

## הערכת היקפי השחיקה התעסוקתית בישראל והגורמים לה

### חוקרים:

ד"ר לליב אגוזי

ד"ר אשר פרדו

המוסד לבטיחות ולגיהות, מחלקת המחקר.

תודתנו נתונה לחברי ועדת ההיגוי מטעם הביטוח הלאומי: גב' איילת כהן-קלוזנר, ד"ר מרק טרגין, ד"ר מנחם פורט, ד"ר גבריאלה היילברון ושלומי יצחק.

### תקציר

שחיקה תעסוקתית מוכרת מזה מספר עשורים כגורם סיכון לבריאות הגופנית והנפשית של עובדים. בעקבות הכנסת שחיקה תעסוקתית למדריך המחלות של ארגון הבריאות העולמי ICD-11 (2019) נבחנו היקפי השחיקה והתפלגותה באוכלוסיית העובדים בישראל וכן הגורמים הארגוניים לשחיקה.

**שיטה:** סקר שבחן מדדי שחיקה, גורמים לשחיקה ומשאבים אישיים מולא על ידי 2011 עובדים ממגוון ענפי המשק, וייצוג דמוגרפי (מגדר, דת, השכלה, אזור מגורים) של האוכלוסייה העובדת. הנתונים נותחו במגוון כלים סטטיסטיים בעזרת SPSS-25 ו-R 3.6.2.

**ממצאים:** ממוצע השחיקה הוא 2.99 כאשר 3.6% דיווחו על שחיקה קיצונית, 13.6% שחיקה גבוהה מאד, 34.2% שחיקה גבוהה, 34.6% שחיקה בינונית ו-16.6% שחיקה נמוכה. גורמים שנמצאו קשורים באופן מובהק לשחיקה הם: עומס דרישות מנטליות, עומס דרישות פיזיות, חסמים ארגוניים, סביבת עבודה עויינת, קונפליקט בין הבית לעבודה, חוסר בסמכות בתפקיד, חוסר הוגנות ארגונית וחוסר בחוסן אישי בעבודה. לא נמצא גורם אחד דומיננטי יותר מאחרים בניבוי שחיקה אלא ניכר כי שחיקה היא תוצר של ריבוי גורמי עומס או מחסור במשאבים. השחיקה נמצאה קשורה לריבוי ימי היעדרות בשל מחלה וכן לכוונות עזיבת מקום העבודה.

**המלצות:** ממצאי המחקר מציגים כלי ניטור מהיר לגורמים הקשורים לסיכון מוגבר להתפתחות שחיקה. כלי זה בשילוב עם מדד שירום-מלמד יכול לספק לארגון יכולת לנטר את מצב השחיקה בארגון והגורמים הספציפיים בהם רצוי להתמקד. הממצאים מעלים כי ההתערבות הנדרשת למניעת שחיקה היא התערבות ניהולית לגבי עיצוב התפקיד, הסמכויות בו והתמיכה באיזון דרישות העבודה עם החיים הפרטיים. התערבות ניהולית חיונית נוספת היא בשמירה יתרה על תרבות ארגונית נקייה מתוקפנות והגנה על העובדים מפני יחסים מתעמרים בסביבת העבודה. המלצה נוספת העולה מכך היא קידום החקיקה למניעת התעמרות בעבודה התשע"ה 2015, שעברה בקריאה טרומית בלבד.

**מחקרי המשך:** מחקרי המשך למחקר זה יעסקו בפיתוח ובחינת כלי אבחון ארגוני לגורמים לשחיקה ובבניית תוכנית התערבות ניהולית למניעת שחיקה ובחינת האפקטיביות שלה.

## מבוא

שחיקה תעסוקתית מוכרת מזה מספר עשורים כגורם סיכון לבריאות הגופנית והנפשית של עובדים. ביוני 2018 יצאה גרסתו המעודכנת של המדריך של ארגון הבריאות העולמי למיון מחלות ובעיות בריאות International statistical classification of diseases and related health problems ה-ICD11 ואושרה במאי 2019. מדריך זה מרכז סוגי תחלואה הקשורה ללחץ ושחיקה ומיוחסת לעבודה (work-related), ולמעשה נותן הכרה נוספת להשפעות מרחיקות הלכת של עבודה בתנאים מלחיצים על בריאותם הפיזית והנפשית של העובדים (ראו סקירה אצל De Jonge & Dormann, 2017). שחיקה על פי הגדרת ה-ICD11 Q85 היא "סינדרום המוגדר כתוצאה של לחץ מתמשך בעבודה שלא טופל כראוי ומתבטא בשלושה מימדים: 1. תחושת דלדול באנרגיה או תשישות; 2. התרחקות רגשית מהתפקיד או תחושות שליליות מוגברות וציניות כלפי התפקיד; ו-3. ירידה ביעילות המקצועית".

שחיקה היא תוצאה של לחץ מתמשך, שנמצא כגורם או מעלה חומרה של מחלות רבות כגון סוכרת, כיב קיבה, מחלות לב וכלי הדם, סיכון לשפעת, בעיות שינה ודכאון (Aronson et al., 2017). המחקר על לחץ מתמשך ותוצאותיו עבור העובד ועבור הארגון מתפרס על מחצית המאה האחרונה ומראה כי יש קשר עמוק בין תנאי העבודה לבין רמת הלחץ של העובדים ובין רמת הלחץ לבין רווחתם הנפשית ובריאותם של העובדים (De Jonge & Dormann, 2017). מהספרות המחקרית בנושא עולים מספר נושאים עיקריים הדורשים טיפול כדי למנוע השפעות מזיקות של לחץ: עומס הדרישות ואופי הדרישות שגורמים ללחץ, המשאבים העומדים לרשות העובד להתמודדות עם עומס הדרישות ואיך האינטראקציה בין הגורמים למשאבים קשורה לבעיות בריאות, מצוקה רגשית, שביעות רצון העובדים וביצועיהם (Aronsson et al., 2017; Bakker & Demeroti, 2018).

## שיעורי עובדים הסובלים משחיקה

על פי הסקר האירופאי של תנאי עבודה, שנערך ב-35 מדינות אירופאיות ב-2016 ועודכן ב-2017, האחוזים של עובדים הנתונים לסיכון לחוות שחיקה נעים סביב שליש מהעובדים, שעובדים בתנאי עבודה מלחיצים מבחינת דרישות התפקיד, מהירות העבודה, או הצבת דרישות ישירות מלקוחות. כחמישית מהעובדים עובדים גם בזמנם הפנוי כדי לעמוד בקצב הדרישות וכשישית דיווחו שנחשפו להתנהגויות חברתיות פוגעניות (the sixth European working conditions survey, 2017).

בישראל נערך ב-2014 על ידי משרד הכלכלה והתעשייה סקר, שכלל 749 משיבים ממגוון סקטורים מחציתם מתחומי חינוך בריאות ורווחה. הסקר מספק אומדן ראשוני לשיעור עובדים המדווחים על שחיקה. על פי הסקר כ-29% מהעובדים חווים שחיקה במידה רבה. הסקר לא בחן את סביבת העבודה והגורמים הקשורים לסיכון מוגבר לשחיקה. ב-2018 נערך על ידי משרד הבריאות סקר בקרב עובדי מערכת הבריאות עליו ענו 42,000 משיבים. 45% מהם דיווחו כי הם מרגישים עייפים וסחוסים פיזית, 35% דיווחו כי הם מרגישים שחוקים ו-34% מרגישים עייפות נפשית. לגבי השפעות על התפקוד

בעבודה דיווחו 8-10% כי הם מתקשים בחשיבה מורכבת או מתקשים להראות סימפטיה לעובדים אחרים או מטופלים. ממוצע השחיקה של כלל עובדי הבריאות היה 3.4 מתוך סקלה של 1-7 וממוצע זה גבוה מהנתון החציוני-3, העולה מסקרים דומים בעולם (סקר השחיקה במערכת הבריאות, 2018). מהסקר עולה כי מדד השחיקה של עובדי הבריאות בישראל קשור גם לריבוי שעות עבודה. מחקר נוסף שנערך בישראל בתחילת העשור הקודם וכלל כ-9,000 עובדים בדק ומצא קשר בין שחיקה לסמנים ביולוגיים שעשויים להוות אינדיקטורים רפואיים לבעיות לב וכלי הדם ולמצב דלקתי, אולם מחקר זה כלל משתתפים שמשתייכים בעיקר למחצית הגבוהה של הסולם הסוציו-אקונומי ואינו מייצג ענפים אחרים (Toker, et al., 2012). מסקרים מצומצמים וראשוניים שערך המוסד לבטיחות ולגיהות במהלך שנת 2019 בקרב עובדי בניין (190 משיבים) (אגוזי ושות', 2020a) ומפעילי עגורנים (137 משיבים) (אגוזי ושות', 2020b) עלו נתונים המראים על שחיקה בינונית (מעל ממוצע 3 בסקלה של 1-5) בקרב 13% מעובדי הבנייה ו-45% ממנהלי העבודה בבניה. בקרב מפעילי העגורנים עולה כי 65% מהם מדווחים על חווית לחץ יומיומית ו-28% על קשיי שינה יומיומיים. מנתונים אלה עולה כי נערכו בישראל מחקרים העוסקים בשחיקה, גורמיה ותוצאותיה אך רובם התמקדו באוכלוסיות עובדים ספציפיות ומגוון של אוכלוסיות עובדים לא נסקרו לגבי מדדי השחיקה והגורמים להם.

עם זאת, הגדרת שחיקה כמדד סובייקטיבי המדווח על ידי העובדים אינה אותה הגדרה כמו הגדרה רפואית של שחיקה כמחלה המיוחסת לעבודה (work-related). בשונה מהאחוזים הניכרים של אנשים בסיכון לשחיקה, העולה משאלוני דיווח עצמי, פניה להכרה בשחיקה כמחלה המונעת עבודה היא מצומצמת מאד. סקירה על שחיקה באיחוד האירופי מציגה כי במדינות בודדות באירופה יש התייחסות לשחיקה כמחלת מקצוע, ובמעט מהמדינות התייחסות לסימפטומים ספציפיים כגון תשישות או קשיי הסתגלות כמחלה הקשורה למקצוע (Eurofound, 2018). באיטליה, בה יש הכרה בשחיקה כמחלת מקצוע פנו מאות בודדות (כ-300 בשנה בין 2012 ל-2016) לקבלת הכרה רפואית כשחוקים, אולם מספר המקרים מתוכם שקיבלו הכרה כמחלת מקצוע אינו עולה על 5% מהפונים. 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).

הפער הגדול בין הנתונים ומידת השפעת תנאי העבודה, המייצרים לחץ, על בריאותם הפיזית והנפשית של העובדים מצריכה הפרדה בין ההסתכלות הארגונית על סוגיות של תחלופת עובדים, מוטיבציה, שביעות רצון וביצועים לבין ההסתכלות הרפואית של מתן הכרה ופיצוי כספי על המחירים האישיים ששילם/ה העובד/ת בשל תנאי העבודה השוחקים. הצעת מחקר זו עוסקת בבחינת תנאי העבודה בישראל על מגוון תחומי עיסוק ומאפיינים ארגוניים בה בשנת 2020, בניסיון לבחון את שיעור העובדים בסיכון בישראל, מאפייני תחומי עיסוק ומאפיינים ארגוניים בסיכון מוגבר לשחיקה. המחקר יעסוק גם בבניית מדדי בסיס ניתנים להשוואה ומעקב תקופתי לבחינת מצב השחיקה המקצועית בהתאם להגדרות ה-ICD-11 והגורמים לה.

## גורמים ללחץ

הגורמים ללחץ נחלקים לגורמים הקשורים לדרישות שמציב התפקיד בפני העובדים, כלומר המאמץ שעליהם להשקיע בכדי למלא את משימותיהם, ולגורמים הקשורים למערכות היחסים הבינאישיות שלהם עם מנהלים, עמיתים ולקוחות. גורמי הלחץ יכולים לנבוע גם מגורמים הקשורים למבנה הארגון, לתרבות העבודה, שינוי ארגוני, בטחון תעסוקתי ולמערכות היחסים בארגון (Aronsson et al., 2018; Bakker & Demerouti, 2017). החלוקה בין סוגי הגורמים אינה תמיד חד משמעית ולרוב מערבת תחומים. כך לדוגמה, מוכר בחנות שצריך לתת שירות למספר לקוחות ורואה לקוחות מאבדים את סבלנותם עלול לחוות לחץ בשל התסכול על שהוא מאכזב לקוחות, אינו ממלא את תפקידו כראוי ועלול להיות מפוטר. הגורם ללחץ יכול להיות תוצאה של דברים שונים שקשורים זה לזה כגון החלטה ניהולית על קיצוץ בכח אדם, תרבות ארגונית של חוסר תמיכה בין עמיתים, שיטות תגמול, מנהלי משמרת שלא מחלקים נכון את הצוות או אף חוסר נכונות מכוון מצד עמיתים או מנהלים לסייע לו בשל התנהגותו בעבר.

**דרישות התפקיד.** ה-ICD-11 **QD83.1** מגדיר 'בעיות בריאות הקשורות לעבודה בלוח זמנים לחוץ'. ו **QD83.Y** מגדיר: 'בעיות אחרות הקשורות לתנאי עבודה'. דרישות התפקיד נחלקות לדרישות קוגניטיביות, מנטליות ופיזיות. לאופי הדרישות השפעה שונה על חווית הלחץ. הדרישות יכולות להוות גורם ללחץ משום שהן יוצרות עייפות פיזית, חלקן יוצרות תסכול על אי עמידה בעומס, חוסר יכולת לעמוד בדרישות או חרדה מכישלון, אחרות מציבות את העובדים מול הכרעות אתיות משמעותיות לגבי חייהם של אחרים - לקוחות או עובדים או מעמידות את העובדים בסיכון אישי (Aronsson et al., 2017).

בתפקידים שנותנים שירות וטיפול, דרישות התפקיד כוללות גם דרישות רגשיות גבוהות הן בהחצנת רגשות חיוביים כלפי הלקוח או המטופל, התמודדות עם כעסים, חרדות או קונפליקטים מול לקוחות והן בהכלת מצבים רגשיים מורכבים של הלקוחות הקשורים לבריאותם הגופנית או הנפשית (Cheng & Yi, 2018; Jeung et al., 2018; McKinley et al., 2017).

מנגד, הדרישות הגבוהות, הן גם הגורם שמייצר בעובדים 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 גם הם על שחיקה ודלדול משאבים רגשיים. לכן מודל דרישות-משאבים Job Demand-Resources JD-R (Demerouti et al., 2001) מציע כי כאשר יש לעובדים משאבים מתאימים לביצוע תפקידם, עליה בדרישות תגביר את המוטיבציה והסיפוק ותפחית את הסיכון לשחיקה (Bakker & Demerouti, 2018). עם זאת חשוב להבחין גם בין אתגרים בעבודה שאכן ההתמודדות איתם מייצרת תחושת התפתחות וצמיחה המביאות סיפוק לעומת מה שמוגדר 'מכשולים' או 'חסמים' כגון בירוקרטיה, סחבת, יחסים עכורים, אשר מייצרים תסכול, והתמודדות איתם אינה מעלה את תחושת הסיפוק והתפתחות (LePine et al., 2005).

**יחסים עם מנהלים ועמיתים לעבודה** מוגדרים ב ICD-11 בסעיפים העוסקים ב QE50.2 'בעיות הקשורות ליחסים עם אנשים בעבודה' הגדרה שיכולה לכלול קשרים עם מנהלים, עמיתים ספקים ולקוחות. הגדרות נוספות עוסקות בחווית השפלה, עלבון ויחס לא הולם XE4XA בהקשר כספי או עסקי XE0Z5 או בריונות והטרדה XE4P2.

בנוסף ליחסים בינאישיים בעבודה גם המתח הנלווה לאי ודאות תעסוקתית מוגדר כגורם פוטנציאלי לשחיקה הקשורה למקצוע QD8Z, QD8Y. עבודות עונתיות, בתנאי העסקה המספקים מעט ודאות ועקביות כמו בתחומי התיירות, הסעדה, אבטחה, ניקיון ועוד הן דוגמאות לסביבת עבודה המייצרת לחץ בשל חוסר ודאות גבוה לעתיד של העבודה, אך יש גם מקצועות בסיכון גבוה להיכחדות ולעתים העובד עצמו חש בסיכון גבוה לאיבוד תפקידו משום שהפך לא רלוונטי בשינויים ארגוניים, או בשל יחסיו עם הממונים, או בשל ביצועיו (Shoss, 2017).

**קונפליקט בית-עבודה.** הגדרות שחיקה כסינדרום הקשור למקצוע מחריגות במפורש שחיקה שמקורה אינו בעבודה (QD85), אולם המחקר הארגוני מעלה כי עצם קיומו של קונפליקט בין הבית לעבודה מהווה גורם לחווית לחץ עבור עובדים המתקשים לעמוד במתח בין דרישות הבית לבין דרישות העבודה. בנוסף, עובדים לא יכולים להפריד לחלוטין בין גורמי הלחץ, ולחצים הנובעים מהעבודה קשורים לניהול היחסים בבית (Debrot et al., 2018) ולחצים הנובעים מהבית קשורים לתפקוד העובדים בעבודה (Du et. Al., 2018). יותר מכך, אופן הניהול והתרבות הארגונית קשורים לעוצמת הקונפליקט בין הבית לעבודה. נהלים ארגוניים ותרבות ארגונית, המאפשרים גמישות בניהול שעות עבודה, לדוגמה, מהווים גורם ממתן ללחץ (Mansour & Tremblay, 2018). כמו כן יחסי תמיכה בעבודה או בבית מהווים גורם ממתן להשפעות קונפליקט זה על חווית הלחץ (Pluut et al., 2018).

## משאבים

שנות המחקר על לחץ העלו, כי התגובה של אדם לגורמים מלחיצים תלויה במידה רבה במשאבים שיש לו להתמודדות עם המשימה. כך, למשל, אדם שצריך להתמודד עם משימה פיזית מורכבת או קשה יחווה מעט לחץ אם הוא בעל קואורדינציה טובה, כושר וניסיון ויש לו ציוד מותאם ונוח. לעומתו, אדם חסר קואורדינציה או לא נמצא בכושר ושאינו לו מכשור תומך עשוי לחוות את אותו אתגר כמלחץ אם הוא בעל משמעות עבורו, או יכול להוות סיכון (למשל, נשיאה או העברה למיטה של חולה עם משקל עודף). משאבים רלוונטים למשימה או לאירוע מקנים לאנשים חוסן רב יותר להתמודדות עם מצבים לוחצים בחייהם (Windle, 2011).

משאב משמעותי שנחקר רבות הוא שליטה על ביצוע התפקיד וסמכות קבלת החלטות. הממצאים מראים, שכאשר לעובדים יותר שליטה על תפקידם הם מתמודדים בהצלחה רבה יותר עם דרישות גבוהות ומראים שביעות רצון גבוהה יותר (de Jonge, et. al., 2010). משאבים רבים נוספים ממתנים את השפעות העומס על התוצאות השליליות לעובד ולארגון. ניתן לחלקם **למשאבים אישיים של העובד** - יכולות אישיות, הכשרה ומיומנויות, המקנות לעובד מסוגלות להתמודדות עם המשימה ועם מצבים מאתגרים רגשית; **ולמשאבים ארגוניים** הכוללים תמיכת מנהלים, תשתיות, תנאי עבודה,

חלוקת תפקידים ברורה, הוגנות ארגונית ועוד (Aronsson et al., 2017; Bakker & Demerouti, 2018).

**המשאבים האישיים** מספקים חוסן אישי להתמודדות עם אתגרים ומצבי לחץ בעבודה. הם מתחלקים לשישה תחומים שכוללים תחושת ייעוד ומטרה בעשייה, הכרת הכוחות והיכולות האישיות ושימוש בהם, דרכי התמודדות עם לחץ, ויסות עצמי של מצבי רוח, קשרים חברתיים ושמירה על בריאות (Winwood et al., 2013). חוסן אישי נמצא קשור חיובית למחוייבות לעבודה, ביצועים והתפתחות (Malik & Garg, 2020). שיפור חוסן אישי נמצא קשור לירידה ברמות לחץ ובסימפטומים גופניים של לחץ (Smith et al, 2018).

המשאבים וגורמי הלחץ נמצאים באינטראקציה והשפעה הדדית. לדוגמה, עומס דרישות מלקוחות מדלדל משאבי זמן ואנרגיות, נותן השירות המתוסכל מתקשה לשמור על אדיבות והלחץ מתגבר. יש חוקרים המציעים שזהו תהליך מעגלי לפיו עובד נכנס למעגל של איבוד משאבים או למעגל מזין משאבים. כך, עובד שמגיע לדוגמה, עם יכולות אישיות של גיוס תמיכה, בעת עלייה בעומס הדרישות ידע לפנות ולבקש תמיכה מעמיתים או ממנהלים. הפנייה תהיה מותאמת ואדיבה והסבירות שיקבל תמיכה עולה. עובד כזה יחווה לחץ פחות ויישאר עם חוויה של תמיכה חברתית והצלחה בביצוע. לעומתו, עובד שחסר משאבים של יכולות בינאישיות, פנייתו לקבלת עזרה תהיה פחות מגייסת, אם בכלל יפנה, הוא יקבל פחות תמיכה ויחווה יותר לחץ ותחושת כישלון. נוסף לזה סביבת העבודה הנחווית עבורו כלא אוהדת מהווה בפני עצמה גורם לחץ נוסף. שילוב של אלה יגביר את השחיקה וחוסר שביעות הרצון של העובד. אותו עובד שנכנס למעגל שואב משאבים, אם יעבוד בסביבה תומכת עם תרבות של שיתוף פעולה ועם מנהל מכוון ומעודד יוכל לשנות מסלול ולהיכנס למעגל מזין משאבים (Bakker & Costa, 2014).

לאינטראקציה בין המשתנים היבט נוסף - משתנים, המהווים גורם לחץ כאשר הם שליליים בסקלת המדד, כגון חוסר שליטה, חוסר הוגנות, חוסר תמיכה מהמנהלים או חוסר אמון בעמיתים מהווים משאב ממתן של גורמי לחץ אחרים כגון עומס מנטלי כאשר הם חיוביים במדד (Barling & Frone, 2020; Greenberg, 2004; Haynes et.al., 2017). הוגנות נבחנת בשלושה מימדים: הוגנות תהליכית העוסקת באופן קבלת החלטות ושקיפות המידע, הוגנות חלוקתית העוסקת בשיוויוניות חלוקת המשאבים וההזדמנויות, והוגנות בינאישית, העוסקת ביחסים בינאישיים מכבדים (Colquitt, 2001). כל אחד משלושת המימדים האלה, אם נפגע, מעלה את הלחץ של העובדים שחווים את סביבת עבודתם כפחות תומכת בהתפתחותם, עם פחות ודאות ופחות אמון בעמיתים ובמנהלים (Xu et.al., 2016). עבודה לאורך זמן בסביבת עבודה של חוסר הוגנות וחוסר אמון מפחיתה את החוסן האישי של העובדים וקשורה לשחיקה מוגברת, חוסר שביעות רצון בעבודה וכוונות עזיבה מוגברות (Vaamonde et.al., 2018).

הצעת המחקר לפיכך מתמקדת בעריכת מחקר סקר מקיף ממנו נלמד על מצב השחיקה בעולם התעסוקה בישראל. נבחן את שיעור העובדים החווים שחיקה ואת מאפייני התעסוקה העיקריים

המהווים סיכון יתר לשחיקה על פי המודל JD-R. המחקר מתמקד בתחומים בהם ניתן יהיה בעתיד לערוך התערבויות ארגוניות להפחתת שחיקה והשפעותיה.

## מטרות המחקר:

1. הערכת שיעור האנשים העובדים, החווים שחיקה ברמות שונות בישראל של שנת 2020.
2. מיפוי גורמי השחיקה העיקריים בעבודה ומידת השפעתם.
3. מיפוי סיכון לשחיקה לפי מאפייני ארגון ותפקיד

## שיטה

שאלון הכולל את המשתנים נבנה מתוך שאלונים מתוקפים באנגלית למעט שאלון שחיקה שנבנה ותוקף בעברית (שאלון שירום-מלמד). השאלונים תורגמו לעברית על ידי החוקרים, נמסרו לבחינת התרגום לפסיכולוגית דוברת שתי השפות ברמת שפת אם ותוקנו בהתאם. השאלון נבחן למהימנות (CFA) המדדים ולתוקף הניבוי במחקר מקדים עם 500 משיבים. נערכו שינויים במדד דרישות התפקיד במימד סמכויות בשל מהימנות נמוכה. הוספו שאלות על ימי היעדרות מהעבודה ועל משך נסיעות להגעה לעבודה. השאלון המלא והמתוקף תורגם לעברית על ידי חברת תרגום ונבדק ותוקן על ידי שני חוקרים נוספים דוברי ערבית ועברית. בסוף חודש נובמבר 2020, כחודש לאחר יציאה מהסגר השני, נשלח קישור לשאלון על ידי חברת סקרים למדגם מייצג של החברה הישראלית.

## משתתפים

בשאלון סקר שהופץ על ידי חברת סקרים בשני שלבים השתתפו 2011 אנשים עובדים (פנסיונרית ואדם שכתב בהערות שאינו עובד הוסרו). השאלון הופץ בעברית ל 6306 אנשים ובערבית ל- 2402 אנשים. בשלב א' ענו 541 מתוכם סוננו בשאלת סינון 41 שאינם עובדים. סקר הפיילוט נערך בעברית בחודש אוגוסט 2020. בשלב ב' ענו 1653 משיבים בעברית מתוכם סוננו 140 שאינם עובדים (45.9% נשים, 53.9% גברים, שניים מגדר אחר, 35% השבה) ו-398 משיבים בערבית מתוכם סוננו 44 שאינם עובדים (68.4% נשים, 31.4% גברים, אחד מגדר אחר, 17% השבה). המשיבים שחתמו על כך שהם בגירים ועל הסכמה מדעת הופנו לשאלון המלא. בסך כל המדגם 49.9% נשים ו-50% גברים. הפריסה הארצית של המשיבים היתה 31.6% בגוש דן, 49.5% צפונית לגוש דן, חיפה קריות ועמקים 14.6% אזור ירושלים שומרון ויהודה ו-14.5% בדרום הארץ.

טבלה 1: סיכום ההתפלגויות הדמוגרפיות

מגדר	גברים: 50%	נשים: 49.9%	מגדר אחר: 3	
השכלה	עד תיכון 11%	ת. בגרות 17%	ת. מקצוע 18%	ת. ראשון 37%
מצב משפחתי	נשואים	רווקים	גרועים	אלמנים
ת. שני ומעלה	17%			

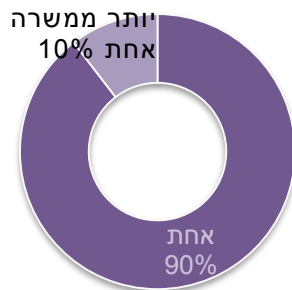
	0.5%	6.5%	28%	65%	
ילדים	+4	3	2	1	ללא ילדים
	16%	20.9%	18.7%	10.4%	34%
השתייכות דתית	אחר	דרוזים	נוצרים	מוסלמים	יהודים
	0.8%	1.5%	3.6%	13.6%	80.6%
דתיות	חילונים	לא מקפידים בהלכות הדת	שומרי מצוות	אדוקים	
	25.2%	23.2%	29.1%	22.5%	
שכר	ממוצע 2 X	מעל הממוצע	חציוני-ממוצע	מינימום-חציוני	מינימום
	3.3%	26.2%	24.1%	20.2%	26.3%

### נתוני התעסוקה

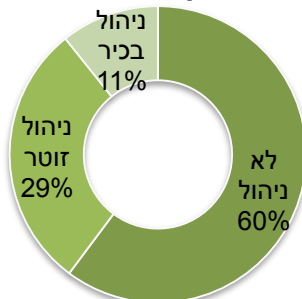
62% עובדים בארגון פרטי, 30% בארגון ציבורי או ממשלתי ו-8% במלכ"ר. ותק שנע בין פחות משנה (20%) עד מעל עשר שנים (29%). הרוב הגדול (72%) עובדים בשעות הבוקר, 6% במשמרות אחה"צ, 1% במשמרות לילה ו-21% במשמרות משתנות במהלך היום. כמעט שליש (31.3%) אינם נותנים שירות ללקוחות, 37.8% בחלק מהיום ו 30.9% נותנים שירות כמעט לכל אורך יום העבודה שלהם.

איור 1: נתונים דמוגרפיים של המדגם

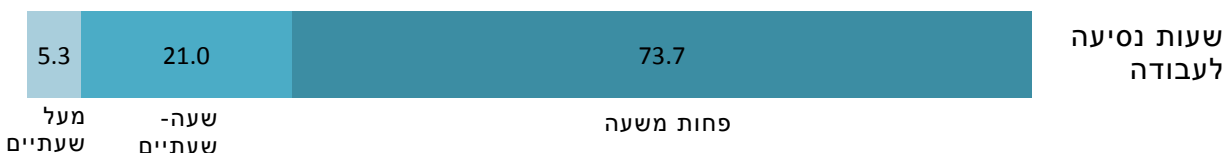
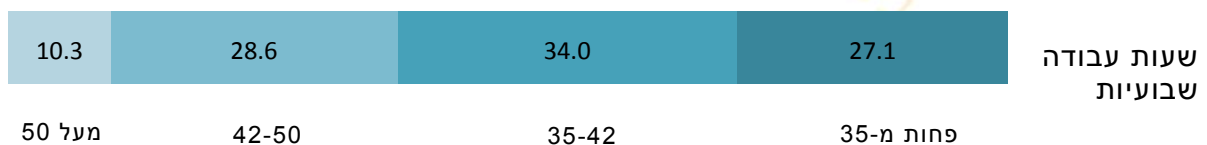
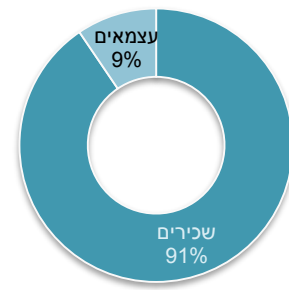
מספר משרות



תפקיד ניהולי



שכיר/עצמאי





## מדדים

### מנבאים

**דרישות התפקיד** נבחנו שלושה מימדי דרישות התפקיד דרישות מיומנויות וכישורים, דרישות מנטליות ודרישות גופניות על סקלה שבין 1- כלל לא ל-5 – נכון מאד (Karasek et al, 1998). ניתוח CFA הראה כי אלו משתנים שונים עם קשר נמוך בין חלקם. דרישות גופניות קשור שלילית לדרישות האחרות אך קשר נמוך  $\beta < 0.10$  לכן נבחן כשלושה משתנים נפרדים.

**כישורים נדרשים** נבחנו על ידי ארבעה היגדים כדוגמת "התפקיד שלי דורש מיומנויות ברמה גבוהה" טעינויות מעל 0.55  $\alpha=0.77$  CFI=0.96, TLI=0.95, SRMR=0.02

**דרישות מנטליות** על ידי ארבעה היגדים כדוגמת "העבודה שלי נעשית תחת דרישות זמנים לוחצות" טעינויות מעל 0.49  $\alpha=0.69$  CFI=0.98, TLI=0.93, SRMR=0.02

**דרישות גופניות** נבחן על ידי ארבעה היגדים כדוגמת "עבודתי דורשת מאמץ פיזי רב" טעינויות מעל 0.70  $\alpha=0.84$  CFI=0.93, TLI=0.80, SRMR=0.04

**מתן שירות**. מדד מתן שירות בחן איזה חלק מיום העבודה מוקדש למתן שירות. הוא נבדק על ידי שלושה היגדים ששאלו על שירות לקוחות חיצוניים, שירות לקוחות פנים ארגוניים או מתן שירות לספקים. הסקלה כללה ארבע רמות שנעו בין כמעט לא, פחות ממחצית מיום העבודה, יותר ממחצית מיום העבודה, כמעט כל יום העבודה.

**אחריות התפקיד** נבחן על ידי חמישה היגדים שניים שנכתבו על ידי החוקרים ושימשו בסקר המקדים בתוספת שלושה היגדים מתוך שאלון Work Design Questionnaire (Morgeson, & Humphrey, 2006) כדוגמת "תוצאות העבודה שלי עשויות להשפיע באופן משמעותי על חיי אנשים אחרים" טעינויות מעל 0.55  $\alpha=0.78$  CFI=0.93, TLI=0.86, SRMR=0.04

**חסמים ארגוניים** נבחן על ידי ארבעה היגדים העוסקים בבירוקרטיה, פוליטיקה ארגונית, בזבוז זמן בישיבות וחוסר בהירות בדרישות מתוך סקלת חסמים ארגוניים (Cavanaugh et al., 2000). טעינויות 0.6 ומעלה  $\alpha=0.74$  CFI=0.94, TLI=0.82, SRMR=0.04

**סביבת עבודה עוינת** נבחנה על ידי חמישה היגדים ששאלו על התנהגות עוינת הכוללת, השפלה וזלזול, הסתרת מידע, אלימות מילולית, אלימות פיזית כלפי ציוד (כגון טריקת דלתות) ואלימות פיזית (Einarsen et al., 2009). כולם נענו על סקלת תדירות בין אף פעם לא קרה עד קורה כמעט בכל יום. המדד חישב את הנתון המקסימלי – כלומר מהי התדירות המקסימלית שהמשיבה/ה חווה תוקפנות כלשהי. בכל אחד מהמשפטים ענו גם לשאלה מי הפוגע: מנהל, עמית לעבודה, לקוח או אחר.

**קונפליקט בית עבודה** נבחן על ידי ארבעה היגדים, שניים המתייחסים להפרעת העבודה לבית לדוגמה "דרישות העבודה שלי מתערבות בחיי המשפחה והבית שלי", ושניים המתייחסים להפרעת הבית לעבודה לדוגמה "חיי המשפחה שלי מתערבים עם הדברים שבאחריותי בעבודה כגון הגעה בזמן, השלמת משימות יומיות ושעות נוספות". נתוני התאמה טובים טעינויות 0.7 ומעלה  $\alpha=0.87$  CFI=0.98, TLI=0.94, SRMR=0.02.

**סמכויות בתפקיד** כולל שני מימדים **סמכויות ביצוע** נבחן על ידי שלושה היגדים לדוגמה "התפקיד נותן לי חופש ועצמאות לגבי איך אני מבצע את עבודתי"  $\alpha=0.90$  ו**סמכויות החלטה** נבחן על ידי חמישה היגדים לדוגמה "התפקיד מאפשר לי לקבל הרבה החלטות בעצמי"  $\alpha=0.84$  (Morgeson, & Humphrey, 2006) ניתוח מימדים מאשש העלה מדדי התאמה טובים CFI=0.99, TLI=0.99, SRMR=0.02.

**חוסן אישי בעבודה** נבחן על ידי שאלון חוסן אישי בעבודה של (Winwood et al., 2013). השאלון כולל 17 היגדים, שבנויים מ-7 מימדים (משמעות, השתייכות, הרגעת מתחים, הפרדה, מתן וקבלת עזרה, בריאות, משוב). 2 היגדים הוסרו בשל טעינויות נמוכות מ-0.4  $\alpha=0.84$ . ניתוח CFA לכל המימדים העלה נתוני התאמה קבילים CFI=0.95, TLI=0.94, SRMR=0.04.

**הוגנות** נבחנה על ידי שאלון הוגנות (Moorman, 1991) מימד הוגנות חלוקתית צומצם להיגד יחיד על הוגנות השכר, הוגנות בינאישית (6 היגדים לדוגמה, "מתייחסים לעובדים באדיבות כבוד והתחשבות") ותהליכית (7 היגדים לדוגמה "כל הגורמים המושפעים מהחלטה מיוצגים בדיון").  $\alpha=0.94$ . ניתוח CFA לכל 3 המימדים העלה נתוני התאמה קבילים טעינויות מעל -0.6 CFI=0.92, TLI=0.91, SRMR=0.05.

**אמון במנהלים** נבחן על ידי שלושה מימדים מתוך שאלון אמון של (Mishra & Mishra, 1994) אמון ביכולת *Ability* ארבעה היגדים לדוגמה "המנהלים שלנו יכולים לתרום להצלחת הארגון", אמון ביושרה *Integrity* על ידי ארבעה היגדים לדוגמה: המנהלים שלנו פועלים בהתאם למה שהם אומרים שיעשו" ואמון באכפתיות *Concern/Care* נבחן על ידי 3 היגדים לדוגמה "המנהלים שלנו דואגים לרווחת העובדים". בבדיקת CFA נמצא כי הקשר בין המימדים גבוה מאד לכן חושב כמדד אחד  $\alpha=0.94$  שהעלה נתוני התאמה קבילים CFI=0.96, TLI=0.95, SRMR=0.02.

**אמון בעמיתים** נבחן על ידי שני מימדי אמון מתוך שאלון אמון (Mishra & Mishra, 1994) אמון ביכולת *Ability* ארבעה היגדים לדוגמה "חברי לצוות בעלי יכולת לבצע את תפקידיהם", אמון ביושרה *Integrity* על ידי ארבעה היגדים לדוגמה: "חברי לצוות מקיימים א הבטחותיהם"

## מנובאים

**שחיקה** נבחנה על ידי מדד שירום-מלמד SMBM על ידי 14 היגדים שעוסקים בשלושת מימדי השחיקה: עייפות גופנית נבחנה על ידי 6 היגדים לדוגמה "מרגישה סחוט/ה פיזית"  $\alpha=0.92$ , תשישות

קוגניטיבית נבחנה על ידי 5 היגדים לדוגמה "מרגישה שאני חושבת בצורה איטית"  $\alpha=0.91$  ותשישות רגשית נבחנה על ידי 3 היגדים לדוגמה, "אין לי יכולת להיות רגישה לצרכים של לקוחותיי או של עובדים אחרים"  $\alpha=0.88$  (המדד התקבל ממלמד בעברית. Shirom & Melamed, 2006). ניתוח גורמים מאשש CFA העלה מדדי התאמה גבוהים, טעינויות מעל -0.65,  $CFI=0.97$ ,  $TLI=0.96$ ,  $SRMR=0.03$ . ממוצע השחיקה חושב כממוצע של כל ההיגדים.

**לחץ** נבחן על ידי היגד אחד מתוקף (Elo et al., 2003) לחץ משמעותו מצב בו אדם מרגיש מתוח, חסר סבלנות או לא רגוע או מתקשה לישון בשל מחשבות מטרידות. עד כמה חשת לחץ כזה בתקופה האחרונה מאז אוקטובר. התשובה על סקלת תדירות בת חמש רמות בין 'כלל לא', 'פעמים בודדות', 'פעם בשבוע', 'מספר פעמים בשבוע', 'כמעט כל יום'.

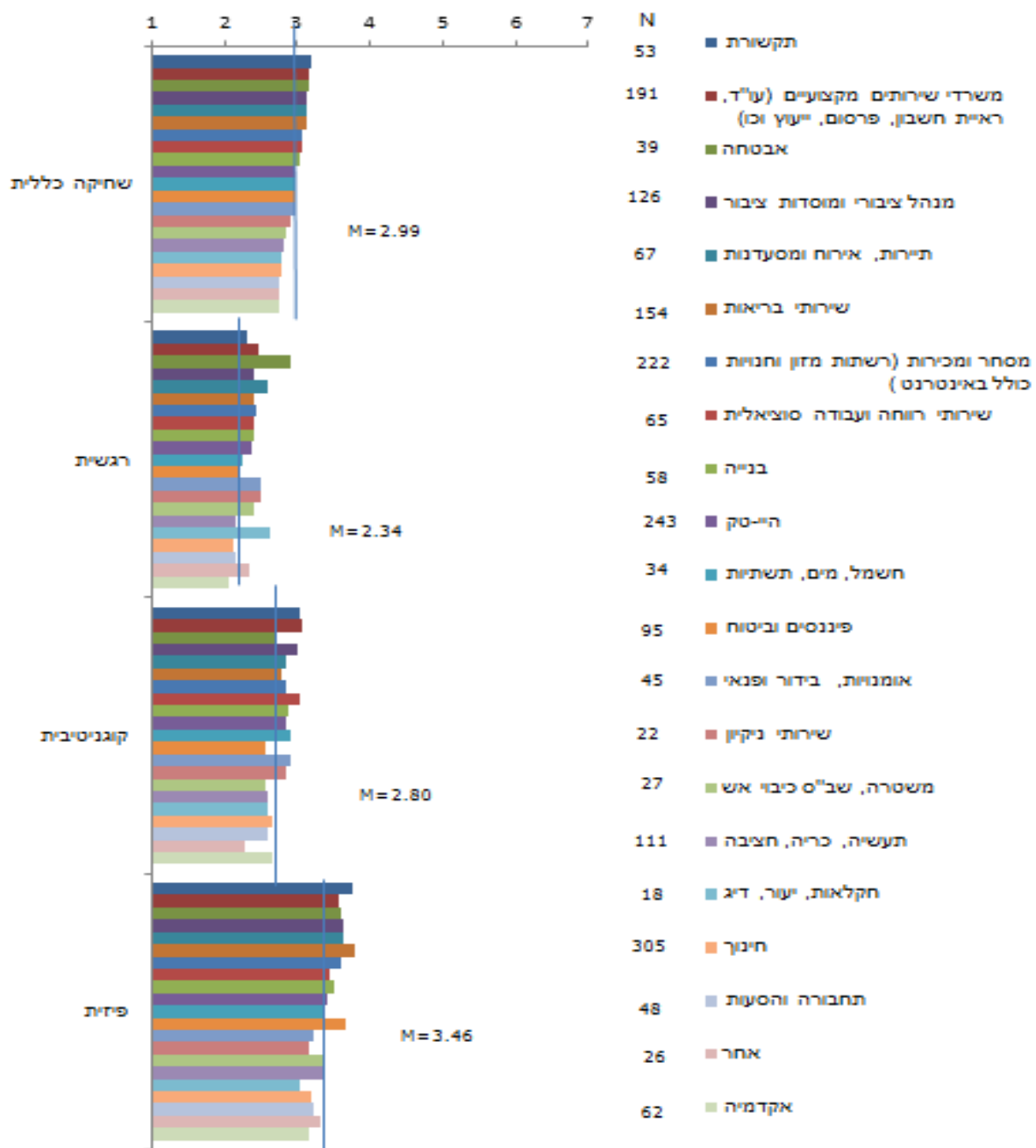
**ימי היעדרות** מהעבודה נבחנו על ידי 2 שאלות על מספר הימים של היעדרות מהעבודה בשל מחלה שאינה קורונה או סיבה אחרת. שני ההיגדים סוכמו לכלל ימי היעדרות בשל מחלה או אחר. ההיעדרות דורגה על סקלה של 1- כלל לא, 1 עד 3 ימים, 4 עד 6 ימים, 7-10 ימים ויותר מ-10 ימי היעדרות בחצי השנה האחרונה. שתי שאלות נוספות עסקו בבידוד או מחלה בקורונה ואחת בחופשה מתוכננת.

**כוונות עזיבה** נבחן על ידי שני היגדים השואלים על תדירות המחשבות לעזוב את מקום העבודה ותדירות חיפוש הצעות עבודה בפועל. על סקלה בת 5 רמות בין 'כלל לא' ל-'כמעט כל יום' חושב ממוצע שעבר עיגול כדי להציג את התדירות המירבית באחד מההיגדים כך שנשארו 5 רמות.

## ממצאים

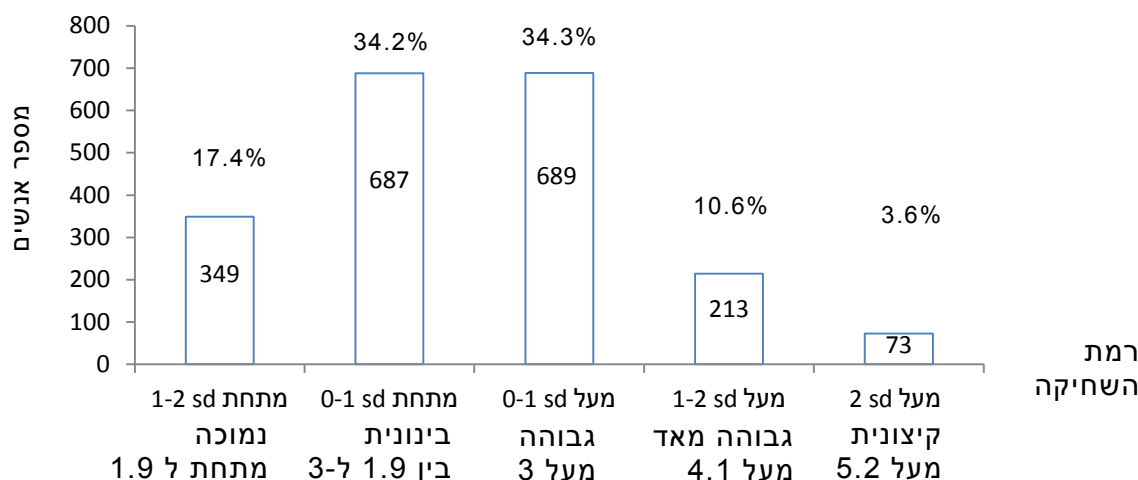
**שחיקה.** שאלון השחיקה נע על סקלה שבין 1-כלל לא ל-7-מאד. עייפות גופנית הציגה את הממוצע הגבוה מבין ממדי השחיקה ( $M=3.46$  ( $sd=1.39$ ), תשישות קוגניטיבית ( $M=2.80$  ( $sd=1.25$ ) ותשישות רגשית ( $M=2.34$  ( $sd=1.22$ ). ממוצע השחיקה הכללי ( $M=2.99$  ( $sd=1.10$ ). באיור 2 ניתן לראות את רמות השחיקה לפי ענפי המשק.

איור 2 נתוני השחיקה לפי סוג התעשייה



רמות השחיקה נורמלו לערכי Z וסווגו לפי סטיות תקן בכדי לבחון האם ישנם מאפיינים יחודיים המנבאים את רמות השחיקה הגבוהות ביותר. ניתן לראות באיור 3 את מספר האנשים בכל רמת שחיקה על פי סטיות התקן. שחיקה קיצונית הוגדרה מעל שתי סטיות תקן מהעל הממוצע, שחיקה גבוהה מאד 1-2 סטיות תקן מעל הממוצע, שחיקה גבוהה היא עד סטיות תקן אחת מעל הממוצע, שחיקה בינונית עד סטיות תקן אחת מתחת לממוצע ושחיקה נמוכה פחות מסטיות תקן מתחת לממוצע.

איור 3: מספר האנשים בכל רמת שחיקה



### גורמי השחיקה

בטבלה 2 ניתן לראות את התפלגות המשיבים באחוזים לפי הרמה בכל אחד מהגורמים: רמה נמוכה (1-2.49) רמה בינונית (2.5-3.5) רמה גבוהה (מעל 3.5).

טבלה 2: גורמי שחיקה – נתונים סטטיסטיים

התפלגות אחוזי המשיבים לפי הרמות בכל ורם	רמה נמוכה			ממוצע (1-5)	ס.תקן	
	רמה נמוכה	רמה בינונית	רמה גבוהה			
דרישות כישורים בתפקיד	11.7	39.8	48.5	3.51	0.90	
דרישות מנטליות	14.3	53.7	32.0	3.25	0.82	
דרישות גופניות	70.2	22.1	7.7	2.00	0.98	
אחריות	38.5	39.5	22.0	2.75	0.99	
סביבת עבודה עוינת	73.4	13.0	13.6	2.09	1.12	
חסמים ארגוניים	47.9	43.1	9.0	2.44	0.87	
קונפליקט בית עבודה	51.2	37.3	11.5	2.40	0.96	

משאבים המשוערים כמונעי שחיקה. בטבלה 3 ניתן לראות את התפלגות המשיבים באחוזים לפי הרמה בכל משאב רמה נמוכה (1-2.49) רמה בינונית (2.5-3.5) רמה גבוהה (מעל 3.5)

טבלה 3: גורמים מונעי שחיקה – נתוני התפלגות

התפלגות אחוזי המשיבים	רמה נמוכה			ממוצע (1-5)	ס.תקן
רמה נמוכה	רמה בינונית	רמה גבוהה			

13.2	48.0	38.7	0.77	3.29	הוגנות ארגונית
7.9	30.6	61.5	0.81	3.66	אמון במנהלים
3.8	27.1	69.1	0.73	3.81	אמון בעמיתים
9.7	42.2	48.0	0.85	3.51	שליטה וסמכות בתפקיד
3.7	50.2	46.1	0.54	3.44	חוסן אישי בעבודה

היעדרות מהעבודה. **ימי מחלה:** מבין המשיבים 47.8% לא נעדרו מהעבודה בשל מחלה, 31.6% נעדרו יום עד 3 ימים, 10.8% נעדרו 4-6 ימים ו-9.8% יותר משבעה ימים. 28% היו בתקופות בידוד בשל חשד לחשיפה לקורונה, שנעו בין ימים בודדים עד יותר מ-10 ימים, 31% נעדרו מהעבודה בשל מחלת בן משפחה.

### הקשר בין הגורמים לבין שחיקה

לחץ, שעל פי ההגדרה של שחיקה מצופה להיות הגורם העיקרי להיווצרות שחיקה כאשר הוא נוכח תקופה ממושכת, נמצא במתאם גבוה עם שחיקה  $r=0.41$ ,  $p<0.001$ ,  $CI(95\%)=0.37-0.45$ , אולם כרגע נבחן בנקודת זמן אחת ולא כמצב מתמשך.

גורמים דמוגרפיים מגדר, דת והשכלה לא נמצאו קשורים לשחיקה. מצב משפחתי נמצא קשור לשחיקה כאשר הרווקים מדווחים על רמות השחיקה הגבוהות ביותר ( $M=3.19$ ,  $sd=1.23$ ) לעומת נשואים ( $M=2.87$ ,  $sd=1.03$ ) וגרושים ( $M=2.77$ ,  $sd=1.11$ ) ( $F(1517,3)=9.20$ ,  $p<0.001$ ). צעירים הראו שחיקה גבוהה יותר ממבוגרים בקשר חלש ( $\beta = -.10$ ,  $p<0.001$ ) גם לאחר שליטה במצב המשפחתי (קשר בין גיל לשחיקה בקרב נשואים  $r = -.20$ ,  $p<0.001$ ). מידת הדתיות קשורה בקשר חלש מאד לשחיקה כך שככל שאנשים דיווחו על עצמם אדוקים יותר הם דיווחו רמות שחיקה נמוכות יותר ( $\beta=.07$ ,  $p<0.001$ ).

כלל הגורמים נבחנו במבחן רגרסיה SPSS 25 (נתונים מלאים בטבלה 4). המודל נמצא מובהק ומסביר 35% מהשונות המוסברת ברמת השחיקה ( $F=77.52$ ,  $p<0.001$ ). נמצא כי גורמי דרישות התפקיד – עומס מנטלי ( $\beta = .14$ ,  $p<0.001$ ) ועומס פיזי ( $\beta=.11$ ,  $p<0.001$ ), חסמים ארגוניים המקשים על ביצוע התפקיד כדוגמת ביורוקרטיה וחוסר בהירות בדרישות ( $\beta=.11$ ,  $p<0.001$ ), אווירת עבודה עוינת הכוללת יחס פוגעני, תוקפנות ואלימות מילולית או פיזית ( $\beta=.14$ ,  $p<0.001$ ), וכן עצמת הקונפליקט בין הבית לעבודה ( $\beta=.17$ ,  $p<0.001$ ) קשורים לשחיקה מוגברת.

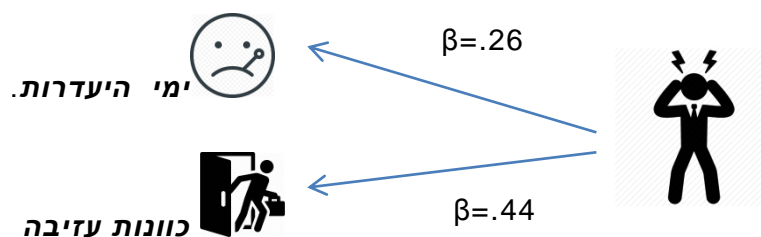
גורמים שמשוערים כמתנים את הקשר בין דרישות התפקיד לבין שחיקה נמצאו קשורים שלילית לשחיקה: סמכות ושליטה בתפקיד ( $\beta = -.07, p < 0.001$ ), הוגנות ארגונית ( $\beta = -.09, p < 0.001$ ) וחוסן אישי בעבודה ( $\beta = -.22, p < 0.001$ ).

טבלה 4: הקשר בין גורמי העומס והגורמים הממתנים לבין שחיקה

מודל	שחיקה (1-7)	(מתוקנן) $\beta$	p	F Change	אחוז שונות מוסברת
1	constant		0.00	31.16	4%
	גיל	-0.21	0.00	$p < 0.001$	
	השכלה	0.05	0.04		
	מידת דתיות (1-חילוני עד 4-אדוק)	-0.07	0.00		
2	constant		0.00	77.52	35%
	גיל	<b>-0.10</b>	<b>0.00</b>	$p < 0.001$	
	השכלה	0.02	0.26		
	מידת דתיות (1-חילוני עד 4-אדוק)	<b>-0.08</b>	<b>0.00</b>		
	<b>גורמים לשחיקה (סקלה 1-5)</b>				
	דרישות כישורים בתפקיד	-0.03	0.19		
	<b>דרישות מנטליות (עומס)</b>	<b>0.14</b>	<b>0.00</b>		
	<b>דרישות גופניות</b>	<b>0.11</b>	<b>0.00</b>		
	אחריות התפקיד	-0.02	0.31		
	<b>חסמים ארגוניים</b>	<b>0.11</b>	<b>0.00</b>		
	<b>סביבת עבודה עוינת</b>	<b>0.13</b>	<b>0.00</b>		
	<b>קונפליקט בית-עבודה</b>	<b>0.17</b>	<b>0.00</b>		
	גובה משכורת	-0.02	0.47		
	שעות עבודה שבועיות	-0.04	0.03		
	משך הנסיעה לעבודה	0.04	0.06		
	<b>גורמים משוערים כמתנים</b>				
	<b>סמכות ושליטה בתפקיד</b>	<b>-0.07</b>	<b>0.00</b>		
<b>חוסן אישי בעבודה</b>	<b>-0.22</b>	<b>0.00</b>			
<b>הוגנות ארגונית</b>	<b>-0.09</b>	<b>0.00</b>			
אמון במנהלים	0.02	0.58			
אמון בעמיתים	0.01	0.71			

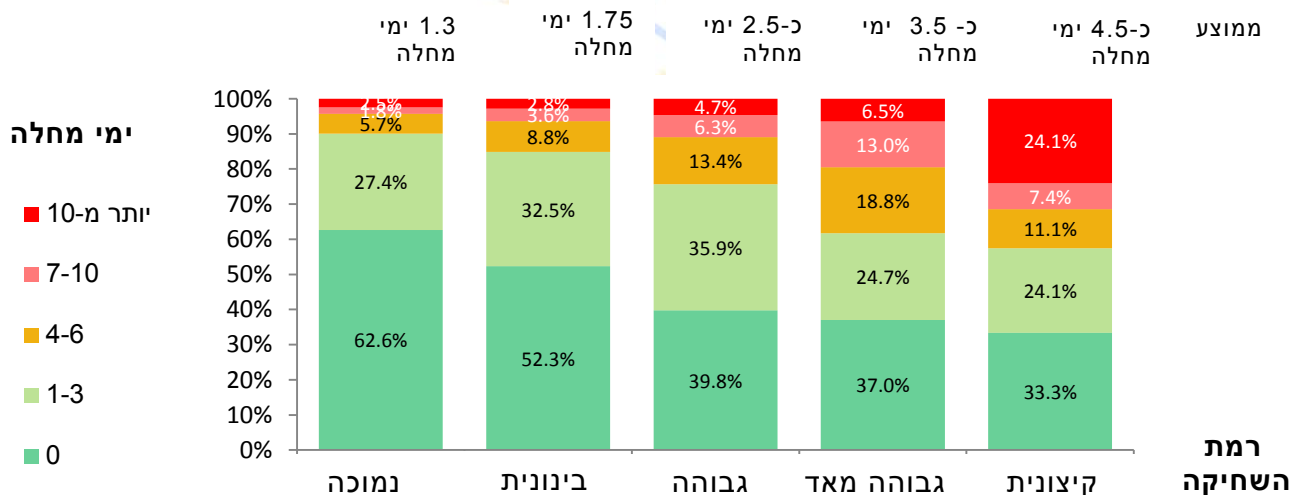
## תוצרי השחיקה

הקשר בין שחיקה לבין התוצרים הבריאותיים והאישיים שמשלמים העובדים נבחן במבחן משוואות מבניות SEM, בתוכנת R 4.0.4 והעלה מודל עם מדדי התאמה טובים,  $\chi^2 = 4.07$ ,  $CFI = 0.999$ ,  $TLI = 0.998$ ,  $RMSEA = 0.01$ ,  $SRMR = 0.01$ ,  $p = 0.25$ ,  $C/DF = 1.25$ , קשורה לימי היעדרות בשל ימי מחלה מרובים יותר ולכוונות עזיבת העבודה.



בבחינה לפי רמות השחיקה ניתן לראות באיור 4 כי כל סטיית תקן מוסיפה בממוצע 7% מהעובדים להיעדרות בשל ימי מחלה ומספר ימי המחלה הממוצע בחצי השנה האחרונה גבוה ביום מחלה נוסף בממוצע לכל סטיית תקן ברמת השחיקה. כרבע מהמדווחים על רמות שחיקה גבוהות מאד נעדרו 10 ימים ויותר בחצי השנה האחרונה בשל מחלה שאינה קשורה לקורונה<sup>1</sup>.

איור 4: השוואת התפלגות האנשים לפי מספר ימי מחלה בין רמות השחיקה



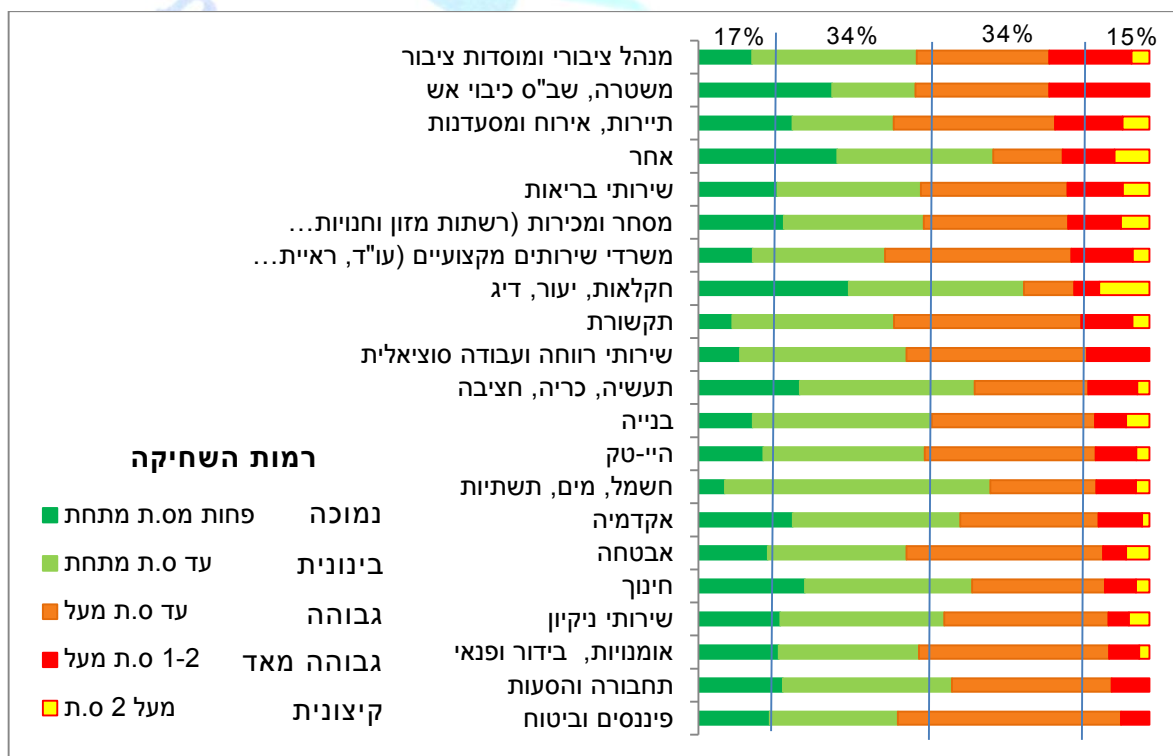
<sup>1</sup> הממוצע חושב בשיקולל למספר האנשים בקטגוריה לפי הערך המרכזי של קטגוריית ימי המחלה.



## גורמים הקשורים לרמות שחיקה גבוהות מאד

נבחנה התפלגות עצמת השחיקה בתעשיות השונות. התפלגות רמת השחיקה לפי סטיות תקן מציגה פיזור שונה מעט בכל תעשייה. באין סטנדרטים מוגדרים, עדיין, השאלה נותרת באיזו קבוצת סיכון להתמקד בקבוצה הקיצונית שמדווחת על שחיקה מעל שתי סטיות תקן מעל הממוצע (3.6%) או בקבוצה המראה שחיקה גבוהה מאד - מעל סטיית תקן אחת מעל הממוצע (14.2%). הגרף באיור 5 מציג את ההתפלגות על פי סדר יורד כך שהתעשיות, המציגות אחוז גבוה יותר של אנשים שחווים שחיקה גבוהה מאד, מוצגות למעלה. הקווים הכחולים החוצים לאורך מציגים את אחוז האנשים בכלל המדגם. ההבדלים המוצגים בין תחומי הארגונים השונים מובהקים אולם בהסתייגות בשל קבוצות קטנות מדי בחלק מהתעשיות ( $\chi^2=124.49, p<0.001$ ). יש הבדלים בין רשימת התעשיות המראות רמת סיכון גבוהה יותר מאחרות באם מתייחסים לרמת השחיקה הקיצונית או לרמת השחיקה הגבוהה מאד.

איור 5: התפלגות רמות השחיקה בענפי המשק השונים



## המלצות

ממצאי המחקר מעלים שני נושאים עקרוניים. ראשית, עולה כי יש כ-14% מהאוכלוסייה העובדת שסובלים מרמות שחיקה גבוהות, מתוכם 3.6% מדווחים על שחיקה ברמה קיצונית (מעל 5.2 בסקלה 1-7). קבוצה זו משלמת מחירים אישיים בריאותיים ורגשיים. בנוסף, הארגונים סופגים בגין השחיקה

יותר מכפול ימי היעדרות בשל מחלה וכנראה מחירים רבים נוספים שלא נחקרו במחקר זה כדוגמת תאונות, תקלות ורשלנות, שנמצאו במחקרים קודמים קשורים לשחיקה. מכאן עולות שתי שאלות מהותיות, מה הם המחירים האישיים והבריאותיים שמשלמים עובדים אלה. השאלה השנייה ברמה האישית היא מה הגורמים המונעים מהם לשנות את מצבם התעסוקתי. שתי שאלות אלה יטופלו בשלב ב' של המחקר לצד המעקב אחר שינויים בתנאי העבודה וברוחות העובדים לאורך תקופה.

שנית, הניסיון לאתר קבוצת סיכון ספציפית ולתת לה מענה מוקדם, מעלה כי שחיקה ברמות גבוהות נמצאת בכל סוגי התעשיות ומנתוני מחקר זה לא עולה קבוצה דמוגרפית מובחנת בה מומלץ להתמקד באיתור ומניעה. נמצאו הבדלים בין התעשיות השונות שההתייחסות אליהם תהיה נכונה יותר בהיקבע תיקנון לערכי השחיקה המוגדרים בסיכון. לשם המחשה בהשוואת מנהל ציבורי המראה אחוזים גבוהים ביותר ברמת שחיקה גבוהה מאד לשירותי ניקיון או אבטחה, המראים אחוזים יחסית נמוכים ברמת שחיקה גבוהה מאד, אולם משתווה ברמת הסיכון כאשר בוחנים רמת שחיקה קיצונית. אולם, גודל המדגם אינו מספק לניתוח לפי פילוח ענפי.

ממצאי המחקר מעלים כי ההתערבות הנדרשת למניעת שחיקה היא התערבות ניהולית לגבי בניית התפקיד, הסמכויות בו והתמיכה באיזון דרישות העבודה עם החיים הפרטיים. התערבות ניהולית חיונית נוספת היא בשמירה יתרה על תרבות ארגונית נקייה מתוקפנות והגנה על העובדים מפני יחסים מתעמרים בסביבת העבודה. בתחום יחסי עבודה מתעמרים עברה הצעת חוק למניעת התעמרות בעבודה התשע"ה-2015 בקריאה טרומית בלבד ואינה בתוקף. עם זאת, בתי הדין לעבודה כבר פסקו פיצויים בגין עוולות בתחום זה (אתר נציבות שירות המדינה). מומלץ לבחון השלמת החקיקה בתחום זה. מחקר המשך יתמקד בתחום הארגוני בבניית תוכניות הדרכה למנהלים בארגונים לצורך בניית סביבת עבודה מונעת שחיקה. האפקטיביות של תוכניות ההדרכה תיבחן לאורך זמן.

## מקורות

- Aumayr-Pintar, C., Cerf, C., & Parent-Thirion, A. (2018). Burnout in the Workplace: A Review of the Data and Policy Responses in the EU.
- Aronsson, G., Theorell, T., Grape, T., Hammarström, A., Hogstedt, C., Marteinsdottir, I., & Hall, C. (2017). A systematic review including meta-analysis of work environment and burnout symptoms. *BMC public health*, 17(1), 264.
- Bakker, A. B., & Costa, P. L. (2014). Chronic job burnout and daily functioning: A theoretical analysis. *Burnout Research*, 1(3), 112-119.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Multiple levels in job demands-resources theory: Implications for employee well-being and performance. *Handbook of well-being*.

- Barling, J., & Frone, M. R. (2017). If only my leader would just do something! Passive leadership undermines employee well-being through role stressors and psychological resource depletion. *Stress and Health, 33*(3), 211-222.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among US managers. *Journal of applied psychology, 85*(1), 65.
- Cheng, J. C., & Yi, O. (2018). Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management, 72*, 78-85.
- de Jonge, J., & Dormann, C. (2017). Why is my job so stressful? Characteristics, processes, and models of stress at work. *An introduction to work and organisational psychology, 80-101*.
- de Jonge, J., van Vegchel, N., Shimazu, A., Schaufeli, W., & Dormann, C. (2010). A longitudinal test of the demand-control model using specific job demands and specific job control. *International journal of behavioral medicine, 17*(2), 125-133.
- Debrot, A., Siegler, S., Klumb, P. L., & Schoebi, D. (2018). Daily work stress and relationship satisfaction: Detachment affects romantic couples' interactions quality. *Journal of Happiness Studies, 19*(8), 2283-2301.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology, 86*(3), 499-512.
- Du, D., Derks, D., & Bakker, A. B. (2018). Daily spillover from family to work: A test of the work-home resources model. *Journal of occupational health psychology, 23*(2), 237-247.
- Einarsen, S., Hoel, H., & Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work & stress, 23*(1), 24-44.
- Elo, A. L., Leppänen, A., & Jahkola, A. (2003). Validity of a single-item measure of stress symptoms. *Scandinavian journal of work, environment & health, 444-451*.
- Greenberg, J. (2004). Stress fairness to fare no stress: Managing workplace stress by promoting organizational justice. *Organizational Dynamics, 33*(4), 352-365.
- Haynes, S. H., Leone, M. C., Keena, L. D., May, D. C., Ricciardelli, R., & Lambert, E. G. (2020). The association between different forms of organizational trust and correctional staff job stress. *Journal of Crime and Justice, 1-17*.
- Jeung, D. Y., Kim, C., & Chang, S. J. (2018). Emotional Labor and Burnout: A Review of the Literature. *Yonsei Medical Journal, 59*(2), 187-193.
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): an instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of occupational health psychology, 3*(4), 322.
- LePine, J. A., Podsakoff, N. A., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal, 48*, 764-775.

- Malik, P., & Garg, P. (2020). Learning organization and work engagement: The mediating role of employee resilience. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(8), 1071-1094.
- Mansour, S., & Tremblay, D. G. (2018). Work–family conflict/family–work conflict, job stress, burnout and intention to leave in the hotel industry in Quebec (Canada): moderating role of need for family friendly practices as “resource passageways”. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(16), 2399-2430.
- McKinley, T. F., Boland, K. A., & Mahan, J. D. (2017). Burnout and interventions in pediatric residency: A literature review. *Burnout Research*, 6, 9-17.
- Miller, B. K., Konopaske, R., & Byrne, Z. S. (2012). Dominance analysis of two measures of organizational justice. *Journal of Managerial Psychology*.
- Mishra, A. K., & Mishra, K. E. (1994). The role of mutual trust in effective downsizing strategies. *Human Resource Management*, 33(2), 261-279.
- Moorman, R.H. (1991), “Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship?”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, pp. 845-55.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of applied psychology*, 91(6), 1321.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales. *Journal of applied psychology*, 81(4), 400-410.
- Pluut, H., Ilies, R., Curşeu, P. L., & Liu, Y. (2018). Social support at work and at home: Dual-buffering effects in the work-family conflict process. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 146, 1-13.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.
- Sherer, M., Maddux, J. E., Mercandante, B., Prentice-Dunn, S., Jacobs, B., & Rogers, R. W. (1982). The self-efficacy scale: Construction and validation. *Psychological reports*, 51(2), 663-671.
- 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.
- Shoji K, Cieslak R, Smuktunowicz E, Rogala A, Benight C, Luszczynska A. (2016). Associations between job burn-out and self-efficacy: a meta-analysis. *Anxiety Stress Coping*. 29,367–86. doi: 10.1080/10615806.2015.10 58369
- Shoss, M. K. (2017). Job insecurity: An integrative review and agenda for future research. *Journal of Management*, 43(6), 1911-1939.
- Smith, B., Shatté, A., Perlman, A., Siers, M., & Lynch, W. D. (2018). Improvements in resilience, stress, and somatic symptoms following online resilience training: a dose–response effect. *Journal of occupational and environmental medicine*, 60(1), 1.

- Toker, S., Melamed, S., Berliner, S., Zeltser, D., & Shapira, I. (2012). Burnout and risk of coronary heart disease: a prospective study of 8838 employees. *Psychosomatic Medicine*, 74(8), 840-847.
- Vaamonde, J. D., Omar, A., & Salessi, S. (2018). From organizational justice perceptions to turnover intentions: The mediating effects of burnout and job satisfaction. *Europe's journal of psychology*, 14(3), 554-570.
- Windle, G. (2011). What is resilience? A review and concept analysis. *Reviews in clinical gerontology*, 21(2), 152-169.
- Winwood, P. C., Colon, R., & McEwen, K. (2013). A practical measure of workplace resilience: Developing the resilience at work scale. *Journal of occupational and environmental medicine*, 55(10), 1205-1212.
- Xu, A. J., Loi, R., & Ngo, H. Y. (2016). Ethical leadership behavior and employee justice perceptions: The mediating role of trust in organization. *Journal of Business Ethics*, 134(3), 493-504.
- Eurofound (2017), Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 update), Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Eurofound. (2018). Burnout in the workplace: A review of data and policy responses in the EU.
- International statistic and classification of diseases and mortality ICD-11 (2019)  
<https://icd.who.int/browse11/l-m/en>
- אגוזי, ל., בירון, מ., פרדו, א., רז, א. (2020a). תפיסות לגבי אקלים בטיחות, שחיקה ותאונות עבודה באתרי בנייה. אתר המוסד לבטיחות ולגיהות.
- אגוזי, ל., פיק, ה., פרדו, א., רז, א. (2020b). בחינת קשר בין סביבת העבודה, לחץ, אינדיקציה להתנהגות התמכרותית ותאונות עבודה בקרב מפעילי עגורנים. אתר המוסד לבטיחות ולגיהות.
- משרד הבריאות (2018). התוכנית הלאומית לחיזוק עובדי מערכת הבריאות ומניעת שחיקה, סיכום שלב א – ממצאי הסקר הלאומי, אוקטובר 2018.  
[https://www.health.gov.il/Subjects/HRinHealthSystem/PreventingBurnoutProgram/Documents/102018\\_a.pdf](https://www.health.gov.il/Subjects/HRinHealthSystem/PreventingBurnoutProgram/Documents/102018_a.pdf)
- הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה סקר כח אדם בישראל פברואר 2020.  
[https://www.cbs.gov.il/he/publications/DocLib/2020/saka0220m/e\\_print.pdf](https://www.cbs.gov.il/he/publications/DocLib/2020/saka0220m/e_print.pdf)
- הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (דצמבר 2019). הודעה לתקשורת: אוכלוסיית ישראל בפתחה של שנת 2020.  
<https://www.cbs.gov.il/he/mediarelease/pages/2019/-של-שנת-2019-בפתחה-של-ישראל-בפתחה-של-שנת-2020.aspx>
- דוח מרכז טאוב (2018). התפלגות האוכלוסייה בישראל לפי מגזרים 2016  
[http://taubcenter.org.il/wp-content/files\\_mf/pon2018heb90.pdf](http://taubcenter.org.il/wp-content/files_mf/pon2018heb90.pdf)
- אתר נציבות שירות המדינה (14.9.2020). התעמרות בעבודה – כיצד ניתן לזהות אותה ומה ניתן לעשות?

<https://www.gov.il/he/departments/publications/reports/newsletter-abuse-at-work-09-2020>

