יכולים לכלול פרטים על חופשות קצרות וארוכות ומידע על עלויות הקשורות לתחום הביטוח.

בשלב זה של התהליך, יש גם לקבוע אם סוגים מסוימים של תפקידים או מחלקות מסוימות נמצאות בסיכון גבוה יותר מאחרים.

#### **1.3.2 איתור הסיבות לבעיה**

בשלב הבא, יש לקבוע את הסיבות לקיומן של בעיות בריאות מנטלית בארגון. לשם כך, ניתן לנקוט במספר דרכי פעולה. לדוגמא, ניתן לערוך תצפית על סביבת העבודה ותנאיה, ניתן לערוך ראיונות אישיים או קבוצתיים עם העובדים, ניתן להקים קבוצות דיון כדי להעלות את הבעיות המרכזיות בהן נתקלים העובדים או להפיץ שאלונים לכל העובדים. חשוב שהנהלת הארגון והמעסיק ידעו את גורמי הסיכון להם חשופים העובדים כדי שיוכלו להתמקד בנושאים הנכונים ועל ידי כך יוכלו להשיג פתרון טוב יותר לבעיות.

במהלך העשורים האחרונים פותח מגוון רחב של כלים אבחוניים במטרה לאמוד בעיות בריאות מנטלית הקשורות לעבודה, ביניהם, שאלון הערכת לחץ - QUEST The Stress Assessment Questionnaire שפותח ע"י יושב ראש הנהלת הבטיחות והבריאות התעסוקתית באוניברסיטת Laval.

(Chair in Occupational Health and Safety at Universite Laval) השאלון מאפשר לאתר מקורות לחץ שונים במקום העבודה, מקורות כמו: עומס עבודה, הכרה בעובד, חוסר בהירות בתפקיד, קונפליקט במסגרת התפקיד, איכות הקשרים בעבודה, לוח הזמנים

בעבודה ואיזון בין ההתחייבויות האישיות והמקצועיות. השאלון מתייחס גם למנגנון האישי בו משתמשים העובדים כדי להתמודד עם לחצים, כמו, נגישות לתמיכה חברתית. לבסוף, כלי זה מעריך את השפעות הלחץ על הבריאות הפיזית והמנטלית של העובדים, כמו גם את שביעות הרצון שלהם מהעבודה או את הכוונה שלהם להתפטר.

להלן, מובאות מספר דוגמאות מהשאלון

### **משימות ותפקידים הקשורים לעבודה**

יש לציין באיזו תדירות מתרחשים אירועים אלה בעבודה:

1 - אף פעם לא או לעיתים נדירות.

2 - לפעמים.

3 - לעיתים קרובות.

4 - בדרך כלל.

5 - במרבית המקרים או תמיד.

5	4	3	2	1	אני נדרש לבצע עבודה רבה מדי בזמן קצר מדי
5	4	3	2	1	יש לי רושם שהאחריות שיש לי בעבודה גדלה כל הזמן
5	4	3	2	1	אני עובד תחת אילוצי זמן מלחיצים
5	4	3	2	1	אני מתבקש לעמוד במשימות מורכבות מדי
5	4	3	2	1	ברור לי מה סדרי העדיפויות בעבודתי
5	4	3	2	1	אני יודע על בסיס מה מעריכים אותי

\* ראיון הוא כלי מתאים ביותר כשמנסים לאתר משמעות הנובעות מהנושאים המועלים וכאשר המראיין מציין נושאים שיש בהם גוון אישי.  
\* שימוש בשאלון מתאים כשהמטרה היא לאסוף מידע על עובדות ודעות.

## **2. תוכנית פעולה**

### **2.1 פיתוח אסטרטגיות התערבות**

לפני שמפתחים כלים למניעת לחץ, יש לערוך רשימת מלאי של הכלים העומדים לרשות הארגון כדי שניתן יהיה לנצל באופן מקסימלי את המשאבים הקיימים. לדוגמא, נהלים מסוימים עשויים לסייע באופן משמעותי להפחתת בעיות בריאות מנטלית הקשורות לעבודה. במקרים מסוימים ע"י שיפור נהלים אלה בלבד, ניתן להשיג תוצאות חיוביות. ניתן לנצל פגישות צוות למתן הכרה בעובדים. פגישות אלה יכולות לשפר את הפצת המידע בארגון ולתת לעובדים את ההזדמנות להיות מעורבים בתהליכי העבודה.



חשוב מאד שהארגון יציב לעצמו מטרות ספציפיות. על המטרות להיות ברורות, ריאליות ומדידות כדי שניתן יהיה לאמוד את היעילות של אסטרטגיות המניעה. לדוגמא, המטרה יכולה להיות: " הפחתת שיעור ההיעדרות ב-%x בשנה הבאה". יש לקבוע גם לוח זמנים ולעקוב אחר ביצועו. בנוסף, עדיף ליישם אסטרטגיות ספציפיות המתאימות לארגון מאשר להשתמש בשיטות מוכנות מראש. כדי שפעולות מניעה תהיינה יעילות בצורה מקסימלית עליהן להיות מותאמות למציאות הארגונית.

כמו כן, נחוץ לשלב בין האסטרטגיות ברמות השונות: ראשונית, שניונית ושלישונית. (ראה הסבר נרחב, פרוט ומתן דוגמאות על שלוש רמות האסטרטגיה בעמודים 10 עד 17). בדרך זו קרוב לודאי שלפעולות בהן ינקוט הארגון תהיה השפעה גדולה יותר מפני שהן מכוונות בו זמנית להפחתת או לביטול מקורות הלחץ, לפיתוח מיומנויות ההתמודדות של הפרט עם מצבים בעייתיים, לטיפול בעובדים וליווי חזרתם לעבודה. עם השלמת תוכנית הפעולה יש להציגה לאישור בפני ההנהלה או בפני ועדה אחרת לקבלת החלטות בארגון.

## **2.2 ישום אסטרטגיות המניעה**

יש ליישם את אסטרטגיות המניעה בהדרגתיות ובאופן שיטתי. דרך זו מספקת תמונה ברורה על המשימות אותן יש להשיג, על האחראיות, על הגבלת הזמן והמשאבים הפיננסיים הנדרשים. על פעולות המניעה להשתלב בפעולות היומיומיות של הארגון. מניעת בעיות בריאות מנטלית הקשורות לעבודה חייבת להיות חלק בלתי נפרד מחיי היומיום של כל החברים בארגון. לבסוף, מומלץ להוציא לפועל בהתחלה את הפעולות שיש להן תוצאות מהירות. בדרך זו, העובדים יוכלו לראות שהארגון מכבד את ההתחייבויות שלו.

### **3. הערכה**

#### **הערכה ועדכון של אסטרטגיות מניעה**

יש צורך במנגנון רציף להערכת האמצעים שיושמו בארגון בכדי לוודא את יעילותם. חיוני לבחון אם המטרות הושגו. אם זה המקרה, ניתן להמשיך בישום האסטרטגיה, אם המטרות לא הושגו, יש להתאים את האסטרטגיה כדי שתשיג את התוצאות הרצויות.

## סיכום של אסטרטגיה למניעת בעיות בריאות מנטלית הקשורות לעבודה

פעולות	צעדים
	1. הכנה:
<p>* יש להשיג את המחויבות, התמיכה וההשתתפות של ההנהלה.</p> <p>* יש להשיג מחויבות למעקב אחר ביצוע ההמלצות של קבוצת העבודה.</p> <p>* יש להשיג את תמיכת העובדים.</p>	א. תנאים מוקדמים
<p>* קבוצת העבודה צריכה להיות פורמלית ומובנית.</p> <p>* הקבוצה צריכה לכלול נציגים של ההנהלה, של העובדים, ועובדים המושפעים מהבעיה.</p> <p>* הקבוצה צריכה לציין את המשימות, התפקידים, האחריות והסמכויות של חבריה.</p> <p>* על הקבוצה לקבוע את המשאבים הטכניים והפיננסיים הזמינים לארגון.</p> <p>* על הקבוצה לודא שהתהליך כולו מובא לידיעת העובדים.</p>	ב. הקמת קבוצת עבודה
<p><b>יש לקבוע את היקף הבעיה</b></p> <p>*יש לאתר מידע על היעדרויות קצרות וממושכות של העובדים.</p> <p>* יש לאמוד את העלויות שנוצרו ע"י תוכניות הביטוח.</p> <p>* יש לאתר את סוגי התפקידים והמחלקות שנמצאים בסיכון גדול יותר.</p> <p><b>יש לאתר את הסיבות לבעיה</b></p> <p>* יש לערוך תצפית על סביבת העבודה ותנאיה.</p> <p>* יש לערוך ראיונות אישים או קבוצתיים עם העובדים.</p> <p>* יש להקים קבוצות דיון.</p> <p>* יש להפיץ שאלונים.</p>	ג. אבחון

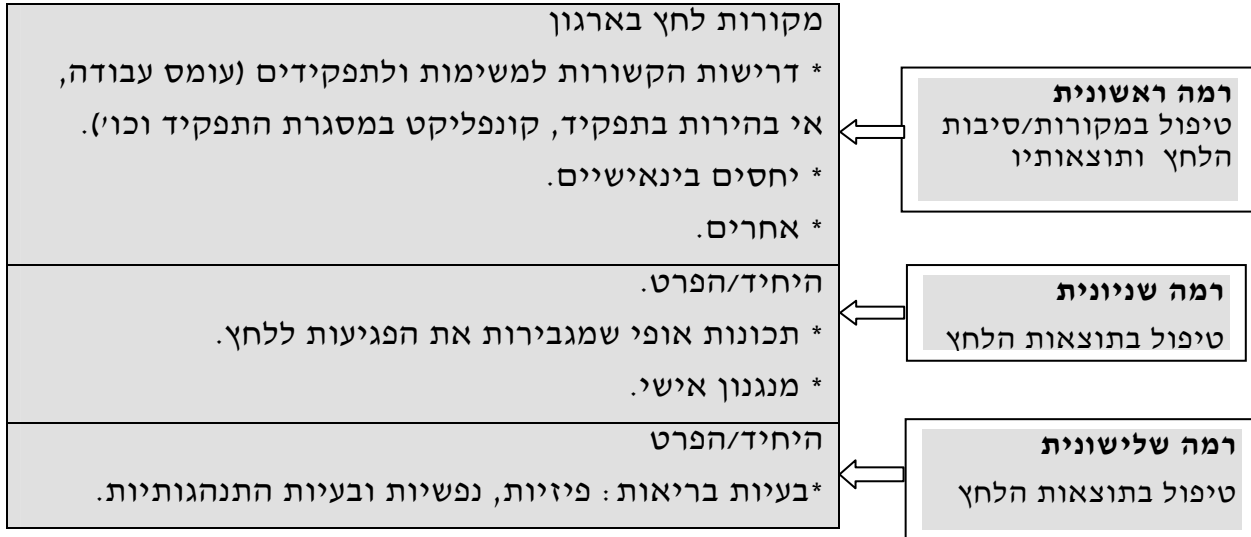
	<b>2. תוכנית פעולה :</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* יש לאתר פעילויות מניעה קיימות.</li> <li>* יש לקבוע במפורש את המטרות שאותן רוצים להשיג.</li> <li>* יש ליישם אסטרטגיות שמתאימות לארגון.</li> <li>* יש לשלב בין אסטרטגיות ברמה הראשונית, השניונית והשלישונית. (לפרוט והסבר ראה עמודים 10 - 17).</li> <li>* יש להגיש את תוכנית הפעולה לאישור ההנהלה.</li> </ul>	<b>א. פיתוח אסטרטגיות</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* יש ליישם אסטרטגיות בהדרגתיות ובשיטתיות.</li> <li>* יש לשלב את פעילויות המניעה בפעילות היומיומית של הארגון.</li> <li>* יש לבחור ולהעדיף אסטרטגיות שנותנות תוצאות מהירות בהתחלה.</li> </ul>	<b>ב. ישום אסטרטגיות</b>
	<b>3. הערכה :</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* יש לקבוע אם המטרות של פעולות המניעה אכן הושגו.</li> <li>* יש להמשיך בישום האסטרטגיה או לשנותה.</li> </ul>	<b>א. הערכת התוצאות</b> <b>ב. בחינת עדכניותם</b>

### **פירוט תוכנית פעולה : אסטרטגיות ברמה ראשונית, שניונית ושלישונית**

מומלץ כאמור לעיל בפרק 2 ה'דן בתוכנית הפעולה (עמוד 6), לשלב בין אסטרטגיות ברמה הראשונית, שניונית ושלישונית.

בעמודים הבאים, (10 עד 17) מובא הסבר על שלושת הרמות הללו הכולל מתן דוגמאות ופירוט היתרונות והחסרונות של כל אחת מהן.

## שלוש רמות לפעולות התערבות למניעת לחץ בעבודה



### מניעה ברמה הראשונית

#### הפחתה/ביטול מקורות הלחץ בעבודה

הפעולות ברמה הראשונית מכוונות באופן ישיר לסיבות או למקורות הלחץ שקיימות בארגון, במטרה להפחית או לשלול אותן לחלוטין. הכוונה היא להפחית את הסבירות להתפתחות בעיות בריאות מנטלית באמצעות הפחתת החשיפה של העובדים לגורמי סיכון בסביבת עבודתם.

לדוגמא, אסטרטגיה מסוג זה תפעל להפחתת עומס עבודה, לשיפור תקשורת או להגדלת שיתוף העובדים בתהליכי העבודה. ידוע שלחוסר השתתפות בתהליכי העבודה בארגון, יש תוצאות המתבטאות בבעיות בריאות של העובדים. ארגון שמעוניין לנקוט בפעולת מניעה ראשונית, יכול לקבוע מנגנון שאוסף את ההצעות והבקשות של העובדים, מנתח אותם ומיישם אותם בסביבת העבודה, תוך שיתוף העובדים שהציעו את ההצעות והבקשות הנ"ל. בדרך זו, הארגון מסייע להפחתת החשיפה של העובדים לגורם סיכון זה (גורם הסיכון הוא חוסר שיתוף של העובדים בתהליכי העבודה) ומסייע ע"י כך למניעת התפתחות בעיות בריאות מנטלית, הקשורות לעבודה.

## דוגמאות לאסטרטגיות מניעה ברמה הראשונית

יתרונות	אסטרטגיה
<p>פגישות צוות הן הזדמנות ל:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* הבהרת התפקיד, האחריות והסמכות של העובד.</li> <li>* תאור הציפיות והמטרות של העובד.</li> <li>* מתן הכרה, תמיכה חברתית ומשוב.</li> <li>* שיתוף מידע בנוגע לפעילויות של הארגון.</li> <li>* דיון בבעיות ובפתרונות רצויים.</li> <li>* עידוד דיאלוג עם המנהל והעמיתים.</li> <li>* בחינת יכולת העובדים לעמוד בעומס המוטל עליהם.</li> </ul>	<p>קיום פגישות צוות קבועות</p>
<p>"הנהלה משתפת" עוזרת ב:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* שיפור היחסים בין המנהלים והעובדים.</li> <li>* הגדלת מעורבות העובדים בתהליכי העבודה.</li> <li>* הגדלת תחושת ההשתייכות של העובדים.</li> </ul>	<p>עידוד "הנהלה משתפת"</p>
<p>הדרכה מאפשרת לעובדים לפתח מיומנויות וידע חדשים אותם ניתן לראות כערך מוסף לעובדים.</p> <p>באמצעות ההדרכה העובדים יכולים:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* להתמודד עם עומס עבודה.</li> <li>* לקדם את הקריירה שלהם.</li> <li>* לקבל במשך הזמן סמכות ואוטונומיה גדולים יותר.</li> </ul>	<p>הדרכה לעובדים</p>
<p>ניתוח של כל משרה יכול:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* לקבוע אם קיים עומס עבודה.</li> <li>* להבהיר את התפקידים, האחריות והסמכויות הקשורים לכל משרה.</li> <li>* לפרט את הציפיות והמטרות.</li> <li>* להפחית גורמי סיכון מסוימים הקשורים לסביבת העבודה ולתנאיה.</li> </ul>	<p>קביעת התכנים של כל המשרות (ניתוח המשרות והמשימות)</p>

ביצוע הערכת עובדים שנתית	<p>הערכה שנתית של העובדים נותנת הזדמנות ל:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* הבהרת התפקידים, הסמכויות והאחריות.</li> <li>* תאור הציפיות מהעובדים ותאור המטרות אותן יש להשיג.</li> <li>* מתן הכרה, תמיכה חברתית ומשוב.</li> <li>* הבהרת היעדים וביסוס התוכנית המקצועית של העובד.</li> <li>* שיתוף במידע בדבר הפעילויות של הארגון.</li> <li>* דיון בבעיות איתם מתמודדים העובדים ובפתרונות רצויים.</li> <li>* בחינת יכולת העובדים לעמוד בעומס המוטל עליהם.</li> </ul>
--------------------------	---

### יתרונות וחסרונות

אסטרטגיות למניעת לחץ ברמה הראשונית הן האסטרטגיות היחידות שמפחיתות או מבטלות בעיות בריאות מנטלית בעבודה מהיסוד.

מאחר שאסטרטגיות אלה "תוקפות" באופן ישיר את הסיבות לבעיות, הן גם מפחיתות באופן ניכר את העלויות הנובעות מהן. בכל אופן, תוצאות משמעותיות כאלה דורשות מחויבות ממשית מהארגון. זו הסיבה מדוע השימוש באסטרטגיות אלה לא נעשה לעיתים תכופות. פעולות אלה להפחתת גורמי הסיכון של לחץ במקום העבודה, צורכות זמן ואנרגיה. לפעמים חולפים מספר חודשים לפני שניתן לראות את ההשפעות החיוביות של האסטרטגיות ברמה הראשונית. כמו כן, נדרשים משאבים כספיים, אנושיים וטכניים ליישום הפעולות.

אסטרטגיות אלה דורשות תמיכה מההנהלה הבכירה ומחויבות מכל האנשים הנוגעים בדבר. עליהן להיות חלק מתהליך מובנה המתוכנן היטב. הבטחת הצלחה של משימה כזו הוא אתגר משמעותי. לדוגמא, ההתפתחות והתפקוד של תהליך השתתפות של העובדים בתהליכי עבודה המתואר לעיל, עשוי לגזול זמן ודורש גיוס של משאבי אנוש ומשאבים טכניים. יש צורך ליישם תוכנית לאיסוף הצעות של העובדים, ניתוח, בחירה ויישום שלהם בסביבת העבודה. לביצוע צעדים אלה נדרש מאמץ רציני ותוצאותיו לא מושגות בין לילה.

למרות שיישום אסטרטגיות ברמה הראשונית דורש בדרך כלל זמן, אנרגיה ומשאבים, יש גם מקרים אחרים. לפעמים ניתן לבצע שיפורים באמצעות אימוץ של נהלים קיימים בארגון לדוגמא, באמצעות פגישות צוות. יש ארגונים המקיימים פגישות שבועיות או חודשיות של העובדים. ניתן בקלות יחסית להפוך מפגשים אלה לאירועים בהם תינתן לעובדים הכרה, תמיכה ומשוב. בנוסף, ארגון המעוניין לעודד את ההשתתפות של העובדים בתהליכי העבודה יכול "לנצל" פגישות שבועיות או חודשיות אלה כדי לאסוף הצעות ובקשות מהעובדים עד שיושם תהליך רשמי של מניעה ברמה הראשונית.

### סיכום ליתרונות וחסרונות של פעולות מניעה ברמה הראשונית

חסרונות	יתרונות
* פעולות ברמה הראשונית דורשות מחויבות מההנהלה הבכירה. * הפעולות דורשות זמן והשקעת אנרגיה. * לעיתים, ישום הפעולות דורש משך זמן ארוך. * הפעולות דורשות השקעה של משאבים (כספיים, אנושיים וטכניים).	* פעולות המניעה מתאימות ברמה האישית לאדם (מתאימות את המצב לאדם). * פעילות ישירה על מקורות הלחץ כדי להפחיתו או לבטלו. * לפעולות אלה יש השפעות ארוכות טווח. * ניתן לשלב את הפעולות למניעה ברמה הראשונית עם הפעילויות היומיומיות של ההנהלה.

### מניעה ברמה השניונית והשלישונית

#### הפחתת ההשפעות של הלחץ בעבודה

בשעה שאסטרטגיות מניעה ברמה הראשונית מטפלות בגורמי הלחץ במקום העבודה, אסטרטגיות מניעה ברמה השניונית והשלישונית מכוונות בעיקר לטיפול בהשפעות של הלחץ.

#### מניעה ברמה השניונית

מניעה ברמה השניונית מטפלת במאפיינים אישיותיים של הפרט. הרעיון הוא לתת לאנשים את הכלים להתמודדות יעילה יותר עם לחץ. מטרתה של מניעה ברמה השניונית אם כן, היא לסייע לפרט לפתח את הידע והמיומנות הנדרשים כדי שיכיר טוב יותר וידע לנהל את התגובות שלו ללחץ. מתן כלים חיוניים לעובדים מאפשר להם להסתגל טוב יותר למצבים מלחיצים ו/או לסביבת העבודה ומאפשר להם להפחית את ההשפעות של הלחץ. לדוגמא, אסטרטגיות אלה יכולות לכלול הדרכת עובדים כיצד להתמודד טוב יותר עם לחץ, כיצד לנהל טוב יותר את זמנם וכיצד לקבל בחירות טובות יותר הנוגעות לסגנון חייהם.

התוכן והסוג של האסטרטגיה יכולים להשתנות במידה ניכרת, אבל הן בדרך כלל כוללות פעילויות להעלאת המודעות ולשיתוף מידע כמו גם תוכנית לפיתוח מיומנויות.

תוכניות לפיתוח מיומנויות מאפשרות לפרט לחזק את המשאבים שלו ו/או לפתח משאבים חדשים להתמודדות יעילה יותר עם לחץ.

### דוגמאות לאסטרטגיות מניעה ברמה השניונית

תוכניות לפיתוח מיומנויות כוללות :	פעילויות של מתן מידע והעלאת מודעות כוללות :
<ul style="list-style-type: none"> <li>* הדרכה בנושאים הבאים :</li> <li>- לחץ וניהול זמן.</li> <li>- ניהול בעיות ופתרון קונפליקטים.</li> <li>- איזון בין התחייבויות האישיות למקצועיות.</li> <li>* תוכנית לתזונה נכונה.</li> <li>* מקום לפעילות גופנית.</li> <li>* תוכנית להפסקת עישון.</li> <li>* שיטות שונות להתרגעות.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* פרסום מאמרים על בריאות מנטלית בעבודה בעיתון הפנימי של הארגון.</li> <li>* דיון בסימפטומים (הפיזיים, ההתנהגותיים והסימפטומים הנובעים מהבריאות המנטלית) הקשורים לבעיות הבריאות המנטלית בעבודה.</li> <li>* יש לקיים פגישות לימוד על הסיבות לבעיות הבריאות המנטלית בעבודה.</li> <li>* קיום סמינרים על מניעת בעיות בריאות מנטלית הקשורות לעבודה.</li> <li>* ארגון סדנאות בנושא התמודדות והסתגלות לשינוי.</li> </ul>

### יתרונות וחסרונות

אסטרטגיות למניעת לחץ ברמה השניונית הן כלי יעיל מפני שהן מעוררות את המודעות של העובדים ומיידעות אותם בנוגע לבעיות בריאות מנטלית בעבודה. אסטרטגיות אלה גם מסייעות להם לפתח מיומנויות ומשאבים נפשיים במטרה להגדיל את העמידות שלהם ללחץ.

על כל מקרה, אסטרטגיות מניעה ברמה השניונית לא משנות את התנאים בהם מתבצעת העבודה, אלא מטפלת בתוצאות של הבעיה במטרה לשלוט בנזקים ולמזער אותם. זו הסיבה שלאסטרטגיות אלה יש השפעות לטווח קצר. לדוגמא, בשעה שהדרכה בנושא ניהול לחץ, משנה את תגובת האנשים ללחץ כך שהם יכולים להסתגל טוב יותר לעבודתם, ההדרכה לא מבטלת את מקורות הלחץ בארגון.



חברות רבות שהסתמכו באופן בלעדי רק על אסטרטגיות ברמה השניונית, הגיעו למסקנה שהן לא יכולות להתמודד באופן הולם עם בעיות בריאות מנטלית הקשורות לעבודה. בכדי שאסטרטגיות מניעה ברמה השניונית תהיינה אפקטיביות, יש לשלבן עם אסטרטגיות ברמה הראשונית והשלישונית.

### סיכום ליתרונות וחסרונות של פעולות מניעה ברמה השניונית

חסרונות	יתרונות
* האסטרטגיות לא משנות או "מבטלות" את הסיבות ללחץ. * האחריות לפיתוח המשאבים האישיים נותרת בידי העובדים. * לאסטרטגיות אלה, יש יכולת שליטה חלקית בנזקי הלחץ. * לאסטרטגיות אלה יש השפעות רק לטווח קצר.	* אסטרטגיות מניעה ברמה השניונית מעלות את המודעות של המנהלים והעובדים לבעיות של בריאות מנטלית בעבודה. * אסטרטגיות אלה מאפשרות למנהלים ולעובדים לפתח ידע ומיומנויות כדי שיוכלו להתמודד טוב יותר עם לחץ בעבודה.

### אסטרטגיות מניעה ברמה השלישונית

כשהעובד כבר סובל מבעיות בריאות מנטלית הקשורות לעבודה יש להחיל אסטרטגיות ברמה השלישונית. אסטרטגיות ברמה זו משפיעות על התוצאות של החשיפה ללחץ. מטרתן להפחית את הסבל של הפרט.

א. אסטרטגיות מניעה ברמה השלישונית מכוונות ל**טפל** בעובדים ול**שקמם**, להקל על **חזרתם לעבודה** ולסייע במעקב אחר עובדים שכבר סובלים מבעיות בריאות מנטלית הקשורות לעבודה.

אסטרטגיות אלה כוללות בדרך כלל שרותי יעוץ המפנים עובדים למומחים בעת הצורך. פעילויות מניעה ברמה השלישונית הן לעיתים קרובות חלק מתוכניות עזרה לעובדים. (Employee Assistance Programs- EAP - ראה פירוט בהמשך). תוכניות אלה מתאפיינות במתן עזרה אישית ממוקדת לעובדים הסובלים מקשיים כך שהם יוכלו לנתח את הבעיות שלהם וירגישו שהם מקבלים תמיכה בשעה שהם מחפשים אחר פתרונות.

ב. אסטרטגיות אלה יכולות לכלול גם תוכניות חזרה לעבודה לעובדים אחר חופשת מחלה כמו גם רשתות סיוע. לדוגמא, מטפלים לא פורמלים שיכולים לתמוך, להקשיב באופן פעיל ולהפנות את החוזרים לעבודה למומחים מקצועיים בעת הצורך.

## **דוגמאות לאסטרטגיות מניעה ברמה השלישית**

### **תוכנית "חזרה לעבודה"**

- \* התוכנית שומרת על קשרי עבודה עם העובד הנמצא בחופשת מחלה בשל בעיות בריאות מנטלית הקשורות לעבודה.
- \* אמצעי תמיכה בעובד החוזר לעבודה לאחר היעדרות בשל בעיות בריאות מנטלית (לדוגמא: תוכנית הדרגתית לחזרה לעבודה, משימות זמניות, מעקב רפואי וכו').

### **רשת סיוע של עמיתים למקצוע**

- \* הקשבה פעילה.
- \* מתן מידע.
- \* מתן תמיכה.
- \* הפנייה למומחים.

### **תוכנית סיוע לעובד (EAP) Employee Assistance Programs**

- תוכניות אלה מופעלות באופן אינדיבידואלי ברמת הפרט על ידי עובדי רווחה ופסיכולוגים, ומיועדות לתת תמיכה לעובד ומענה לבעיות הקשורות ללחץ בעבודה.
- \* מתן מידע.
- \* צרכי הערכה.
- \* סיוע לטווח קצר באמצעות פגישות אישיות או קבוצתיות.
- \* תמיכה טלפונית.
- \* הפניות למומחים (רופאים, פסיכולוגים, פסיכיאטרים, עובדים סוציאליים, ויועצים אחרים).

### **יתרונות וחסרונות**

איכות הסיוע והיקפו משתנים מארגון אחד למשנהו. בדרך כלל הסיוע ניתן לעובדים הסובלים מקשיים אישיים או מקשיים הקשורים לעבודה כדי ששיגו מידע, סיוע ותמיכה מיועצים פנימיים וחיצוניים של הארגון. שירותים בדרגה שלישונית ניתנים בהתנדבות, בסודיות וזמינים בכל עת.

החסרונות של הפעילויות ברמה השלישית דומות לחסרונות של הפעילויות ברמה השניונית, הן מתרכזות באדם ולא בתנאי העבודה. ע"י ניסיון להפחית את הסימפטומים, הם מכוונים רק לתוצאות של הבעיה (ולא למקור שלה).

### סיכום ליתרונות וחסרונות של פעולות מניעה ברמה השלישונית

חסרונות	יתרונות
<p>* הפעילות מתרכזת בעובד, במקום בסביבת העבודה או בארגון.</p> <p>* הפעילות זמינה רק לעובדים שסבלו או שסובלים מבעיית בריאות מנטלית.</p> <p>* הפעילות מכוונת לתוצאות של הבעיה ולא למקור שלה.</p>	<p>* פעילויות ברמה השלישונית נותנות מידע, מסייעות ותומכות באנשים שסובלים מבעיות בריאות מנטלית הקשורות לעבודה.</p> <p>* פעילויות ברמה השלישונית מציעות שירותים הניתנים בהתנדבות, בסודיות וזמינים בכל עת.</p> <p>* פעילויות ברמה השלישונית מפחיתות את הסיכון להתדרדרות המצב הבריאותי של העובד שכבר סובל מבעיות בריאות מנטלית הקשורות לעבודה.</p>

### לסיכום

בעיות הקשורות ללחץ במקום העבודה גדלו באופן משמעותי בשני העשורים האחרונים. תוצאותיהן מרחיקות לכת ומשפיעות לא רק על הפרט אלא גם על ארגונים ועל החברה כולה. למרות שבעיות אלה יכולות להיגרם ע"י מקרים שמתרחשים במסגרת החיים הפרטים של האדם, בארגון בו הוא עובד או בחברה שבה הוא חי, למקום העבודה תפקיד חשוב בהתפתחותן, במיוחד עקב המתחים שהוא יוצר. למעשה, גורמים מסוימים הקשורים לעבודה עלולים ליצור אצל העובד מתח פסיכולוגי ובמשך הזמן, תהיה להם השפעה שלילית על בריאותו. גורמים אלה כוללים עומס עבודה, חוסר הערכה וכו'. גורמי לחץ אישיים שונים עלולים להוסיף לגורמים הקשורים למקום העבודה.

כל אסטרטגיה מניעה שהיא, דורשת על פי רוב, הקמת קבוצת עבודה מובנית וביצוע אבחון מעמיק של המצב בארגון. תוכנית פעולה כוללת פיתוח אסטרטגיות התערבות ויישומן בהדרגתיות ובאופן שיטתי. עדיף ליישם אסטרטגיות המתאימות לארגון, המשלבות אסטרטגיות ברמה הראשונית, השניונית והשלישונית. לבסוף, חיוני לבצע הערכה סדירה של תוצאות האסטרטגיות שנוסו בארגון ולשנותן בהתאם לצורך.

\* 50% מהמשתתפים במחקר לבריאות הנפש הקנדי (Canadian Mental Health Survey) שנערך בשנת 2001, ציינו שמקום העבודה הוא מקור הלחץ העיקרי שלהם, בהשוואה ל-39% שציינו זאת במחקר קודם משנת 1997.

\* בעיות בריאות מנטליות בעבודה הן הגורם העיקרי לבעיות הקשורות לחוסר יכולת לבצע את התפקיד.