

## תקן ISO-45003 ניהול בטיחות ובריאות תעסוקתית – בריאות פסיכולוגית ובטיחות בעבודה – מדריך לניהול סיכונים פסיכולוגיים

סיכום זה מציג קיצור של מסמך תקן שמיועד לספק הנחייה לגבי ניהול סיכונים פסיכולוגיים לשם קידום שלומות (well-being) העובדים כחלק ממערכת ניהול הבריאות והבטיחות. זהו מסמך משלים לתקן ISO 45001 העוסק בניהול כולל של בטיחות ובריאות בעבודה. סיכום זה אינו מהווה תחליף לתקן המלא, מטרתו היא ידוע הנהלות וממוני בטיחות על התקן ותוכנו הכללי.

תקן ישראלי תואם צפוי לצאת בשנת 2022.

בעולם כיום עולה יותר ויותר ההכרה בחשיבותם של גורמים פסיכו-סוציאליים שמהווים אתגר גדול בהיותם קשורים לבריאות פסיכולוגית, שלומות העובדים, לבטיחות ובריאות במובן הרחב יותר. הם קשורים גם לעלויות כלכליות לארגונים ולחברה בכלל. מבחינת העובדים, התוצאות השליליות יכולות לכלול בריאות לקויה ומצבים נלווים (לדוגמה, מחלות לב וכלי דם, הפרעות שלד-שריר, סוכרת, חרדה, דכאון, הפרעות שינה), התנהגויות הקשורות לבריאות לקויה (לדוגמה, שימוש לרעה בחומרים או אכילה לא בריאה) וסיכון מוגבר לתאונות וטעויות. כמו כן תוצאות שליליות יכולות להתבטא בשביעות רצון, מחוייבות ופריזן עבודה פחותים.

מבחינת הארגונים, תוצאות שליליות לגורמי סיכון פסיכו-סוציאליים כוללות עלויות כלכליות בשל היעדרויות, תחלופה וביצועים או שירות באיכות פחותה. על אף שישנם גורמים רבים ומגוונים שמשפיעים על שלומות ובריאות העובדים לארגונים יש תפקיד משמעותי במניעה וצמצום של גורמי סיכון. הן לארגון הן לעובד. יש אחריות משותפת לשימור ושיפור בריאות, בטיחות ושלומות העובדים.

גורמי סיכון פסיכו-סוציאליים קשורים לאופן שבו העבודה מאורגנת, לגורמים חברתיים בעבודה, להיבטים בסביבת העבודה, ציוד ומשימות שיכולים להגביר את הסיכון. הם יכולים להיות קשורים זה לזה והשפעותיהם יכולות לבוא לביטוי משותף בבריאות ושלומות העובדים כמו גם בביצועי הארגון ויציבותו. לכן חשוב כי גורמים סיכון פסיכו-סוציאליים ינוהלו באופן התואם את הדרך שבה מנוהלים גורמי סיכון בריאותיים אחרים. ארגונים מחוייבים כלפי בטיחות, בריאות ושלומות עובדיהם ולכן מצופים להכנת נוהל לגבי ניהול גורמי הסיכון הרלוונטיים בארגונם. המסמך מפרט את אחריות ומחוייבות ההנהלה והמנהלים להטמעת נוהל עבודה לשימור 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 את שלבי הזיהוי, תכנון, הערכה, מניעה ושיפור, ניטור, תחזוקה שוטפת לתמיכה בבריאות הפסיכולוגית וטיפול ושיקום במידת הצורך.

**תכנון.** מטרתו של שלב התכנון היא להגדיר יעדי בריאות ושלומות פסיכולוגית, לתכנן את דרך הפעולה להשגת היעדים האלה וכדי לעמוד בדרישות חוקיות ואחרות, ולהדגים את מחוייבות הארגון לשיפור מתמיד בבטיחות, בריאות ושלומות העובדים.

בעת הכנת נוהל בריאות פסיכולוגית ושלומות עובדים, ארגונים צריכים לקחת בחשבון את ההקשר הספציפי שלהם - ההקשר החיצוני וההקשר הפנים ארגוני. עליהם לבחון שאלות כגון גודל הארגון ויכולותיו, באיזה תחום עוסק ומשמעותיותו לגורמי סיכון, מה הצרכים של עובדיהם ובעלי עניין אחרים, מול איזה לקוחות פועלים, מה הם שיתופי הפעולה שלהם והשפעתם על העובדים, המצב הכלכלי של הארגון ובמשק. בשלב זה מוגדרים המדדים הארגוניים (לדוגמה, שיעורי תחלופה או היעדרויות, תקלות, ביצועים) והאישיים (לדוגמה, מדד שלומות, מדד שחיקה) לבחינת הבריאות הפסיכולוגית ושלומות העובדים ולפיהם ייקבעו היעדים ותיבחן מידת השגתם.

**זיהוי.** זיהוי גורמי הסיכון יכול להיעשות בדרכים שונות כדוגמת שיחות חתר וראיונות, תצפיות, שאלונים, בחינת הבדלי התנהלות, תקלות והספקים בין מחלקות. רבים מגורמי הסיכון הפסיכו-סוציאליים כבר מוכרים מהמחקר הארגוני והמסמך מפרט גורמי סיכון רבים באופן ארגון העבודה, גורמים חברתיים וסביבת העבודה שיש להם השפעה על שלומות 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. ת (חוסר מיצוי יכולות או חוסר יכולת של העובד. ת לבצע את המשימה), אינטראקציה קבועה עם אנשים, משמעותיות התפקיד בין אם תפקיד חסר משמעות או תפקיד עם אחריות רבה למשל לחיי אדם.
- ✚ שינויים בארגון: חוסר בהכשרה ותמיכה לקראת שינוי, שינויי 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, עיסוקים במשכורות נמוכות, עיסוקים שאינם מוגנים על ידי גורמי ייצוג לעובדים.

#### גורמים חברתיים בעבודה

- ✚ יחסים בינאישיים לא טובים: תקשורת לא בהירה, העברת מידע חסרה, הטרדה, 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 כח.
- ✚ תרבות הארגון או הצוות: טיב התקשורת, תמיכה, חוסר הסכמה או הבנה משותפת על היעדים והדרך.
- ✚ ניהול ישיר: חוסר בתהליכי ניהול מסודרים-הגדרת יעדים, משוב והערכה 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.
- ✚ הפליה או הטרדה על רקע מגדרי, דתי, לאומי, צבע עור, מוגבלות, גילנות או אחרת.

#### 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 כדוגמת עבודה בכביש סואן.

**פעילות למניעה וצמצום של פגיעה בבריאות הפסיכולוגית ובשלומות העובדים.** ניהול גורמי סיכון פסיכוסוציאליים יכול להיעשות בשלוש רמות:

- ✚ רמה ראשונית-בסיסית: שינוי ברמה הארגונית לשליטה וצמצום גורמי הסיכון.
- ✚ רמה שניונית: הגדלת משאבים המסייעים לעובדים להתמודד עם גורמי הסיכון הפסיכו-סוציאליים, קידום המודעות של מנהלים ועובדים לגורמי הסיכון והשפעתם.
- ✚ רמה שלישונית: מתן מענה ארגוני או טיפולי לפגיעה בבריאות או שלומות העובד. ותמיכה בשיקום וחזרה לשגרת עבודה בטוחה.

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

- ✚ 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, ייעול תהליכים, ישיבות וגוזלי זמן.
- ✚ הספקת ציוד והכשרה מתאימים לביצוע העבודה.
- ✚ יצירת מנגנונים ותרבות של התרעה על גורמי סיכון וטיפול בהם.
- ✚ פיתוח אקלים ארגוני נקי מאלימות, התעמרות או הטרדות.
- ✚ בניית חסמים פיזיים או התנהגותיים להגנה על העובדים מפני אלימות ומצבי סיכון.

ברמה השניונית ארגונים יכולים לספק הדרכה על גורמי סיכון, על דרכי התמודדות איתם ואפשרויות קבלת תמיכה לגביהם.

- ✚ מתן מידע לעובדים לגבי גורמי סיכון (כולל לחץ, הטרדה, התעמרות ותוקפנות בעבודה) השלכות בריאותיות וזכויותיהם.
- ✚ הדרכת עובדים ומנהלים על זיהוי סימני אזהרה שעשויים להעיד על פגיעה בשלומות עובדים.
- ✚ 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 ושלומות 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.

**ניטור ובקרה.** איתור וזיהוי ליקויים בבריאות עובדים ושלומותם. מטרת הניטור לזהות מוקדים בהם עלולות בעיות בשיעור הדורש התיחסות ארגונית וכן באיתור עובדים בודדים אשר בריאותם

הפסיכולוגית נפגעה והם זקוקים לסיוע. המסמך מציין מדדים ברמה האישית וברמה מחלקתית/ארגונית, שיכולים לרמז על פגיעה בשלומות העובדים.

**מדדים ברמת העובד** לדוגמה הם: שינוי לרעה בהתנהגות, ירידת מוטיבציה, אנרגיות פחותות, טעויות ותקלות מרובות או ירידה באיכות וקצב הביצועים, היעדרויות, ירידה ברצון לעבוד עם אחרים.

**מדדים ברמה צוותית/מחלקתית:** שיעורי תחלופה או עזיבה מוגברים, שיעורי היעדרות גבוהים, ביצועים חלשים, ריבוי תקלות וטעויות.

מדדים אלה יכולים להעיד על בעיות נוספות ולא בהכרח על פגיעה בבריאותם הפסיכולוגית של עובדים, אך הם מציינים סימנים לכך שכדאי לבחון לעומק עובדת או מחלקה. בחינה לעומק יכולה להיעשות בשאלונים, שיחות אישיות, תצפיות ותפקידה לזהות את רמת הפגיעה ואת הגורמים לה לשם טיפול ברמה הראשונית בגורמים, שניוניים במתן כלים להתמודדות או שלישונית בטיפול ושיקום. הניטור צריך להיעשות בתדירות מוגדרת ועל פי תוצאותיו מתוכננות התחזוקה השוטפת וכן התוכניות האסטרטגיות הארגוניות לגבי הבריאות הפסיכולוגית ושלומות העובדים.

בקביעת מדיניות בטיחות ובריאות תעסוקתית הנהלה הבכירה בארגון צריכה להבטיח כי נושא הבריאות הפסיכולוגית וגורמי סיכון פסיכו-סוציאליים נכללים בנוהל ומה המקום והחשיבות שיקבלו בנוהל. 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 ויישומו של הנהל. הנהל צריך לקחת בחשבון גם מצבי חירום ייחודיים בארגון ובסביבה, מתוך ההבנה כי למצבי חירום יכולה להיות השפעה רבה על בריאותם הפסיכולוגית ושלומות העובדים ולהתייחס לסדרי עדיפויות וקווים מנחים לתגובות בעת מצבי חירום.

כחלק מהניהול השוטף של בריאות ושלומות העובדים, על הנהלה מוטלת האחריות לבקר את הנהל, עידכנו ויישמו על ידי סקרי הנהלה, מעקב אחר מדדים ודיווחים שוטפים. כמו כן אחראית הנהלה לקחת בחשבון בתוכניות העבודה גורמים שעשויים להוות סיכון עבור שלומות העובדים וכן להקדיש לנושא הבריאות הפסיכולוגית ושלומות העובדים פרק בתוכניות האסטרטגיות הארגוניות.