

דוח מסכם:

**אתגרי השילוב מחדש  
של עובדים בעקבות  
מלחמת חרבות ברזל -  
היבטי בריאות ובטיחות  
תעסוקתית**

המוסד לבטיחות ולגהות

ד"ר מרגנית אופיר גוטלר<sup>1</sup>

ד"ר לליב אגוזי<sup>1</sup>

ד"ר מאור כלפון חכמיגרי<sup>2</sup>

<sup>1</sup> מחלקת המחקר, המוסד לבטיחות ולגהות

<sup>2</sup> המכללה האקדמית תל-אביב - יפו

## עובדים ומנהלים יקרים, השותפים לדרך.

מאז שבעה באוקטובר ומלחמת חרבות ברזל, מדינת ישראל, החברה הישראלית ושוק העבודה מתמודדים עם מציאות מורכבת, מתמשכת ורבת השפעה. אלפי עובדים חזרו אל מקומות העבודה לאחר חוויות של אובדן, פינוי, שירות מילואים ממושך, בדאגה לבני משפחה, אולי לאחר פגיעה פיזית או נפשית, וחוסר ממשי של ודאות אישית ולאומית. במציאות זו, מקום העבודה הפך עבור רבים לעוגן של שגרה, משמעות, השתייכות וביטחון. מקום העבודה הפך גם לזירה המחייבת רגישות, התאמות וניהול אחראי של סיכונים חדשים.

הדוח שלפניכם הינו נדבך חשוב בשליחות הלאומית של המוסד לבטיחות ולגהות. העמקת ההבנה בקשר שבין בריאות העובד, שלמותו, תפקודו ובטיחותו. הדוח מיועד גם לסייע למעסיקים, למנהלים ולעובדים לקבל החלטות מבוססות ידע גם בעתות משבר.

מהמחקר עולה כי חזרה לעבודה לאחר אירועי טראומה אינה יכולה להיתפס כתהליך טכני בלבד אלא מחייבת שילוב בין מקצועיות ניהולית, באמצעות תרבות ארגונית תומכת, מתוך הקשבה לצרכי העובד וחתירה להטמעת כלים מעשיים לשמירה על בטיחות ובריאות בעבודה.

אני מבקש להודות לד"ר מרגנית אופיר-גוטלר שהובילה מחקר זה, לד"ר לליב אגוזי, מנהלת מחלקת המחקר במוס"ל, ולד"ר מאור כלפון-חכמיגרי על עבודתם המקצועית והרגישה, ולכל העובדים, המעסיקים וגורמי המקצוע ששיתפו מניסיונם ואפשרו לנו ללמוד מן השטח. תרומתם מסייעת לנו לגבש מענים מדויקים יותר, לחזק את החוסן הארגוני, ולקדם סביבת עבודה בטוחה, בריאה ומכילה יותר עבור כלל העובדים בישראל.

תקוותי כי דוח זה ישמש כלי עבודה יישומי עבור מקבלי החלטות וכל מי שנושאים באחריות לבריאותם ולבטיחותם של עובדים. חובתנו המשותפת היא להבטיח כי גם בעתות חירום ומשבר, החזרה לעבודה תיעשה באופן בטוח, הדרגתי, מכבד ומותאם למען העובדים, הארגונים והחברה הישראלית כולה.



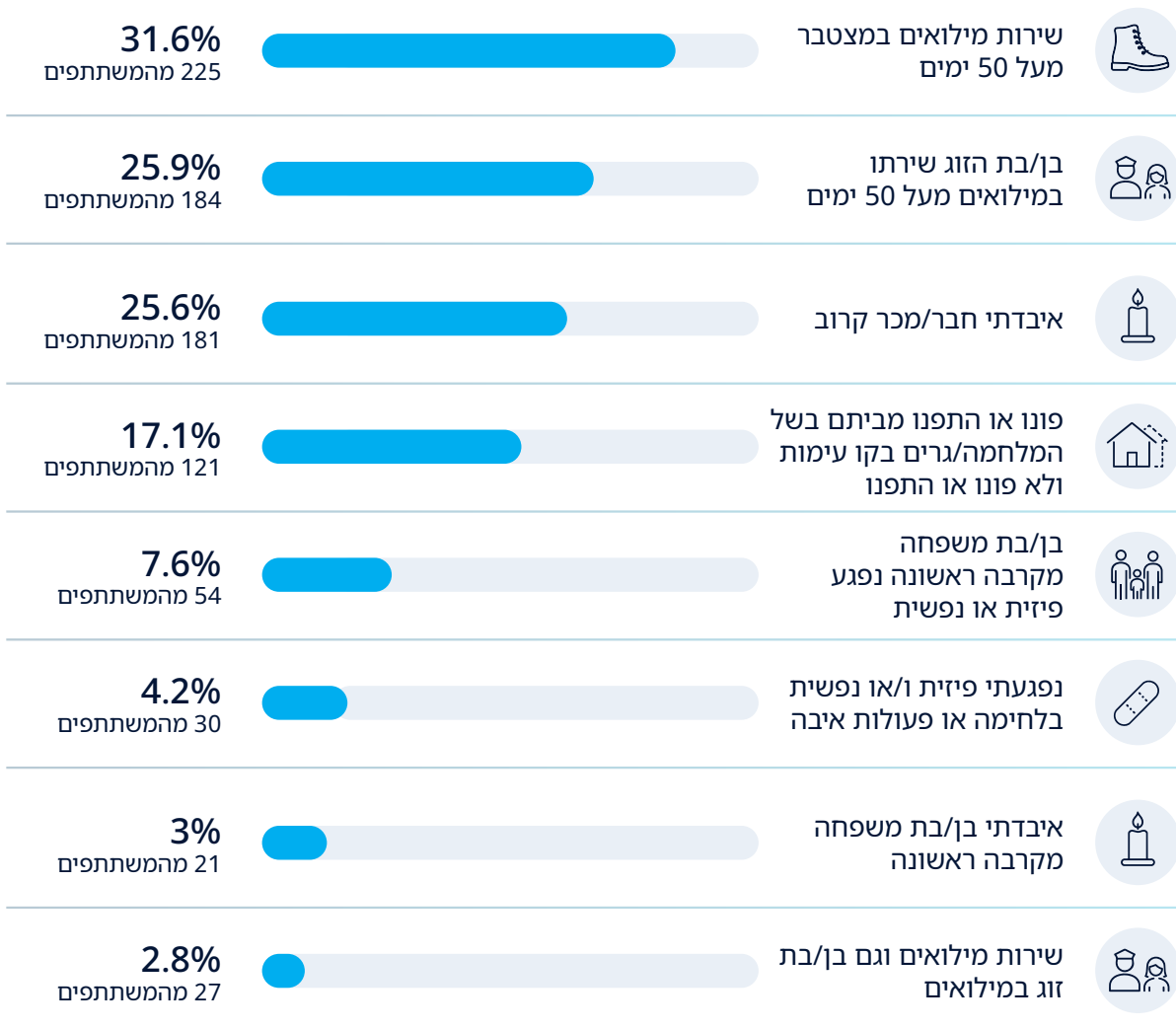
בברכה,

**משה בא גד,**

מ"מ מנכ"ל המוסד לבטיחות ולגהות

# אוכלוסיית מחקר

המחקר פנה לאוכלוסיות שהושפעו באופן אישי מהמלחמה בהשוואה לקבוצת ביקורת מותאמת גיל ומגדר משתתפים אשר הושפעו באופן אישי מהמלחמה 572 קבוצת ביקורת של משתתפים שלא דיווחו על אחת ההשפעות המפורטות 138



## שינויים תעסוקתיים

האוכלוסיה שהושפעה מהמלחמה עשתה יותר שינויים תעסוקתיים. כשליש מהמשתתפים דיווחו על השתייכות ליותר מקבוצה אחת שהושפעו אישית מהמלחמה. המושפעים ישירות מהמלחמה עשו יותר שינויים תעסוקתיים.

קבוצה שהושפעה אישית מהמלחמה



קבוצה שלא הושפעה אישית מהמלחמה

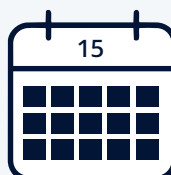


השינויים שעשו: החליפו תפקיד בארגון, עברו לארגון אחר, החליפו מקצוע או התפטרו

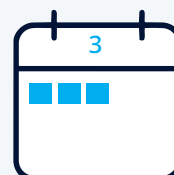
## משך העדרות מהעבודה בתקופת המלחמה

כ-15 שבועות בקבוצה שנפגעה לעומת כ-3 שבועות בקבוצה שלא הושפעה ישירות מהמלחמה

קבוצה שהושפעה אישית מהמלחמה



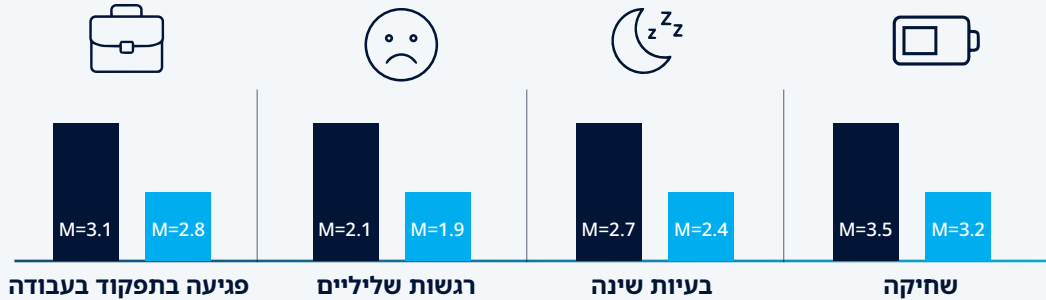
קבוצה שלא הושפעה אישית מהמלחמה



# ממצאים מרכזיים

## השפעה על בריאות ורווחה

עובדים שהושפעו אישית מהמלחמה דיווחו על רמות גבוהות יותר של שחיקה, בעיות שינה, רגשות שליליים ופגיעה בתפקוד בעבודה, בהשוואה לעובדים שלא הושפעו אישית.



## פציעות בקרב עובדים החשופים לסיכונים רבים יותר בעבודה

בקרב האוכלוסייה החשופה לסיכונים רבים יותר בעבודה דווחו 33.9% פציעות מבין נפגעי המלחמה לעומת 11.5% בקרב מי שלא נפגעו מהמלחמה

לא הושפעו אישית מהמלחמה | הושפעו אישית מהמלחמה



## עובדים בעבודות מסוכנות: התנהגות לא בטיחותית בעבודה

47.8% מקרב האוכלוסיות שהושפעו ספציפית מהמלחמה העידו על עצמם שהתנהגו בצורה לא בטיחותית בעבודה לעומת 30.4% מהאוכלוסייה שלא הושפעה ספציפית מהמלחמה

לא הושפעו אישית מהמלחמה | הושפעו אישית מהמלחמה

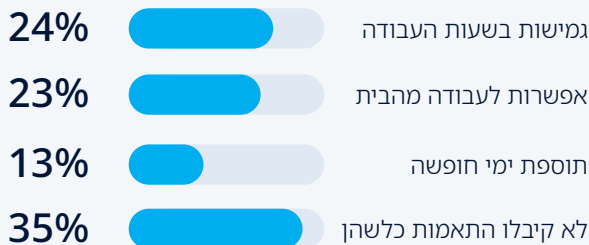


47.8%



30.4%

## התאמות מרכזיות שניתנו למי שהושפעו אישית

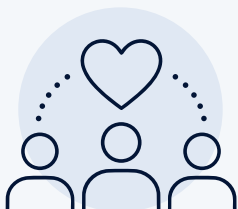


## צרכים בולטים של מי שהושפעו אישית מלחמה



## תמיכה ארגונית ותוצאות רגשיות

תמיכה ארגונית נמצאה קשורה לתוצאים הרגשיים של העובדים יותר מאשר השתייכותם לאוכלוסייה הנפגעת. עבור האוכלוסיות שהושפעו אישית התמיכה הארגונית היתה חיונית יותר.



# המלצות

ההמלצה המרכזית היא גיבוש מדיניות לאומית ופיתוח מודל מוסדר לחזרה לעבודה לאחר אירועים טראומטיים. מטרת המודל היא להבטיח את בריאות העובדים תוך שמירה על הרציפות התפקודית של הארגון ושל המשק. התפיסה העומדת בבסיס ההמלצות היא כי רווחתו הנפשית של העובד, בטיחותו הפיזית ובריאותו כרוכות זו בזו, ועל כן מצבו הקוגניטיבי והרגשי חייב להילקח בחשבון במערך ניהול הסיכונים.

## המלצות למעסיקים ולארגונים

- **הקמת ועדה רב-תחומית:** מומלץ להקים ועדה (הכוללת הנהלה, משאבי אנוש, בטיחות, ייעוץ משפטי ומומחי חוסן) שתגבש מדיניות ארגונית, נהלי עבודה ו"פרוטוקול שיבה" מוסדר לעובדים.
- **"סל גמישות" ארגוני:** על הוועדה להגדיר את גבולות הגמישות וההתאמות שניתן לבצע עבור העובד, תוך מציאת איזון בין צרכי האישיים לצרכי הארגון.
- **ליווי אישי:** למנות איש קשר קבוע, שיהווה כתובת אחת לעובד ויקיים עמו שיחות מעקב.
- הכשרת מנהלים ל"ניהול רגיש-טראומה": מתן כלים למנהלים לזיהוי "פציעות שקופות" (כגון קשיי ריכוז וויסות) וניהול המבוסס על הקשבה.
- **מרחב ביטחון פסיכולוגי:** יצירת תרבות ונהלים שיאפשרו לעובד לדווח על חוסר יכולת זמנית לבצע משימה (במיוחד משימות מסוכנות) ללא חשש מפגיעה בפרנסתו או בקידומו.
- **התאמות בטיחותיות ותפעוליות:** שילוב מדדי שלומות (כמו שחיקה או איכות שינה) בהערכת הסיכונים, והתאמת הסביבה הפיזית למגבלות חושיות של העובדים.

## המלצות לעובדות ולעובדים

- **מודעות וערנות:** פיתוח מודעות עצמית לשינויים ברמות הריכוז והזיכרון, במיוחד בטרם ביצוע פעולות הדורשות דיוק וזהירות.
- **שקיפות בטיחותית:** קיימת חשיבות לדיווח למנהלים במצבים של עומס רגשי או "ניתוק" שעלולים למנוע ביצוע בטוח של העבודה.
- **יוזמה וקבלת סיוע:** על העובדים ליזום פנייה לארגון כדי לברר אילו התאמות קיימות, להשתתף בפעילויות תומכות, ובמידת הצורך לפנות לרופא תעסוקתי.

## המלצות מדיניות לאומית ורגולציה

- **הקמת ועדה ממשלתית:** מומלץ כי משרד העבודה יקים ועדה רב-תחומית שתגבש תקנות למתווית חזרה בטוחה לעבודה ותעדכן את התקנות כך שיכללו היבטים רגשיים וחברתיים כגורמי סיכון בטיחותיים.
- **כשירות רגשית לעבודות בסיכון:** מומלץ לבחון התייחסות רשמית לכשירות קוגניטיבית ורגשית בתפקידים בעלי סיכון גבוה (כמו עבודה בגובה או נהיגה).
- **הכשרת ממוני בטיחות וסיוע לעסקים קטנים:** הוספת פרק חובה על גורמים פסיכו-סוציאליים בהכשרת ממוני בטיחות, וכן מתן משאבים, ידע וסיוע במימון לעסקים קטנים ובינוניים.
- **עיגון זכויות והגנות בחקיקה:** יש לבחון חקיקה המרחיבה את עקרונות ה"נגישות" גם לנגישות קוגניטיבית ותפקודית עקב טראומה, בדומה לזכויות הקיימות במצבים אישיים אחרים כגון מוגבלות או היריון.
- **הגנה תעסוקתית:** קידום חקיקה שתגן על מעמדו ושכרו של עובד הנדרש ל"תקופת הסתגלות" בשל אי-כשירות זמנית, תוך מתן סיוע כלכלי למעסיקים כדי לא לפגוע ברציפות התפעולית.

# תקציר

## רקע ומטרות המחקר

חזרה לעבודה לאחר אירועים טראומטיים רחבי היקף נושאת בחובה תועלת רבה עבור העובדים<sup>3</sup>, המעסיקים והחברה בכללותה, וזאת בתנאי שהיא מתבצעת במתכונת מותאמת ומיטבית למצבם הפיזי והנפשי של המועסקים. היעדרה של התאמה כזו עלול להוביל להחרפת הפגיעה ולנסיגה תפקודית ובטיחותית בשטח. טבח השבעה באוקטובר ופרוץ מלחמת חרבות ברזל הציבו בפני המשק הישראלי אתגרים ניהוליים ובטיחותיים חסרי תקדים, המאפיינים מצב חירום לאומי מתמשך. על רקע זה, מטרת העל של מחקר זה הייתה לאפיין את אתגרי החזרה לעבודה (Return to Work) בקרב אוכלוסיות שהושפעו באופן ישיר מאירועי המלחמה, לזהות פערים תפקודיים ובטיחותיים בין קבוצות אלו לבין שאר אוכלוסיית המועסקים, ולהציג את הצרכים והמענים הנדרשים להן הן ברמת הארגון והן לצורך פיתוח מדיניות לאומית משולבת.

## שיטה ומתודולוגיה

המחקר התבסס על מתודולוגיה משולבת. שלב המחקר הראשון כלל ראיונות בשיטה האיכותנית, שימש כשלב מקדים לצורך איתור סוגיות הליבה, המעסיקות את העובדים מתתי-הקבוצות השונות, את המעסיקים ואת ארגוני הסיוע המלווים אוכלוסיות אלו. התובנות משלב זה הוטמעו בבניית השאלונים לבחינת אתגרי השטח. השלב הכמותני כלל מדגם של 710 עובדים ו-20 מנהלי משאבי אנוש. השאלונים עשו שימוש במדדים סטנדרטיים מתוקפים ובמדדים שנכתבו על ידי צוות המחקר, לצד פרקים פתוחים לתוכן מילולי, אשר אפשרו למשיבים לספק מידע עשיר ומפורט מנקודת מבטם ששימש להמחשת ולהעמקת הממצאים הסטטיסטיים.

## ממצאים כמותיים: השוואה בין עובדים שהושפעו/נפגעו אישית לאלו שלא הושפעו באופן אישי

ניתוח הנתונים הכמותיים מעלה הבדלים מובהקים במדדי התפקוד והבטיחות בין עובדים שהוגדרו כנפגעים או מושפעים באופן אישי מהמלחמה (עקב שכול, פינוי או שירות מילואים) לבין עובדים שלא חוו פגיעה אישית ישירה. בתחום השלומות והשחיקה, נמצא כי רמת השחיקה הממוצעת של העובדים שהושפעו אישית היתה גבוהה מזו של אלו שלא הושפעו אישית (3.51 לעומת 3.18), וכך גם איכות שינה נמוכה יותר.

עובדים שהושפעו אישית מהמלחמה ביצעו שינויים תעסוקתיים בשיעור גבוה יותר. העובדים שהושפעו אישית דיווחו על היעדרות ממוצעת מהעבודה למשך זמן ארוך יותר - 15.4 לעומת 3.9 שבועות בקרב קבוצת ההשוואה. ממצא משמעותי נוגע לבטיחות הפיזית: בקרב עובדים המועסקים במשימות בסיכון גבוה, שיעור תאונות העבודה המחייבות היעדרות היה גבוה פי שלוש בקרב האוכלוסייה שהושפעה אישית מהמלחמה (33.9%) בהשוואה לאלו שלא הושפעו באופן אישי (11.5%). נתון זה מצביע על כך שהפגיעה הרגשית והתפקודית עלולה להוות גורם סיכון גם לבטיחות.

<sup>3</sup> לשון הזכר הנוקטת בדוח זה משמשת מטעמי נוחות בלבד, והתוכן שבו מכון ומיועד לכל אדם, ללא הבדל מגדר או זהות מגדרית.

## תובנות ומסקנות

המחקר ממחיש כי עומס קוגניטיבי רגשי ואחר הנובע מטראומה, שינוי בתנאי החיים ודחק מתמשך מהווה גורם סיכון פסיכו-סוציאלי בעל השלכות לבריאות. ניהול בטיחות בעת משבר לאומי דורש תשומת לב והתייחסות למצבי החיים, שכן בטיחות פיזית קשורה גם למצב רגשי ומוגנות חברתית. הירידה בערנות והסחות הדעת בקרב האוכלוסייה המושפעת מהוות אתגר גיהותי ובריאותי המחייב התערבות מערכתית. לאור זאת, מתחדד הצורך בפיתוח מדיניות לאומית אינטגרטיבית בישראל, בדומה למודלים המיושמים בארצות הברית, נורבגיה ואוסטרליה, המעגנים את ניהול הסיכונים הפסיכו-סוציאליים ואת פרוטוקולי החזרה לעבודה כחלק בלתי נפרד מחובת הזהירות הממסדית והארגונית. מקום העבודה נדרש לתפקד כאי של יציבות, תוך אימוץ גישה הוליסטית לבריאות העובד של Total Worker Health.

## המלצות למדיניות

לאור הממצאים, המחקר ממליץ על גיבוש מדיניות לאומית אינטגרטיבית המבוססת על פיתוח מודל מפורט ומדורג לחזרה לעבודה לאחר אירועים טראומטיים, אשר יכיר בשונות בין העובדים ובצרכיהם המשתנים לאורך זמן. מומלץ למדינה לפעול לעדכון הרגולציה כך שתחייב מעסיקים לבצע הערכת סיכונים פסיכו-סוציאלית הכוללת זיהוי גורמי דחק ארגוניים וגורמי דחק חיצוניים, והשפעתם על הכשירות הקוגניטיבית, הפיזית והנפשית, לצד פיתוח פרוטוקולים ספציפיים למשימות בסיכון גבוה. ברמה הארגונית, מומלץ למסד את תפקיד מתווך החזרה לעבודה, אשר יהיה אמון על תיאום בין מערכי הבריאות ומשאבי האנוש, תוך הטמעת תרבות של בטיחות פסיכולוגית המאפשרת דיווח על ירידה זמנית בכשירות ללא חשש מפגיעה תעסוקתית. לבסוף, מומלץ על הקמת ועדת היגוי לאומית רב-מגזרית שתכלול את משרדי העבודה והבריאות, המוסד לביטוח לאומי והמוסד לבריאות ולגרות, אשר תתווה הנחיות לגבי מידע, ייעוץ, סיוע וסבסוד בנושאי גרות נפשית למעסיקים ופיתוח מדיניות מערכתית לקליטה בעבודה לאחר טראומה אישית ולאומית.

## תודות

אנו מבקשות להביע את תודתנו העמוקה והערכתנו הכנה לגב' רונית שלח מורטון ולצוות המקצועי של תוכנית "חוזרים למסלול" בארגון הג'וינט, למר אור אבנט ולצוות מרכז משאבים, וכן לפסיכולוג יותם הלוי, על תרומתם החיונית לפיתוח מערך המחקר, על הידע המקצועי יקר הערך שחלקו עמנו, ועל סיועם המרכזי בהסרת חסמים ובהגעה ממוקדת לקהלי היעד. תודה מיוחדת ושלוחה מעומק הלב למרואיינות ולמרואיינים אשר שיתפו עמנו את חוויותיהם בגילוי לב מתוך תקופת המשבר. נכונותם לפתוח את ליבם ולאפשר הצצה אל מציאות חייהם המורכבת, היא שהעניקה למחקר זה את קולו הייחודי, ואפשרה לנו לבסס היכרות מעמיקה, רגישה ומשמעותית עם הסוגיות התעסוקתיות והבריאותיות הניצבות כיום הן בפני העובדים והן בפני המעסיקים במדינת ישראל.

# תוכן עניינים

|    |  |
|----|--|
| 06 | <b>תקציר</b>   |
| 09 | <b>רקע</b>   |
| 10 | השפעות מצבי קונפליקט לאומיים על ציבור העובדים                                    |
| 10 | מדיניות לאומית ופרקטיקות חזרה לעבודה לאחר אירועי טראומה המוניים: מבט בינלאומי    |
| 13 | מטרות המחקר  |
| 14 | <b>שיטה</b>  |
| 14 | אוכלוסיית המחקר ודגימה   |
| 14 | מדדים  |
| 16 | <b>ממצאי המחקר</b>   |
| 16 | תיאור אוכלוסיית המחקר  |
| 17 | משתנים דמוגרפיים   |
| 19 | מאפיינים תעסוקתיים   |
| 22 | הקשר בין השפעות המלחמה לשינויים בעבודה   |
| 24 | בריאות פיזית ונפשית בעבודה   |
| 26 | צרכים וציפיות ממקום העבודה   |
| 27 | התאמות ומענים שניתנו במקומות העבודה  |
| 31 | סיכום הערות מילוליות: "להישמע ולהיראות" - קולות המשיבים מבעד לשבר המלחמה         |
| 33 | ממצאי המעסיקים: מיפוי ראשוני של פעולות ארגוניות וניהוליות בעת משבר               |
| 34 | <b>סיכום</b>   |
| 36 | המלצות   |
| 37 | המלצות למעסיקים ולארגונים  |
| 39 | המלצות לעובדים/ות  |
| 40 | המלצות למדיניות לאומית ורגולציה - בריאות נפשית וחברתית כחלק מניהול סיכונים משולב |

## רקע

נטל כלכלי כבד על המשק ועל מערכות התמיכה החברתיות. בנוסף קיימת עלייה בהיקף המוכרים כנפגעים: מספר מקבלי הגמלה עקב פעולות איבה זינק מכ-9000 ל-29.9 אלף ב-2024, ומספר נכי צה"ל עלה ל-72.5 אלף, תוך עלייה של 18.1% במספר המוכרים עם פגיעות נפשיות.

ב-7 באפריל 2024 מינה שר האוצר, בצלאל סמטוריק, את הוועדה הציבורית למתן סיוע לנפגעים מהאירועים שהתרחשו ביום שבעה באוקטובר 2023 (להלן: הוועדה). בכתב המינוי לחברי וחברות הוועדה נכתב כי יש לפתח מענים לקבוצות האוכלוסייה השונות אשר נפגעו, "תוך מתן דגש ליכולתן להשתקם ולשוב להשתלב בחברה באופן מיטבי"<sup>6</sup>.

בדו"ח המסכם שהוגש לשר קבעו חברות וחברי הוועדה כי:

"אכן, דומה שמאורעות השבעה באוקטובר אינם דומים לשום מאורע אחר.

לא בהיקפם (חטיפה וביזה, רצח והתעללות, פציעה והרג של אלפי בני אדם);

לא באופיים (מעשי התעללות מזוויעים);

לא במשכם (שעות ארוכות ובמקרים מסוימים ימים שחלפו עד שכוחות ההצלה והביטחון הגיעו),

לא בזהות ומיהות הנפגעים (חיילים ואזרחים, ובהם אנשים ונשים, ילדים וזקנים),

לא בסוג הנפגעים: לא רק בודדים ואנשים פרטיים אלא קהילות שלמות שאבדו או נפגעו באופן ממשי;

טבח השבעה באוקטובר 2023 ומלחמת חרבות ברזל הובילו לטלטלה אדירה, אובדן חיים ופגיעה פיזית ונפשית רחבת היקף באזרחי ותושבי מדינת ישראל. בעת משבר קיומי זה, נדרש המשק להמשיך לפעול ולתפקד כדי לשמור על מכלול המערכות למען בטחון, בריאות, חינוך וכלל הצרכים האזרחיים, וזאת במצב של מחסור משמעותי בכח העבודה ואיום בטחוני על פעילות משקית באזורי עימות. בנוסף לכך עלה לאין ערוך שיעור העובדים, אשר חוו אירועים אישיים או משפחתיים, בעלי אופי טראומתי, עבורם נדרשו מקומות העבודה להתאים מחדש את הדרישות ואת סביבת העבודה.

לצד הפגיעה הכוללת היו אוכלוסיות אשר הושפעו ישירות באופן אישי או משפחתי. מנתוני הלמ"ס<sup>4</sup> עולה כי בשנת 2023 נרשמו 1,377 הרוגי מלחמה (828 אזרחים ו-509 חיילים) ובשנת 2024 נוספו 406 הרוגים נוספים (96 אזרחים ו-310 חיילים). לצד האובדן האישי, המשפחתי והקהילתי, עקירה מסיבית של אוכלוסיות עובדות מבתיהן הביאה לכך שבסוף שנת 2023 עמד מספר המפונים על כ-128.6 אלף איש, רובם מיישובי הדרום (כ-76.8 אלף). עד סוף שנת 2024 הצטמצם מספרם לכ-67.4 אלף, תוך העתקת מרכז הכובד של הפינוי ליישובי הצפון (כ-63.1 אלף מפונים מגבול הלבנון)<sup>5</sup>. בשוק העבודה, המלחמה התבטאה בהיעדרות חסרת תקדים של כ-147.3 אלף מועסקים בשל שירות מילואים בשיא הלחימה (3.4% מכלל המועסקים ברבעון הרביעי של 2023 לעומת 0.1% בלבד בשגרה), היעדרות זו, לצד העלייה המסיבית במספר הנפגעים והמפונים, יצרה

<sup>4</sup>הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (הלמ"ס). 26.02.2026. אוכלוסיית ישראל לאחר פרוץ המלחמה בשבעה באוקטובר 2023 - תמונת מצב חברתית-כלכלית בישראל ובגבול עזה ולבנון, נתונים מתוך דוח פני החברה מס' 1. [https://www.cbs.gov.il/he/mediarelease/DocLib/2026/028/33\\_26\\_028b.pdf](https://www.cbs.gov.il/he/mediarelease/DocLib/2026/028/33_26_028b.pdf) כניסה 25.02.2026.

<sup>5</sup>יש להבהיר כי הירידה החדה במספר המפונים הרשמיים מהדרום (לכ-4,300 איש בלבד בסוף 2024) אינה מעידה בהכרח על חזרה מלאה לשגרה. נתוני הלמ"ס מרמזים כי חלק משמעותי מתושבי העוטף הועברו למסגרות של מגורי קבע ארעיים או פתרונות דיור מוסדרים אחרים, ולפיכך הוצאו ממצבת ה"מפונים" הרשמית המזכה בדמי כלכלה או לינה במלונות, על אף שטרם שבו לבתיהם המקוריים.

<sup>6</sup> [https://www.gov.il/BlobFolder/reports/report-assitance-casulties-7-october/he/Files\\_report-assitance-casulties-7-october.pdf](https://www.gov.il/BlobFolder/reports/report-assitance-casulties-7-october/he/Files_report-assitance-casulties-7-october.pdf) כניסה 24.11.2024.

נותר מחוץ למרחב העבודה, אלא משפיע באופן ישיר ועקיף על תפקוד העובדים, על חוויית העבודה עצמה, ואף עשוי להוביל להשלכות ארגוניות. כך למשל, מחקר שבחן את השפעת אירועי ה-11 בספטמבר בארצות הברית מצא כי רמות הלחץ הנפשי בקרב יחידים עלו והובילו, בין היתר, להיעדרות מוגברת מהעבודה.<sup>9</sup>

## מדיניות לאומית ופרקטיקות חזרה לעבודה לאחר אירועי טראומה המוניים: מבט בינלאומי

בעשורים האחרונים חל שינוי פרדיגמטי במדינות המערב, העוברות מטיפול פרטני בנפגעים ישירים למדיניות לאומית, המכירה בפגיעה רוחבית בציבור העובדים. מודלים אלו מכירים בהשפעות השליליות האפשרויות של קליטה בעבודה באופן לא מותאם ומצביעים על הסיכונים בגישת "הכל כרגיל" הממוקדת רק בצרכי הארגון ומשלבת דרישות גבוהות מהעובד והתאמה לא מספקת של משימותיו לצד העדר מענה לצרכיו<sup>10</sup>. סיכונים אלו באים לידי ביטוי בהעדרות, לחץ, מצוקה רגשית, ירידה בתחושת הסיפוק בעבודה, ירידה בתחושת הביטחון, קשיים בשינה ועוד<sup>11</sup>. מנגד, מודלים אלו מדגישים כי קליטה מיטבית בעבודה הרואה את צרכי העובד ומציעה תהליך מותאם והדרגתי בחזרה לעבודה, עשויה להוות גורם משמעותי בעיבוד טראומה ושיקום רציפות החיים<sup>12</sup>.

לא במקום הפגיעה: חלק גדול מהאנשים נפגעו בתוך 'מבצרם'-ביתם האישי, ובתוככי חדרי הביטחון המבוטנים (ממ"דים) שבתוכם, כשעד לאותה עת דימו שהוא המקום הבטוח בעולם; ולא בתחושת החידלון וההפקרה שליוותה את אזרחי המדינה באותן שעות נוראות, ובהם השורדים, בני משפחותיהם וחבריהם.<sup>7</sup>

הוועדה פרסמה את מסקנותיה והמלצותיה בחודש יולי 2024 ובין המלצותיה התייחסה הוועדה גם להיבטים הכרוכים בתעסוקה תוך המלצה לסיוע בהכשרה תעסוקתית, הסבה מקצועית ושיקום תעסוקתי, אך לא הרחיבו כיצד יש להביא המלצות אלו לידי ביטוי. כמו כן, היבטים של הגנה על בריאותם ובריאותם של עובדים בתקופה של שינויים דרמטיים בחייהם, קיבלו התייחסות מינימלית בתוך מכלול הצרכים הרבים.

## השפעות מצבי קונפליקט לאומיים על ציבור העובדים

תקופות המאופיינות במשבר רחב-היקף, כדוגמת מלחמה, כרוכות בעלייה בלחץ נפשי ובפגיעה בבריאות הנפשית. באזורי מלחמה שונים ברחבי העולם נמצאו סימפטומים גבוהים של חרדה ודכאון בתקופת מלחמה בהשוואה לתקופה שלאחר סיומה<sup>8</sup>. בהקשר של בריאות תעסוקתית, לחץ מתמשך זה אינו

<sup>7</sup> שם, עמ' 4.

<sup>8</sup> Lim, I. C. Z. Y., Tam, W. W. S., Chudzicka-Czupala, A., McIntyre, R. S., Teopiz, K. M., Ho, R. C., & Ho, C. S. H. (2022). Prevalence of depression, anxiety and post-traumatic stress in war- and conflict-afflicted areas: A meta-analysis. *Frontiers in Psychiatry*, 13, 978703. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2022.978703>

<sup>9</sup> Byron, K., & Peterson, S. (2002). The impact of a large-scale traumatic event on individual and organizational outcomes: Exploring employee and company reactions to September 11, 2001. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(8), 895-910.

<sup>10</sup> Heir, T.; Stokke, E.H.; Tvenge, K.P. The Role of Workplace on Work Participation and Sick Leave after a Terrorist Attack: A Qualitative Study. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2021, 18, 1920. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041920>.

<sup>11</sup> Miu, Adriana S. PhD; Davis, Anna J. MD; Raitt, Josh M. MTS, STM; Lee, Min Hyung MD; Pedrazine, Anthony MA; Canan, Fatih MD; Pollio, David E. PhD; North, Carol S. MD, MPE. Employee Job Satisfaction and Performance in Association With Workplace Responses to the 9/11 Attacks on New York City's World Trade Center. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 64(2):p 115-122, February 2022. | DOI: 10.1097/JOM.0000000000002409

<sup>12</sup> Schoonover KL, Yadav H, Prokop L, Lapid MI. Accommodating Bereaved Parents in the Workplace: A Scoping Review. *J Loss Trauma*. 2023;28(4):348-363. doi: 10.1080/15325024.2022.2122221. Epub 2022 Sep 20. PMID: 37635848; PMCID: PMC10456992.

## נורבגיה: מודל הפנייה הפרואקטיבית (Outreach Model)

בעקבות פיגועי הטרור בנורווגיה (2011), בוצע מחקר עומק בקרב העובדים אשר נחשפו לארועי הטרור לצורך הבנת הגורמים המסייעים בחזרה לעבודה לעומת אלו אשר גרמו להעדרויות. מממצאי המחקר עולה, כי חזרה לעבודה והתמדה בה לאחר אירוע אסון, נשענות על שלושה עוגנים מרכזיים: ניהול תומך המגלה גמישות לצרכי הפרט, לכידות חברתית ודאגה הדדית בין קולגות, ותפיסת העבודה כעוגן של שגרה ושליטה במצב. מנגד, דרישות תובעניות מדי וחוסר הכרה בקשיים האישיים נמצאו כגורמים המעודדים היעדרות. החוקרים מדגישים כי התאמת סביבת העבודה לצרכים הרגשיים והחברתיים של העובדים היא המפתח לשיפור הבריאות והפריון בעקבות משבר<sup>14</sup>.

גישה זו הוטמעה גם באסטרטגיה לאומית שפותחה בנורבגיה אשר התבססה על המלצות המרכז הלאומי לאלימות ודחק טראומטי (NKVTS). המדיניות קובעת כי חזרה לעבודה היא יעד שיקומי מרכזי, ויש ליישם עבודה מודל של פנייה יזומה. המדיניות מחייבת את מערכות הבריאות התעסוקתיות ליצור קשר יזום עם עובדים במעגלי החשיפה, מתוך הבנה כי טראומה מאופיינת לעיתים בהימנעות העובד מלבקש עזרה בעצמו. המודל מדגיש את הצורך בשיח ניהולי רגיש המכיר בירידה זמנית בתפקוד כחלק טבעי מתהליך ההחלמה<sup>15</sup>.

## אוסטרליה: אסטרטגיה לאומית ממוקדת-עובד (Safe Work Australia)

במסגרת המאמצים הבינלאומיים להסדרת המענה המערכתי לעובדים לאחר פגיעה, בולטת האסטרטגיה הלאומית לחזרה לעבודה של אוסטרליה לשנים 2020-2030<sup>13</sup>. אוסטרליה עיגנה את החובה הלאומית לניהול סיכונים פסיכו-סוציאליים כחלק בלתי נפרד מחובת הזהירות של המעסיק, תוך הצבת העובד במרכז התהליך והכרה בכך שחזרה מוצלחת לעבודה מהווה רכיב חיוני בשיקום השלומות (Well-being) של הפרט. המדיניות מגדירה מסגרת המטילה על המעסיק אחריות אקטיבית לשימור עובדים שנחשפו לטראומה, ומבוססת על חמישה תחומי פעולה מרכזיים הכוללים העצמת עובדים, בניית מנהיגות ארגונית חיובית, מתן כלים ייעודיים למעסיקים וסינכרון בין כלל בעלי העניין במערכת הבריאות והתעסוקה.

דגש מיוחד ניתן באסטרטגיה זו לתפקיד 'מתווך החזרה לעבודה' (RTW Coordinator), המחויב לבנות תוכנית חזרה מדורגת המבוססת על יכולותיו המשתנות של העובד, תוך הפחתת סטיגמה סביב פציעות נפשיות ומתן דגש על תרבות ארגונית תומכת. המודל האוסטרלי מזהה את התרבות הארגונית ואת תפקידו של המנהל הישיר כגורמי מפתח ביצירת סביבה המאפשרת התערבות מוקדמת ומניעת נסיגה תפקודית. עקרון יסודי במדיניות זו הוא התפיסה כי עבודה, כאשר היא מותאמת ליכולותיו המשתנות של העובד, משמשת ככלי שיקומי רב-עוצמה, התורם להחלמה ומונע את הניתוק מהמרקם החברתי והמקצועי. עבור עובדים, שנחשפו לאירועי טראומה קיצוניים, יישום עקרונות אלו מאפשר בניית מסלול חזרה בטוח ובר-קיימא המאזן בין הצרכים התפעוליים של הארגון לבין מצבו וצרכיו של העובד.

<sup>13</sup> Safe Work Australia. (2019). National return to work strategy 2020-2030. [https://www.safeworkaustralia.gov.au/system/files/documents/1909/national\\_return\\_to\\_work\\_strategy\\_2020-2030.pdf](https://www.safeworkaustralia.gov.au/system/files/documents/1909/national_return_to_work_strategy_2020-2030.pdf)

<sup>14</sup> Heir, T.; Stokke, E.H.; Tvenge, K.P. The Role of Workplace on Work Participation and Sick Leave after a Terrorist Attack: A Qualitative Study. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2021, 18, 1920. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041920>.

<sup>15</sup> Dyb G, Jensen T, Glad KA, Nygaard E, Thoresen S. Early outreach to survivors of the shootings in Norway on the 22nd of July 2011. *Eur J Psychotraumatol*. 2014 Jul 2;5. doi: 10.3402/ejpt.v5.23523. PMID: 25018858; PMCID: PMC4082194.



### **ארצות הברית: לקחי ה-11 בספטמבר – מחוסן אישי לחוסן של יחסים (Relational Resilience)**

הפיגוע במגדלי התאומים ב-11 בספטמבר 2001 חולל מהפכה בתפיסת האחריות הארגונית בארצות הברית והוביל לשינוי פרדיגמטי במדיניות החזרה לעבודה ובניית חוסן. המדיניות האמריקאית, כפי שגובשה בהנחיות הממשלתיות להתאוששות ממשבר, מעניקה למקום העבודה תפקיד פסיכולוגי מכריע, המכונה 'אי של יציבות'. בתוך מציאות של כאוס לאומי ואי-ודאות קיצונית, מקום העבודה מספק לעובד עוגנים של שגרה, זהות מקצועית ורשת חברתית תומכת<sup>16</sup>. נמצא כי הגורם המנבא החזק ביותר לחזרה מוצלחת לעבודה ולמניעת פוסט-טראומה כרונית אינו הטיפול הקליני לבדו, אלא איכות הקשר והדיאלוג בין המנהל הישיר לעובד. הנחיות ה-SAMHSA (Substance Abuse and Mental Health Services Administration) מדגישות כי מדיניות ניהולית צריכה לעבור מהתמקדות בביצועים ובפריון בלבד לניהול מבוסס אמפתיה וביטחון פסיכולוגי. גישה זו מכירה בכך שחשיפה לטראומה קיצונית משפיעה באופן ישיר על התפקוד הקוגניטיבי, ולכן על המנהלים לייצר מרחב שבו עובדים יכולים לדווח על קשיים בריכוז, חורים בזיכרון או עייפות כרונית ללא חשש מפיטורין או פגיעה בביטחון התעסוקתי. לקח מרכזי מהתקופה שלאחר ה-11 בספטמבר הוא חשיבותן של פגישות צוות לא-פורמליות המיועדות לתיקוף רגשי ושימור הלכידות החברתית, המשמשת כבלם מרכזי מפני נסיגה תפקודית ותאונות עבודה הנובעות מהסחת דעת.

## מטרות המחקר

מצב המלחמה בישראל נמשך מאז ה-23.10.2023 ומשפיע על כלל האוכלוסייה והעובדים. יחד עם זאת, לצד השפעות המלחמה על כלל העובדים, חייהם של מאות אלפי עובדים הושפעו במידה משמעותית יותר בתקופות שונות אם בשל טראומה אישית, שכול ואובדן, בני משפחה שנפגעו, פינוי מבתיהם, חיים בקו עימות, שירות מילואים ממושך ועוד. מצב זה עלול להציב קבוצות עובדים שונות תחת סיכון מוגבר לבריאותם ולארועי בטיחות בעבודה, בשל הלחץ הרב, פגיעה בשינה והסחת הדעת הנלווית למצבם. בחלק מהארגונים מחלקות משאבי האנוש התגייסו באופן שחורג מעבודתן השוטפת לצורך מתן מענים לעובדים ומשפחותיהם ולשמירת שגרת עבודה ככל הניתן. יחד עם זאת, נדרשת תשומת לב מחקרית יחודית לתחום ניהול סיכוני בטיחות ובריאות בעבודה לאחר אירוע טרור רחב היקף ובעת מצב חירום מתמשך.

על רקע ההשפעות הנרחבות של אירועי מלחמה על עובדים וארגונים, מחקר זה מבקש להתמקד בהיבטי שלומות, בריאות ובטיחות של עובדים ולהרחיב את הידע הקיים בנוגע לתהליכי חזרה לעבודה, לצרכים המתעוררים בעקבותיהם, ולמענים הארגוניים הניתנים בפועל, בנוגע להיבטים אלה.

## מטרות המחקר הינן:

1. השוואת מדדים תעסוקתיים, הנוגעים לשלומות ובריאות בין עובדים שהושפעו מהותית או נפגעו מהמלחמה לבין עובדים שלא הושפעו.
2. זיהוי ואפיון צרכים בהיבטי בריאות פיזית, בריאות נפשית ובטיחות בעבודה בקרב עובדים עם חזרתם לעבודה אחרי או בזמן תקופת שבר, ולבחון הבדלים בין הקבוצות.
3. זיהוי ואפיון מענים ארגוניים שניתנו לעובדים, ולבחון את התאמתם לצרכים שזוהו.
4. גיבוש המלצות למעסיקים ולרגולטור לצורך קליטה מיטבית ושימור עובדים במעגל התעסוקה, תוך שמירה על בריאות ובטיחות.



# שיטה

סיימו אותו כל המשיבים. מהסקר הוסרו משיבים שענו על פחות משני שליש מהשאלות.

הסקר למנהלי/ות ארגונים ומש"א, אשר מטרתו לבחון את המענים שניתנו בארגונים, הופץ בקבוצות ממוני בטיחות, דרך רשתות חברתיות ובפנייה אישית למנהלות משאבי אנוש.

**משתתפים:** בסקר העובדים השתתפו 710 עובדים מתוכם 630 דרך פאנל מקצועי ו-80 שענו לפנייה בדרכי הפצה מגוונות, אולם רק 655 השלימו את כל השאלון. המשיבים כללו 55% גברים, 44.7% נשים ו-שניים/שתיים מעדיפים. ות הגדרה אחרת. טווח הגילים 20-66 ( $M=36.1, SD=8.8$ ).

## מדדים

מפאת קוצר היריעה לא מפורטים כאן המדדים במלואם.

את השאלון המלא עם מדדי המהימנות ואופן חישוב המדד ניתן לראות באתר המוסד לבריאות ולגיהות בכתובת [https://www.osh.org.il/UploadedImages//01\\_2026/Reasearch\\_Questionnaire Wartimes Workers affected.pdf](https://www.osh.org.il/UploadedImages//01_2026/Reasearch_Questionnaire Wartimes Workers affected.pdf)

נתונים דמוגרפיים – מין, גיל, אזור מגורים, תעשייה, תחום העיסוק, גודל הארגון

**השתייכות לאוכלוסייה/ות שהושפעה או נפגעה מהמלחמה** נבחנה על ידי שאלה עם אפשרות סימון מרובה (שכול, פציעה אישית או במשפחה בקרבה ראשונה, מפונים, קו עימות שלא פונו, שירות מילואים ו/או בן הזוג במילואים). בנוסף, לאור ניתוח הנתונים הוספו לנפגעים 20 אנשים, שלא נכללו באף קבוצה אחרת ודיווחו כי איבדו חבר קרוב. כלל סוגי הפגיעה סוכם בחלק מהניתוחים לפי סוג ההשפעה או הפגיעה של המלחמה בנפרד ובחלק לפי ריבוי השפעות או עצם ההשתייכות לקבוצה נפגעת או לא. הבחירה בניתוח היתה כתלות במספר המשיבים בקטגוריה ובמידת החפיפה בין הקבוצות. רבים מהמשיבים נכללו ביותר מקבוצה אחת.

המחקר כלל פרק איכותני ופרק כמותני. בפרק האיכותני רואיינו 4 מנהלות משאבי אנוש מארגונים שונים ו-5 אנשים מקבוצות נפגעות שונות ראיונות עומק פתוחים. כמו כן, נערכו ראיונות עומק פתוחים וקבוצת מיקוד עם גורמי מקצוע מקרב ארגוני סיוע לצורך זיהוי הסוגיות אשר העסיקו הן את המעסיקים והן את העובדים. על בסיס הראיונות וסקירת ספרות נבנו שני שאלוני המחקר, האחד מיועד למנהלי/ות ארגונים או מנהלי/ות משאבי אנוש והשני מיועד לעובדים. השאלונים נבנו בחלקם בעזרת משתנים קיימים מהספרות, אשר ענו לתימות שעלו בראיונות ובחלקם על ידי שאלות שנבנו על ידי צוות המחקר.

## אוכלוסיית המחקר ודגימה

הסקר לעובדים הופץ באמצעות מספר ערוצי הפצה משלימים. ערוץ ההפצה המרכזי היה פאנל מקצועי, אשר כלל משיבים שהשתתפו מספר חודשים קודם לכן בסקר הגהות והבריאות התעסוקתית השנתי של המוס"ל. מתוך פאנל זה בוצע פילוח ממוקד לכ-800 משיבים אשר דיווחו בעבר כי שירתו במילואים ו/או כי בני או בנות זוגם שירתו במילואים. בנוסף, לצורך יצירת קבוצת השוואה מתוך אותה קבוצת משיבים לסקר, נדגמו באקראי 200 משיבים תואמים אותן קבוצות גיל של משרתי המילואים ובנות/בני זוגם, שלא היתה אינדיקציה שהושפעו אישית מהמלחמה.

במקביל, הופץ הסקר באמצעות גופי סיוע הפועלים בצפון ובדרום הארץ, וכן באמצעות תפוצות של מנהלים וממוני בטיחות, במטרה להגיע לאוכלוסיות רלוונטיות למחקר, ובהן: משפחות שכולות, מפונים, תושבי קו עימות שלא פונו, נפגעים בגוף ו/או בנפש, ומטפלים בבני משפחה מדרגה ראשונה שנפגעו פיזית ו/או נפשית. נוסף על כך, הסקר הועלה לדף הפייסבוק של המוסד לבריאות ולגיהות. יודגש כי הסקר כוון במכוון לאוכלוסיות שהושפעו מן המלחמה, ולפיכך המדגם אינו מייצג את כלל אוכלוסיית העובדים בישראל מבחינת התפלגות דמוגרפית, תעסוקתית או חברתית. בנוסף, בשל אופיו הרגיש של הסקר לא

העבודה נותן מענה לצרכיך?" על סקלה של 1 - בכלל לא עד 5 - במידה רבה מאד. היגדים אלה נכתבו על ידי החוקרות בהתאם לתימות שעלו מהראיונות. בנוסף, שני היגדים שעוסקים באמון, שהותאמו משאלון של NIOSH "אני יכול/ה לסמוך על המנהל/ת שלי לתמיכה כשאני זקוק/ה לכך"; "אני יכול/ה לסמוך על העמיתים/ות שלי לעבודה בתמיכה כשאני זקוק/ה לכך". שני היגדים אלה נענו על סקלה של 1 - כלל לא עד 4 - במידה רבה מאד. אלפא קרונברג של ארבעת ההיגדים 0.82. כדי לחבר את ארבעת ההיגדים שני ההיגדים על סקלה 1-4 הוכפלו ב 5/4 כדי להתאים את הסקלה ל 1-5 וחושב ממוצע לכל ארבעת ההיגדים.

**שחיקה תעסוקתית** – מדד שירום מלמד SMBM (Shirom & Melamed, 2006)<sup>19</sup>.

רגשות חיוביים בעבודה ורגשות שליליים בעבודה על ידי תדירות תחושת ארבעה רגשות חיוביים וארבעה רגשות שליליים מתוך שאלון שלומות של NIOSH (Chang et al., 2024)<sup>20</sup>.

**פגיעה בעבודה** נבחנה על ידי שאלה שכללה מגוון פציעות (מכה, פגיעה, שבר כוויה וכדומה) והמשתתפים סימנו אם התרחשו בשנה האחרונה, בנוסף ציינו אם נעדרו וכמה ימים נעדרו בשל הפגיעה. המדד קודד מחדש לנפגע/ה בעבודה כן או לא כאשר פגיעה חושבה אם היתה פגיעה פיזית כלשהי שכללה היעדרות מהעבודה.

**צרכים של העובדים ומענים שניתנו להם** התקבלו משאלות לגבי הצרכים והמענים בהן התבקשו המשיבים לסמן את הרלוונטיים עבורם וכן משאלון למעסיקים לגבי מענים שניתנו. השאלות נכתבו על ידי צוות המחקר בהתבסס על הראיונות. אתיקה: המחקר נסקר ואושר על ידי ועדת האתיקה המוסדית (אישור 15-2024)

חשיפות תעסוקתיות: נבחנו חשיפות לחום, קור, שמש, ניטול משאות כבדים, חומרים כימיים, גורמים ביולוגיים, עבודה בגובה או עם ציוד מסוכן. קודדו לאין חשיפה = 0 או יש חשיפה = 1. סך הסיכונים נסכם וקודד לרמת סיכון 1 – ללא חשיפות לגורמי סיכון, 2 – עד שתי חשיפות, 3 – שלוש חשיפות ויותר.

## משתנים תלויים

**בעיות שינה** – נבחן על ידי שאלון הפרעות שינה הכולל חמישה היגדים העוסקים בפגיעה בטיב השינה (Douglass et al., 1994)<sup>17</sup>.

**הערכה עצמית לפגיעה בביצועים** – נבחנה על ידי מדד הכולל ארבעה היגדים של דיווח עצמי על תפקוד ירוד בעבודה ותקלות ואחד הפוך המדווח על הצלחות (Kessler et al., 2004)<sup>18</sup>.

**שינויים בתפקיד או בעיסוק** – המשתתפים נשאלו לגבי שינויים, אם עשו, ומה טיב השינויים - במקום העבודה ו/או בתחום העיסוק או התפטרות או פיטורין. השאלות נכתבו על ידי צוות המחקר.

**קשיים בחזרה לעבודה** נוסחו על ידי צוות המחקר בהתאם לתמות העיקריות שעלו מתוך הראיונות. המדד כלל 8 היגדים שנוסחו כך: באיזו מידה נתקלת בקשיים הבאים עם חזרתך לעבודה 1 - כלל לא עד 5 - במידה רבה מאד. קושי בריכוז; קושי באינטראקציות חברתיות; תחושה שלא מבינים אותך; תחושה שמבינים אותך אך לא מצליחים לתת מענה לצרכיך; עוינות גלויה או סמויה מצד מעסיקים; עוינות גלויה או סמויה מצד עמיתים; התנהגות אימפולסיבית. אלפא קרונברג 0.91.

**תמיכה בעבודה** – משתנה זה הורכב משני חלקים האחד כלל שני היגדים: "באיזו מידה מקום העבודה מגלה הבנה למצבך האישי?" ו"באיזו מידה מקום

<sup>17</sup> Douglass, A. B., Bomstein, R., Nino-Murcia, G., Keenan, S., Miles, L., Zarccone Jr, V. P., ... & Dement, W. C. (1994). The sleep disorders questionnaire I: creation and multivariate structure of SDQ. *Sleep*, 17(2), 160-167.

<sup>18</sup> Kessler, R. C., Ames, M., Hymel, P. A., Loeppke, R., McKenas, D. K., Richling, D. E., ... & Ustun, T. B. (2004). Using the World Health Organization Health and Work Performance Questionnaire (HPQ) to evaluate the indirect workplace costs of illness. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 46(6), S23-S37.

<sup>19</sup> Shirom, A., & Melamed, S. (2006). A comparison of the construct validity of two burnout measures in two groups of professionals. *International journal of stress management*, 13(2), 176.

<sup>20</sup> Chang, C. C., Chari, R., Fisher, G. G., Huang, W., Petrun Sayers, E. L., & Sauter, S. L. (2024). NIOSH Worker Well-Being Questionnaire (WellBQ)[revised 2024-05].

# ממצאי המחקר

## תיאור אוכלוסיית המחקר

על בסיס התשובות לשאלת השתייכותם לאחת או יותר מהקבוצות שנפגעו מהמלחמה סווגו המשתתפים לשתי קבוצות עיקריות: 569 עובדים שהושפעו או נפגעו מהמלחמה (כגון: עובדים שיצאו למילואים, עובדים שדיווחו על בן/בת זוג במילואים, פצועים, משפחות השכול מאז אירועי ה-7/10, תושבי העוטף מפונים ולא מפונים ואנשים שאיבדו מכר או חבר קרוב) ו-138 עובדים שלא דיווחו על פגיעה או השפעה ישירה מאירועי המלחמה.

במדגם, יש ייצוג רב למשרתי/ות המילואים ובני/בנות זוגם/ן (31.6% שירות מילואים) 25.9% בני/בנות זוג במילואים ו-3.8% גם במילואים וגם בני הזוג שירתו).

אוכלוסיית המפונים מישובי הנגב המערבי בדרום וקו העימות בצפון שולבה עם משיבים המוגדרים כתושבי קו עימות, שלא פונו, או שהתפנו מרצונם וזאת לצד משיבים אשר בחרו להמשיך ולהתגורר במקום מגוריהם בישובים שפוננו. חיבור זה נעשה מטעמי מיעוט המשתתפים בקבוצות הנפרדות. קבוצה זו נקראה: פונו או התפנו מביתם בשל המלחמה/ גרים בקו עימות ולא פונו או התפנו עומדת על 17.1% מקרב המשיבים.

נפגעים בגוף ו/או בנפש בלחימה ופעולות איבה וכן בני משפחה מקרבה ראשונה של נפגעים בגוף ו/או בנפש מהווים 11.8% מבין המשיבים ומשפחות שכולות אשר אבדו בן ו/או בת משפחה מקרבה ראשונה מהווים 3% מקרב המשיבים.

קבוצה נוספת, שלא תוכננה להיכלל בקבוצת הנפגעים, אך הוכנסה לאור ניתוח הנתונים, כוללת אנשים שאיבדו חבר או מכר קרוב במהלך אירועי המלחמה. מכלל המשיבים 182 דיווחו כי איבדו חבר קרוב או מכר באירועי המלחמה, הרוב המוחלט מבניהם (162) נכללו באחת מקבוצות המושפעים מהמלחמה האחרות. ה-20 הנותרים (2.8%) הוכללו בקבוצת המחקר, אף שאובדן מסוג זה אינו מוכר באופן פורמלי על ידי מוסדות המדינה (כגון ביטוח לאומי), משום שנמצא כי משיבים שדיווחו על אובדן חבר או מכר קרוב הציגו מדדים דומים לאלו של אוכלוסיית הנפגעים המוכרת.

מכלל המשתתפים, 230 משיבים (32.4%) נכללו ביותר מקבוצה אחת.



### טבלה מספר 1: התפלגות המשיבים לפי פגיעה והשפעות המלחמה

| פגיעה או השפעה אישית ממלחמה  | מס' משתתפים | אחוזים*      |
|--|-------------|--------------|
| שירות מילואים במצטבר מעל 50 ימים                                   | 225         | 31.6%        |
| בן/בת הזוג שירותו במילואים מעל 50 ימים                             | 184         | 25.9%        |
| שירות מילואים וגם בן/בת זוג במילואים                               | 27          | 2.8%         |
| איבדתי חבר/מכר קרוב**  | 181         | 25.6%        |
| פוננו או התפנו מביתם בשל המלחמה/ גרים בקו עימות ולא פוננו או התפנו | 121         | 17.1%        |
| בן/בת משפחה מקרבה ראשונה נפגע פיזית או נפשית                       | 54          | 7.6%         |
| נפגעי פיזית ו/או נפשית בלחימה או פעולות איבה                       | 30          | 4.2%         |
| איבדתי בן/בת משפחה מקרבה ראשונה                                    | 21          | 3%           |
| <b>סה"כ משתתפים שנפגעו/הושפעו מהמלחמה</b>                          | <b>572</b>  | <b>80.6%</b> |
| <b>לא הושפעו אישית מהמלחמה במדדים שנחקרו</b>                       | <b>138</b>  | <b>19.4%</b> |

\*ישנם משתתפים אשר דיווחו על שיוך ליותר מקבוצה אחת לכן האחוזים עולים על 100

\*\* על אף זה שקבוצה זו אינה נכללת רשמית בהנחיות לגבי קבוצות שנפגעו מהמלחמה הוחלט להכלילם. מרביתם ממילא השתייכו לקבוצות נוספות ורק 20 שזו ההשפעה היחידה הוספו לקבוצת המושפעים מהמלחמה.

### משתנים דמוגרפיים

ניתוח הממצאים נעשה באמצעות השוואה בין כלל אוכלוסיות הנפגעים/מושפעים אשר נסקרו לעייל לבין אלו אשר ציינו שלא נפגעו. מהשוואת המאפיינים הדמוגרפיים של המשתתפים שדיווחו כי נפגעו או הושפעו מהמלחמה (n=569) לעומת אלו שדיווחו כי לא נפגעו (n=138), עולה כי שתי הקבוצות דומות מאוד במרבית משתני הרקע שנבדקו. לא נמצאו הבדלים מובהקים סטטיסטית בגיל הממוצע (העומד על כ-35.5 שנים בשתי הקבוצות), במגדר, במצב המשפחתי, ברמת ההשכלה, בגובה ההכנסה החודשית או בהשתייכות הדתית. ההבדל המרכזי והבולט בין הקבוצות בא לידי ביטוי בפריסה הגיאוגרפית של אזורי המגורים (באופן מובן לאור אופיים של האירועים): בקרב המשיבים שנפגעו מהמלחמה נרשם ייצוג גבוה משמעותית של תושבי אזור הצפון והעמקים (14.1% לעומת 2.9% בקבוצה שלא נפגעה) ושל תושבי באר שבע ודרומה ונגב מערבי (6.8% לעומת 2.9%). לעומת זאת, בקבוצה שלא נפגעה מהמלחמה נרשמו שיעורים גבוהים יותר של תושבי גוש דן (41.3% לעומת 31.8%) והאזור שבין גוש דן לחיפה (16.7% לעומת 8.1%).

**טבלה מספר 2: משתנים דמוגרפיים**

| השוואה בין קבוצות | לא נפגעו<br>n=138   | נפגעו/הושפעו מהמלחמה<br>n=569 | משתנה                 |
|-------------------|---------------------|-------------------------------|-----------------------|
| n.s               | M=35.56,<br>SD=7.40 | M=35.36,<br>SD=9.18           | <b>גיל</b>            |
| n.s               |                     |                               | <b>מגדר</b>           |
|                   | 63.4%               | 52.9%                         | גבר                   |
|                   | 36.6%               | 46.7%                         | אישה                  |
|                   |                     | 0.4%                          | מעדיף/ה הגדרה אחרת    |
| n.s               |                     |                               | <b>מצב משפחתי</b>     |
|                   | 32.1%               | 22.8%                         | רווק                  |
|                   | 64.9%               | 71.0%                         | נשוי או בזוגיות קבועה |
|                   | 3.0%                | 5.8%                          | גרוש/ פרוד            |
|                   | 0%                  | 0.4%                          | אלמן                  |
| n.s               |                     |                               | <b>השכלה</b>          |
|                   | 7.5%                | 2.6%                          | תיכונית               |
|                   | 9.7%                | 12.6%                         | תעודת בגרות           |
|                   | 14.2%               | 13.9%                         | תעודת מקצוע           |
|                   | 48.5%               | 47.3%                         | תואר ראשון            |
|                   | 20.1%               | 20.1%                         | תואר שני ומעלה        |
| n.s               |                     |                               | <b>הכנסה חודשית</b>   |
|                   | 5.2%                | 6.0%                          | שכר מינימום           |
|                   | 8.2%                | 7.2%                          | בין מינימום לחציוני   |
|                   | 33.6%               | 35.8%                         | חציוני - ממוצע        |
|                   | 31.3%               | 33.1%                         | מעל הממוצע            |
|                   | 9.7%                | 9.8%                          | כפול מהממוצע ויותר    |
|                   | 11.9%               | 8.1%                          | אינני מעוניין לענות   |

| השוואה בין קבוצות    | לא נפגעו<br>n=138 | נפגעו/הושפעו מהמלחמה<br>n=569 | משתנה                     |
|----------------------|-------------------|-------------------------------|---------------------------|
| $X^2=11.34, p<0.05$  |                   |                               | <b>השתייכות דתית</b>      |
|                      | 94.0%             | 96.8%                         | יהודי                     |
|                      | 5.2%              | 1.1%                          | מוסלמי                    |
|                      | 0.7%              | 0.6%                          | נוצרי                     |
|                      | 0.0%              | 0.4%                          | דרוזי                     |
|                      | 0.0%              | 1.1%                          | אחר                       |
| $X^2=25.51, p<0.001$ |                   |                               | <b>אזור מגורים</b>        |
|                      | 3.0%              | 6.8%                          | באר שבע ודרומה ונגב מערבי |
|                      | 9.0%              | 8.4%                          | בין באר שבע לגוש דן       |
|                      | 42.5%             | 34.1%                         | גוש דן                    |
|                      | 11.2%             | 14.1%                         | ירושלים, שומרון ויהודה    |
|                      | 17.2%             | 8.7%                          | בין גוש דן לחיפה          |
|                      | 14.1%             | 12.8%                         | חיפה והקריות              |
|                      | 3.0%              | 15.1%                         | עמקים וצפון               |

\*55 משיבים לא סיימו את המענה ולא הגיעו לשלב הנתונים הדמוגרפיים 0.3% ממי שלא נפגעו ו-0.9% מאוכלוסיות שהושפעו או נפגעו אישית מהמלחמה.

## מאפיינים תעסוקתיים

ניתוח המאפיינים התעסוקתיים של המשיבים מעלה כי לא נמצאו הבדלים מובהקים סטטיסטית בין קבוצת הנפגעים או המושפעים מהמלחמה לבין הקבוצה שלא נפגעה במרבית המדדים התעסוקתיים שנבחנו. בפרט, לא נמצאו הבדלים משמעותיים בהגדרת מקום העבודה כמפעל חיוני, בחלוקה לתפקידים ניהוליים, בוותק במקום העבודה או בעבודה ביותר ממשרה אחת. מבחינת סוג התעשייה, ניתן להבחין בהבדלים מסוימים בהתפלגות: בקרב הקבוצה שנפגעה נרשמו שיעורים גבוהים יותר של מועסקים בתחומי הרווחה והעבודה הסוציאלית (4.2% לעומת 0.7%) והחינוך (10.4% לעומת 8%), בעוד שבקרב הקבוצה שלא נפגעה בלט שיעור גבוה יותר של מועסקים בשירותי בריאות (13% לעומת 8.8%) ומועסקים בפיננסים וביטוח (7.2% לעומת 5.3%). באופן כללי, ענף ההיי-טק היה הדומיננטי ביותר בשתי הקבוצות (16.3% בקרב הנפגעים ו-15.2% בקרב אלו שלא נפגעו).

**טבלה מספר 3: מאפיינים תעסוקתיים - השוואת נפגעי מלחמה עם לא נפגעים**

| השוואה בין קבוצות | לא נפגעו<br>n=138 | נפגעו/הושפעו מהמלחמה<br>n=569 | משתנה  |
|-------------------|-------------------|-------------------------------|--|
| n.s               | 134 (97.1%)       | 543 (95.3%)                   | מועסקים בעת מילוי השאלון                                     |
| n.s               | 132 (95.7%)       | 554 (97.0%)                   | היו מועסקים לפני ה-7.10.23                                   |
| n.s               |                   |                               | <b>סוג התעשייה</b>   |
|                   | 14 (10.1%)        | 67 (11.8%)                    | תעשייה   |
|                   | 2 (1.4%)          | 12 (2.1%)                     | בנייה, כריה, חציבה   |
|                   | 1 (0.7%)          | 9 (1.6%)                      | חקלאות, ייעור, דיג   |
|                   | 2 (1.4%)          | 14 (2.5%)                     | חשמל, מים, תשתיות  |
|                   | 9 (6.5%)          | 31 (5.4%)                     | מסחר ומכירות (רשתות מזון וחנויות כולל באינטרנט)              |
|                   | 4 (2.9%)          | 11 (1.9%)                     | תקשורת   |
|                   | 23 (16.7%)        | 93 (16.3%)                    | היי-טק   |
|                   | 13 (9.4%)         | 42 (7.3%)                     | משרדי שירותים מקצועיים (עו"ד ראיית חשבון, פרסום, ייעוץ וכו') |
|                   | 2 (1.4%)          | 7 (1.2%)                      | אומנויות, בידור ופנאי  |
|                   | 18 (13%)          | 53 (9.3%)                     | שירותי בריאות  |
|                   | 2 (1.4%)          | 26 (4.5%)                     | שירותי רווחה ועבודה סוציאלית                                 |
|                   | 11 (8.0%)         | 61 (10.7%)                    | חינוך  |
|                   | 5 (3.6%)          | 17 (3.0%)                     | אקדמיה   |
|                   | 10 (7.2%)         | 30 (5.3%)                     | פיננסים וביטוח   |
|                   | 2 (1.4%)          | 6 (1.1%)                      | תחבורה והסעות  |
|                   | 3 (2.2%)          | 9 (1.6%)                      | תיירות, אירוח ומסעדנות                                       |
|                   | 4 (2.9%)          | 30 (5.2%)                     | מנהל ציבורי ומוסדות ציבור                                    |
|                   | 6 (4.3%)          | 21 (3.7%)                     | משטרה, שב"ס, כיבוי אש, צבא                                   |
|                   | 3 (2.2%)          | 1 (0.2%)                      | שירותי ניקיון  |
|                   | 3 (2.2%)          | 10 (1.7%)                     | אבטחה  |
|                   | 1 (0.7%)          | 17 (3.0%)                     | אחר, פרט/י   |

| משתנה  | נפגעו/הושפעו מהמלחמה<br>n=569 | לא נפגעו<br>n=138 | השוואה בין קבוצות |
|--|-------------------------------|-------------------|-------------------|
| <b>האם מקום העבודה שלך מוגדר מפעל חיוני?</b> | כן                            | 324 (56.9%)       | n.s               |
|  | לא                            | 191 (33.6%)       |                   |
|  | לא יודע                       | 54 (9.5%)         |                   |
| <b>האם הנך בתפקיד ניהולי?</b>                | אני לא בתפקיד ניהולי          | 303 (53.3%)       | n.s               |
|  | תפקיד ניהולי זוט/דרג ביניים   | 209 (36.7%)       |                   |
|  | תפקיד ניהולי בכיר             | 57 (10.0%)        |                   |
| <b>עבודה ביותר ממשרה אחת?</b>                | כן                            | 106 (18.6%)       | n.s               |
|  | לא                            | 463 (81.4%)       |                   |
| <b>ותק במקום העבודה (שנים)</b>               | M=6.7, SD=7.08                | M=6.21, SD=5.14   | n.s               |



## הקשר בין השפעות המלחמה לשינויים בעבודה

העובדים בקבוצה שנפגעה דיווחו על היעדרות כזו (67.8%), רק מיעוט מקרב הקבוצה שלא נפגעה נעדר מהעבודה לתקופה מעבר לשבוע (23.9%) כמו כן, משך ההיעדרות בשבועות היה גבוה באופן מובהק בקרב האוכלוסייה המושפעת ( $T(56.67)=6.28$ ,  $p<0.001$ ) ( $M=15.4$ ,  $SD=17.54$ ) בהשוואה ל ( $M=3.88$ ,  $SD=8.90$ ). בכל הנוגע לשמירה על קשר מצד מקום העבודה בזמן ההיעדרות, לא נמצא הבדל מובהק בין הקבוצות, כאשר הממוצעים היו קרובים (2.97 בקבוצת הנפגעים לעומת 3.12 בקבוצה שלא נפגעה). עם זאת, בקרב העובדים שנעדרו מהעבודה, נמצא כי בקבוצת הנפגעים היו שיעורים גבוהים יותר, אם כי לא מובהקים, של איוש תפקידים על-ידי ממלא מקום באופן מלא (10.2%) או חלקי (19.2%) לעומת הקבוצה שלא נפגעה, שבה אחוז גבוה יותר של עובדים שנעדרו לא הוחלפו כלל (69.7% לעומת 56.8% בקבוצה שנפגעה) ככל הנראה בשל ההבדל הגדול במשך ההיעדרות שעמד על כ-15 שבועות בקבוצה שנפגעה לעומת כ-3 שבועות בקבוצה שלא הושפעה ישירות מהמלחמה.

ממצאי המחקר מצביעים על הבדלים ניכרים בין עובדים שנפגעו או הושפעו מהמלחמה לבין אלו שלא נפגעו בכל הנוגע לשינויים בעבודה ולהיעדרויות. בחינת **היציבות התעסוקתית**, על פי ההשוואות המוצגות בטבלה 4, מעלה כי בקרב הקבוצה שלא נפגעה, שיעור העובדים שלא ביצעו כל שינוי בעבודתם במהלך השנה האחרונה היה גבוה יותר (79.7%) בהשוואה לקבוצה שנפגעה (66.4%) ( $X^2=12.43$ ,  $p=0.01$ ). עובדים שנפגעו מהמלחמה ביצעו יותר שינויים כגון החלפת תפקיד בארגון (15.2% לעומת 10.1%), מעבר לארגון אחר (8.8% לעומת 7.2%) או התפטרות (4.2% לעומת 0%). בנוסף, 6 מבין העובדים לארגון אחר עשו זאת בשל פיטורין ללא הבדל מובהק בין הקבוצות. מחצית ( $N=12$ ) מבין המתפטרים לא עבדו בעת מילוי הסקר, כולם מהאוכלוסייה שהושפעה אישית מהמלחמה. **בין הסיבות הבולטות לעזיבת מקום העבודה בקרב הנפגעים היו תחושה של חוסר הבנה או תמיכה מצד המעסיק (5.3%) ושינוי בסדרי עדיפויות אישיים (4.9%).**

הבדל משמעותי נוסף נמצא **בהיקף ההיעדרויות** מהעבודה לתקופה של מעל שבוע; בעוד שרוב

### טבלה מספר 4: שינויים תעסוקתיים במהלך המלחמה

| משתנה   | נפגעו/הושפעו מהמלחמה<br>n=569 | לא נפגעו<br>n=138 | השוואה בין קבוצות      |
|---|-------------------------------|-------------------|------------------------|
| האם במהלך השנה האחרונה ביצעת שינויים בעבודתך? |                               |                   | $X^2=12.43$ , $p=0.01$ |
| ללא שינוי                                     | 378 (66.4%)                   | 110 (79.7%)       |                        |
| החלפתי תפקיד בארגון שלי                       | 87 (15.2%)                    | 14 (10.1%)        |                        |
| עברתי לעבוד בארגון אחר                        | 50 (8.8%)                     | 10 (7.2%)         |                        |
| החלפתי מקצוע או תחום עיסוק                    | 31 (5.4%)                     | 4 (2.9%)          |                        |
| התפטרתי                                       | 24 (4.2%)                     | 0                 |                        |

מבין המתפטרים 12 אינם מועסקים כולם מהאוכלוסייה שהושפעה מהמלחמה

\*24 עובדים עשו מספר שינויים דווח השינוי המשמעותי (מעבר ארגון או החלפת מקצוע), באם דווח יחד עם התפטרות לא סומנה ההתפטרות

| השוואה בין קבוצות                 | לא נפגעו<br>n=138                              | נפגעו/הושפעו מהמלחמה<br>n=569 | משתנה   |
|-----------------------------------|--|-------------------------------|---|
|                                   | <b>אחוז מבין העוזבים</b>                       |                               | <b>סיבות לעזיבת מקום העבודה</b>   |
|                                   | 5 (3.6%)                                       | 31 (5.4%)                     | חיפשתי עבודה שמתאימה לי יותר  |
|                                   | 1 (0.7%)                                       | 30 (5.2%)                     | תחושה של חוסר הבנה/תמיכה מצד המעסיק   |
| המספרים נמוכים מדי לניתוח מובהקות | 4 (2.9%)                                       | 30 (5.2%)                     | שינוי בסדרי עדיפויות אישיים   |
|                                   | 7 (5.1%)                                       | 27 (4.7%)                     | הזדמנות מקצועית טובה יותר   |
|                                   | 1 (0.7%)                                       | 15 (2.6%)                     | שינוי מקום המגורים  |
|                                   | 1 (0.7%)                                       | 13 (2.3%)                     | אחר   |
|                                   | 1 (0.7%)                                       | 11 (1.9%)                     | קושי להתמודד עם דרישות התפקיד   |
|                                   | 1 (0.7%)                                       | 5 (0.9%)                      | פיטורין   |
|                                   | -  | 5 (0.9%)                      | סגירת מקום העבודה   |
|                                   |  |                               | <b>היעדרויות מהעבודה</b>  |
|                                   | 33 (23.9%)                                     | 386 (67.8%)                   | נעדרו מהעבודה יותר משבוע  |
| T=6.28, p<.001                    | M=3.88   | M=15.40                       | ממוצע שבועות העדרות מהעבודה   |
|                                   | SD=8.90  | SD=17.54                      |   |
| n.s                               | M=3.12,  | M=2.97,                       | באיזו מידה מקום העבודה שמר איתך על קשר בתקופת היעדרות? (-1 כלל לא ועד 5 במידה רבה מאוד) |
|                                   | SD=1.05  | SD= 1.14                      |   |
| n.s                               | <b>אחוזים מתוך המשיבים שנעדרו ממקום העבודה</b> |                               | <b>האם החליף אותך ממלא מקום בתפקידך במשך היעדרות?</b>                                   |
|                                   | 4 (12.1%)                                      | 58 (15.0%)                    | כן באופן מלא  |
|                                   | 6 (18.2%)                                      | 109 (28.2%)                   | כן באופן חלקי   |
|                                   | 23 (69.7%)                                     | 220 (56.8%)                   | לא  |

## בריאות פיזית ונפשית בעבודה

נבחנו במחקר היבטים של שלומות, תפקוד, ביצועים בכלל וביצועי בטיחות בפרט. בנושא השלומות נמצאו הבדלים מובהקים בין הקבוצות במספר מדדים מרכזיים. עובדים שהושפעו מהמלחמה דיווחו על רמות גבוהות יותר של שחיקה, בעיות שינה, רגשות שליליים ופגיעה בתפקוד בעבודה, בהשוואה לעובדים שלא הושפעו. לעומת זאת, לא נמצאו הבדלים מובהקים בשביעות הרצון מהעבודה ובתדירות חוויית רגשות חיוביים, אשר היו דומות בשתי הקבוצות.

### טבלה מספר 5: רווחה נפשית ותפקוד

| משתנה                           | נפגעו/הושפעו מהמלחמה<br>n=569 | לא נפגעו<br>n=138  | השוואה בין קבוצות        |
|---------------------------------|-------------------------------|--------------------|--------------------------|
| שביעות רצון מהעבודה             | M=2.97,<br>SD=0.67            | M=2.97,<br>SD=0.68 | n.s                      |
| שחיקה                           | M=3.52,<br>SD=1.42            | M=3.20,<br>SD=1.24 | t(682)=2.41,<br>p=.02    |
| בעיות שינה                      | M=2.68,<br>SD=0.98            | M=2.36,<br>SD=0.95 | t(676)=3.49,<br>p<.001   |
| תפקוד לקוי בעבודה (הערכה עצמית) | M=2.13,<br>SD=0.86            | M=1.94,<br>SD=0.85 | t(696)=2.28,<br>p=.02    |
| רגשות חיוביים                   | M=4.18,<br>SD=1.22            | M=4.33,<br>SD=1.10 | n.s                      |
| רגשות שליליים                   | M=3.13,<br>SD=1.31            | M=2.83,<br>SD=1.12 | t(235.2)=2.72,<br>p=.007 |

בנוסף, נבחנו ההבדלים במידת שביעות הרצון מסביבת העבודה (רעש, ריחות לא נעימים, תאורה לא מותאמת, לכלוך), ולא נמצאו הבדלים מובהקים בין הקבוצות.

## בטיחות בעבודה

רק מהבדל מובהק בקרב עובדים החשופים לסיכונים בטיחות ובריאות רבים יותר בעבודתם. בקרב האוכלוסייה החשופה לסיכונים רבים יותר דווחו 33.9% פציעות מבין נפגעי המלחמה לעומת 11.5% בקרב מי שלא נפגעו מהמלחמה ( $X^2=5.10, p=0.03$ ).

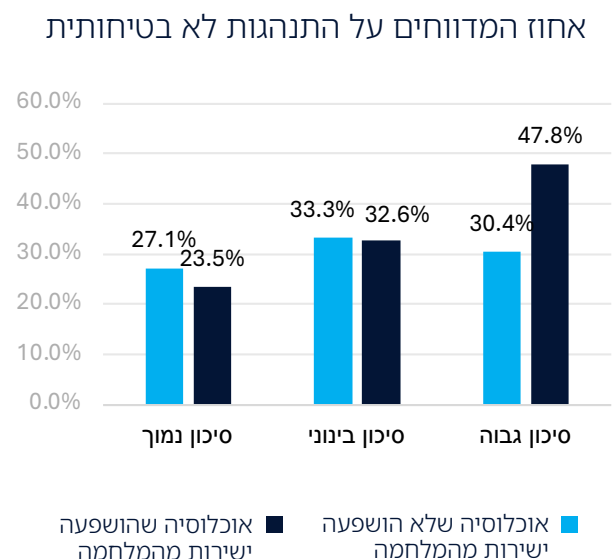
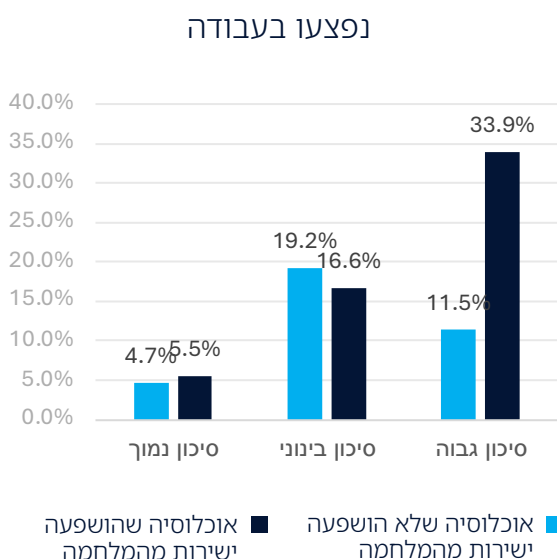
בחינה נוספת נערכה להתנהגות הבטיחות עליה דיווחו המשתתפים. שאלות אלה לא היו רלוונטיות עבור כולם ו-167 מהמשתתפים סימנו אותן כלא רלוונטי. לאחר בדיקה שהם משתייכים לרמת הסיכון הנמוכה הם הוצאו מהניתוח של התנהגות הבטיחות. בהשוואת התנהגות הבטיחות וכן פציעות בעבודה ניתן לראות באיור 1 כי ברמות הסיכון הנמוכה והבינונית אין הבדל משמעותי בין האוכלוסיות לעומת זאת, ברמת הסיכון הגבוהה ההבדל ניכר. אחוז גבוה יותר של עובדים שמעידים על עצמם שהתנהגו בצורה לא בטיחותית בעבודה מקרב האוכלוסיות שהושפעו ספציפית מהמלחמה (47.8%) לעומת האוכלוסייה שלא הושפעה ספציפית מהמלחמה (30.4%), אם כי אינו מובהק ( $X^2=2.34, p=0.09$ ).

עובדים שחשופים לסיכונים בטיחותיים ובריאותיים בעבודה דורשים תשומת לב מיוחדת בשל החשש שמצבם בין בשל הסחת הדעת, חוסר השינה או פגיעה במוטיבציה ישפיע על התנהגות הבטיחות ומכך עלולים לגבור הסיכויים להתרחשות אירועי בטיחות.

רמות הסיכון בעבודה חושבו לפי סך גורמי הסיכון אליהם נחשפים העובדים בתפקידם ובסביבת עבודתם. מתוך המדגם יותר ממחצית מהעובדים (54.5%) עובדים ברמת סיכון נמוכה ללא חשיפות כרבע (24.5%) ברמת סיכון בינונית עם עד שתי חשיפות ו-21.0% ברמת סיכון גבוהה. מכלל המשיבים, 13.4% העידו כי נפצעו בעבודתם פגיעה שהצריכה היעדרות מהעבודה בשנה האחרונה ו-32.0% העידו כי פעלו בעבודתם באופן שלא הקפיד על כללי הבטיחות.

בבחינת שיעורי הפציעות בעבודה, עליהן דווחו המשתתפים, במבחן התפלגות חי בריבוע, עולה כי באופן כללי אוכלוסיית הנפגעים והמושפעים אישית מהמלחמה דיווחה על שיעורים גבוהים יותר של פציעות בעבודה, שדרשו היעדרות לטיפול או החלמה (14.5% לעומת 8.8%;  $X^2=3.12, p=0.07$ ). אולם בבחינה מעמיקה יותר עולה כי ההבדל נובע

### איור 1: השוואת פציעות בעבודה והקפדה על התנהגות בטיחות בין האוכלוסיות וברמות סיכון בעבודה



## צרכים וציפיות ממקום העבודה

ממצאי המחקר מעידים על הבדלים מובהקים בצרכים וציפיות של עובדים ממקום עבודתם בעת החזרה לשגרה. ניתוח הנתונים מלמד כי בקרב עובדים שנפגעו או הושפעו מהמלחמה, קיים צורך משמעותי יותר לסובלנות, סבלנות והבנה למצבם האישי (51.5%) בהשוואה לאלו שלא נפגעו (37%), (הערכים מוצגים בטבלה 6). כמו כן, נמצאו הבדלים מובהקים בצרכים הקשורים לשמירת מקום העבודה, קיומו של ערוץ תקשורת ישיר ומתן תמיכה רגשית, כאשר צרכים אלו היו דומיננטיים יותר בקרב הקבוצה שנפגעה. לעומת זאת, סוגיות כגון גמישות בשעות העבודה, אפשרות לעבודה מרחוק ותחושת הגנה פיזית לא הציגו הבדלים מובהקים בין הקבוצות, מה שמעיד על כך שאלו צרכים המשותפים לכלל העובדים בימי מלחמה.

### טבלה מספר 6: צרכים וציפיות ממקום העבודה

| משתנה  | נפגעו/הושפעו מהמלחמה<br>n=569 | לא נפגעו<br>n=138 | השוואה בין קבוצות      |
|--|-------------------------------|-------------------|------------------------|
| אילו צרכים וציפיות יש לך ממקום עבודתך עם חזרתך לעבודה? * |                               |                   |                        |
| סובלנות והבנה למצבי                                      | <b>293 (51.5%)</b>            | <b>51 (37%)</b>   | $X^2(1)=12.98, p<.001$ |
| שמירת מקום העבודה  | <b>272 (47.8%)</b>            | <b>56 (40.6%)</b> | $X^2(1)=4.10, p=.04$   |
| תחושת הגנה פיזית/בריאותית                                | 146 (25.7%)                   | 28 (20.3%)        | n.s                    |
| ערוץ תקשורת ישיר/איש קשר זמין                            | <b>162 (28.5%)</b>            | <b>24 (17.4%)</b> | $X^2(1)=8.67, p=.003$  |
| גמישות בשעות העבודה                                      | 271 (47.6%)                   | 64 (46.4%)        | n.s                    |
| אפשרות לעבודה מרחוק                                      | 227 (39.9%)                   | 59 (42.8%)        | n.s                    |
| תמיכה רגשית  | <b>146 (25.7%)</b>            | <b>23 (16.7%)</b> | $X^2(1)=6.23, p=.013$  |
| סיוע כלכלי   | 124 (21.8%)                   | 25 (18.1%)        | n.s                    |
| הכשרה מחדש/רענון לאחר תקופת היעדרות                      | 70 (12.3%)                    | 11 (8%)           | n.s                    |
| 'שלא יעשו לי הנחות'                                      | 53 (9.3%)                     | 7 (5.1%)          | n.s                    |

## התאמות ומענים שניתנו במקומות העבודה

מספר שאלות עסקו במידת ההבנה, המענה והתמיכה שהעובדים חשו שקיבלו מהארגון, ממנהלים ומעמיתיהם בעבודה. רמת האמון של העובדים בתמיכה שיקבלו בעבודתם היתה גבוהה יחסית ( $M=3.47, SD=0.89$ ), אולם במבחן T להשוואת הממוצעים ממוצע האמון שנתנו העובדים שהושפעו אישית מהמלחמה היתה נמוכה מזו של האוכלוסייה שלא הושפעה (3.42) בממוצע לעומת 3.65,  $T(670)=2.74, p<0.01$

בתחום ההתאמות במקום העבודה, נמצאו הבדלים מובהקים סטטיסטית בכמה מדדים. עובדים שנפגעו קיבלו תוספת ימי חופשה בשיעור גבוה יותר (13.2%) לעומת אלו שלא נפגעו (5.8%) (נתוני ההשוואה של ההתפלגות מוצגים בטבלה 7). כמו כן, נמצא הבדל משמעותי בהפחתת עומס העבודה, שניתנה ל-11.6% מהנפגעים לעומת 4.3% בקבוצת ההשוואה. מנגד, אחוז גבוה יותר של עובדים שלא נפגעו ציינו כי לא נדרשו להם התאמות כלשהן (34.1%) בהשוואה לנפגעים (22.5%). בשאר סוגי ההתאמות, כגון גמישות בשעות העבודה, אפשרות לעבודה מהבית והתאמת הסביבה הפיזית, לא נמצאו הבדלים משמעותיים בין הקבוצות.

מבחינת משך הזמן שבו ניתנו ההתאמות, כחמישית מהעובדים שנפגעו (19.7%) קיבלו אותן ללא הגבלת זמן, בעוד שאחרים קיבלו אותן לתקופות קצרות של חודש ועד מעל חצי שנה. באשר לסיבות לאי קבלת התאמות, בקרב הנפגעים בלטה התופעה של עובדים שלא ביקשו או שלא הוצע להם והם לא חשבו על האפשרות (כ-30% במצטבר), וכן קבוצה של 5.4% שביקשו התאמות אך בקשתם לא נענתה.

### טבלה מספר 7: התאמות שניתנו ממקום העבודה

| משתנה                                    | נפגעו/הושפעו מהמלחמה<br>n=569 | לא נפגעו<br>n=138 | השוואה בין קבוצות     |
|--|-------------------------------|-------------------|-----------------------|
| <b>אילו התאמות קיבלת ממקום העבודה? *</b> |                               |                   |                       |
| תוספת ימי חופשה                          | 75 (13.2%)                    | 8 (5.8%)          | $X^2(1)=5.84, p=.016$ |
| תוספת ימי מחלה                           | 18 (3.2%)                     | 4 (2.9%)          | n.s                   |
| הפחתת שעות עבודה                         | 43 (7.6%)                     | 9 (6.5%)          | n.s                   |
| גמישות בשעות העבודה                      | 139 (24.4%)                   | 29 (21%)          | n.s                   |
| אפשרות לעבודה מהבית                      | 131 (23%)                     | 36 (26.1%)        | n.s                   |
| הפחתת עומס עבודה                         | 66 (11.6%)                    | 6 (4.3%)          | $X^2(1)=6.38, p=.012$ |
| התאמת הסביבה הפיזית לצרכים שלי           | 24 (4.2%)                     | 4 (2.9%)          | n.s                   |
| לא קיבלתי התאמות כלשהן                   | 199 (35%)                     | 39 (28.3%)        | n.s                   |
| לא נדרשו לי התאמות כלשהן                 | 128 (22.5%)                   | 47 (34.1%)        | n.s                   |

| משתנה                            | נפגעו/הושפעו מהמלחמה<br>n=569 | לא נפגעו<br>n=138 | השוואה בין קבוצות |
|----------------------------------|-------------------------------|-------------------|-------------------|
| <b>לכמה זמן ניתנו ההתאמות?</b>   |                               |                   |                   |
| לתקופה מוגבלת של עד חודש         | 63 (11.1%)                    | 19 (13.8%)        |                   |
| לתקופה מוגבלת של 1-3 חודשים      | 52 (9.1%)                     | 10 (7.2%)         |                   |
| לתקופה מוגבלת של 3-6 חודשים      | 36 (6.3%)                     | 10 (7.2%)         |                   |
| לתקופה מוגבלת של מעל 6 חודשים    | 25 (4.4%)                     | 4 (2.9%)          |                   |
| ללא הגבלת זמן                    | 112 (19.7%)                   | 19 (13.8%)        |                   |
| אחר                              | 25 (4.4%)                     | -                 |                   |
| <b>מדוע לא קיבלת התאמות?</b>     |                               |                   |                   |
| לא ביקשתי                        | 55 (9.7%)                     | 19 (13.8%)        |                   |
| לא הציעו לי ולא חשבתי על האפשרות | 113 (19.9%)                   | 20 (14.5%)        |                   |
| ביקשתי אך בקשתי לא נענתה         | 31 (5.4%)                     | -                 |                   |

$X^2(2)=10.91$ ,  
 $p=.004$

\* הנבדקים יכלו לסמן יותר מבחירה אחת.

בנושא התמיכה הרגשית, כמחצית מהעובדים בשתי הקבוצות (מעל 50%) דיווחו כי לא הוצעה להם תמיכה רגשית ממקום העבודה. המקור העיקרי לתמיכה עבור אלו שכן קיבלו אותה היה תמיכה חברתית מחברים לעבודה (25.5% בקרב הנפגעים) וסיוע מהמנהל הישיר (22.5% בקרב הנפגעים). מענים פורמליים יותר כמו טיפול נפשי במימון הארגון, קבוצות תמיכה, או פגישות עם משאבי אנוש היו פחות נפוצים ודווחו על-ידי פחות מ-9% מהעובדים. מיעוט מקרב מהעובדים שנפגעו (20.6%) ראו בעצם היכולת לעבוד בתקופה זו גורם מחזק עבורם (פירוט הנתונים בטבלה 8).

לבסוף, בבחינת שינוי היחס של מקום העבודה לאורך זמן, עולה כי רוב מוחלט של העובדים (64.9% מהנפגעים ו-76.8% מאלו שלא נפגעו) הרגישו שלא חל שינוי במידת ההבנה והקבלה של הארגון. עם זאת, קיים הבדל בולט בתחושת הרעה ביחס: 14.1% מהעובדים שנפגעו דיווחו על הרעה ביחס לאורך זמן, זאת לעומת 2.9% בלבד בקרב עובדים שלא נפגעו. שיעור העובדים, שדיווחו על שיפור ביחס, עמד על 14.9% בקרב הנפגעים ו-19.6% בקרב אלו שלא נפגעו.

**טבלה מספר 8: מענים לצורך בתמיכה רגשית ממקום העבודה**

| השוואה בין קבוצות      | לא נפגעו<br>n=138 | נפגעו/הושפעו מהמלחמה<br>n=569 | משתנה  |
|------------------------|-------------------|-------------------------------|--|
|                        |                   |                               | <b>אילו אפשרויות לתמיכה רגשית ניתנו לך ממקום העבודה?</b>                 |
| n.s                    | 25 (18.1%)        | 145 (25.5%)                   | תמיכה חברתית מחברי לעבודה  |
| n.s                    | 24 (17.4%)        | 128 (22.5%)                   | המנהל/ת שלי מסייע/ת לי   |
| n.s                    | 21 (15.2%)        | 117 (20.6%)                   | מבחינתי עצם היכולת לעבוד בתקופה הזו הייתה גורם מחזק                      |
| n.s                    | 11 (8%)           | 44 (7.7%)                     | טיפול נפשי במימון הארגון   |
| n.s                    | 4 (2.9%)          | 36 (6.3%)                     | מפגשים תקופתיים עם משאבי אנוש או מלווה מהארגון                           |
| n.s                    | 12 (8.7%)         | 36 (6.3%)                     | קבוצת תמיכה בארגון   |
| n.s                    | 7 (5.1%)          | 27 (4.7%)                     | זמן טיפול על חשבון עבודה   |
| n.s                    | 4 (2.9%)          | 15 (2.6%)                     | הוצע סיוע אחר  |
| n.s                    | 71 (51.4%)        | 285 (50.1%)                   | לא הוצעה לי תמיכה רגשית  |
| $X^2(2)=10.06, p=.007$ |                   |                               | <b>האם נעזרת במענים שמקום העבודה הציע לך?</b>                            |
|                        | -                 | 30 (5.3%)                     | כן, במה שהתאים לי  |
|                        | 12 (8.7%)         | 44 (7.7%)                     | באופן חלקי   |
|                        | 14 (10.1%)        | 35 (6.2%)                     | לא נעזרתי  |
| $X^2(2)=14.66, p<.001$ |                   |                               | <b>האם לתחושתך חל שינוי במידת ההבנה והקבלה של מקום העבודה לאורך זמן?</b> |
|                        | 27 (19.6%)        | 85 (14.9%)                    | כן, יש שיפור לאורך זמן   |
|                        | 106 (76.8%)       | 369 (64.9%)                   | לא חל שינוי  |
|                        | 4 (2.9%)          | 80 (14.1%)                    | כן, יש הרעה לאורך זמן  |

### הקשבה ותמיכה בעבודה

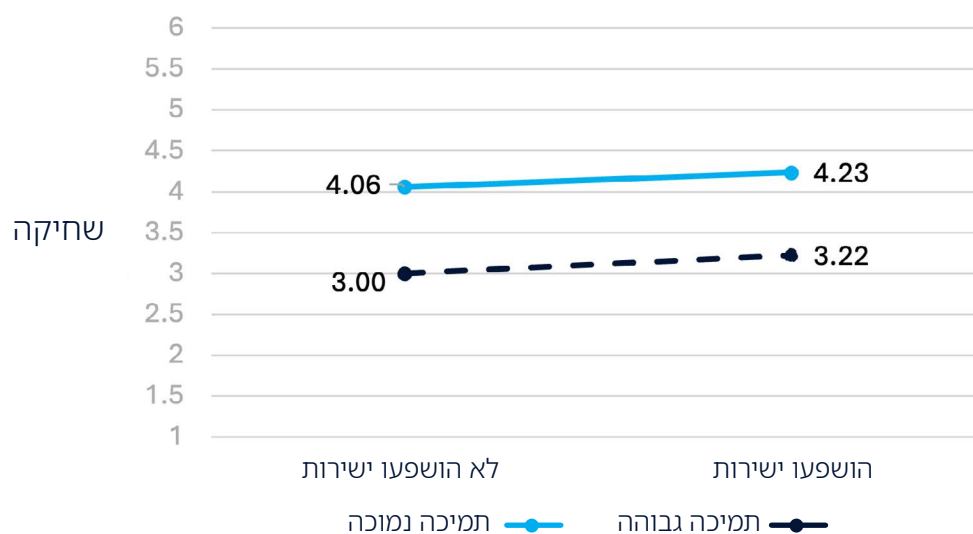
העובדים נשאלו לגבי האם שיתפו ואת מי שיתפו בעבודתם בקשר למצבים אישיים יחודיים. האחוז הגבוה ביותר שיתפו את עמיתיהם לעבודה (46.1%), 39.1% שיתפו את המנהל/ת שלהם, 10.4% שיתפו את מנהל/ת משאבי האנוש קצת יותר משליש (37.3%) ציינו שלא שיתפו. מבין ה-265 שיתפו שלא שיתפו, סימנו מספר סיבות מדוע לא שיתפו: רצון לשמור על פרטיותי (66%), אין במה לשתף (14%), חשש מיחס שונה מצד מנהלים (11%) חשש מפגיעה במעמד המקצועי, או מפגיעה בקידום (10%), חשש מיחס שונה מצד עמיתים (9%), לא ראו שהתעניינו במצבם (3%), "כולם באותה סירה" או זה לא באופי שלי לשתף (3%).

האוכלוסיות שהושפעו יותר מהמלחמה שיתפו יותר, באופן מובן כי היו להם יותר צרכים בהם נדרשו לסיוע, בשל המצב. מרבית המשיבים (71.6%) דיווחו על רמה גבוהה של אמון ותמיכה מהארגון (מעל 3 בסקאלה 1-5). כרבע מהמשיבים (27.5%) מדווחים על קשיים עם חזרתם לעבודה.

### קשר בין קשיים בחזרה לעבודה, תמיכה ארגונית ותוצאות רגשיות של העובדים

לאור ההבדלים ברמת התמיכה שחוו האוכלוסייה שהושפעה מהמלחמה והאוכלוסייה שלא הושפעה ישירות מהמלחמה, נבחנו אינטראקציות בין השתייכות לאוכלוסייה נפגעת ותמיכה לבין תוצאים עבור העובד: שחיקה, תחושה של ביצועים נמוכים, רגש שלילי בעבודה, רגש חיובי בעבודה. בכל המבחנים נמצא אפקט עיקרי מובהק לתמיכה ארגונית כאשר תמיכה ארגונית גבוהה היתה קשורה לתוצאים שליליים נמוכים יותר לעובד (שחיקה, ביצועים נמוכים ורגש שלילי) ותוצאים חיוביים גבוהים לעובד. להשתייכות לקבוצה של פגיעה ספציפית במלחמה לא היה אפקט עיקרי מובהק כלומר התוצאים השליליים, שנמצאו גבוהים יותר לקבוצה שנפגעה ישירות מהמלחמה, היו בשל תחושת חוסר התמיכה. לא נמצא אפקט אינטראקציה (ראו איור 2).

**איור 2: הבדלים ברמות השחיקה בין מושפעים ללא מושפעים באופן ישיר מהמלחמה, ברמות תמיכה ארגונית שונות**



## סיכום הערות מילוליות: "להישמע ולהיראות" – קולות המשיבים מבעד לשבר המלחמה

של פגיעה, עלה קול מצד המשרתים, המכיר באתגר הניהולי המורכב:

**"כמה פטריוט מנהל יכול להיות כאשר לפחות 3 חודשים בשנה העובד יוצא למילואים".**

הצורך שעלה הוא בהכרה רגשית ובסובלנות מצד המנהלים וגילוי הבנה לאורך זמן ותקופות המילואים הרבות: "אין הבנה ואין הכרה בקושי ובהתמודדויות של אלה שממשיכים להתייצב ולהתגייס בשביל כולם... וזה קשה יותר ויותר ככל שנמשך".

**בני ובנות זוג של משרתי מילואים: "חזית הבית" והבדידות התפקודית**

תת-קבוצה זו הציפה מציאות של התמודדות תובענית יומיומית ב"חזית הבית". הממצאים מצביעים על "בדידות תפקודית" – מצב שבו העובדת (רובן היו נשים) נושאת בנטל הניהול הבלעדי של הבית והילדים ללא מערכות תמיכה זמינות. אחת המשיבות תיארה זאת בכאב:

**"בעלי עשה 400 יום מילואים. הייתי לבד לבד לבד בהכל! אין לי איך להיעדר מהעבודה כי אז נרעב ללחם".**

תחושת חוסר ההכרה במחיר המקצועי שמשלמות המשפחות חזרה כחוט השני: "אין הבנה ואין הכרה בקושי ובהתמודדויות של אלה שממשיכים להתייצב... משפחות המילואים נושאות בנטל ובמחירים אישיים וזה קשה יותר ויותר ככל שנמשך". העומס המתמשך בא לידי ביטוי בסימפטומים של מצוקה רגשית וגופנית: "הרגשה של עצב, חוסר הנאה מדברים, פחד... כובד נפשי שמתבטא בנשימות כבדות". מצב זה החמיר כאשר הארגון הפגין נוקשות; עדויות הצביעו על פיטורים לאחר שנים רבות: "מקום העבודה פיטר אותי. הייתי שם 16 שנים. זה מקום עבודה גדול שמתעלל בעובדיו וכדאי שיטופל", ועל עזיבה עקב יחס קשה:

השאלון המחקרי כלל מספר מוקדים בהם ניתנה למשיבים האפשרות להוסיף דברים במלל חופשי, להסביר את תחושותיהם או להציף היבטים שלא קיבלו מענה מלא בשאלות המובנות. בשל אופיים האישי של האירועים, והבקשה המפורשת "להישמע ולהיראות" שעלתה מרבים מהמשיבים, ראינו חשיבות להציג את האמירות הללו כעדות והמחשה לאתגרים איתם מתמודדים העובדים. פרק זה לא מנותח על פי מתודולוגיות מחקר איכותני בשל איסוף הנתונים ההתנדבותי והלא מובנה באופיו. התכנים, יוצגו על פי האוכלוסיות והמאפיינים שהציפו המשתתפים בתתי-הקבוצות השונות.

**משרתי מילואים: חוויות רה-אדפטציה ואינטראקציה מול דרגים ניהוליים**

קבוצת משרתי המילואים סיפקה תיאורים הממחישים את הפער שבמעבר החד מהזירה המבצעית לזירה התעסוקתית. המעבר הזה אינו טכני בלבד; הוא דורש הסתגלות מחדש (רה-אדפטציה) מזהות של חייל מילואים לזהות של "עובד" בעוד המטען מהשירות עדיין נוכח. המשיבים תיארו צורך בתקופת תיווך הדרגתית, שבה האוטונומיה משמשת כלי לשיקום השליטה בחייהם. כפי שתיאר זאת אחד המשיבים:

**"חזרה הדרגתית ונחיתה רכה, שיחה עם הבוס שיתן לי להחליט לבד מה המשמרות שלי בשבועיים הראשונים, ולאט לאט לחזור למשרה מלאה".**

נושא נוסף שעלה הוא משבר אמון בארגון, הנובע בין היתר מפער בין תפיסתו של העובד את השירות לבין האופן ששירות המילואים נתפס על ידי המעסיק. חלק מהמשיבים דיווחו על זלזול ועל חוסר הערכה שתורגמו לפגיעה בביטחון התעסוקתי. מקרה קיצוני ממחיש את המורכבות הזו: "המנהלת שלי... זלזלה בי כשחזרתי, פגעה בי קשות, לא האמינה שהייתי בעזה, לגלגה... בסוף פוטרתי בטענה שאני מעדיף קייטנה (מילואים) על עבודה". לצד המדווחים על חוויה קשה

"הייתי רוצה שיבינו אותי יותר וילכו לקראתי".  
המצוקה מחריפה אל מול חוסר האונים מול המערכת  
הממסדית:

**"טיפול נפשי ורגשי ללא עלות - פניתי  
לחוסן לפני שנה וחצי ולא נעניתי עד  
היום". תחושת המצוקה הקיומית סוכמה  
במילים: "קשה לי בחיים מאד".**

### **משפחות שכולות: "פער הקצב" - הפער מול השגרה הארגונית**

עבור משפחות שכולות, המושג "חזרה לשגרה" ייצג  
פער חריף בין קצב האבל הפנימי לקצב העבודה  
של הארגון. משיבים תיארו שבר עמוק אל מול עולם  
שממשיך בדרכו: "השגרה חזרה למרות שלחלקנו היא  
לא תחזור, וזה יוצר פערים שמקשים על ההתמודדות".  
משיבים ביטאו את החיבור בין הצורך האישי ללאומי:  
"צריך לסיים את הכאוס שהמדינה שרויה בו".

"עזבתי את מקום העבודה הקודם בין היתר בגלל  
היחס הקשה שקיבלתי בזמן המלחמה והפינוי בזמן  
שבן זוגי שירת במילואים".

### **מפונים ותושבי קו העימות: חוסר יציבות במקום המגורים וחשש כבד בנסיעות לעבודה**

המפונים ותושבי קו העימות מתארים מציאות  
תעסוקתית המאופיינת בחוסר עוגן גיאוגרפי. עבור  
המפונים, הנדודים בין מקומות לינה יצרו התנגשות  
מול דרישות המעסיקים להתייצבות פיזית:

**"עשרה מקומות עברתי. מקום העבודה  
חייב אותי ואת הצוות להתייצב פיסית  
במקום. בעבודה היתה גמישות מועטה  
לגבי עבודה מרחוק".**

בנוסף, קריסת מערכת החינוך בקו העימות הוגדרה  
כחסם תעסוקתי משמעותי: "תמיכה בילדים מבחינה  
חינוכית. בתי הספר של ילדיי לא תפקדו, מוריהם פונו...  
והם היו אבודים". אתגר נוסף שעלה בקרב תושבי  
קו העימות שלא פונו הוא תחושת חוסר המוגנות  
בדרכים: "האימה בנסיעות הלך וחזור בין התקפות  
טילים ואזעקות רבות הייתה מאוד משמעותית  
ומורטת עצבים". חוויה זו מקשה על עמידה בדרישות  
שגרתיות: "מאוד קשה לי להגיע לעבודה בזמן אזעקות  
כי לא מרגיש בטוח בדרכים".

### **נפגעי גוף, נפש ובני משפחה מטפלים: צלקות הטראומה והחסם המערכתי**

משיבים שהעידו על עצמם כנפגעים, תיארו השלכות  
קוגניטיביות הפוגעות ביכולת הריכוז והזיכרון:  
"במילואים חוויתי טראומות שמלוות אותי עד היום  
ובחלקן יש לי חורים בזיכרון". עבור "המטפלים  
השקופים", בני משפחה המטפלים בנפגעים, עלה  
צורך דחוף בהתאמות שימנעו התמוטטות כלכלית:  
"תמיכה כלכלית במשפחות של נפגעי פוסט טראומה  
כדי לאפשר במידת הצורך ירידה באחוז המשרה כדי  
לטפל בבית מבלי לקרוס". הבקשה הבסיסית ביותר  
שנשמעה היא לסובלנות:

## ממצאי המעסיקים: מיפוי ראשוני של פעולות ארגוניות וניהוליות בעת משבר

ספציפיות כדי להבטיח את מוגנות העובד. המענה הארגוני חרג לעיתים מעבר להיבטים המקצועיים וכלל מעטפת רווחה רחבה: מענקים כלכליים, סיוע במימון זכויות מול רשויות המדינה, טיפולים נפשיים והקצאת ימי חופשה ומחלה נוספים. במישור הרגשי, הושקעו משאבים בהכשרת מנהלים לזיהוי מצוקה ובמתן סיוע נפשי, פרטני וקבוצתי, תוך דגש על יצירת קבוצות תמיכה פנים-ארגוניות המעודדות ערבות הדדית.

תמה ייחודית ודומיננטית שעלתה מהשטח היא תפיסת ההנצחה והזיכרון ככלי לבניית חוסן קהילתי. המעסיקים ראו חשיבות רבה בתיקוף אבל אישי של עובדים, מתן הכרה, יצירת הזדהות ושותפות של כלל העובדים בארגון דרך הקמת פינות זיכרון פיזיות, הקמת אנדרטאות וקיום טקסי זיכרון לזכר הנופלים והנרצחים. פעולות אלו נתפסו כדרך לייצר המשכיות ומשמעות בתוך הקושי. בנוסף, המעסיקים דיווחו על הרחבת המבט אל המעגל המשפחתי הרחב של העובד, כולל תמיכה בבני זוג של משרתים ובמשפחות המפונים, מתוך הבנה שהפגיעה בעובד אינה מבודדת אלא משפיעה על המערכת המשפחתית כולה.

לצד המענים, המעסיקים הציפו חסמים מערכתיים משמעותיים שהקשו על ניהול המשבר לאורך זמן. הקשיים העיקריים כללו היעדר תקציבים ייעודיים לתמיכה בעובדים נפגעים, מחסור בהנחיות ברורות מצד המדינה בנוגע להתאמות הנדרשות לעובדים מאוכלוסיות שונות, ועומס כבד על צוותי הסיוע ואנשי משאבי אנוש, שחוו בעצמם את השלכות המלחמה. המלצת המעסיקים המשתקפת מהממצאים היא לקדם שינויי חקיקה ותקנות בטיחות שיסדירו את ההתאמות הנדרשות במצבי חירום, לספק הנחיות וליווי מקצועי מובנה למנהלים, ולייצר פלטפורמה לאומית לתיאום בין המגזר הממשלתי לעסקי.

לאחר שבחנו לעומק את החוויות האישיות של העובדים ואת הצרכים שעלו מתתי-הקבוצות השונות, נבקש להפנות את המבט אל הצד השני של המשוואה הארגונית – פרספקטיבת המעסיקים. בשל היקף המשיבים המצומצם בקרב המעסיקים במחקר זה (N=20), הממצאים להלן אינם מוצגים כניתוח כמותי מייצג, אלא משמשים כעדות איכותנית וראשונית לפעולות המרכזיות שנקטו בארגונים בתקופת המלחמה. חלק זה מאפשר לנו לזהות את מנעד המענים שניתנו בפועל, ולבחון את מידת התאמתם לאתגרים שתוארו בפרק הקודם.

הארגונים שהשתתפו במחקר מייצגים מגוון רחב של מגזרים, בהם תעשייה, הייטק, אקדמיה ומנהל ציבורי, כאשר רובם המכריע הוגדרו כחיוניים להמשך התפקוד המשקי. המעסיקים דיווחו על חשיפה נרחבת למלחמה במעגלים שונים של מצבת העובדים: החל ממשרתי מילואים שנעדרו לתקופות ממושכות, דרך מפונים מקווי העימות בדרום ובצפון, ועד לעובדים שחוו אובדן אישי או שהם בני משפחה של פצועים וחסופים. זיהוי המצוקה בקרב העובדים לא הסתמך רק על דיווחים רשמיים, אלא על רגישות ניהולית וערנות של עמיתים. הקשיים המרכזיים שזוהו כללו עייפות כרונית, ירידה משמעותית ביכולת הריכוז, הסחות דעת תכופות ומצב רוח ירוד. בהיבטי בטיחות, המנהלים הצביעו על תופעות מדאיגות של חוסר זהירות וירידה בערנות בביצוע משימות, וכן על עלייה חריגה בדיווחים על ימי מחלה, אשר שימשו לעיתים כאינדיקציה למצוקה של העובד/ת.

בתגובה לאתגרים אלו, נמצא כי בחלק מהארגונים הוקמו צוותים יעודיים להתמודדות מערכתית וכן פותחו נוהלים יעודיים ומדיניות של ניהול גמיש וקשוב. כך למשל, במישור האופרטיבי, המעסיקים הטמיעו התאמות תפעוליות, הכוללות גמישות בשעות העבודה, אפשרות לעבודה מרחוק באופן מלא או חלקי, ושינוי בהיקפי המשימות. במקומות שבהם אופי העבודה כרוך בסיכון בטיחותי גבוה, בוצעו שינויי תפקיד זמניים או התאמות למשימות

## סיכום

יותר ממה שהעריכו העובדים שלא נפגעו ישירות מהמלחמה. בהיבט הבטיחותי, דווחו שיעורים גבוהים יותר של ההתנהגויות שאינן מקפידות על כללי הבטיחות בקרב עובדים שהושפעו ישירות מהמלחמה, הבדל שבלט בקרב עובדים במשימות בסיכון גבוה, ובהתאם גם שיעורי הפציעה וההיעדרות מהעבודה בעקבות פציעה היו גבוהים משמעותית בעובדים בסביבות מסוכנות, אשר הושפעו ישירות מהמלחמה בהשוואה לאלו שלא הושפעו ישירות מהמלחמה.

שלמות העובדים, בהתאם לתפיסת Total Worker Health, נפגעה בשלושה ממדים שלובים – פיזי, חברתי ורגשי – אשר כולם נפגעו בהקשר הנוכחי. הבטיחות הפיזית נפגעה בשל היותה מושפעת ממחסור בשינה, מלחץ נפשי, מהסחות הדעת הרבות והמתמשכות. כל אלה מייצרים "עומס קוגניטיבי" ועייפות פיזית אשר פוגעים ביכולת העובד ובמוטיבציה לפעול על פי כללי הבטיחות ולהגיב באופן מותאם לסביבת עבודה מסוכנת. מצב זה מקושר לשיעורים גבוהים יותר של אירועי בטיחות ופציעה, אשר מדגישים את החשיבות של התייחסות למצב הנפשי כאל גורם סיכון, שמעלה את התכונות אירועי בטיחות. בטחון חברתי ופסיכולוגי נפגעו בקרב עובדים שמצבם השתנה והם לא קיבלו מענה מותאם לצרכיהם ו/או חששו לשתף בקשייהם

מטרות מחקר זה היו לבחון השלכות תעסוקתיות של מלחמת "חרבות ברזל" ואירועי השבעה באוקטובר על בריאותם, בטיחותם ושלומותם של עובדים בישראל; לאפיין את אתגרי החזרה לעבודה של קבוצות ייעודיות כגון משפחות שכולות, משרתי מילואים ומפונים; לאמוד את הפערים במדדים רגשיים ותפקוד בעבודה בין עובדים שנפגעו והושפעו ישירות מהמלחמה לבין אלו שלא; ולזהות גורמי סיכון בטיחותיים, הקשורים למצב האישי ולמצב הבטחוני, במטרה לגבש המלצות למדיניות ארגונית ורגולטורית שתבטיח רציפות תעסוקתית ובריאותית.

ממצאי המחקר מצביעים על פגיעה רב-ממדית ביציבות התעסוקתית וברמת הבטיחות והגיהות במשק הישראלי. ניתוח המדדים הכמותיים מעלה פערים ברווחת העובדים ובתפקודם המקצועי בין קבוצות האוכלוסיה שנבדקו. פגיעה בשלמות ורווחת העובדים התבטאה ברגשות שליליים בעבודה ופחות רגשות חיוביים, בקשיי שינה ודיווח על תפקוד לא מיטבי. קבוצת העובדים שהושפעה/נפגעה ישירות מהמלחמה הציגה רמות שחיקה גבוהות לעומת הקבוצה שלא הושפעה ישירות מהמלחמה. קשיים רבים יותר באיכות השינה. כמו כן, הם העריכו את התפקוד והביצועים שלהם בעבודה ברמות נמוכות



מצטבר שאינו פוחת בהכרח עם הזמן, אלא לעיתים מחמיר בשל שחיקת משאבי ההתמודדות והדבר נכון גם במקרים של שכול ואובדן.

הממצאים המילוליים מחזקים תמונה זו ומצביעים על פער בין צרכי העובדים (גמישות, הבנה והכרה בנטל) לבין המענים הארגוניים בפועל. ארגונים רבים נטו להתמקד בפעולות סמליות, עם רלוונטיות רחבה לכלל עובדי הארגון, תוך מתן מענה מוגבל לתמיכה רגשית מקצועית ולצרכים תפקודיים יומיומיים של קבוצות כגון משרתי מילואים, בני זוג, מפונים ומשפחות שכולות. מצב זה מדגיש את הצורך בהרחבת תפיסת הבטיחות הארגונית כך שתכלול יצירת אקלים ותרבות ארגוניים שיספקו מוגנות חברתית ורגשית. כמו כן נדרש פיתוח כלים ויכולות ארגוניות "לקרוא את המפה" המשתנה של צרכי העובדים, ולפתח מענים תוך הסתכלות הוליסטית המכירה בכך שהסתגלות היא תהליך דינמי וממושך, המחייבת מעורבות פעילה של הדרג הניהולי בזיהוי מצוקה ומתן מענה בהתאמת סביבת העבודה, הגדרות התפקיד ודרכי התקשורת. לאור עצמת האירועים והיקף האוכלוסייה המושפעת, עולה ביתר שאת הצורך לספק הנחיות וכלים להתמודדות מסוג זה גם לארגונים שאין להם את הידע המקצועי והמשאבים הכספיים והאנושיים לתת מענה מותאם לקליטה מחדש של עובדים.

(כגון אתגרי המילואים או הפינוי) מחשש לפגיעה במעמדם. מצב זה עלול להוביל לניכור חברתי, כעס ולפגיעה בערבות ההדדית אשר פוגעים בשלומות הנפשית של העובדים וכן חיוניים לקיום סביבת עבודה בטוחה. בטיחות רגשית מתייחסת לחשיפה לטראומה ושכול המובילה ל"פציעות שקופות" כגון סיכון לפגיעה בזיכרון וקשיי ויסות רגשי. העובדה שכמחצית מהמשיבים דיווחו כי מקום העבודה לא הציע כל תמיכה רגשית פורמלית מותרת עובדים רבים שלא קיבלו מענים ממסגרות אחרות, ללא תמיכה וכלים להתמודדות עם דרישות הארגון והתפקיד שלהם. חוסר תמיכה וכלים להתמודדות, במצבם השונה מהרגיל, מחמירים את הסיכון לירידה באופן התפקוד שלהם בעבודה ובשמירה על בטיחותם.

ממצא מרכזי במחקר מדגיש כי בניהול סיכונים בטיחות, ארגונים נדרשים לקחת בחשבון השפעות על העובדים כתוצאה מאירועים שלא התרחשו במקום העבודה, אך משפיעים עליהם באופן ניכר. מציאות החיים החיצונית – הטראומה, השכול והדאגה לבני משפחה – משפיעה על בטיחות העובדים בהתאם לאופי עיסוקם; בסביבות עבודה בסיכון גבוה, הסחת הדעת, הלחץ והעייפות עלולים להגביר את הסיכוי לכשלים בטיחותיים. בנוסף, המחקר מצביע על כך שהשפעות המלחמה על מגוון הנפגעים הן מתמשכות ואינן ליניאריות. התמשכות מצב החירום יוצרת עומס

## המלצות

להלן המלצות אופרטיביות לניהול בטיחות, בריאות ושלמות עם החזרה לעבודה בעקבות אירועי חיים קיצוניים. יש לציין כי המלצות אלו נכתבו בהתאם לטלטלה שחוו עובדים בעקבות טבח השבעה באוקטובר ומלחמת "חרבות ברזל", אך הן ישימות להכנת פרוטוקול עבודה לאירועי חיים משמעותיים או כאלו הנחווים באופן קיצוני (כגון אובדן, טראומה אישית או לאומית, או משבר משפחתי כבד).

ההמלצה המרכזית העולה ממחקר זה היא הצורך בגיבוש מדיניות לאומית ובפיתוח מודל לחזרה לעבודה. מודל זה יספק קווים מנחים לארגונים בנושא חזרה לעבודה לאחר אירועים טראומטיים וישמש הן את המעסיקים והן את העובדים בתהליכי הקליטה והשילוב. מטרתו העיקרית של המודל היא להבטיח את בריאותם ובטיחותם של העובדים תוך שמירה על רציפות תפקודית החיונית לאדם, ליציבות הארגונית ולחוסן המשק כולו. המודל המוצע נדרש להכיר בשונות האינדיבידואלית הקיימת בין עובד לעובד. עליו להכיר בכך שתהליך ההסתגלות והחזרה לעבודה הוא דינמי וממושך, ולעיתים קרובות הוא נמשך הרבה מעבר לשבועות או לחודשי העבודה הראשונים. כחלק מכך, על המודל לכלול הנחיות אופרטיביות, כלי עזר יישומיים ותקציבים ייעודיים. אמצעים אלו יסייעו לארגונים לבנות תשתית המשלבת מנגנונים לזיהוי צרכים שוטף ומתן מענים מערכתיים. לצד זאת, התשתית תאפשר ביצוע התאמות אישיות המשתנות בהתאם למצבו של העובד לאורך זמן. הדבר נחוץ במיוחד בתקופות של חזרה לעבודה לאחר אירועי חיים טראומטיים ובמצבי חירום לאומיים. מוצע כי המודל יגובש על ידי צוות רב-תחומי רחב. צוות זה מומלץ כי יכלול, בין השאר, נציגות ממשרדי העבודה, הרווחה והבריאות, מהמוסד לביטוח לאומי ומהמוסד לבטיחות ולגיהות (המוס"ל). כמו כן, ישולבו בו נציגי עובדים ומעסיקים וכן ארגונים מקצועיים העוסקים בתחום, כגון הג'וינט ומרכז משאבים.

## המלצות למעסיקים ולארגונים

### הגדרת ליווי מתמשך ותהליכי שיח:

מינוי איש/אשת קשר לליווי פרטני: הגדרת גורם קבוע (למשל מתוך מחלקת משאבי אנוש) שיהווה כתובת אחת לעובד, יקיים שיחות מעקב תקופתיות וינטר "נסיגות" תפקודיות. אנשי קשר פוטנציאליים בארגון יעברו הכשרה מקצועית מותאמת לגבי תקשורת, התנהגויות במצבי טראומה ותגובה אליהן ומיצוי זכויות אל מול מוסדות מדינה ומנגנוני תמיכה וליווי שונים.

הליך שיח מובנה להערכת סביבת העבודה ומידת ההתאמה של העובד במצבו הנוכחי לדרישות התפקיד (פיזיות, קוגניטיביות ורגשיות): יש לבחון את ממשקי העבודה, רמות העומס והצורך בנסיעות.

הערכת כשירות תפקודית ובריאותית: במקומות עבודה בסיכון, יש לבצע הערכה מקצועית של רמת התפקוד לפני שיבוץ למשימות קריטיות, תוך מתן אוטונומיה לעובד בניהול עומסים רגשי וקוגניטיבי. במידת הצורך ותוך התייעצות עם העובד תתבצע המלצה לפנות לרופא/ה תעסוקתי.

### הקמת ועדה לקביעת מדיניות ארגונית, נהלי עבודה וגורמי קשר

זהו הצעד המבני המרכזי שנועד להסדיר את שיבת העובדים לעבודה תקינה ובטוחה מתוך ראייה מערכתית ואישית של צרכי העובדים וצרכי הארגון. מטרת ועדה כזו היא לבחון היבטים ארגוניים שונים אשר משפיעים ויכולים להיות מושפעים מחזרת העובד, בכלל זה היבטים ביצועיים, יחסי עמיתים, היבטים אישיים, משמעויות ניהוליות, הוגנות כלפי העובדים וכן היבטי בטיחות ובריאות העובדים.

הרכב הוועדה: מומלץ כי הוועדה תהיה רב-תחומית ותכלול נציג הנהלה בכירה, מנהל משאבי אנוש, ממונה בטיחות וגיהות, יועץ משפטי והיא תכלול או תתייעץ אד הוק עם מומחה חיצוני לבריאות הנפש או טראומה במידת הצורך.

#### תחומי אחריות ונהלים:

- גיבוש "פרוטוקול שיבה" אשר יכלול אופן ניהול השיח עם העובד והפנייה אליו, הגדרת רמות תמיכה לפי חומרת האירוע או הערכת השפעתו על העובד וקביעת מסגרת זמן להערכות חוזרות.
- קביעת "סל גמישות" ארגוני המגדיר את גבולות ההתאמה באיזון העדין שבין צרכי העובד וצרכי הארגון.
- קביעת הסמכויות של ועדה כזו לשינוי תנאי עבודה, סביבת עבודה, העברת תפקידים וכדומה ופרסום תפקידי הוועדה, סמכויותיה וחבריה לכלל חברי הארגון.
- ניהול היבטים אתיים ושמירה על הפרטיות: הוועדה תיתן מענה לסוגיות אתיות הנוגעות להגנה על פרטיות העובד וזכויותיו תוך הגנה על בריאותו ועל גבולות האחריות של המעסיק.



### התאמות תפעוליות ובריאותיות בשטח:

ניהול משימות להפחתת סיכון: הגדרת קריטריונים לבחינת כשירות העובד לביצוע משימות מסוכנות (כמו עבודה בגובה או תפעול מכונות מורכבות) עבור עובדים המדווחים על עייפות קיצונית, קשיי ריכוז או קושי ספציפי אחר ומתן פתרונות זמניים או קבועים באופן מותאם למצב ושומר על הבטחון התעסוקתי של העובד.

שילוב מדדי שלומות בהליך ניהול הבריאות: הטמעת שאלונים, שיחות בוקר או מדדים אחרים לאיתור שחיקה גבוהה או פגיעה באיכות שינה כחלק מהערכת הסיכונים השוטפת של ממוני הבריאות. הגדרת מצבי סיכון ואת המענה הארגוני שמתאים להם (כדוגמת חדר מנוחה, ימי חופש, גיבוי וליווי עם עובד נוסף). מנגנון כזה יוכל להתקיים רק כאשר לעובדים יש בטחון מלא במנהליהם שפרנסתם המיידית לא תיפגע וכך גם הביטחון התעסוקתי ארוך הטווח. לכן, מומלץ לתכנן בקפידה את תהליך האיתור והפתרונות המוצעים תוך איזון חובות, אחריות ומחירים פוטנציאליים של תקלות הן של העובד הן של הארגון.

התאמת הסביבה הפיזית ואמצעי המיגון תוך החלת זהירות מוגברת והבנה של המגבלות החושיות (רגישויות לאור, קול, צפיפות), טריגרים פוטנציאליים, קשיי ריכוז, סבלנות, זכרון וויסות רגשי.



### הכשרת מנהלים ויצירת מרחב בטוח:

הכשרת מנהלים לניהול רגיש-טראומה: מתן כלים לזיהוי סימני מצוקה ו"פציעות שקופות" (כגון פגיעה בזיכרון, קשיי ויסות, כאבים) ולניהול שוטף מבוסס הקשבה והבנת מורכבות מצבו של העובד.

פיתוח "מרחבי בטחון פסיכולוגי": יצירת תרבות ארגונית, נהלים או מנגנונים אשר יאפשרו לעובד לדווח בבטחה על חוסר יכולת זמנית לביצוע משימה מסוכנת בשל מצבו, ללא חשש לפגיעה במעמדו או בקידומו.

## המלצות לעובדים/ות

**מודעות עצמית לתפקוד:** פיתוח ערנות לשינויים ברמת הריכוז, הזיכרון והערנות האישית, במיוחד לפני ביצוע פעולות הדורשות דיוק, זהירות ואיזון פיזי או רגשי.



**יזמה וקידום הבריאות והבריאות של עצמך:** אם אין בארגון מודעות מספקת ולא פנו אלייך, ניתן לברר במקום בו אתה מרגיש בטוח - עם המנהלת שלך, במשאבי אנוש או בארגוני סיוע חיצוניים מה ניתן לעשות כדי להקל על החזרה לעבודה ולשמור עלייך ועל בריאותך בתהליך.



**שקיפות בטיחותית:** דיווח למנהל/ת או לאיש הקשר במידה ומרגישים "ניתוק" או עומס רגשי המונע ביצוע בטוח של המשימה.



**אימוץ הרגלים תומכים וקבלת סיוע:** השתתפות בסדנאות או פעילות גופנית המוצעות בארגון, או במסגרות חיצוניות, ככלים לשיפור הריכוז, קבלת עזרה וצמצום הסחת הדעת הבריאותית.



**הכרות עם מגוון אפשרויות לביצוע התאמות בסביבת העבודה וביצוע התפקיד:** קבלת תמיכה וסיוע בתוך ומחוץ לארגון כולל פניה לרופא/ת תעסוקתית/ת.



**התאמת שעות העבודה** אם באופן זמני או קבוע, מיקום העבודה במידת האפשר והנחיות נוספות היכולות לסייע לעובדים עם חזרתם המלאה או החלקית לעבודה.



## המלצות למדיניות לאומית ורגולציה – בריאות נפשית וחברתית כחלק מניהול סיכונים משולב

כגורמי סיכון בריאותיים ובטיחותיים. עדכון זה יתבסס על תקינה בינלאומית רלוונטית לניהול שלומות העובדים וכן מדיניות שפותחה בנושא במדינות אחרות, ויכלול כלי מדידה והערכה לצד קביעת סדרי עדיפויות להפחתת סיכונים בהתאמה לאופי הארגון ולמגוון התפקידים בו.

עבור עבודות בעלות מאפייני סיכון ספציפיים ורגישות גבוהה, כגון עבודה בגובה, נהיגה ותפעול מכונות מורכבות, מומלץ לבחון שילוב התייחסות רשמית לכשירות רגשית וקוגניטיבית. בחינה מערכתית זו תידרש להתייחס להיבטי הסיכון לעובד ולציבור, תוך שמירה קפדנית על זכויות העובדים לפרטיות, לחופש העיסוק ולביטחון התעסוקתי, כמו כן, מומלץ לעדכן את תוכנית הלימודים הרשמית של ממוני הבטיחות כך שתכלול פרק חובה בנושא הגורמים הפסיכוסוציאליים ופציעות שקופות, כגון קשיי ויסות, זיכרון וריכוז. לצד זאת, יפותח סטנדרט ניהול המקנה למנהלים כלים מעשיים ליצירת סביבת עבודה ברוח גישה TWH.

מאחר ועסקים קטנים ובינוניים מתמודדים עם משאבים מוגבלים וחסר במערכי בטיחות מובנים, מומלץ כי המדינה תספק עבורם מידע, כלי ניהול והנחיות לצד סיוע במימון או אפשרות ייעוץ לגהות פסיכו-סוציאלית. המותאמים למבנה התפעולי של עסקים קטנים.

הגעה לעבודה בזמן חירום<sup>21</sup>

בתחום דרכי ההגעה, מומלץ כי הרגולטור יבחן מתן התייחסות מותאמת לנסיעות יוממות בעת סיכון ביטחוני, במקרים שבהם מאפייני התפקיד ופרופיל העיסוק אינם מצדיקים רמת סיכון זו. המדיניות תגדיר קווים מנחים לבחינת פתרונות גמישים, כגון עבודה מרחוק או הסעות ייעודיות, עבור תפקידים שבהם אופי התפקיד מאפשר זאת, מתוך הכרה בכך שהסיכון בדרך משפיע ישירות על רמת הבטיחות והריכוז בתוך מקום העבודה.

על בסיס ממצאי המחקר, אשר הציפו את העדרה של יד מכוונת בקליטת עובדים לאחר אירוע טראומטי, מומלץ על גיבוש מדיניות לאומית אשר תכלול עקרונות לניהול סיכונים באופן סדור ומחייב. מדיניות זו מבוססת על התפיסה כי רווחתו הנפשית של העובד, בטיחותו הפיזית ובריאותו כרוכות זו בזו. הכרה רגולטורית במחויבות הארגון לשמירה על הבטיחות הנפשית והחברתית של עובדיו, בדומה לבטיחות הפיזית, מהווה התפתחות חיונית המותאמת לשינויים בעולם העבודה הנוכחי. מחויבות זו נדרשת במיוחד לאור עבודה רציפה במצבי חירום, מלחמה ומחסור בכוח אדם, והיא חיונית לא רק להגנה על בריאות העובדים אלא גם להבטחת רציפות הפעילות העסקית ושמירה על יציבות המשק הישראלי אל מול מצבי משבר מתמשכים ברמה הלאומית והפרטנית. ההמלצות למדיניות רגולטורית זו מתחלקות לשני חלקים מרכזיים, המגדירים את הדרישות והמענים עבור המעסיקים ועבור העובדים, לצד קווים מנחים ליישום בתקנות.

### המלצות מדיניות הנוגעות למעסיקים ולארגונים - דרישות, קווים מנחים ומשאבים תומכים

במסגרת המלצות המדיניות הנוגעות למעסיקים ולארגונים, מומלץ כי משרד העבודה יקים ועדה רב-תחומית לבחינת ההשלכות של היבטים רגשיים וחברתיים בשוק העבודה בעתות משבר וגיבוש מענים להשלכות אלו. ועדה זו תכלול נציגים ממשרדי הממשלה, הביטוח הלאומי, המוסד לבטיחות ולגהות, ארגוני עובדים ומעסיקים וארגוני המגזר השלישי. מטרת הוועדה יהיו לגבש תקנות והנחיות בשלושה תחומים מרכזיים: פיתוח מתווים מובנים לחזרה בטוחה לעבודה, הנחיות וכלים לניטור סביבות עבודה בהיבטים פסיכו-סוציאליים, ותוכניות להכשרת גורמים ארגוניים לניהול מיטבי של קליטת עובדים לאחר אירועי חיים טראומטיים. במסגרת עבודת הוועדה מומלץ כי יעודכנו גם התקנות הרלוונטיות, וישולבו התייחסויות מפורשת להיבטים רגשיים וחברתיים

<sup>21</sup> נושא זה אינו בהכרח נוגע לחזרה לעבודה אך עלה כממצא משמעותי במחקר ומצאנו לנכון לשלבו בהמלצות.

או הקוגניטיבי. חקיקה זו תלווה בפיתוח מנגנון מוסדר המעניק לעובדים השבים מאירוע קיצוני את הזכות לבקש תקופת הסתגלות מונחית, הכוללת הפחתה זמנית בעומס המטלות הקריטיות, או שינוי זמני של שעות העבודה ומיקומה, ללא פגיעה בזכויותיהם הסוציאליות ובביטחונם התעסוקתי ארוך הטווח. כדי להבטיח את יישומו של מנגנון זה מבלי לפגוע ברציפות התפעולית של ארגונים ומפעלים חיוניים, המדיניות תגדיר מראש את מקורות המימון ואת דרכי הסיוע הכלכלי והמקצועי למעסיקים, ובכך תסדיר את הגנת הסביבה הארגונית לצד הגנת הפרט. כחלק מכלים אלו, המדינה תבטיח נגישות מלאה לתוכניות ולכלים לניהול עצמי של בריאות תעסוקתית, לצד עיגון זכות קבועה לפנייה לרופא תעסוקתי לקבלת המלצות רשמיות להתאמת תנאי העבודה ומסגרת השעות.

ממצאי המחקר מבהירים כי המציאות החיצונית והאירועים הלאומיים אינם עוצרים בשערי הארגון, אלא מחלחלים ישירות לסביבת העבודה ומשפיעים על רמת הבטיחות הרגשית, הנפשית והפיזית. אירועי חיים קיצוניים יוצרים השפעות ממושכות ובלתי ליניאריות, המחייבות אימוץ גישה משולבת ברוח בריאות העובד הכוללת (TWH). גישה זו מכירה בכך שרווחה רגשית ומוגנות חברתית הן תנאי סף הכרחיים לבטיחות פיזית, וכי מצבו הקוגניטיבי והרגשי של העובד הוא גורם שצריך להילקח בחשבון במערך ניהול הסיכונים הארגוני. למרות הקשיים והאתגרים האובייקטיביים, המחקר מזהה מחויבות הדדית מצד מעסיקים ועובדים כאחד לפעול בשותפות וליצור מסגרת עבודה מוגנת ותומכת. רק ניהול סיכונים אינטגרטיבי ומערכתי, המאזן בין צרכי התפעול לבריאות העובד, יאפשר את הקמתה של סביבת עבודה בטוחה ויציבה, השומרת על שלום הציבור ועל הרציפות התפקודית של המשק הישראלי לאורך זמן.

בתחום דרכי ההגעה, מומלץ כי הרגולטור יבחן מתן התייחסות מותאמת לנסיעות יוממות בעת סיכון ביטחוני, במקרים שבהם מאפייני התפקיד ופרופיל העיסוק אינם מצדיקים רמת סיכון זו. המדיניות תגדיר קווים מנחים לבחינת פתרונות גמישים, כגון עבודה מרחוק או הסעות ייעודיות, עבור תפקידים שבהם אופי התפקיד מאפשר זאת, מתוך הכרה בכך שהסיכון בדרך משפיע ישירות על רמת הבטיחות והריכוז בתוך מקום העבודה.

### **המלצות מדיניות הנוגעות לזכויות העובדים והעובדות**

במסגרת המלצות המדיניות הנוגעות לעובדים ולעובדות, מומלץ כי המדיניות הלאומית תעגן הגנות משפטיות ומנגנוני תמיכה שיאפשרו לעובדים ולעובדות לפעול כגורמים אקטיביים ושותפים מלאים בשמירה על בטיחותם ובריאותם במקום העבודה. בדומה להסדרים סטטוטוריים קיימים המעניקים הגנות זמניות וזכויות להתאמה במצבי חיים מורכבים – כדוגמת תקופות של טיפולי פוריות, היריון ולידה, או עקרונות הנגישות התפקודית הנגזרים מחוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות, התשנ"ח-1998 ומתקן ישראלי ת"י 1918 לנגישות<sup>22</sup>, מומלץ לבחון את האפשרות למסד מסגרת חקיקתית מחייבת המכירה במורכבותם ובזמניותם של מצבי חירום ואירועי חיים טראומטיים. אימוץ תשתית מושגית זו, המרחיבה את עקרונות הנגישות הרגולטוריים מהסביבה הפיזית והשירותית אל עבר נגישות קוגניטיבית ותפקודית, מאפשר להגדיר את ההתאמות התעסוקתיות עבור עובדים המתמודדים עם השלכותיה של פגיעה נפשית או פיזית לא כמעשה חסד או כפעילות רווחה וולונטרית, אלא כחלק בלתי נפרד מחובת הנגישות הסטטוטורית וממערך ניהול הסיכונים המחייב במשק. בהתאם לכך, מוצע לקדם חקיקה המגנה על מעמדו המקצועי, תנאי שכרו ומסלול קידומו של עובד המדווח מיוזמתו על חוסר כשירות זמנית לביצוע משימות בעלות רמת סיכון גבוהה בשל מצבו הרגשי ו/

<sup>22</sup> מכון התקנים הישראלי. (2018). ת"י 1918: נגישות הסביבה הבנויה.

