

# לחץ, שחיקה ובריאות העובד

**מהו לחץ ומהי שחיקה? מה השפעתם על בריאות העובד ועל הבטיחות בעבודה?  
סקירת מחקרים מישראל ומן העולם מפרטת את גורמי הלחץ בעבודה ומוחץ לה  
ופותחת חלון לפתרון**

מאת: ד"ר לליב אגוזי וד"ר אשר פרדו

מחלקת מחקר  
המוסד לבטיחות ולגיהות  
צילום אילוסטרציה: המוסד לבטיחות ולגיהות

(et al. 2015) וכן, לקשיי ריכוז, לכשל בקריאת הסימנים הסביבתיים ולשגיאות בקבלת החלטות (כהנמן, 2013; Pettita et al. 2019). עובדים תחת לחץ נתונים לסיכון מוגבר לרשלנות ולתאונות עבודה בשל מהירות העבודה הנדרשת, הסחות הדעת והקפדה פחותה על נוהלי עבודה, לשם קיצור תהליכי עבודה (Elfering et al. 2015; Pettita et al. 2019). כך, למשל, מצאו Smith ושותפיו (2018) כי לוחמי אש שמדווחים על שחיקה, מדווחים גם על הקפדה פחותה מצדם על כללי הבטיחות בעבודתם. דוגמה נוספת באה ממחקרן של תורג'מן-לופו וברון (2017), שבו הן מצאו כי עובדים שמדווחים על יחס מתעמר ממנהלים דיווחו גם על התנהגות זהירה פחות בכביש, בנהיגה לעבודה וממנה.

## לחץ - המגפה של המאה ה-21 (עד שהגיעה הקורונה)

בסקר שנערך ב-35 מדינות אירופיות, ב-2016, נמצא כי כשליש מהעובדים עובדים בתנאי עבודה אשר מעמידים אותם בסיכון לשחיקה. כחמישית מהעובדים עובדים גם בזמנם הפנוי, כדי לעמוד בקצב הדרישות, וכשישית דיווחו שנחשפו להתנהגויות חברתיות פוגעניות (Parent-Thirion et al., 2017). מסקר, שנערך בישראל, בשנת 2014, עלה כי 29% מהמשיבים חווים שחיקה במידה רבה. בסקר נוסף, שנערך ב-2018 בקרב עובדי מערכת הבריאות, דיווחו 45% מהם כי הם מרגישים עייפים וסחוסים פיזית, ו-35% דיווחו כי הם מרגישים שחוקים (משרד הבריאות, 2018). עם זאת, הגדרת שחיקה כמדד סובייקטיבי, המדווח על ידי העובדים, אינה אותה הגדרה כמו הגדרה רפואית של שחיקה. בבלגיה ערכו מחקר להערכת שיעור האנשים שרופאים היו מאבחנים קלינית כשחוקים. מחקר זה העלה הערכה כי כ-0.8% מהאוכלוסייה העובדת עומדים בהגדרות של אבחון קליני לשחיקה (Aumayr-Pintar et al., 2018).

**לחץ הוא מנגנון שמכין את האדם להתמודדות עם מצבים שבהם נדרשת פעילות נמרצת וממוקדת בשל סיכון בריאותי, קיומי או חברתי. מערכות הגוף עולות לרמת עוררות גבוהה, כהכנה לפעילות אינטנסיבית. לכן, לחץ ברמה מסוימת נחוץ לאנשים לשיפור ביצועים, להתפתחות ומוטיבציה ללמידה**

**לחץ מוכר זה כמה עשורים כגורם לעלייה בתחלואה, להחמרת מצב מחלות, כאבים ובעיות גופניות. לחץ קשור גם לקשיים רגשיים, כגון עצבנות, כעס ודיכאון, שגורמים למצוקות אישיות ולפגיעה ביחסים הבין-אישיים.**

שחיקה, על פי הגדרת מדריך המחלות של ארגון הבריאות העולמי, ICD-11, היא תסמונת (סינדרום) המוגדרת כתוצאה של לחץ מתמשך בעבודה, שלא טופל כראוי, והיא מתבטאת בתחושת דלדול באנרגיה או תשישות, התרחקות רגשית מהתפקיד וירידה ביעילות המקצועית. הכלת שחיקה בעבודה במדריך המחלות נותנת הכרה להשפעות מרחיקות הלכת של עבודה בתנאים מלחיצים ושחוקים על בריאותם הפיזית והנפשית של העובדים (de Jong & Dormann, 2017).

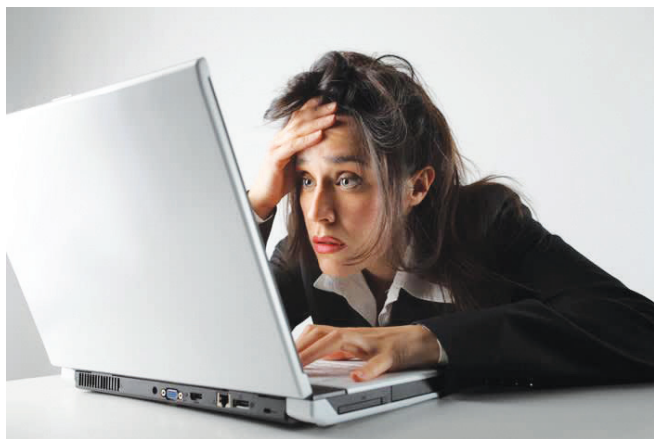
## לחץ, שחיקה, בריאות ורווחת העובדים

לחץ הוא מנגנון שמכין את האדם להתמודדות עם מצבים שבהם נדרשת פעילות נמרצת וממוקדת בשל סיכון בריאותי, קיומי או חברתי. מערכות הגוף עולות לרמת עוררות גבוהה, כהכנה לפעילות אינטנסיבית. לכן, לחץ ברמה מסוימת נחוץ לאנשים לשיפור ביצועים, להתפתחות ומוטיבציה ללמידה. מערכת זו מיועדת לטווח זמן קצר, אך בתקופה הנוכחית המערכת נמצאת בפעילות גבוהה ללא זמני הפוגה מספקים. כתוצאה מכך, מנגנונים רבים בגוף (הורמונים, שינה, מערכת הלב וכלי הדם) אינם מקבלים את זמני הרגיעה הדרושים להם לתפקוד תקין, הגוף מבזבז משאבים רבים, תשוש ונמצא בסיכון מוגבר להתפתחות מחלות, כגון שפעת, להחמרת מחלות, כגון סוכרת, או להתפתחות מחלות לב וכלי דם (Aronsson, et.al. 2017; Toker, et al. 2012a,b).

לחץ ממושך גורם לשחיקה המתבטאת בעייפות, לתחושת תסכול מהיעדים שמתקשים לעמוד בהם, לירידה במוטיבציה, לציניות, להתנתקות רגשית ממשמעות העבודה ולירידה בביצועים. כמו כן, שחיקה קשורה להיעדרויות מרובות יותר מהעבודה או לנוכחות לא יעילה בעבודה (פרונטיזם). (Aronsson, et.al. 2017; Wirth et al., 2019).

## לחץ, שחיקה ותאונות עבודה

לחץ, כאמור, פוגע בשינה, במוטיבציה ובריכוז. כתוצאה מכך, עולה הסיכון לתאונות ולרשלנות. הסיבות להגברת הסיכון רבות ויכולות להיות שייכות לתחום הגופני, הקוגניטיבי או הרגשי או שילוב שלהם. העייפות הנלווית ללחץ קשורה לתפקוד גופני לקוי, כגון פגיעה בשינוי המשקל או קושי בטיפוס או סחיבת משאות (Fang



לשחיקה נפשית. יש הטוענים כי זהו גורם שתרומתו לניבוי שחיקה מרובה אף מהשפעת דרישות התפקיד (Hauge et al., 2010). הקשר בין התעמרות של מנהלים או עמיתים, או תוקפנות מצד לקוחות, לבין שחיקה, עולה ממחקרים רבים בתחומי עיסוק מגוונים (לדוגמה, בריאות 2019; Lever et al.; הוראה 2017; Okçu & Çetin; הייטק Kowal et al. 2016; מהנדסים et al. 2019; Rehman et al.).

**חוסר ביטחון תעסוקתי** - המתח הנלווה לאי-ודאות תעסוקתית מוכר גם הוא כגורם פוטנציאלי ללחץ. עבודות עונתיות ותנאי העסקה המספקים מעט ודאות ועקביות הן דוגמאות לסביבת עבודה המייצרת לחץ בשל חוסר ודאות גבוה לעתיד. תחום זה עלה באופן משמעותי עם השפעות מגפת הקורונה, וניתן לראות כי שיעור העובדים הבלתי מועסקים בעקבות המגפה בתחומי אומנויות ובידור ושירותי אירוח הוא הגבוה מבין כל תחומי העיסוק במשק ועולה על 80% (סקר כוח אדם אפריל 2020, הלמ"ס).

**קונפליקט בית-עבודה** מהווה גורם לחויית לחץ עבור עובדים. לחצים או תמיכה הנובעים מהעבודה קשורים לניהול היחסים בבית, ולחצים או תמיכה הנובעים מהבית קשורים לתפקוד העובדים בעבודה (Pluut et al 2018).

## התמודדות עם לחץ

התגובה של אדם לגורמים מלחיצים תלויה במידה רבה בכלים ובמשאבים הזמינים לו להתמודדות עם המשימה. משאבים שונים יכולים למתן את השפעות העומס על התוצאות השליליות לעובד ולארגון. ניתן לחלקם לחוסן אישי - יכולות אישיות, הכשרה ומיומנויות, המקנות לעובד תחושה של מסוגלות להתמודדות עם המשימה, ולמשאבים ארגוניים או של התפקיד, הכוללים עצמאות ושליטה, תמיכת מנהלים, תשתיות, תנאי עבודה, בהירות בדרישות, הוגנות ארגונית ועוד (Bakker & Demerouti, 2018; Windle, 2011).

**לסיכום:** לחץ ושחיקה קשורים לבריאות העובדים ולרווחתם, וגם למוטיבציה, לביצועים, להיעדרויות ולשיעורי עזיבה מוגברים של עובדים. לכן, מעסיקים וחוקרים ארגוניים בוחנים דרכי מניעה (Holman et al., 2018). ההתערבויות האפקטיביות יותר של ארגונים להקל על הלחץ שחווים העובדים ולשפר את רווחתם וביצועיהם הן אלו המתמקדות בשינוי בגורמים ללחץ, יחד עם חיזוק המשאבים להתמודדות עם המשימה.

## למקורות הביבליוגרפיה - בקישור הבא:

[https://www.osh.org.il/UploadedImages//08\\_2020/bs.pdf](https://www.osh.org.il/UploadedImages//08_2020/bs.pdf) ■

גורמים רבים נמצאו קשורים לעלייה בלחץ, ובהם גורמים במבנה התפקיד ודרישותיו, יחסים עם ממונים ועמיתים, תרבות ארגונית וערעור גבולות בין הבית לעבודה. השינויים הטכנולוגיים שהתרחשו בשני העשורים האחרונים, עם כניסת האינטרנט, המחשבים והטלפונים החכמים, שינו את סביבת העבודה, העלו את קצב הפעילות בארגונים ואת ציפיות הלקוחות, והובילו לעמעום הגבולות בין העבודה לבית. כל אלה, וגורמים נוספים, העלו את קצב השינויים, את רמת חוסר הודאות את הדרישות הגוברות מהעובדים, ואת הקושי להתנתק וליצור זמני מנוחה (Bhagat et al. 2016; Derks et al. 2014).

נוסף על שינויים אלה, מגפת הקורונה, שהחלה להתפשט בדצמבר 2019 והביאה חלקים ניכרים מהעולם למצבי סגר, למעבר אינטנסיבי לעבודה מהבית, לתקופות ממושכות ללא הכנסה ולחוסר ודאות בריאות ותעסוקתית, העלתה את סוגיית הלחץ והשפעותיו על חיינו ביתר שאת. סקר של המכון הישראלי לדמוקרטיה (מאי 2020) מעלה כי כ-15% חוו לחץ רב ו-25% נוספים חוו לחץ בינוני בתקופת הסגר. השפעותיה החברתיות והכלכליות של המגפה עוד לא ידועות במלואן, אך האבטלה הגבוהה וירידת הפעילות הכלכלית במשק צפויות להשפיע על מצב התעסוקה לטווח רחוק (אבירם-ניצן, 2020), וארגונים מתחילים להתכונן להשפעות ארוכות טווח על אופני ההעסקה.

## גורמי לחץ

הגורמים ללחץ נחלקים לגורמים הקשורים לדרישות שמציב התפקיד בפני העובדים, כלומר, המאמץ שעליהם להשקיע כדי למלא את משימותיהם, ולגורמים הקשורים למערכות היחסים הבין-אישיות שלהם עם מנהלים, עמיתים ולקוחות. גורמי הלחץ יכולים לנבוע גם מגורמים הקשורים למבנה הארגון, לתרבות העבודה, לשינוי ארגוני ולביטחון תעסוקתי (Aronson et al. 2017; Bakker & Demerouti, 2018).

**דרישות התפקיד** נחלקות לדרישות קוגניטיביות, מנטליות ופיזיות. לאופי הדרישות השפעה שונה על חויית הלחץ. הדרישות יכולות להוות גורם ללחץ, משום שהן יוצרות עייפות פיזית. חלקן יוצרות תסכול בגלל אי-עמידה בעומס ובדרישות, וחרדה מכישלון, אחרות מציבות את העובדים מול הכרעות אתיות משמעותיות לגבי חייהם של אחרים או מעמידות את העובדים בסיכון אישי (Aronson et al., 2017). גורם לחץ נוסף הוא דרישות רגשיות גבוהות בהחצנת רגשות חיוביים כלפי הלקוח או המטופל, התמודדות עם חרדות או קונפליקטים מול לקוחות או בהכלת מצבים רגשיים מורכבים הקשורים לבריאות גופנית ונפשית (Jeung et al. 2018).

מנגד, הדרישות הגבוהות, הן גם הגורם שמייצר אצל העובדים תחושת סיפוק, התקדמות ומשמעות במילוי תפקידם, ואלה מגבירים מוטיבציה ומחויבות לתפקיד ולארגון. יותר מכך, עובדים שאינם חווים את עבודתם כמאתגרת, בעלת משמעות ועם אפשרויות התפתחות, מדווחים אף הם על שחיקה ודלדול במשאבים רגשיים. לכן, מודל דרישות התפקיד-משאבים אומר כי כאשר לעובדים משאבים מתאימים לביצוע תפקידם, עלייה בדרישות הקשורות לכישורים ולמשמעות העשייה תגביר את המוטיבציה והסיפוק ותפחית את הסיכון לשחיקה (Bakker & Demerouti, 2018).

**יחסים בעבודה**, אשר כוללים עימותים, קונפליקטים, בריונות או התעמרות, מהווים גורם לחץ משמעותי עבור עובדים וקשורים