



صندوق شاليم، لتطوير الخدمات
للشخص ذي الإعاقة العقلية
التطويرية في السلطات المحلية
The Shalem Fund
for Development of Services for People with
Intellectual Disabilities in the Local Councils
פיתוח שירותים לאדם עם מוגבלות שכלית
התפתחותית ברשויות המקומיות

מרטנס הופמן
יועצים לניהול בע"מ

השפעת השחיקה בקרב עובדים באוכלוסייה עם מוגבלות שכלית התפתחותית על מדדים אובייקטיביים של תפקוד מקצועי

ד"ר יעקב אזרחי, ד"ר אילן רוזינר, יהודית חסידה ויאנינה לבד

מרטנס הופמן יועצים לניהול בע"מ



מחקר זה נערך בסיוע מענק מחקר מקרן שלם
הקרן לפיתוח שירותים לאדם עם מוגבלות שכלית התפתחותית ברשויות המקומיות

2015

מק"ט 129/2015

תוכן

1	תקציר מנהלים	1
4	רשימת לוחות	4
5	מבוא	1.1
5	רקע	1.1
6	מטרות המחקר	1.2
7	סקירת ספרות	2.
22	שיטת ביצוע המחקר	3.
27	עיקרי הממצאים	4.
59	דיון וניתוח	5.
65	סיכום המלצות ומסקנות	6.
70	השלכות היישומיות של המחקר	7.
70	פירוט/ אנשי מקצוע מהשטח שעשויים למצוא עניין בתוצאות המחקר	8.
71	המלצות למחקרי המשך	9.
72	ביבליוגרפיה	10.
77	נספחים	
78	נספח א' - דף ראיון	
82	נספח ב' - מע"שים שהשתתפו במחקר	
84	נספח ג' - שאלונים	
99	נספח ד' - מדדי המחקר	

תקציר מנהלים

המחקר שלפנינו התמקד במדריכים במע"ש העובדים ישירות מול אוכלוסייה עם מוגבלות שכלית התפתחותית.

מטרות המחקר

לאמוד את היקף תופעת השחיקה, גורמיה, השלכותיה, ודרכים להתמודד איתה. לבחון מדדים אובייקטיביים למדידת תפקוד המדריכים.

שיטה

כ- 100 מדריכים מ- 29 מע"שים מלאו שאלון אנונימי לגבי מאפייני התפקיד, השחיקה בעבודתם והשלכותיה. את אותם מדריכים העריך המנהל על רמת תפקוד ושחיקה. בנוסף, שילב המנהל מספר מדדים אובייקטיביים לגבי תפקוד המדריכים שתחת פיקוחו. (לדוגמא, מספר אירועים חריגים שאירעו בקבוצת המדריך ומאפייניהם, מספר עוזבים את הקבוצה וכד'). בעזרת קוד לכל מדריך, יכולנו להשוות את דיווח המדריך להערכת המנהל מבלי לפגוע בחיסיון הנתונים. כל מנהל מע"ש מילא, בנוסף, שאלון קצר על המע"ש שלו (לחצים, שחיקה וכד'). במסגרת המחקר רואיינו 11 מנהלים ו- 6 מדריכים הן כבסיס לבניית כלי המחקר והן כדי לאסוף חומר איכותני על השחיקה, גורמיה והדרכים להתמודד איתה.

עיקרי הממצאים

- השחיקה הוגדרה כעייפות נפשית ופיזית כתוצאה מהתמודדות נמשכת עם לחצי העבודה. השחיקה נמצאה ברמה בינונית, תחושת דיכאון דווחה ברמה נמוכה.
- תמיכה במדריך, מאפיינים חיוביים בתפקיד ובהירות התפקיד, דווחו ברמה גבוהה ומהווים גורמים מעכבי שחיקה. עומס בתפקיד (רמה מעל לבינונית), וקונפליקט בעבודה (רמה מתחת לבינונית), הינם גורמי לחץ התורמים לתחושת השחיקה והדיכאון. עומס רגשי ('חיכוך' מול התנהגויות מאתגרות של חניכים), דווח ברמה גבוהה ונתפס כגורם לחץ, אך לא נמצא קשור לשחיקה ודיכאון.
- התמודדות דרך התייעצות עם המנהל, מתרחשת בשכיחות בינונית- גבוהה וקשורה לפחות מקרים של אירועים חריגים. התמודדות לא אפקטיבית, (פחות השקעה בחניך ו'ראש קטן'), מדווחת בתדירות נמוכה. פחות השקעה בחניך קשורה ליותר שחיקה.
- מנהלים ומדריכים במע"ש המליצו להנהלת המע"ש על מספר דרכי התמודדות בלחצים ושחיקה:

א. הקלת גורמי לחץ

לעבוד 'חכם', להפחית עומס בעבודה (דרך תוספת כוח אדם, קבלת עבודות המותאמות לחניכים וכד'), השתלמויות מקצועיות כיצד לעבוד מול חניכים,

תמיכה מעשית, והפיכת גורמי הקושי לאתגר (נתינת יכולת השפעה, מתן משמעות וחשיבות לתפקיד, שיתוף בהחלטות, אפשרות למיצוי כישורים וכד').

ב. הקטנת תחושת השחיקה

תמיכה רגשית, אוורור רגשות וסדנאות להתמודדות במצבי לחץ.

ג. שיפור תנאי העבודה (שכר) וסביבת העבודה

- הערכת המנהלים את תפקוד המדריכים, והערכת המדריכים את תפקוד עצמם לא קשורים זו לזו, או קשורים בקשר נמוך. מדדים אובייקטיביים לתפקוד לא נמצאו קשורים להערכת המדריכים והמנהלים. (חריגים בנושא היה מספר ימי החופשה של המדריך. ככל שלוקחים פחות ימי חופשה, מקבלים הערכת תפקוד גבוהה יותר, ומספר ימי מחלה שהתקשר לתחושת הדיכאון).

- בעבודת המדריכים במע"שים יש קושי לבנות מדדים אובייקטיביים לתפקוד משתי סיבות:

- שכיחות נמוכה יחסית של המדד (לדוגמא, אירוע חריג).

- המדד לעיתים לא בשליטת המדריך (מושפע מגורמים נוספים, בקבוצה יש יותר ממדריך אחד וכד').

- מדווחת רמה גבוהה של תפקוד המדריך (בדיווח עצמי). תפקוד המדריך קשור חיובית לעומס רגשי ובהירות התפקיד, ושליטת להתמודדות דרך פחות השקעה בחניך, שחיקה ודיכאון. מנהלי המע"שים מדווחים על רמת תפקוד גבוהה של המדריכים אך נמוכה בהשוואה לדיווח המדריכים. הערכת המנהלים את תפקוד המדריכים קשורה שלילית לעומס וקונפליקט בעבודה, שחיקה ודיכאון, וחיובית למאפיינים חיוביים בתפקיד.

- מדווחת רמה גבוהה של שביעות רצון בתפקיד, עם זאת, כרבע מהמדריכים היו עוברים מתפקידם לו יכלו.

- המדריכים מעריכים את מצבם הבריאותי ברמה טובה. מצב בריאות טוב קשור לפחות יציאה לימי מחלה ולגיל צעיר יותר, אך גם לפחות תחושת דיכאון בעבודה ולאווירה נעימה במחלקה, ולשביעות רצון בתפקיד.

עיקרי ההמלצות

- איתור מדריכים שחוקים ומדריכים שאינם מתפקדים באופן מיטבי, ואבחון מצב העבודה בו הם נמצאים. האבחון ייעשה דרך ניתוח רמת הלחצים בעבודה לעומת רמת מאפיינים חיוביים בתפקיד, והמשאבים העומדים לרשות המדריך (השפעה, מיצוי כישורים, עשיית משהו משמעותי תמיכה, ידע וכישורים, דרכי התמודדות מתאימים וכו'). אבחון מצבי העבודה (לחצים גבוהים – מאפייני תפקיד ומשאבים גבוהים, לחצים גבוהים, מאפייני תפקיד ומשאבים נמוכים וכו'), יאפשר לבחור דרכי התמודדות תואמי מצב ברמת הפרט והמסגרת, במטרה לשפר את איכות חיי המדריך ורמת תפקודו.

- חשוב לשמר את המאפיינים החיוביים בתפקיד ואת התמיכה במדריכים (עמיתים והנהלה), כדי להקטין את השלכות הלחצים על השחיקה והתפקוד.

- להבנות תהליכי הערכה תקופתיים בהם מעמתים את הערכות המנהל לגבי תפקוד המדריכים מול הערכת המדריכים. הפער בין הערכות משמש לליבון תפקוד המדריך ולהגדרת יעדים לשיפור.
- כחלק מהפקת לקחים שוטפת מומלץ לתעד מידע נוסף בטופסי דיווח על אירוע חריג (האם ניתן היה למנוע את האירוע וכיצד, האם האירוע טופל מיטבית, לקחים לעתיד וכו'), כך ניתן יהיה לצבור לקחים בנושא, ובמחקרים עתידיים לבחון כיצד אירועים חריגים שהינם 'באחריות' המדריך קשורים לשחיקה ולתפקוד. להפקת לקחים רצוי לאסוף נתונים דומים גם על 'כמעט אירוע חריג'. בצורה דומה ניתן לטפל בעזיבה של חניכים את קבוצתם או את המע"ש.

רשימת לוחות

- 22 -1 היקפי המרואיינים
- 25 -2 שיעור השבה ואי השבה של מסגרות מע"ש
- 25 -3 שיעור השבה ואי השבה של מסגרות מע"ש שהשתתפו במחקר
- 29 -4 מאפיינים חיוביים בתפקיד – דיווח המדריכים
- 29 -5 עומס בתפקיד – דיווח המדריכים
- 30 -6 עומס רגשי בעבודה – דיווח המדריכים
- 31 -7 רמת בהירות בתפקיד – דיווח המדריכים
- 32 -8 קונפליקט בתפקיד – דיווח המדריכים
- 33 -9 שביעות רצון מהתנאים הסוציאליים והשכר – דיווח המדריכים
- 33 -10 מתאמים בין המדדים של מאפייני התפקיד
- 35 -11 דרכי התמודדות בלחצים וקשיי עבודה
- 35 -12 שכיחות דרכי התמודדות והמלצות להתמודדות בלחצים ושחיקה
- 38 -13 רמת התמיכה – דיווח המדריכים
- 39 -14 היקף השתלמויות ושיבות צוות בשנה האחרונה
- 39 -15 שחיקה בעבודה – דיווח המדריכים
- 40 -16 דיכאון בעבודה – דיווח המדריכים
- 41 -17 קשרים בין מדדי תחושות והרגשות בעבודה
- 42 -18 מאפייני המחלקה – דיווח המנהלים
- 43 -19 תחושת הישג מול החניכים – דיווח המדריכים
- 44 -20 תחושת ניכור – דיווח המדריכים
- 44 -21 פיתוח החניכים
- 45 -22 מספר החניכים להם תוכנית קידום אישית
- 46 -23 טיפול באירועים חריגים
- 46 -24 מאפייני האירועים החריגים
- 47 -25 מדריך מול משימות לקוח
- 47 -26 מקצועיות המדריך
- 48 -27 ימי חופשה וימי מחלה בקרב המדריכים
- 49 -28 קשרים בין מדדי התפקוד – הערכת המנהלים
- 50 -29 קשרים בין מדדי התפקוד – דיווח עצמי מדריכים
- 50 -30 קשרים בין מדדי תפקוד אובייקטיביים
- 51 -31 קשרים בין מדדי תפקוד של המנהלים והמדריכים
- 52 -32 קשרים בין מדדים אובייקטיביים להערכת תפקוד המדריכים
- 53 -33 מאפייני התפקיד והקשר שלהם לתחושת שחיקה ודיכאון
- 54 -34 רגרסיה מרובה מאפייני תפקיד, תמיכה, והתמודדות מנבאי שחיקה
- 55 -35 רגרסיה מרובה מאפייני תפקיד, תמיכה והתמודדות מנבאי דיכאון
- 56 -36 רגרסיה מרובה מאפייני תפקיד, תמיכה, התמודדות ושחיקה דיכאון כמנבאי תפקוד מדריך בדיווח עצמי
- 59 משתני המחקר – הצגה סכמטית
- 68 מצבי עבודה שונים כתוצאה מאינטראקציה בין גורמי לחץ למאפייני מצב חיוביים ומשאבים

1. מבוא

1.1 רקע

העובדים בטיפול ישיר באוכלוסיה עם מוגבלות שכלית התפתחותית מתמודדים עם עבודה יומיומית הדורשת מאמצים רגשיים ופיזיים שעשויים להשפיע על שחיקה בעבודה. שחיקה מוגדרת כ"עייפות נפשית ופיזית – הרגשה של "התרוקנות מצברים" כתוצאה מהתמודדות נמשכת עם לחצי עבודה" (אזרחי, 1985; שירום 1989; שירום ואזרחי, 2003). עם זאת בספרות המקצועית הוספו להגדרת השחיקה מושגים נוספים. על פי גישת מייזלך וגיקסון, לשחיקה שלושה מרכיבים עיקריים (מייזלך וגיקסון, 1982 בתוך: אזרחי, 1985):

- תשישות אמוציונאלית הכוללת תשישות, תסכול, עייפות, ומתח.
- דה פרסונאליזציה של מטופלים: עמדות ציניות והרגשות שליליות כלפי הלקוחות או המטופלים.
- העדר תחושה הישג אישי: תחושה עצמית של חוסר יעילות ואי הצלחה בעבודה, תפיסת העבודה כלא חשובה וחוסר שביעות רצון מהישגי הפרט בעבודתו.
- על פי גישת פינס וכפרי (פינס וכפרי, 1981 בתוך: אזרחי, 1985) השחיקה כוללת שלושה מרכיבי תשישות:
 - תשישות פיזית - גופנית המאופיינת בהרגשה של חוסר מרץ, עייפות כרונית, חולשה ותשישות.
 - תשישות אמוציונאלית הכרוכה בתחושת דיכאון, חוסר אונים, חוסר תקווה, מתח, עצבנות והתרוקנות משאבים.
 - תשישות עמדתית הכוללת עמדות שליליות של הפרט כלפי עצמו, עבודתו וחיי, חוסר סיפוק מהישגים, דימוי עצמי נמוך, עמדות ציניות כלפי לקוחות וכפופים.
- ראוי להבדיל בין השחיקה עצמה לבין גורמיה או התנהגויות שנובעות מתחושת השחיקה. האבחנה תגרום לאיתור דרכי התמודדות וטיפול מתאימים יותר לתופעת השחיקה. אנו רואים במרכיבים שהוסיפו להגדרת השחיקה תוצאות אפשריות שלה (לדוגמא דה – פרסונאליזציה) או מושגים המתחרים עם מושג השחיקה כגון דיכאון (המרכיב הבולט בתשישות אמוציונאלית). להערכתנו אפוא עייפות נפשית ופיזית הן ליבת תופעת השחיקה.

המחקר הנוכחי מתמקד במדריכים העובדים במע"ש. מע"ש הוא מפעל עבודה שיקומי לאנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית. מטרת המסגרת כפולה, הן להעניק הכשרה לחיי עבודה, עצמאות ואחריות והן לשמש כמסגרת יום אשר תומכת מבחינה קידום אישי, חברה ותרבות. במסגרת המע"ש ישנה התקשרות עם ספקי עבודה לצורך קבלת עבודות פשוטות שאוכלוסיית המע"ש יכולה לבצע. במסגרת זו החניכים מבצעים את עבודתם תמורת שכר. תפקיד המדריך במסגרות אלו מייצג היקף גדול של עובדים, וניתן יהיה להערכתנו להשליך ממסקנות המחקר גם על תפקידים דומים אחרים העובדים ישירות מול אוכלוסייה עם מוגבלות שכלית התפתחותית (כגון מטפלים במגוון מסגרות).

המחקר כלל מאמצי מחקר איכותניים וכמותיים. במסגרת המרכיב הכמותי, השתתפו כ- 100 מדריכי מע"ש בכ- 30 מע"שים אשר מלאו שאלון שבחן את מאפייני תפקידם, רמת השחיקה בעבודתם והשלכות השחיקה על תיפקודם. את אותם עובדים, העריכו מנהלי

המע"שים בהיבטים של תפקוד ושחיקה. בעזרת קוד לכל עובד השוינו את התשובות של המדריכים ושל המנהלים ללא פגיעה בחיסיון הנתונים. בנוסף, נבחן תפקוד המדריך גם במספר מדדים אובייקטיביים. הערכת הממונים התבססה בעיקר על שאלות התנהגותיות של המדריך כך שהתשובות שהתקבלו תקפות יותר. המחקר כלל גם סקירת ספרות מקצועית בנושא (ראו להלן פרק 2 סקירת ספרות).

הדו"ח שלפנינו מסכם באופן אינטגרטיבי את כלל מאמצי המחקר האיכותניים והכמותיים (שיפורטו בהמשך).

1.2 מטרות המחקר

- לבחון את היקף תופעת השחיקה בקרב מדריכים העובדים במע"שים.
- לבחון את גורמי השחיקה בתפקידים אלו.
- לבחון את השלכות השחיקה על עזיבת העבודה, היעדרויות, שביעות רצון ותפקוד בעבודה תוך התמקדות במדדים אובייקטיביים של השלכות אלו.
- לבחון דרכי התמודדות ברמת הפרט והארגון.

.2

סקירת ספרות

2.1 מהי שחיקה?

1. הגדרות של השחיקה

שחיקה מוגדרת כ"עייפות נפשית ופיזית – הרגשה של "התרוקנות מצברים" כתוצאה מהתמודדות נמשכת עם לחצי עבודה" (אזרחי, 1985; Shirom & Shirom, 1989; Ezrachi, 2003). עם זאת בספרות המקצועית הוספו להגדרת השחיקה מושגים נוספים. על פי גישת מייזלך וג'קסון, לשחיקה שלושה מרכיבים עיקריים (Maslach & Jackson, 1981):

- תשישות אמוציונאלית הכוללת תשישות, תסכול, עייפות, מתח ועומסים בעבודה.
- דה פרסונאליזציה של מטופלים: עמדות ציניות והרגשות שליליות כלפי הלקוחות או המטופלים.
- העדר תחושה הישג אישי: תחושה עצמית של חוסר יעילות ואי הצלחה בעבודה, תפיסת העבודה כלא חשובה וחוסר שביעות רצון מהישגי הפרט בעבודתו.
- על פי גישת פינס וכפרי (Pines & Kafri, 1981) השחיקה כוללת שלושה מרכיבים:
 - תשישות פיזית- גופנית המאופיינת בהרגשה של חסר מרץ, עייפות כרונית, חולשה ותשישות.
 - תשישות אמוציונאלית הכרוכה בתחושת דיכאון, חוסר אונים, חוסר תקווה, מתח, עצבנות והתרוקנות משאבים.
 - תשישות עמדתית הכוללת עמדות שליליות של הפרט כלפי עצמו, עבודתו וחיוו, חוסר סיפוק מהישגים, דימוי עצמי נמוך, עמדות ציניות כלפי לקוחות וכפופים.
- בספרות ישנן גישות נוספות להגדרת מושג השחיקה. במסגרת מחקר זה נתייחס לשחיקה כאל מצב של תשישות אמוציונאלית הנכללת בהגדרתם של מייזלך וג'קסון (Maslach & Jackson, 1981).

ראוי להבדיל בין השחיקה עצמה לבין גורמיה או התנהגויות שנובעות מתחושת השחיקה. האבחנה תגרום לאיתור דרכי התמודדות וטיפול מתאימים יותר לתופעת השחיקה. אנו רואים במרכיבים שהוסיפו להגדרת השחיקה תוצאות אפשריות שלה (לדוגמא דה – פרסונאליזציה ותחושת הישג נמוכה) או מושגים המתחרים עם מושג השחיקה כגון דיכאון (המרכיב הבולט בתשישות אמוציונאלית). להערכתנו אפוא עייפות נפשית ופיזית הן ליבת תופעת השחיקה.

2. מודלים המסבירים את תופעת השחיקה

(Devereux et al. 2009) מציעים 5 מודלים להסברת תופעת השחיקה.

- התאמת אדם – סביבה (Person- Environment FIT)

תחושת ההלחצות (עקה) נובעת ממידת אי ההתאמה בין העובד לסביבת העבודה. אי התאמה עשויה להתבטא בפער בין צורכי הפרט לבין מה שסביבת העבודה מספקת. פער אחר עשוי להתרחש בין דרישות התפקיד ליכולות ומשאבים של הפרט לעמוד בהם. אי התאמה עובד- סביבה עשויה להתבטא בדרך של עומס

יתר, עמימות בתפקיד וקונפליקט בעבודה. אי ההתאמה עשויה לגרום לתחושת לחץ ולשחיקה (Spielberger et al, 2001).

• דרישה – יכולת השפעה – ותמיכה (Demand - Control - Support)

(Karasek & Theorell (1992), הציעו כי התפתחות תחושות הלחץ (עקות) מושפעת מהאינטראקציה בין תפיסת דרישות העבודה, תפיסת השליטה ויכולת ההשפעה של הפרט בתפקידו, ושל התמיכה שהעובד תופס שהוא מקבל. מצב בו הדרישות גבוהות, השליטה/ השפעה נמוכה, והתמיכה נמוכה, הוא מצב בו יש סיכון גבוה להתפתחות השחיקה.

• גישה קוגניטיבית – התנהגותית (Cognitive Behavioral Approach)

(Lazarus & Folkman (1984) ו-Lazarus (1999) רואים בתחושת הלחץ (עקה) תהליך קוגניטיבי של הפרט. מאפיין בעבודה יהפוך לגורם לחץ אך ורק אם הוא נתפס ככזה. התהליך כולל הערכה ראשונית של המצב כדי להחליט אם הוא מהווה איום על הפרט, והערכה משנית של יכולת הפרט להתמודד מול הבעיה שמציב המצב לפרט (בתפיסתו). תחושת לחץ קורית כאשר הפרט מעריך שדרישות חיצוניות או פנימיות העומדות בפניו גדולות יותר מהמשאבים שעומדים לרשותו להתמודד מולן.

• עומס רגשי (Emotional Overload)

(Maslach, C. (2003) תיארה כאמור, את השחיקה כמורכבת מתשישות אמוציונאלית, דה-פרסונאליזציה ותחושת הישג נמוכה. במקצועות סיוע/ עזרה, מערכת היחסים בין נותן השירות למקבל השירות מהווה לעיתים גורם לחץ - עומס רגשי. מיזלך (1999) מתארת תהליך בו הקשר נותן שירות – מטופל יוצר תשישות אמוציונאלית. לאחר זמן נוצרת דה-פרסונאליזציה ובעקבותיה תחושת הישג נמוכה.

• תיאוריית האיזון (Equity Theory)

תיאוריית האיזון (Adams, 1965), טוענת כי הפרט מחפש איזון בין היחס שיש לו עצמו בין תשומות לתפוקות בהשוואה ליחס שיש למטופלים שלו או לארגון. אי איזון עלול לגרום לתחושת לחץ ושחיקה.

(Devereux et al. (2009) מדווחים כי המודלים נחקרו גם בקרב עובדים בטיפול ישיר באוכלוסייה עם מוגבלות שכלית התפתחותית. מסקנת החוקרים הינה כי ההבנה התיאורטית כיצד להסביר לחצים ושחיקה בקרב עובדים אלו, עדיין מוגבלת.

3. היקף תופעת השחיקה

(Skirrow & Hatton (2007) בחנו ב-Meta-analysis עובדים בטיפול ישיר עם אוכלוסייה בעלת מוגבלות פיזית או שכלית. החוקרים מדווחים כי רמת השחיקה בקרב עובדים אלו נמוכה במידה מסוימת בהשוואה לנורמות שהתקבלו במדדי השחיקה של מייזלך וג'קסון. (Shaddock et al. (1998) מדווח על ממצאים דומים. במחקרו נמצא כי תשישות

אמוציונאלית דומה לנורמות, דה פרסונאליזציה קצת יותר נמוכה ואילו תחושת הישג קצת יותר גבוהה יחסית לנורמות. מנדלר וכוורזים (2005) מדווחים על ציוני שחיקה נמוכים יחסית בקרב מדריכים ומטפלים במסגרות דיור, מעישים ומסגרות יום שהות ארוך, העובדים ישירות מול אנשים עם מוגבלות שכלית (השחיקה נמדד על פי המדד של פינס וכפרי). עם זאת, יש לציין כי קיימת שונות גבוהה בין המחקרים לגבי ממוצע תת הסקאלות של השחיקה, דבר המבטא הטרוגניות גדולה בין המדגמים שבחנו מצבי עבודה שונים.

2.2 גורמים התורמים לשחיקה או המעכבים אותה

1. מאפיינים חיוביים בתפקיד או העדרם

Barford & Whelton (2010) בדקו שחיקה בקרב עובדים סוציאליים עם ילדים ובני נוער. במחקרם נמצא כי בהירות התפקיד ומעורבות בתפקיד היו קשורים שלילית למרכיב התשישות האמוציונאלית בשחיקה (0.28- ו-0.26- בהתאמה).

מחקר נוסף בחן גורמי שחיקה בקרב עובדים סוציאליים. המחקר מצא כי המשתנה המשמעותי ביותר שתורם לשביעות רצון בעבודה הוא ה'אתגר בתפקיד'. כלומר, עובדים סוציאליים בישראל אשר עוסקים בטיפול ישיר, מתייחסים למשמעות התפקיד, העניין שהם מוצאים בו והיכולת לעשות שימוש בידע שרכשו, כמאפיין החיובי ביותר שתורם להישארותם בעבודה ובתפקידם (בר וגוטרמן, 1996).

כפי שעולה ממחקרים העוסקים בתחום, עבודה בטיפול ישיר עם אוכלוסיה בעלת מוגבלות פיזית / שכלית מאופיינת בלחץ המוביל לשחיקה. עם זאת, מספר מחקרים מדגישים היבטים חיוביים של עבודה מסוג זה. כך לדוגמא, עבודה זו מאופיינת בהדדיות מחד הענקת תמיכה למטופלים, ומאידך, התועלת שעובדים יכולים להפיק מכך. התועלת עשויה להיות סיפוק בחיים מהיכולת להעניק ולתמוך באנשים מוגבלים. באחד המחקרים (Lunsky et al., 2014) נבחנו המאפיינים החיוביים בעבודה מסוג זה ואת קשריהם למרכיבי השחיקה על פי מייזלך וג'קסון. מאפיינים חיוביים נבדקו בשתי קטגוריות:

רווחים חיוביים כלליים של העובד בגין עבודתו לדוגמא,

- פיתוח תחושת אחריות
- פיתוח רגישות לאנשים
- יותר יעילות
- התמודדות טובה יותר עם לחצים ובעיות

מוטיבציה חיובית לעבודה של העובד הנובעת מעבודתו. לדוגמא,

- השראה לפיתוח יכולות בעבודה
- מתן פרספקטיבה חדשה על העבודה
- תחושת התרוממות הנפש (is very uplifting)

רווחים חיוביים כלליים ומוטיבציה חיובית לעבודה. נמצאו במתאם חיובי עם מרכיב תחושת הישג אישי בעבודה (186. ו 294- בהתאמה). ברגרסיה ליניארית נבחן המודל הכולל מאפיינים סוציו דמוגרפיים וכן רווחים חיוביים כללים ומוטיבציה לעבודה לניבוי שלושת המרכיבים של שחיקה ע"פ מייזלך וג'קסון. נמצא כי מוטיבציה חיובית לעבודה קשורה בקשר שלילי מובהק עם תשישות נפשית וקשורה באופן חיובי מובהק עם תחושת הישג אישי .

מסקנת לנסקי ועמיתיה (Lunsky et al., 2014) הינה כי יש חשיבות לבחון לא רק את גורמי הלחץ הכרוכים בעבודה מול אוכלוסייה מאתגרת, אלא גם את הרווחים והמאפיינים החיוביים הקיימים בעבודה מסוג זה.

נראה אפוא ששחיקה גבוהה עשויה להימצא בקרב עובדים שעבודתם כרוכה בלחצים ובעומס, ובנוסף, הם חשים בהעדר משמעות בעבודתם (Shirom & Ezrachi, 2003).

2. גורמי לחץ ועומס בתפקיד

- דרישות המופנות כלפי הפרט ומשאביו המתבטאות בעומס תפקידי, עומס רגשי, עמימות תפקיד, קונפליקט תפקידי וכד', מובילים לשחיקה. עובדים אשר עבודתם כרוכה בפחות עומס ולחצים או שהשכילו להתמודד מול לחצים אלו יישחקו פחות.
 - מחקרים שבחנו עומס ולחצים בתפקיד מצאו כי רמת לחץ גבוהה או לחץ מתמשך עלולים להביא לשחיקה של מטפל באוכלוסייה עם מוגבלות שכלית התפתחותית ולפגיעה ביכולת להעניק טיפול הולם (זקש וגלעד, 2010). זקש וגלעד בחנו את עבודתם של מטפלות במוסדות לאוכלוסייה סיעודית עם לקויות קוגניטיביות ומצאו כי בקרב מטפלות המופקדות על מטלות האכלה, נמדדו רמות השחיקה הקשורות בעומס תפקידי. העומס מתבטא במספר הארוחות בהן מאכילה המטפלת בכל משמרת ומספר הדיירים אותם היא מאכילה בכל ארוחה ואלו קשורים לרמות השחיקה (שם).
 - במחקר אחר נבחנה עבודתם של מטפלים ומדריכים במסגרות דיור ותעסוקה מוגנת ונמצא כי הם חשו תשישות פיזית המקושרת עם שחיקה והנובעת מלחצים בתפקיד; עבודה הגורמת לחץ, כרוכה בסיכון, עמוסה ודורשת השקעה רגשית (מנדלר וכורזים, 2005).
 - גם עבודתם של אחיות בבתי חולים כרוכה בעומס תפקידי. מחקר שבחן את עבודתן של אחיות בבית חולים בפיליפינים מצביע על קורלציה גבוהה בין לחצים שהן חשות בעבודה (בעשרה מימדים) לבין רמות השחיקה הגבוהות המתבטאות בהיעדרויות מהעבודה עקב מחלה (Lu, 2013).
- מחקר נוסף (Barford & Whelton, 2010) בחן שחיקה בקרב עובדים סוציאליים העובדים עם ילדים ובני נוער. במחקר נמצא קשר בין לחצים בעבודה לבין מרכיב התשישות הנפשית בשחיקה (ע"פ מייזלך וג'קסון).

3. עומס רגשי – עבודה מול התנהגות מאתגרת

העובדים בטיפול ישיר באוכלוסייה עם מוגבלות שכלית נחשפים לעבודה הקשורה בהתנהגות "מאתגרת" של מטופלים. התנהגות זו כוללת לעיתים התנהגות אגרסיבית, פציעות, התפרצויות וכד' אצל המטופלים. במסגרת עבודתם, העובדים מקדישים חלק מזמנם לטיפול בהתנהגויות אלו.

(2009) Chung & Harding מצאו קשר בין התנהגות מאתגרת ליותר תשישות אמוציונאלית ולפחות תחושת הישג.

(2009) Devereux et al. מצאו שגורמי לחץ (כולל התנהגויות מאתגרות של החניכים) קשורים ליותר תשישות אמוציונאלית. לעומת זאת, (2011) Mutkins et al. לא מצאו כל קשר בין התנהגויות מאתגרות למדדי השחיקה השונים.

(2006) Skirrow & Hatton בצעו מחקר מטא אנליזה בנושא. החוקרים מדווחים על שני מחקרים שבדקו את הנושא ישירות.

- (1998) Chung & Corbett לא מצאו קשר בין התנהגויות מאתגרות לרמת השחיקה. עם זאת, במחקר לא נלקחו בחשבון דרכי התמודדות של העובדים עם התנהגויות מאתגרות.

- במחקר (2001) Mitchell & Hastings נוספו למחקר גם:

- דרכי התמודדות – תגובות התמודדות אדפטיביות מול התנהגות מאתגרות – התמודדות של ניתוק (disengagement) והתמודדות מכחישה (denial).
- תגובות רגשיות להתנהגות המטופלים -
תחושת דיכאון וכעס
תחושת פחד וחרדה

בניתוח רגרסיה נמצא כי תחושות של דיכאון וכעס מנבאות את מדד הדה – פרסונאליזציה שבשחיקה. התמודדות דרך ניתוק ותחושות של דיכאון וכעס מנבאות את מדד התשישות האמוציונאלית. התמודדות אדפטיבית יותר גבוהה והתמודדות דרך ניתוק יותר נמוכה, קשורות לציונים יותר גבוהים בתחושת הישג.

- (2013) Nistor & Chilin בחנו מחקרים בין השנים 2000-2012 של מורים ומחנכים העובדים ישירות מול אוכלוסייה עם מוגבלות שכלית התפתחותית ובעלת התנהגויות מאתגרות. החוקרות מסכימות כי התנהגויות אלו מהוות גורם לחץ העשוי לתרום לשחיקה. עם זאת, יש פחות השפעה להתנהגות החניכים כאשר המורים חשים מסוגלות וידע להתמודד עם התנהגויות אלו, וכן פחות נוקטים בהתנהגות לא הסתגלותית (ניתוק, האשמה עצמית וכד').

- Mills (2010) מסכמת סקירת ספרות שבצעה על מחקרים בנושא בין השנים 2000-2010. נותחו 29 מחקרים רלוונטיים. להערכת החוקרת יש קשר בין התנהגות מאתגרת לשחיקה. קשר זה מושפע על ידי מספר משתנים, לדוגמה, יחוס (attribution) של שליטה של החניכים על התנהגויות המאתגרות (מתקשר ליותר שחיקה), אמוציות בעיקר של פחד מהתנהגויות החניכים, דרכי התמודדות אפקטיביות לעומת לא אפקטיביות, תחושת מסוגלות של העובדים והתמודדות מול התנהגויות אלו, היבטים ארגונים של תמיכה והכשרת עובדים וכד'. מגוון המשתנים שעשויים להשפיע על הקשר התנהגות מאתגרת – שחיקה, יכול להסביר את השונות בתוצאות המחקרים לגבי קשר זה.

4. תמיכה חברתית ושחיקה

Mutkins et al. (2011) חקרו את נושא התמיכה החברתית ושחיקה בקרב עובדים ישירות עם אוכלוסיה עם מוגבלות שכלית התפתחותית. החוקרים מדווחים כי תפיסת תמיכת הארגון על ידי העובדים קשורה במתאם שלילי עם תשיות אמוציונאלית (-0.53) ועם תחושת דה – פרסונאליזציה (-0.41). גם ברגרסיה ליניארית לתמיכת הארגון (הנתפסת), קשר שלילי בניבוי של שני מרכיבי שחיקה אלו.

דביר ובן דוד (2012) בחנו את הנושא בקרב צוותים העובדים בפנימיות לילדים ולנוער בסיכון. תמיכת עמיתים נמצאה בספרות המחקר כמשאב התמודדות המפחית שחיקה. משאב זה כולל את המידה בה חיבה, הערכה, שייכות וביטחון מסופקים לאדם על ידי האחרים המשמעותיים לו. במחקר זה, תמיכת עמיתים נחקרה כקשר ישיר לשחיקה וגם כקשר ממתן לפיו תמיכת עמיתים ממתנת לחצים בעבודה המובילים לשחיקה.

מן הממצאים עולה כי קיים מתאם שלילי בין שחיקה (ע"פ הגדרות פינס ואהרונסון) ושביעות רצון מתמיכת עמיתים (-0.36) וכן מתאם שלילי בין תחושת לחץ ושביעות רצון מתמיכת עמיתים (-0.44). כמו כן ניתוח רגרסיה לניבוי שחיקה, עולה כי לשביעות רצון מתמיכת עמיתים יש קשר שלילי לשחיקה.

מחקר אחר (Barford & Whelton, 2010) העוסק באוכלוסיה זו בדק מרכיבי שחיקה ע"פ מייזלך וג'קסון והקשר לסביבת עבודה. בין המשתנים נבדקה גם התמיכה החברתית הנתפסת הניתנת מהמשפחה, חברים ואחרים משמעותיים. נמצא קשר שלילי בין התשיות האמוציונאלית לבין תמיכה חברתית נתפסת מאנשים משמעותיים בחיי העובד שאינם משפחה וחברים (-0.20).

5. מאפייני הפרט

מאפייני הפרט הקשורים בשחיקה ובאים לידי ביטוי בעבודה ישירה באוכלוסיה עם מוגבלות שכלית התפתחותית הם השכלה וותק בעבודה.

וּוּתָק בַּעֲבוּדָה - לוּוּתָק בַּעֲבוּדָה קָשֶׁר לֹא בִּרְוֹר עִם שַׁחִיקָה. מִצַּד אַחַד כִּכַּל שְׂאֵדָם וּוּתִיק יוֹתֵר בַּעֲבוּדָתוֹ מִשְׁמַע שֶׁנֶּתֵן שָׁנִים רַבּוֹת מַחִיּוֹ לְטוֹבַת הָאֲרֻגוֹן וְהַתְּפִקִּיד וּמִמִּילָא יַחוּשׁ מַחֻיבוֹת לְאֲרֻגוֹן וּפְחוֹת יִרְצָה לַעֲזוֹב אֶת תְּפִקִּידוֹ (בֶּן צַבִּי, 2006). מֵאִידֶךְ נִרְאָה כִּי וּוּתָק בַּתְּפִקִּיד, בְּקֶרֶב עוֹבְדִים סוֹצִיָאִלִים קָשׁוֹר בַּשַּׁחִיקָה וְכִכַּל שְׁעוֹבֵד וּוּתִיק יוֹתֵר הוּא גִילָה יוֹתֵר זֶה פֶּרְסוֹנָאֲלִיזְצִיָה בַּתְּפִקִּידוֹ (בֶּר גֶּל וּגוֹטְרִמָּן, 1996).

בַּהֲתִיּיחַס לְמִרְכִּיבֵי שֶׁל תְּשִׁישׁוֹת נַפְשִׁית בַּשַּׁחִיקָה, נִמְצָא קָשֶׁר נִמּוֹךְ אֶךְ שֶׁלִּילִי בֵּין גִּיל/וּוּתָק בַּעֲבוּדָה לְבֵּין שַׁחִיקָה בְּמִרְכִּיבֵי זֶה. בְּמַחְקֵר מֵטָא אֲנִלִּיזָה שֶׁרִיכֵז מַחְקָרִים בַּתְּחוּם, עוֹלָה כִּי כִכַּל שֶׁהַעוֹבְדִים וּוּתִיקִים יוֹתֵר וּמִבּוֹגְרִים יוֹתֵר הֵם יַחוּשׁוּ פְחוֹת שַׁחִיקָה בַּעֲבוּדָה. עִם זֹאת, נִמְצָאוּ הַבְּדִלִים בֵּין אֲרָה"ב וְאִירוּפָה וְכֵן בֵּין תְּחוּמֵי עֲבוּדָה שׁוֹנִים. יִיתֶכֶן שֶׁמִּצַּב בּוֹ הוּוּתָק מִשְׁפִּיעַ לְטוֹבָה עַל הַעוֹבֵד, נוֹבַע מִכֵּךְ שְׁעוֹבֵד וּוּתִיק יוֹתֵר, הוּא מִיּוֹמֵן יוֹתֵר וְיֵשׁ לוֹ כִלִּים לְהַתְּמוּדֵד עִם קִשְׁיִים וְלַחְצִים הַמִּשְׁפִּיעִים עַל שַׁחִיקָה (Brewer & Shapard, 2004). מַחְקֵר הָעוֹסֵק בַּשַּׁחִיקָת מוֹרִים, מַעֲלָה מִמְצָאִים דּוֹמִים לְגַבִּי מִרְכִּיבֵי הַשַּׁחִיקָה בְּכִלִּל וּבִפְרֵט לְגַבִּי תְּשִׁישׁוֹת נַפְשִׁית. נִמְצָא כִּי בְּקֶרֶב מוֹרִים צַעִירִים יוֹתֵר בְּגִיל וּבַעֲלֵי וּוּתָק נִמּוֹךְ בַּעֲבוּדָה, יֵשׁנָה תְּשִׁישׁוֹת נַפְשִׁית גְּבוּהָה יוֹתֵר כַּחֲלֵק מִמִּרְכִּיבֵי הַשַּׁחִיקָה (Seferoglu et al., 2014).

מֵאֲפִיּוֹנֵי אִישִׁיוֹת וְשַׁחִיקָה – הַסְּפָרוֹת הַמַּחְקֵרִית עוֹסֶקֶת בְּמֵאֲפִיּוֹנֵי אִישִׁיוֹת הַקָּשׁוֹרִים לַשַּׁחִיקָה, לְדוֹגְמָא: מוֹקֵד שְׁלִיטָה פְּנִימִי אִו חִיצוֹנִי, רֶפְרָסִיָה – סַנְסִיטִיזְצִיָה וְהַעֲרָכָה עֲצִמִית (אֲזַרְחִי, 1987). בְּמַחְקֵר נִמְצָא כִּי מוֹקֵד שְׁלִיטָה פְּנִימִי בְּאִירוּעִים חִיּוּבִים נִקְשֶׁר לַפְּחוֹת שַׁחִיקָה עַפ"י דִּיוּחַ עֲצִמִי, חוּוֹת דַּעַת הַמְּנַהֵל וְתַצְפִּית הַחוֹקֵרֵת. בְּמַחְקֵרֵם שֶׁל Chung & Harding (2009), נִמְצָא קָשֶׁר בֵּין 3 תְּכוֹנוֹת אִישִׁיוֹת וְנוִירוֹטִיוֹת, מוֹחַצְנוֹת וּמַצְפּוֹנוֹת יֵתֵר (Neuroticism, Extraversing, Conscientiousness.) שֶׁנִּקְשְׁרוּ לְיוֹתֵר שַׁחִיקָה.

2.3 השלכות השחיקה

הַשְּׁלִכּוֹת הַשַּׁחִיקָה בַּעֲבוּדָה עִשׁוּיוֹת לְהַשְׁפִּיעַ עַל מַסְפֵּר תְּחוּמִים:

1. הַתְּנַהֲגוּיוֹת נְסִיגָה – אִלוּ הַתְּנַהֲגוּיוֹת שֶׁהַעוֹבֵד נוֹקֵט בָּהֶן עַל מִנַּת לְהִימְנַע מֵעִשִׂיַת עֲבוּדָתוֹ. הַתְּנַהֲגוּיוֹת אִלוּ כוֹלֵלוֹת הִיעֲדֵרוּיוֹת מֵהַעֲבוּדָה, אִיחּוּרִים וְעִזִּיבַת מְקוֹם הַעֲבוּדָה. מַחְקָרִים קוֹשְׁרִים בֵּין נְתוּנִים אִלוּ לְרִמּוֹת שַׁחִיקָה שֶׁהַעוֹבֵד נִתּוֹן בָּהֶם בְּמַסְגֵּרַת עֲבוּדָתוֹ.
2. מִדְּדֵי בִיצוּעַ – סוּגֵי עֲבוּדוֹת מֵאֲוִפִּיּוֹנִים בְּדֶרֶךְ בִּיצוּעַם. מַחְקָרִים מַצְבִּיעִים עַל קָשֶׁר בֵּין שַׁחִיקָה בַּעֲבוּדָה לְבֵּין עֲמִידָה בְּבִיצוּעַ מִטְלוֹת הַתְּפִקִּיד וְלַצּוֹרֵת מִלּוּי הַתְּפִקִּיד.
3. מִדְּדֵי בְּרִיאוֹת - קִיִּים קָשֶׁר בֵּין שַׁחִיקָה לְבֵּין מַצַּב בְּרִיאוֹת הַנִּמְדָּד בְּאוֹפֵן אֲוִבִּיקְטִיבִי דֶרֶךְ לַחֵץ דָם, דוֹפֵק, רִמּוֹת כוֹלֵסְטֵרוֹל וְכִדוּמָה. כִּמוֹ כֵּן נִמְצָא קָשֶׁר בֵּין שַׁחִיקָה בַּעֲבוּדָה לְאִיכּוֹת חִיִּים הַנִּמְדָּדֵת בְּדִיוּחַ עֲצִמִי.

(Maslach et al., 2001, Shanafelt et al., 2002)

הִיעֲדֵרוּיוֹת וְתַחֲלוּפָה בַּעֲבוּדָה – מַחְקָרִים בַּתְּחוּם הַשַּׁחִיקָה מוֹצָאִים קָשֶׁר בֵּין שַׁחִיקָה וְהִיעֲדֵרוּיוֹת מִמְקוֹם הַעֲבוּדָה אִו עִזִּיבַת מְקוֹם הַעֲבוּדָה. כֵּךְ לְדוֹגְמָא, בְּמַחְקֵר שְׁבַחַן קְבוּצַת עוֹבְדִים בְּצוּוֹת סִיעוּדֵי נִמְדָּדָה הַשַּׁחִיקָה בֵּין הַשָּׂאֵר, דֶּרֶךְ דֶּה- פֶּרְסוֹנָלִיזְצִיָה וְתְּשִׁישׁוֹת

רגשית. כשנתיים אחר כך נאספו נתונים על צוות זה לגבי תדירות ההיעדרויות ממקום העבודה. נמצא כי תשישות רגשית מנבאת היעדרויות של יותר משבעה ימים בטווח של שנה, ותחושות של דה-פרסונליזציה נמצאו קשורות לעזיבת העבודה בטווח של שנתיים (Firth & Britton, 1989).

מחקר נוסף בחן קשר בין שחיקה והיעדרויות ממקום העבודה (Peterson et al., 2008). מטרת המחקר הייתה לבחון מאפייני שחיקה הנובעים משילוב של לחצים גבוהים בעבודה וגורמי מוטיבציה נמוכים לעבודה, לבין שכיחות היעדרויות ממקום העבודה כתוצאה ממחלה. הממצאים חולקו ל-4 קבוצות עיקריות שבראשונה שבהן לא דווח על שחיקה וברביעית דווח על שחיקה גבוהה. הממצאים מראים כי שכיחות ההיעדרויות הגבוהה ביותר נמצאה בקבוצה שדווחה על רמת השחיקה הגבוהה ביותר קבוצה שכללה מרכיבי תשישות וניכור מעבודה (שחיקה גבוהה אפיינה בעיקר קבוצות צוותי שירות, מזכירות וסייעות אצל רופאי שיניים).

מדדי ביצוע – ממצאי מחקרים מלמדים כי קיים קשר בין שחיקה לבין עמידה בביצוע תפקידים שונים בעבודה. במחקר שניסה לעמוד על הקשר בין שחיקה לביצוע הועברו שאלונים בין עובדים בתחומים שונים לגבי ביצוע בשני מישורים:

- ברמה הרגילה, ביצוע המתבקש מדרישות התפקיד באופן רשמי ואשר משרת את מטרת הארגון.
- ברמה גבוהה יותר, ביצוע התפקיד מתוך רצון ליעול הארגון ולהשפיע לטובה על הישגיו (כך לדוגמא לסייע לעמיתים בעבודה, להימנע מחיכוכים עם עמיתים בעבודה).

הנבדקים מלאו שאלון בדיווח עצמי ושאלון זה מלאו עליהם עמיתיהם לעבודה, כך שניתן היה לאחד בין זוגות השאלונים על מנת ללמוד על ביצוע בעבודה. הביצוע נמדד בשתי הרמות, ברמה הרגילה ענו העובדים וחבריהם לעבודה על תשעה פריטים שבדקו הפגנת מומחיות בעבודה, עמידה במטרות העבודה וכדומה. ברמה הגבוהה יותר נשאלו העובדים וחבריהם לעבודה על שבעה פריטים הכוללים ביצוע תפקידים בארגון בחפץ לב למרות שאינם חלק מעבודתם, נטילת יוזמה לסייע לאחרים גם אם אינם בצוות שלהם וכדומה. בנוסף מלאו העובדים שאלון בתחום השחיקה. ממצאי המחקר מראים כי לחצים בעבודה ותשישות רגשית כביטוי לשחיקה משפיעים לרעה על ביצוע תפקיד בעבודה ברמה הרגילה ואילו העדר מאפיינים חיוביים בעבודה קשור בביצוע ירוד של התפקיד ברמתו הגבוהה יותר (Bakker et al., 2004). מחקרים נוספים התמקדו בקשר שבין שחיקה וביצוע תפקיד. לדוגמא, מחקר שהתמקד בקבוצת אחיות מוסמכות בחן את הקשר בין תשישות אמוציונאלית כמרכיב בשחיקה, וחוסר תמיכה בעבודה לבין ביצוע התפקיד. הנתונים נאספו בדרך של דיווח עצמי ודיווח הממונים על העובד. תוצאות המחקר מראות כי שחיקה גבוהה קשורה באופן משמעותי עם ביצועים ירודים בעבודה. (Parker et al., 1995).

בחינת הקשר בין שחיקה וביצוע תפקיד במדידה אובייקטיבית נעשתה במחקר שנערך בקרב מתרגמים סימולטנית של האיחוד האירופי (Ezrachi et al., 2005). במחקר זה הושוותה איכות התרגום בצורת העבודה הרגילה לעומת עבודה מרחוק. (התרגום מבוצע דרך מסך טלויזיה המשדר את הנאומים שצריכים לעבור תרגום) איכות הביצוע נמדדה במספר הטעויות שנפלו בתרגום במשך זמן עבודה זהה. נמצא כי לא היו הבדלים משמעותיים בטיב התרגום בין שתי צורות העבודה. עם זאת, מתרגמים שדווחו על רמת שחיקה גבוהה אחרי יום עבודה בתרגום מרחוק גם קבלו ציון נמוך יותר באיכות התרגום.

מדדי בריאות – בבחינת הקשר שבין מדדי בריאות ושחיקה, עומדת ההנחה כי לחצים בעבודה הקשורים לשחיקה ישפיעו לרעה על מאפיינים פיזיולוגיים דוגמת לחץ דם ודופק לב. במחקר שבחן את הקשר בין עומס עבודה ורמות לחץ דם אצל העובד, נבדקו 79 גברים שדווחו על עליות וירידות בעומס עבודתם ביום עבודה טיפוסי. בנוסף, מלאו הנחקרים שאלון המבקש לבחון כיצד עובדים אלו תופסים את שליטתם בעבודה (Melamed et al., 1998). נמצא כי רמות לחץ דם הושפעו לרעה מעומס עבודה אולם רק בקרב קבוצת העובדים שדווחו על שליטה נמוכה בעבודה. לחץ דם ודופק לב נמדדו גם בקרב עובדים בתרגום סימולטני במהלך עבודתם ונמצא כי ישנו קשר חיובי בין מדדים אלו לשחיקה בעבודה (Ezrachi et al., 2001).

בנוסף, ישנם משתנים המצביעים על פגיעה אפשרית בבריאות כתוצאה משחיקה נפשית ממושכת, נתונים אלו נאספים בדיווח עצמי. כך לדוגמה מחקר שבחן את הקשר בין נדודי שינה ושחיקה בעבודה (Armon et al., 2008). במסגרת מחקר זה הועברו שאלונים לעובדים בשתי נקודות זמן בהפרש של שנה וחצי. השאלונים מדדו היבטים של שחיקה ודיווח עצמי על נדודי שינה (באמצעות חמישה פריטים). מן הממצאים עולה כי בנקודת הזמן הראשונה הקשר בין שחיקה ונדודי שינה היה מתון ($r=.31$), לעומת זאת בנקודת הזמן השנייה נמצא מתאם גבוה יותר ($r=.66$). מחקרים נוספים בחנו קשר בין שחיקה ובריאות לגבי מחלת הסוכרת מסוג 2, מחלות לב וכלי דם (Melamed et al., 2006a, 2006b). החוקרים מוצאים כי שחיקה עלולה להוות גורם בהתפתחות מחלות אלו בקרב אנשים בריאים וככל שעולה רמת השחיקה גובר הסיכוי לדווח על בריאות לקויה.

מחקר נוסף (Suner-Soler et al., 2013) התמקד בנייתו הקשר בין איכות חיים נתפסת ורמות של שחיקה בקרב עובדי בריאות. מדגם הנחקרים כלל אחיות, רופאים וסניטרים מחמשה בתי חולים בספרד שמלאו שאלון בריאות SF-36 ושאלון בתחום השחיקה. הממצאים מראים כי **תפיסת בריאות נמוכה נמצאה בקרב אלו שדווחו על רמה גבוהה בכל אחד ממרכיבי השחיקה.**

2.4 דרכי התמודדות עם שחיקה

התמודדות עם שחיקה ולחצים מתייחסת למאמצים התנהגותיים וקוגניטיביים שהפרט משקיע על מנת לשנות דרישות חיצוניות ו/או פנימיות שאותן הוא מעריך כעולות על

המשאבים שהוא יכול להציע (Lazarus & Folkman, 1984). במילים אחרות, המושג 'התמודדות' הוא סך כל המאמצים שהפרט עושה במטרה לטפל בלחצים המופעלים עליו. לזרוס ופולקמן (Lazarus & Folkman, 1984) מבחינים בין שני סוגי התמודדות, אבחנה זו מקובלת עד היום על מרבית החוקרים בתחום: התמודדות ממוקדת בעיה (Problem focused coping) והתמודדות הממוקדת ברגש (Emotion focused coping). התמודדות ממוקדת בעיה כוללת פעולה ישירה ואקטיבית אל מול הלחץ מתוך מטרה להביא לשינוי, (לדוגמא, שיחה עם מנהל המפעיל לחץ על מנת לפתור חילוקי דעות אך גם ראיית צדדים חיוביים במצב וכד', חיפוש עצה ומידע, תכנון, ניצול נכון של זמן). התמודדות ממוקדת ברגש היא התמודדות של הפרט עם עצמו הנובעת מתוך מטרה להפחית או לשלוט ברגשות שליליים הנובעים מלחץ. התנהגות זו נמנעת מהתמודדות עם גורם הלחץ והיא תכלול לדוגמא הכחשה של בעיה, או הרפיית שרירים כדי להירגע.

מחקריהם של פולקמן ולזרוס מצביעים על כך כי במצבים בהם קיימת שליטה רבה על מקור האיום, תימצא עדיפות להתמודדות מסוג התמודדות ממוקדת בעיה. בהשוואה לכך, במצבי לחץ בהם קיים קושי לשליטה בגורמי הלחץ, תהיה התמודדות ממוקדת ברגש יעילה יותר. בנוסף לכך, נמצא כי ככל שסל דרכי ההתמודדות מגוון יותר וכלל את שתי צורות ההתמודדות, עולה יעילות ההתמודדות עם הלחצים (מלאך – פיינס וקינן, 2003). על צורות ההתמודדות של לזרוס ופולקמן, הוסיפו החוקרים מלאך – פיינס וארונסון גם מימד פעיל – סביל, כאשר התמודדות פעילה כוללת עשייה כלשהיא, והתמודדות סבילה משמעה, הימנעות מעשייה. החלוקה הקטגוריאלי מייצרת ארבע אסטרטגיות התמודדות שלכל אחת מהן תגובות שונות:

- ❖ התמודדות ממוקדת בעיה - פעילה: שינוי מקור הלחץ, עימות עם גורם הלחץ ומציאת היבטים חיוביים.
- ❖ התמודדות ממוקדת בעיה – סבילה: התעלמות ממקור הלחץ, הימנעות מגורם הלחץ ועזיבה.
- ❖ התמודדות עקיפה ממוקדת אמוציה – פעילה: דיבור עם אדם קרוב, שינוי עצמי ועיסוקים אחרים.
- ❖ התמודדות עקיפה ממוקדת אמוציה – סבילה: כוללת שתיית אלכוהול, שימוש בסמים, מחלה והתמוטטות.

מניתוח דרכי התמודדות עולה כי שיטות התמודדות סבילות נמצאו פחות יעילות משיטות פעילות. השיטות ממוקדות אמוציה, פחות יעילות מממוקדות בעיה. ממוקדות אמוציה טובות כאשר הן חלק מהתמודדות ישירה ממוקדת בעיה עם לחץ, אולם הן יעילות פחות כאשר הן באות במקום התמודדות ממוקדת בעיה, זאת מאחר ששיטות אלו אינן יכולות להשפיע על גורם הלחץ וזאת בתנאי שגורם הלחץ ניתן לשינוי (שמרלינג, אתר דעת). מחקרים מצאו כי שיטת התמודדות ממוקדת אמוציה – סבילה, הנחשבת לגרועה ביותר, נמצאת במתאם גבוה עם שחיקה. יתרה מכך, שיטות אלו נראות כסימפטומים של שחיקה ולא כדפוס התמודדות.

(Hastings & Brown, 2002) סווגו את דרכי ההתמודדות לשני סוגים:

- דרכי התמודדות הסתגלותיות (adapting coping strategies). התמודדות אקטיבית, תכנון, חשיבה חיובית, הבנייה חיובית מחדש של המצב (positive reframing) (קבלה, הומור, דת, שימוש בתמיכה אמוציונאליות ושימוש בתמיכה אינסטרומנטלית).

- דרכי התמודדות לא הסתגלותיות self – distraction, הכחשה, venting of emotion, שימוש בחומרים אסורים וכד'.

הממצאים מראים כי דרכי התמודדות לא הסתגלותיות ממתנות את הקשר בין התנהגויות מאתגרות (אגרסיה חמורה ופגיעה עצמית) לבין שחיקה. כלומר מורים שהשתמשו בדרכי התמודדות כאלו דווחו יותר על תשישות אמוציונאליות. התמודדות הסתגלותית, לעומת זאת, לא נמצאה קשורה לאף אחד ממרכיבי השחיקה.

(Mitchell & Hostings, 2001) סווגו את דרכי ההתמודדות ל – 3 קטגוריות:

- דרכי התמודדות הסתגלותיות

- דרכי התמודדות דרך ניתוק (Disengagement coping)

- התמודדות בדרך הכחשה (Denial coping)

שימוש תדיר בהתמודדות דרך ניתוק מול התנהגות מאתגרת, קשורה לתשישות אמוציונאלית גבוהה. תחושת הישג גבוהה קשורה לפחות התמודדות דרך ניתוק וליותר התמודדות הסתגלותיות.

להלן נסקור דרכי התמודדות ברמת הפרט והארגון.

התמודדות הפרט עם מצבי שחיקה:

1. התמודדות מול לחצים בעבודה - ממוקדת בבעיה.

- התמודדות פעילה – ניסיון לשנות את מקור הלחץ ותוצאותיו, לדוגמא:
 - ניהול זמן ביתר יעילות – ארגון המטלות שיש לבצע, רשימת סדרי עדיפויות, האצלת סמכויות.
 - עשייה של דבר אחד בזמן נתון – בחירה של פעולה אחת הדחופה ביותר מפחיתה לחצים.
 - תכנון זמן – כך שניתן יהיה להתמודד עם אירועים לא צפויים ומצבי חרום (כהן, 2012).
 - ראיית הקושי והלחץ כאתגר וכהזדמנות לשינוי (שמרלינג, אתר דעת).
 - שינוי משמעות הלחץ – דרך השוואה חיובית ('כולנו בסירה אחת', יחסית לאחרים, מצבי טוב'), דרך התעלמות סלקטיבית (זה לא משהו חשוב, ראיית צדדים חיוביים במצב), החלפת תגמולים (לתת פחות חשיבות לגורם הלחץ ויותר חשיבות לגורמים אלטרנטיביים – 'העיקר שאני מצליח לעזור לאנשים').

- התמודדות סבילה – הכחשה, הימנעות, פשרה וכד'

2. התמודדות המתמקדת ברגשות

העובד יכול להפעיל התמודדות זו במקום העבודה והן מחוצה לה. כך לדוגמה מנוחה וספורט מחוץ לשעות העבודה כמו גם אווירה ידידותית בין העובד לחבריו במקום העבודה משפרות את הרגשתו של העובד.

אסטרטגיה נוספת שהוגדרה על ידי עציון (1984) כהתמודדות ממוקדת רגש, היא דווקא מתן לגיטימציה לשחיקה. עציון מדווחת על אמצעים שהוכיחו את יעילותם בהאטת תהליך השחיקה באמצעות מתן לגיטימציה להרגיש שחוק. ההסבר לכך טמון בעובדה כי כאשר מצב לחץ ידוע ומקובל חברתית, הפרט תולה את מצב בנסיבות חיצוניות ומקבל על כך אישור מהסובבים אותו. מצב זה מקל עליו את התחושה.

התמודדות הארגון עם מצבי שחיקה

התערבות ברמת ארגון מבוססת על ההנחה שמרבית הלחצים עמם מתמודד העובד אינם בשליטתו, ולכן, כל התערבות שמטרתה להפחית לחץ בעבודה ולהיות יעילה חייבת להיות מיושמת ברמת הארגון (מלאך – פיינס וקינן, 2003). במחקרים שנעשו על עבודת שוטרים נמצא כי התערבויות ארגוניות יעילות בהפחתת רמות הלחץ כללו הקטנת עומס יתר בעבודה, העלאת שליטה השוטרים בהיבטים שונים בעבודה, העלאת שיתוף בקבלת החלטות, גמישות בסידור עבודה, הפחתת שעות נוספות בעבודה, גיוון בעבודה, תכנון מוקדם של סדר יום עם מתן אפשרות לשוטר להשפיע עליו ועוד (שם). חלק מהתערבויות אלו ניתן ליישם במסגרות עבודה שאינן משטרה שכן הן נוגעות לשיפור תהליכי עבודה והפחתת עומס המוביל לשחיקה. להלן נסקור אפשרויות התערבות ברמת ארגון:

1. תמיכה חברתית ביחסי עובד הנהלה - מספקת רגשות חיוביים, עזרה אינסטרומנטלית, אינפורמציה והערכה. אלו עשויים לשפר את הרגשת העובד ו/ או להפחית את גורמי הלחץ בתפקיד וממילא את השחיקה. תמיכה חברתית עשויה לעיתים למתן את השפעת הלחצים והקשיים בעבודה על השחיקה (אזרחי, 1985).
2. תמיכה חברתית ביחסי עובד וחברים לעבודה – קומינקציה בין אישית בקרב עובדים נמצאה כאמצעי להתמודדות עם לחצים. ממצא זה עלה בקרב מורים במחקרה של עציון (1984), בבדיקתה האם תמיכה חברתית נחשבת לאמצעי בולם שחיקה. מחקרה אמנם מתייחס למורים, אולם ניתן להסיק ממנו לגבי צוותי עובדים העשויים לתמוך זה בזה כהתמודדות טובה אל מול לחצים בעבודה ושחיקה.
3. השתלמויות – חוקרים ממליצים לעובדי חינוך השתלמויות בקבוצות קטנות. מחקרם של פרידמן ולוטן (1985) הראה כי מורים שיוצאים להשתלמויות חשים סיפוק רב יותר בעבודתם. מורים אלו הרגישו כי הם ממצים את מלוא יכולתם האישית בתפקיד. מכיוון שבשחיקה קיים כרסום במשאבי הפרט המוביל לירידה בתפקוד, נראה כי השתלמויות הן דרך למלא מצברים.
4. תכניות הדרכה – ניתן להתמודד עם לחץ בעבודה באמצעות תוכניות המדריכות את העובדים דרכי התמודדות. לדוגמה, שיטות ניהול זמן, תקשורת בונה, הרפיה כד'.

תוכניות אלו מאפשרת התמודדות עם סימפטומים המהווים ביטוי ללחצים נפשיים הנגרמים מעבודה (כהן, 2012)

5. סדנאות – סדנאות למניעת שחיקה נחשבת כדרך ארגונית טובה להתמודדות עם שחיקה של עובדים. מחקרים שנעשו בתחום זה מצאו כי בסדנא שנערכה למורים בקליפורניה, הם התבקשו לתעד כל פעילות בחיי היומיום שלהם וכיצד כל אחת מפעילויות אלו תורמת או מעכבת תחושת שחיקה. על בסיס תיעוד זה נבנתה תוכנית פעולה פרטנית לשיפור עמידה בלחץ בקרב מורים (שמרלינג, אתר דעת).
6. שינוי ארגוני – שינוי מסוג זה מצריך זיהוי הגורמים ללחץ בארגון ובניית אסטרטגיות התמודדות עם גורמים אלו. שינוי ארגוני יוצא מתוך הנחה שיש חוסר איזון בין דרישות המוטלות על העובד לבין יכולותיו להתמודד עם דרישות אלו. גישה זו של שינוי ארגוני מטפלת ישירות בגורמים אל על מנת להפחית את הלחץ (שם).
להלן מספר דוגמאות לשינוי ארגוני:

- הגדרת תפקיד – הגדרת תפקיד באופן ברור מפחיתה חשיפה ללחץ. הגדרה זו כוללת זרימת מידע שיש בו הבהרה לגבי חוסר וודאות שמספקת הסביבה. לעיתים חוסר מידע מצד הארגון משליך על לחצים בעבודה ושחיקה. במקרים אלו, קבלת מידע מהווה אמצעי ממתן שחיקה (שמרלינג, אתר דעת).
- הבהרת ציפיות – הצגת התפקיד ודרישות התפקיד בצורה הריאלית ביותר בעת קבלת עובדים. הגדרה כזו מפחיתה את חוסר הודאות של המועמד ומעניקה תמיכה במהלך ההסתגלות לעבודה.
מערך הדרכה וסיוע במסגרת זו מתייחסת שמרלינג גם להדרכה נכונה ויעילה כמונעת שחיקה. הדרכה זו כוללת סיוע טכני בדרכים לפתרון בעיות, עבודה על רגשותיו של העובד המתעוררים בעבודתו מול אנשים, ומתן אינפורמציה, משוב כיצד להיות עובד טוב יותר.
- תקשורת – תקשורת יעילה המבהירה חוסר וודאות לגבי היבטים הקשורים בעבודה ושינויים ארגוניים.

(Maslach & Goldberg, 1999) מיפו תוכניות מניעה של שחיקה:

- תוכניות מניעה ממוקדות בעובד
 - שינוי דפוסי עבודה
לעבוד פחות (פחות שעות, קצב איטי יותר, הפסקות תכופות יותר בעבודה), מציאת איזון בין העבודה לבין החיים מחוץ לעבודה.
 - פיתוח כישורי התמודדות למניעת שחיקה בדרך כלל שינוי גורמי הלחץ, אלא שינוי תפיסת הלחצים והתגובה אליהם (הורדת ציפיות, הבהרת ערכים, יצירת מטרות חדשות, אוורור רגשות, ניהול זמן ופתרון קונפליקטים וכד').

- ניצול משאבים חברתיים קיימים
תמיכת עמיתים, הנהלה, חברים ומשפחה לקבלת עזרה ישירה, הקלה אמוציונאלית, קבלת תובנות חדשות וכד'.
 - פיתוח סגנון חיים נינוח יותר
טכניקות שונות להרגעות והרפיה (מדיטציה), פיתוח תחביבים ועיסוקים שאינם קשורים לעבודה.
 - שיפור הבריאות
 - ניתוח עצמי Self-analysis
הבנה יותר טובה של אישיות, צרכים, מוטיבציות ולמה העובד בסיכון לשחיקה.
 - תוכניות מניעה ממוקדות מצב
 - העובד שיתאים יותר למצבי עבודה.
 - הגדלת ההתנסות בעבודה דרך שיתוף בקבלת החלטות, נתינה יותר השפעה לעובד, רוטציה בעבודות כדי לרכוש מגוון מיומנויות.
 - הדרכה בשיפור יחסים בין אישיים.
- לדעת מייזלך וגולדברג (Maslach & Goldberg, 1999), יש מחסור באסטרטגיות מצביות שמנסות לסלק או להפחית גורמי לחץ עצמם. החוקרות מציעות שתי גישות למניעת שחיקה המשלבות את העבודה ומצב העבודה יחדיו.
- גישת קבלת החלטות בה בוחן העובד את רמת הסיכון להישחק כתלות בסביבת העבודה ובהתנהגותו שלו. בשלב שני, מעריך העובד את אופי הסיכונים לעומת הרווחים בסוגי החלטות / התנהגויות שונות. לדוגמא, הפחתת ביקורי בית אצל מקבלי טיפול (ביקורים שהינם יקרים ובזבזני זמן) כדי להקטין את עומס.. דרך הטיפול בהם. להחלטה כזו יש מחיר כי הולך לאיבוד הערך ' אני משקיע במקבל השירות את הכל'. .. החלטות, הרווחים, הסיכונים המהירים ובהן עשוי לתרום להחלטות יותר מושכלות ופחות שוחקות.
 - המשגת השחיקה כאי התאמה בין עבודה לעובד
קיימים מספר סוגים של אי התאמה בין הפרט לעבודה היוצרים לחץ ושחיקה.
 - עומס בעבודה – אי התאמה בין דרישות העבודה למשאבים.
 - חוסר בשליטה / השפעה. העובד מעוניין ביכולת להשפיע, לחשוב, לפתור בעיות, לקבל החלטות. ... קיימת אי התאמה בין רצון העובד לצורת העבודה בפועל (נוהלים, דרישות ממונה וכו').
 - תגמול לא מספק. פה מדובר בפער בין תגמולים חומריים (משכורת) שניתנים, לבין מה שהעובד מעריך שמגיע לו. וכן בפערים בין רצון

העובד להערכה, לתחושה שהוא עושה משהו חשוב ועושה אותו היטב, לבין מה שהוא מקבל בפועל.

- שמירת הקהילתיות. לעובדים חשוב בדרך כלל האווירה החברתית במקום העו בדה, ה'ביחד'. לפעמים העבודה מבודדת את העובד או הופכת את קשריו החברתיים לקשרים לא אישיים.
- חוסר הוגנות . העובד מצפה להתנהגות הוגנת ומכבדת של מקום העבודה כלפיו. כבוד הדדי כבסיס תחושת הקהילתיות במקום העבודה. חוסר הוגנות קורה כאשר השכר, המשימות וכד'... לא בצורה הוגנת, הקידום לא מנוהל כיאות וכד'.
- קונפליקט וערכים. הערכים המוצהרים בעבודה עומדים בסתירה לקרונות של העובד עצמו (ביצוע התנהגות לא אתית, ערכים סותרים בארגון וכד').

ניתוח מקורות אי ההתאמה בין העובד לסביבת העבודה ולתפקידו, יאפשר 'לתפור' תוכניות מניעה שמתמודדות עם הגורמים לשחיקה בצורה יותר חכמה.

3. שיטת ביצוע המחקר

המחקר משלב טכניקות איכותניות וכמותיות לצורך בחינת השחיקה בקרב עובדים בטיפול ישיר עם אוכלוסייה עם מוגבלות שכלית התפתחותית. להלן נפרט את מאמצי המחקר במרכיב האיכותני והכמותי.

3.1 המרכיב האיכותני במחקר

התקיימו ראיונות פנים מול פנים עם מנהלי מע"ש. בכל ארגון בו רואיין המנהל, רואיינו גם מדריכים בארגון. בנוסף, רואיינו מספר מנהלי מע"ש בשיחה טלפונית.

הראיונות עסקו במאפייני הארגון, מאפייני עבודת המדריכים, היקף השחיקה, גורמים מעכבי שחיקה ומעודדי שחיקה, השלכות השחיקה והביטויים שלה, ודרכי התמודדות. בנוסף, במסגרת הראיונות נדונו גם המדדים האובייקטיביים של תפקוד אשר עשויים להיות מושפעים משחיקת המדריך (לדף ראיון, ראו נספח א').

לוח 1: היקפי המרואיינים

פנים מול פנים	ראיון טלפוני	
4	7	מנהלי מע"ש
6	--	מדריכים

הראיונות נותחו איכותני ושמשו אותנו גם לבניית כל המחקר.

3.2 המרכיב הכמותי במחקר

3.2.1 אוכלוסיית המחקר ושיטת הדגימה

אוכלוסיית המחקר הינה מדריכים במע"שים העובדים באופן ישיר עם אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית (כולל מדריכים העובדים במסגרת יחידה טיפולית או יחידת וותיקים) ומנהלי המע"ש במסגרות בהם הועברו השאלונים.

כיום קיימים כ- 85 מע"שים. אנו דגמנו כ- 34 מע"שים בשכבות. השכבות היו מגזר (חרדי, יהודי, ערבי) והגוף המפעיל את מע"ש. בכל מע"ש שעלה במדגם השתתפו במחקר כמעט כל המדריכים העובדים באופן ישיר בתוך המע"ש עם אנשים בעלי מוגבלות שכלית התפתחותית, וכן המנהל/ת באותה המסגרת. חלק מהמע"שים שבמדגם לא השתתפו מסיבות שונות ולכן הוספנו מע"שים אחרים למחקר, כך המדגם כלל בסופו של ההליך 46 מע"שים, מתוכם הגענו ל- 29 מע"שים (63% מיצוי. לפירוט המע"שים שהשתתפו במחקר ראו נספח ב').

כלי המחקר

במסגרת המחקר הכמותי הועברו שלושה סוגי שאלונים :

שאלון למנהלי מע"ש

השאלון פותח עפ"י ראיונות שבצענו עם בעלי תפקידים במרכיב האיכותני. המנהלים מלאו שאלון הערכה על כל אחד מהמדריכים העובד במסגרת שבניהולם. השאלון כלל שאלות על מאפייני המחלקה עליה אחראי המדריך, פיתוח וקידום חניכים, אירועים חריגים, היכרות טובה עם המדריכים, יחס לחניכים, מדריך מול משימת לקוח, היעדרויות וימי חופשה, היבטים של שחיקה, קשר שוטף ומותאם עם משפחות ומערכי דיור, הערכה כללית (לשאלון ראו נספח ג'), למדדים שנבנו מתוך השאלון, ראו נספח ד'). המנהלים מלאו קוד שאלון על כל מדריך וקוד זה מלא גם המדריך בשאלון שלו. כך ניתן היה לבצע הצלבה בין שאלוני ההערכה של המנהלים לשאלוני המדריכים.

שאלון למדריכי מע"ש

שאלון למדריכים במע"ש כלל מאפיינים חיוביים או היעדרם בתפקיד, לחצים וקשיים בעבודה, תמיכה מקצועית, שביעות רצון מתחומים שונים, דרכי התמודדות עם קשיים ולחצים, שחיקה בעבודה, תחושת דיכאון בעבודה, יחס למטופלים, תחושת הישג, רצון לעבור לתפקיד אחר, מצב בריאות, שביעות רצון כללית, פרטי רקע, ושאלות תפקוד הדומות לאלו שנשאל המנהל לצורך השוואה (לשאלון ראו נספח ג').

חלק ממדדי המחקר התבססו על הספרות המקצועית :

- שחיקה – עייפות נפשית ופיזית בעבודה, המדד עפ"י מדד שחיקה אזורי 1985, שירום ואזורי 2003. פריטי המדד לקוחים ממדד השחיקה של כפרי, פינס, עציון ואהרונסון (1981), וכן ממדד תשישות אמוציונאלית של מייזלך וג'קסון (1981).
- תחושת דיכאון לקוחה מאזורי (1985), סולם דומה שימש גם את קפלן ועמיתיו (1975).
- תחושת הישג בעבודה ותחושת ניכור. הפריטים לקוחים בשינויים קלים, מהמדדים תחושת הישג ודה – פרסונאליזציה של מייזלך וג'קסון (1981).
- מדדי הביצוע פיתוח חניכים, טיפול באירועים חריגים, המדריך מול משימות מקצועיות, התבססו על ראיונות העומק עם בעלי תפקידים ומדריכים בחלק האיכותני של המחקר.
- לחצים בתפקיד, עומס בעבודה נבנה על סמך פריטים מתוך מדד של מנדלר וכורזים 2005, ארליך 1998 ואזורי 1985.
- עמימות בתפקיד מתוך פריטים של מדד דומה (מנדלר וכורזים, 2005) ואזורי (1985).

- קונפליקט בתפקיד, מתוך פריטים של ארליך, 1998 (המבוסס על Pines et al. 1981).
- עומס רגשי נבנה על סמך ראיונות עם בעלי תפקידים ומדריכים במע"ש.
- מאפיינים חיוביים בתפקיד נבנה על פי המדדים עושר התפקיד והשפעה בתפקיד (אזרחי 1985, בפריטים אלו נעשה שימוש גם אצל חוקרים אחרים, לדוגמא, סיסור ועמיתיו, 1982).
- תמיכה במדריך, מתוך פריטים של אזרחי, 1985. פריטים אלו מהווים גם חלק מממד התמיכה של עציון (1983).
- דרכי התמודדות. חלק מהפריטים נלקחו מהמדדים; התמודדות פסיבית והתמודדות ממוקדת אמוציה מעבודתו של אזרחי (1985). לפירוט המדדים, ממוצע, סטיית התקן ומהימנות, ראו נספח ד'.

שאלון כללי למנהלים

שאלון זה הכיל מספר שאלות בודדות הנוגעות למסגרת המע"ש עצמה ונכללו בה שאלות על השתלמויות וישיבות צוות, תוכניות קידום אישיות, עבודה תחת לחץ והערכת רמת שחיקה בעבודה (לשאלון ראו נספח ג').

מדדים אובייקטיביים

בעקבות ראיונות עם מנהלים ומדריכים במע"שים, שולבו במחקר מספר מדדים אובייקטיביים, רובם עפ"י דיווח מנהל המע"ש.

מדדים כביטוי לתפקוד המדריך (המספרים מבטאים את מספר השאלה בשאלון המנהל).

8 – כמה חניכים של המדריך, אם בכלל עזבו את הקבוצה (לקבוצה אחרת) או את המע"ש, ומהן הסיבות לעזיבה.

13- לכמה חניכים מתוך הקבוצה יש תוכנית קידום אישית פעילה?

17 – מתחילת השנה, כמה אירועים חריגים היו במחלקה של המדריך? ומה מאפייניהם?

30 – באיזו שכיחות המדריך מגיע בזמן.

31 – מתחילת השנה, כמה ימי חופשה וימי מחלה לקח המדריך.

41-42 – (שאלון מדריכים), האם הוצע לך בשנה האחרונה קורס או השתלמות מקצועית מחוץ למע"ש. אם כן, האם עברת את הקורס.

מדדים אובייקטיביים כביטוי לעומס

מספר חניכים בקבוצה (בשאלון מנהלים)

3.2.3 איסוף הנתונים

איסוף הנתונים כלל מספר שלבים:

1. פנייה למנהל המע"ש למילוי שאלון ולהפצת השאלונים בין המדריכים העובדים במקום.
 2. השבת שאלוני המנהל במייל, בפקס או בדואר.
 3. אחריות המנהל להשבת שאלוני המדריכים באופן עצמאי (כדי להקפיד על אובייקטיביות התשובות, המנהל דאג שהמדריכים ישיבו את השאלונים באופן עצמאי, במייל, בפקס או בדואר).
 4. תזכורות חוזרות ונשנות למנהלי המע"שים.
- השאלונים נאספו במהלך חודשים אוקטובר 2014 עד מרץ 2015.

3.2.4 ביצוע הסקרים

1. להלן פירוט שיעור השבה ואי השבה בפניות שנעשו למסגרות המע"ש השונות (לפירוט מלא של המע"שים במחקר, ראו נספח ב').

לוח 2: שיעור השבה ואי השבה של מסגרות המע"ש

מספר מע"שים	פניות	השבה	סירוב/התחמקות	אין מענה	הוחלף מנהל
46	29	9	2	6	

בחתך מע"שים הגענו ל – 63% מהמע"שים אליהם פנינו.

2. בחנו את מיצוי המדגם בקרב המע"שים ששיתפו פעולה.

לוח 3: שיעור השבה ואי השבה במסגרות המע"ש שהשתתפו במחקר

מנהלים	השיבו	לא השיבו	סה"כ השבה
99	68	59%	
102	65	61%	
25	4	86%	

- כ- 60% מהמדריכים במע"שים שהשתתפו במחקר, ענו על שאלונים וקבלו את הערכת המנהלים. שאלון כללי מולא על ידי רוב מנהלי המע"ש במחקר.

3.2.5 מאפייני המדגם

המדגם כלל כ- 100 מדריכים, מרביתם נשים (כ- 77%). קצת מעל מחצית המדריכים בגילאי 45 ומעלה, כ- 25% בני 35-44, כ- 23% בני 34 או צעירים יותר.

מרבית המדריכים יהודים (76.6%), כ- 22% הינם ערבים ו-1% אחרים.

ל 11% וותק של עד שנה בתפקיד הנוכחי, ל-10% וותק בין שנה לשנתיים, 25% עובדים בתפקיד בין 2-5 שנים, 20% בין 5-10 שנים, 17% בין 10-20 שנה ו-16% מעל עשרים שנה.

לכ-24% וותק מעל 20 שנה בעיסוק זה, לכ-20% בין 10-20, ל-18% בין 5-10, לכ-25% בין 2-5, לכ-7% בין שנה לשנתיים ולכ-5% וותק פחות משנה בתחום עיסוק זה.

לכ-67% עבודה זו היא עבודתם היחידה, ל-14% עבודה נוספת בנוסף לעבודתם במע"ש, ושיעור דומה גם עובד וגם לומד בנוסף לעבודה במע"ש, כ-10% לומדים בנוסף לעבודה.

4. עיקרי הממצאים

4.1 מאפייני הארגון

מע"ש מהווה מסגרת תעסוקה יומית הכוללת הכשרה ושיקום לבוגרים עם מוגבלות שכלית התפתחותית. מסגרות המע"ש מופעלות על ידי הרשויות המקומיות או על ידי עמותות וארגונים שונים. מספר המדריכים נקבע על פי גודל המע"ש ומספר החניכים בו; יש מע"ש שיש בו מדריך אחד בלבד, ויש כאלו המונים גם כ- 15 מדריכים.

בחלק מהמע"שים נעשית עבודה גם מחוץ למע"ש (תעסוקה נתמכת, תעסוקה בבית החניך) בנוסף על זו המתקיימת בתוכו. במחקר זה התעניינו במדריכים העובדים בתוך המע"ש עצמו במחלקות השונות.

המחלקות נחלקות לפי סוג החניכים בקבוצה והעבודה שנעשית עמם, ומכאן גם נגזר סוג עבודתו של המדריך. להלן סוגי המחלקות העיקריים:

- קבוצה טיפולית (נקראת גם טרום תעסוקתית או קבוצת משתקמים) – קבוצה זו מורכבת מחניכים שלא יכולים להתמודד עם תחרות ולהיות בתוך קבוצה רגילה בגלל מוגבלותם הפיזית, הרגשית או הקוגניטיבית. חניכים בקבוצה זו זקוקים לכלים נוספים ומוגברים על מנת שניתן יהיה לשלבם בקבוצות רגילות בעתיד. במסגרת זו העבודה נעשית פחות שעות, באחריותו של כל מדריך מספר מצומצם של חניכים, וחלק מהשעות מוקדשות להעשרה, אמנות ויצירה, פיזיותרפיה וכד'
- קבוצה תעסוקתית רגילה (נקראת גם קבוצה יצרנית) – קבוצות אלו הן המרכיב העיקרי של המע"ש ומטרתן העיקרית היא הקניית מיומנויות עבודה ותעסוקה כמו גם הקניית כלים בתחום החברתי וההתנהגותי, על מנת שהחניכים יוכלו להשתלב בשוק החופשי. בקבוצות אלו מועסקים מרבית החניכים, ואלו נמצאים בעבודה שוטפת מול ספקים. הקבוצה מקבלת עבודה ועליה לעמוד בלוח זמנים, בגמר הפקת המוצר החניכים מקבלים תגמול על כך. לכל קבוצה יש מדריך אחד והוא המנהל של הקבוצה במובן שהוא אחראי על אספקת התוצרת תוך הנגשת העבודה לחניכים ומעקב אחר מילוי ההוראות.
- קבוצת ותיקים – בקבוצה זו משתתפים חניכים מבוגרים בגילם. ההזדקנות הטבעית גורמת לחניכים אלו לירידה בתפקוד היומיומי וביכולת הקוגניטיביות שאפיינו אותם בהיותם בקבוצה התעסוקתית הרגילה. במסגרת זו הקצב יותר איטי. יש יותר אנשי צוות, העבודה יותר טיפולית, אמנם היא נעשית מול ספקים אבל כמעט בלי לחץ בעבודה ועמידה בלוחות זמנים המאפיינת את הקבוצה הרגילה. גם בקבוצה זו יש פעילות העשרה דוגמת כלכלת בית, טיפול בבעלי חיים וכד'.

כפי שניתן לראות, במבנה הארגוני של המע"ש קיימת מלכתחילה המחלקה היצרנית, אולם בחלק מהמע"שים ישנן מחלקות נוספות שהחניכים בהן אינם

דומים לאלו שבמחלקה היצרנית. יוצא אפוא שלסוג המחלקה וסגנון העבודה שנעשית בה, יש השלכה על עבודת המדריך. על פי דיווח מנהלי מע"ש 64% מהמחלקות הינן מחלקות רגילות, ו- 36% הינן מחלקות ייחודיות (וותיקים, טיפולית). ב- 58% מהמחלקות (קבוצות) יש מדריך אחד, וב- 42% מהמחלקות יש יותר ממדריך אחד.

מאפייני התפקיד

4.2

מאפייני עבודת המדריכים

4.2.1

בעבודתם של המדריכים שני תחומים עיקריים; תחום הייצור ותחום הטיפול. תחומים אלו מתנגשים זה בזה ותפקיד המדריך לדעת לנווט את עצמו היטב ביניהם.

תחום הייצור

המדריך אחראי על קבוצה יצרנית ומטבע הדברים הוא משמש כ"מנהל עבודה". המדריכים מציינים כי במסגרת זו עליהם לחלק את העבודה נכון בין חניכי הקבוצה, להכשיר אותם לעבודה ולעמוד בלוח הזמנים הנדרש לאספקת התוצר. עקב חשיבות התגמול הכספי לחניכים (בהיבט של השילוב בעבודה), יש מדריכים שמשתדלים לקבל פרויקטים שיש בהם פוטנציאל לרווח טוב עבור החניכים שלהם. תפקיד המדריך לדאוג לספירת מלאי מדויקת ולטיב המוצר. במסגרת זו נדרש ממנו לתת הוראות מדויקות לחניכים, לסייע להם בעבודה עצמה במידה והם מתקשים בה, ולשוב ולבדוק את המוצר לפני שהוא מועבר לספק. ההתמודדות מול הספק מחייבת לעיתים את המדריך להשלים עבודות במקרים שהחניך לא סיים, או לתקן עבודות במקרים בהם החניך לא הצליח להוציא עבודה טובה תחת ידיו. כלומר, למדריך עבודה כפולה, הן מול החניכים והן מול היצרן.

תחום הטיפול

בתחום הטיפול, עבודת המדריכים מאופיינת בהכשרת החניך לעבודה, הקניית מיומנויות עבודה בד בבד עם הכשרתו בתחום החברתי וההתנהגותי. מדריך צריך לעורר בחניך מוטיבציה לעבודה, לנסות להעלות את רמת עבודתו והיכולת שלו, זאת לצד הקניית כישורי חיים, סבלנות רבה, זיהוי של מצוקה וחוסר רוגע ומעורבות רבה. למדריכים יכולת השפעה על הקשר בין החניכים, גיבוש ואווירה קבוצתית. מדריכים יכולים לתת דגש להעשרה כמו למשל תרגול גופני, עיסוק בקישוט הקירות וכד'. בנוסף עליהם גם להתמודד עם התפרצויות והתנהגויות לא צפויות של חניכים.

בראיונות עם מנהלי המע"שים והמדריכים, הודגש כי עיקרי הלחצים הינם בעבודה מול החניכים.

4.2.2 מאפיינים חיוביים בתפקיד

1. בחנו באיזו מידה קיימים היבטים חיוביים שונים בתפקיד. להלן הנתונים (לצורך הנוחות, קובצו 5 קטגוריות התשובה ל-3).

לוח מס' 4: מאפיינים חיוביים בתפקיד – דיווח המדריכים

ממוצע	במידה רבה\ מועטה מאד	במידה בינונית	במידה רבה\ רבה מאד	
4.46	1%	8%	91%	אפשרות לעזור לחניכים ולקדמם
4.37	1%	15%	84%	עצמאות בעבודה
4.35	1%	14%	85%	עבודה מעניינת ומאתגרת
4.07	6%	18%	76%	אפשרות לבטא ולנצל את כישוריו
3.42	21%	28%	51%	אפשרות לקידום מקצועי

- מהלוח עולה כי המדריכים תופסים רמה גבוהה של מאפיינים חיוביים בתפקידם. אפשרות לקידום מקצועי מדווחת ברמה נמוכה יחסית ליתר ההיבטים בתפקיד שנבדקו.
2. מפריטים אלו נבנה מדד – מאפיינים חיוביים בתפקיד (ממוצע של 5 השאלות הנ"ל) ממוצע המדד 4.13.

4.2.3 גורמי לחץ בתפקיד

1. בדקנו שכיחות היבטים שונים של עומס בתפקיד המדריכים. להלן הנתונים:

לוח מס' 5: עומס בתפקיד- דיווח המדריכים

ממוצע	לעיתים רחוקות\ רחוקות מאד	לפעמים	לעיתים קרובות\ קרובות מאד	
3.67	8%	35%	57%	אתה נדרש למלא משימות בלוי"ז קצר
3.61	7%	44%	49%	יש עליך עומס עבודה רב
3.38	19%	35%	46%	עליך לעבוד בעבודה קשה פיזית
2.79	39%	31%	30%	מוטלות עליך משימות מבלי מספיק תנאים ועזרה לבצע אותן

מהלוח עולה כי בעיני המדריכים, עבודתם מאופיינת בשכיחות בינונית – גבוהה במילוי משימות בלוי"ז קצר ובעומס עבודה רב. בשכיחות בינונית המדריכים נדרשים לעבוד בעבודה הקשה פיזית, ובשכיחות למטה מבינונית הם תופסים מחסור בתנאים ובעזרה לביצוע משימות. יש לציין עם זאת, שכ-30% מדווחים כי לעיתים קרובות או קרובות מאד חסרים להם התנאים או העזרה לביצוע העבודה.

2. מפריטים אלו נבנה מדד – עומס בעבודה. ממוצע המדד 3.36.

3. המדריכים נשאלו בשאלה פתוחה "מהם הלחצים והקשיים העיקריים בהם אתה נתקל בדרך כלל במסגרת העבודה". על שאלה זו ענו 60 מדריכים. 20% מתוך המדריכים התייחסו לעומס ולחצי זמן בעבודה, להלן מספר ציטוטים בנושא:

"לפעמים יש כמה סוגי עבודה וכולם דחופים"

"הספקים מבקשים ממני להוציא עבודה איכותית בזמן קצר וזה מלחיץ את החניכים"

"מבקשים ממני להוציא עבודה בזמן קצר והעבודה דורשת יותר זמן. מלחיצים אותנו בזמנים!"

"עבודה חדשה שאמורה לצאת בזמן ויש צורך בלימוד... ואין את הזמן הדרוש לכך"

4. כ- 17% מהמדריכים ציינו כתשובה לשאלה פתוחה, חוסר במשאבים הדרושים לעמידה ביעדי העבודה. להלן מספר ציטוטים:

"חוסר ידע בטיפול בבעיות נפשיות"

".. הקושי שלי בחוסר עזרה מהמדריכה או הסייעת. אני נמצאת לבד בכיתה."

"חסר כוח אדם לתת מענה לקשיים המתעוררים ולצרכי המועסקים. חסר אנשי מקצוע כגון הדרכה בהתעמלות, פסיכולוגית וכד..."

5. 5% מהמדריכים דווחו, בתשובה לשאלה פתוחה, על עבודה פיזית קשה בעבודה. 5% מהמדריכים דווחו על חוסר עבודה ותעסוקה לחניכים.

6. בחנו שכיחות של היבטים שונים של עומס רגשי בעבודה. להלן הנתונים.

לוח מס' 6: עומס רגשי בעבודה – דיווח המדריכים

ממוצע	לעיתים רחוקות\ רחוקות מאד	לפעמים	לעיתים קרובות\ קרובות מאד	
4.76	2%	3%	95%	נדרש לגלות סבלנות, אהבה ותשומת לב לצרכי החניכים
4.01	11%	17%	72%	עליך לעסוק שוב ושוב בקשיים ובעיות של חניכים
3.94	10%	25%	65%	עליך להתמודד מול חניכים 'קשים'
3.32	12%	48%	40%	אתה מרגיש תסכול כאשר חניכים לא מתקדמים מספיק

מהלוח עולה כי המדריכים נדרשים להתמודד עם מאפיינים שונים של עומס רגשי בשכיחות גבוהה. בתדירות נמוכה יחסית, דווח על הרגשת תסכול עקב אי התקדמות חניכים.

7. מפריטים אלו נבנה מדד - עומס רגשי. ממוצע המדד 4.03.

8. בתשובה לשאלה פתוחה, כ- 40% מהמדריכים ציינו לחצים הקשורים לעבודה מול חניכים – עומס רגשי. כדי להמחיש לחצים אלו, להלן מספר ציטוטים:

"אנרגיות רבות מושקעות בחניכים ובפעילות, וזה מתיש"
 "כאשר אין עבודות מתאימות לבנות חלשות במיוחד, אז הן לא
 מצליחות להרגיש סיפוק"
 "בעיקר באירועים חריגים כאשר נדרש טיפול מהיר והרחקת החניכים
 האחרים מאזור האירוע"
 "חניכים שקשה לעבוד איתם בגלל שהם תוקפים או מפריעים יותר מידי
 וגם יש לנו בעיה קשה עם הגיינה של חלק מהחניכים"
 "חניכים אובססיביים בהתנהגויות וחזרה שוב ושוב על אותן
 התמודדויות"
 "קושי רגשי ונפשי מול הזיקנה של החניכים, והתדרדרות הפיזית
 המואצת. פחד מסוף וחלילה פרידה"
 "חניכים שאינם באותה רמה של הקבוצה והניסיון להביא אותם
 להבנה"
 "בעיה של התנהגות עם חניכים, ריבוי של חניכים בקבוצה"

9. מנהלי המע"שים התבקשו להעריך את שכיחות העומס הרגשי והעומס בעבודה בתפקיד המדריכים במע"שים עליהם הם מופקדים. מתוך 25 מע"שים, 52% אופיינו בשכיחות גבוהה של עומס בעבודה, ו- 60% בשכיחות גבוהה של עומס רגשי. רק 2 מע"שים (8%) אופיינו בשכיחות נמוכה של מאפייני עבודה אלו.
10. בדקנו באיזו מידה ברורות למדריכים הסמכויות שלהם בתפקיד והציפיות מהם.

לוח מס' 7: רמת הבהירות בתפקיד – דיווח המדריכים

ממוצע	במידה מועטה \ מועטה מאד	במידה בינונית	במידה רבה \ רבה מאד	
4.63	--	2%	98%	יודע בדיוק מהן הסמכויות שלך בתפקיד
4.58	--	4%	96%	ברורות לך הציפיות ממך בתפקיד

11. מהלוח עולה כי למדריכים ברורות במידה רבה הסמכויות והציפיות מהם בתפקיד.

מפריטים אלו נבנה מדד 'בהירות בתפקיד', ממוצע – 4.61.

12. בחנו היבטים שונים של קונפליקט בתפקיד, להלן הנתונים:

לוח מס' 8: קונפליקט בתפקיד – דיווח המדריכים

ממוצע	במידה מועטה \ מועטה מאד	במידה בינונית	במידה רבה \ רבה מאד	
2.74	39%	33%	28%	אתה חייב לעשות בתפקידך דברים שבעצם היית רוצה לעשות באופן אחר
2.71	46%	30%	24%	אתה נדרש לבצע משימות שאינן בהגדרת תפקידך

מהלוח עולה רמה מתחת לבינונית של קונפליקט בעבודה.

משני פריטים אלו נבנה מדד – 'קונפליקט בתפקיד'. ממוצע 2.7

13. כ- 10% מהמדריכים ציינו קונפליקט בעבודה כמאפיין של עבודתם (בתשובה

לשאלה פתוחה). להלן מספר ציטוטים:

"לפעמים ישנה פגיעה במסגרת העבודה שלי... מכיוון שאני צריכה למלא חוסרים של מדריכים אחרים"

"התנגשות בין העבודה היומיומית עם הצורך להשקיע את הזמן בחניכים"

14. מנהלי המע"שים דווחו על מספר החניכים בקבוצות השונות. בעבודת המדריך,

לא אחת מספר החניכים מבטא קושי ועומס.

עד 10 חניכים - 23%

11-15 חניכים - 53%

16-20 חניכים - 11%

+21 חניכים - 13%

ממוצע 15.2 חניכים.

15. המדריכים התייחסו לשני סוגי לחצים נוספים בתשובותיהם לשאלה פתוחה

בנושא. להלן מספר ציטוטים בכל סוג לחץ.

תנאים סביבתיים – תנאי עבודה 15%

"מחסור במרחב בו אפשרי לצאת עם הבנות (באופן בטיחותי) כדי לנשום אוויר

ולהפעיל אותן מעט"

"רעש, צפיפות ביחס לאנשים המוגבלות בתנועתם"

"החדרים קטנים מידי"

"שכר לא מספיק"

"חוסר בקורסים ובהשתלמויות"

יחסים עם שותפי תפקיד 12%

"התמודדות מול התפרצויות של מקבלי שירות"

"הקושי בתקשורת עם הורי המועסקים"

"חוסר תיאום בין אנשי הצוות"

4.2.4 שכר ותנאים סוציאליים בעבודה

1. להלן הנתונים בנושא:

לוח מס' 9: שביעות רצון מהתנאים הסוציאליים והשכר – דיווח המדריכים

ממוצע	לא מרוצה	ככה- ככה	מרוצה \ מרוצה מאד	מרוצה מהתנאים הסוציאליים שמקבל
3.14	32%	21%	47%	
2.27	58%	24%	18%	מרוצה מהשכר שמקבל

מהלוח עולה רמה נמוכה של שביעות רצון מהשכר ורמה בינונית של שביעות רצון מהתנאים הסוציאליים בעבודה. משני פריטים אלו נבנה מדד שכר ותנאי שירות, ממוצע

4.2.5 קשרים בין המדדים של מאפייני התפקיד

3. בלוח להלן מוצגים המתאמים בין מדדי מאפייני התפקיד.

לוח מס' 10: מתאמים בין המדדים של מאפייני התפקיד

מספר חניכים בקבוצה	קונפליקט בעבודה	עומס רגשי	עומס בעבודה	שכר ותנאים סוציאליים	'בהירות התפקיד'	מאפייני תפקיד חיוביים	
0.00	-0.07	-0.06	-0.02	0.25*	0.28**	--	מאפייני תפקיד חיוביים
-0.19	-0.04	0.03	0.01	0.24*	--	--	'בהירות התפקיד'
0.05	-0.19	0.01	-0.15	--	--	--	שכר ותנאים סוציאליים
-0.22	0.43**	0.31**	--	--	--	--	עומס בעבודה
0.00	0.31**	--	--	--	--	--	עומס רגשי
0.04	--	--	--	--	--	--	קונפליקט בעבודה

**p<0.01 *p<0.05

4. מאפייני תפקיד חיוביים (עניין, אתגר, עצמאות בעבודה וכו'), בהירות בתפקיד (סמכויות מוגברות וציפיות ברורות מהמדריך), ושביעות רצון משכר והתנאים הסוציאליים, קשורים ביניהם בקשרים ברמה בינונית. בין משתנים אלו לא נמצא קשר מובהק סטטיסטית למדדי הלחץ השונים.

עומס בתפקיד (משימות בלוי"ז קצר, עומס רב וכו') קשור ברמה גבוהה עם קונפליקט בעבודה (עושה דברים שהיית רוצה לעשות אחרת ונדרש לבצע משימות שאינן בהגדרת התפקיד). עומס רגשי (עבודה מול חניכים) קשור ברמה בינונית עם עומס בעבודה וקונפליקט בעבודה.

מספר החניכים בקבוצה (מדד אובייקטיבי האמור להיות קשור לגורמי לחץ בעבודה), לא נמצא בקשר מובהק סטטיסטית עם המשתנים האחרים.

סיכום 4.2.6

1. המדריכים מדווחים על רמה גבוהה של מאפיינים חיוביים בתפקיד (אתגר, עניין, עצמאות וכו'). אפשרות לקידום מקצועי נתפסת כנמוכה יחסית ליתר המאפיינים (רמה בינונית – גבוהה). למדריכים ידוע במידה רבה מהן הסמכויות שלהם בתפקידם ולמה מצפים מהם. מדווחת רמה בינונית של שביעות רצון מהתנאים הסוציאליים בעבודה ורמה נמוכה של שביעות רצון מהשכר.
2. מדד עומס בעבודה נמצא בשכיחות מעל לבינונית (ממוצע 3.36 בסולם בן 5 קטגוריות), עם זאת, פריטים מתוך המדד משימות בלויז קצר ועומס עבודה רב מדווחים בשכיחות בינונית – גבוהה. עומס רגשי מדווח בשכיחות גבוהה (ממוצע 4.25). עם זאת, פריט מתוך המדד – תחושת תסכול עקב אי התקדמות חניכים, מדווח בשכיחות מעל לבינונית (3.32). כתשובה לשאלה פתוחה אודות לחצים וקשיים בעבודה, 40% מהמדריכים ציינו היבטים שונים של עומס רגשי בעבודתם מול החניכים.
- קונפליקט בעבודת המדריך, (דברים שהמדריך היה רוצה לעשות אחרת וביצוע משימות שאינן בהגדרת התפקיד) מדווח ברמה מתחת לבינונית.
3. ב- 23% מהקבוצות יש עד 10 חניכים. בכרבע מהקבוצות יש מעל ל- 16 חניכים בקבוצה. ממוצע מספר החניכים בקבוצה 15.2. מספר החניכים בקבוצה אינו קשור למדדים האחרים שנבחנו במאפייני התפקיד.

התמודדות בקשיים ולחצים 4.3

1. בחנו את שכיחות דרכי התמודדות בהן נוקטים המדריכים כדי להקל על הקשיים ולהתמודד עם הלחצים הקיימים בעבודתם. להלן הנתונים:

לוח מס' 11: דרכי התמודדות בלחצים וקשיי עבודה

ממוצע	לעיתים רחוקות\ רחוקות מאד	לפעמים	לעיתים קרובות\ קרובות מאד	
3.60	14%	26%	60%	התייעצות עם ההנהלה
2.72	36%	39%	25%	הורדת מתח (התעמלות, מנוחה וכו')
2.72	42%	32%	26%	העברת משימות למדריכים אחרים
1.77	80%	14%	6%	פחות השקעה בחניך כדי להקל על עצמך
1.73	80%	10%	10%	"ראש קטן"

מהלוח עולה כי התמודדות דרך התייעצות עם ההנהלה מתרחשת בשכיחות גבוהה – בינונית. הורדת מתח והעברת משימות לאחרים קורית בשכיחות מתחת לבינונית, ואילו "פחות השקעה בחניך" ו-"ראש קטן" (התמודדויות לא אפקטיביות מבחינת המע"ש), מדווחות בתדירות נמוכה. יש לציין עם זאת, כי כ- 20% נוקטים בדרכי התמודדות לא אפקטיביות לפעמים או לעיתים קרובות יותר.

2. שאלנו את מנהלי המע"ש (בשאלה פתוחה) מהם הם עושים או יכולים לעשות כדי להפחית לחצים ושחיקה. בצורה דומה שאלנו את המדריכים מה המלצותיהם להפחתת הלחצים והשחיקה. להלן הנתונים (האחוזים מסתכמים ליותר מ 100% היות ומותר היה לענות יותר מתשובה אחת).

לוח מס' 12: שכיחות דרכי התמודדות והמלצות להתמודדות בלחצים ושחיקה

מדריכים		מנהלי מע"שים		דרכי התמודדות
שחיקה	לחצים	שחיקה	לחצים	
46%	45%	67%	56%	תמיכה רגשית ואוורור לחצים
5%	26%	--	56%	'לעבוד חכם' (תכנון מראש, שת"פ עם הצוות וכו')
7%	23%	--	40%	הפחתת עומס דרך תוספת כוח אדם
2%	18%	29%	16%	שדרוג כוח אדם קיים
36%	32%	15%	--	שיפור תנאי עבודה וסביבת עבודה
14%	--	24%	--	משמעות וגיוון
58	65	21	25	מספר משיבים

מהלוח עולים הממצאים הבאים:

- תמיכה רגשית מדווחת כדרך להתמודדות הן בלחצים והן בשחיקה, ע"י מנהלי המע"ש כמו גם המדריכים.
- 'לעבוד חכם' והפחתת העומס דרך תוספת כוח אדם, מהוות דרכים להתמודדות בלחצי העבודה, דרכים אלו מדווחות בשיעור גבוה יותר

ע"י המנהלים בהשוואה למדריכים (כנראה עקב יכולת יותר גבוהה לנקוט בדרכים אלו על ידי מנהלים).

- שיפור תנאי העבודה נתפסו בעיקר ע"י המדריכים כדרך להתמודדות בלחצים ובשחיקה.

- מתן משמעות וגיוון העבודה נתפסים כדרך להפחתת השחיקה.

3. להלן נמחיש דרך ציטוטים את דרכי ההתמודדות השונות.

תמיכה רגשית ואוורור לחצים

"נתינת משוב חם וחיובי, עידוד ושבח"

"משוחחים על נושא, לומדים לחשוב חיובית"

"תמיכה, הסברה ועידוד, שיחות צוות, העצמה אישית"

"עידוד ותמיכה רגשית על ידי שיחות אישיות"

"כנסים, שיחות צוות, סיורים וטיולים"

"מאפשרת ונטילציה בסוף יום עבודה ומאפשרת הפסקות קצרות

במהלך יום עבודה"

"ימי כיף, ערבי גיבוש"

"שיתוף, אוזן קשבת"

'לעבוד חכם'

"תכנון עתידי לפי הזמנות צפויות"

"טבלה לכל שבוע לפעילויות בשבוע הקרוב"

"עבודה לפי סדרי עדיפויות"

"ישיבות צוות שמטרתן לקבוע דרכי עבודה משותפות, תקשורת בין

אנשי הצוות ודיונים בנושאים רלוונטיים, כדי לגרום ליותר תיאום

ופחות קושי"

"שיתוף פעולה בין אנשי הצוות בחלוקת משימות עם תפיסת שהשירות

הינו למען החניך ולא לספק עבודות"

"לעמוד בתפיסה ולהתעסק יותר בשיקום"

"לתת מענה למורכבויות של משוקמים במידת האפשר"

"לספק עבודה המותאמת לחניכים"

"לקבל פחות עבודות וכמויות סבירות בלי לחצי זמן מוגדרים מראש"

"עזרה הדדית וגיבוי אחד של השני"

"תחרות בין המע"שים ובחירת מע"ש מצטיין"

"לבנות קבוצה על פי רמה תואמת ומספר חניכים עד 10"

הפחתת העומס דרך תוספת כוח אדם ממקורות שונים

"חלוקת עבודה בין כל אנשי הצוות"

"תגבור על ידי מחלקה סמוכה או על ידי מסגרת אחרת באלוין"

"עזרה על ידי עובדי השב"ס"

"צופה עומסים ומגייסת מתנדבים"

שדרוג כוח אדם קיים – הדרכות והשתלמויות*"הדרכת עובדים מדויקת"**"הדרכות לעובדים והשתלמויות"**"יותר סדנאות העוסקות בהתמודדות עם מצבי לחץ"**"השתלמויות מקצועיות, כלים כיצד להתמודד מול חניכים"*שיפור תנאי עבודה וסביבת עבודה*"הגדלת משכורת שלא נצטרך לעבוד עבודה שנייה"**"לסיים יותר מוקדם, יותר חופשים ושכר הולם"**"הרחבת מקום, שהחניכים יוכלו לעבוד בנוחות"**"מקום יותר רחב ומחסן למוצרים"*משמעות וגיוון בתפקיד*"לאהוב את מה שאתה עושה"**"הרגשת שמחה תמיכה ואהבה מהמנהלת שלי ומהעבודה שלי"**"גיוון במהלך יום עבודה"**"גיוון תעסוקתי"*

4. סיכום

- התמודדות דרך התייעצות עם ההנהלה מתרחשת בשכיחות בינונית גבוהה. התמודדות לא אפקטיבית (פחות השקעה בחניך, וראש קטן) מדווחת בתדירות נמוכה. עם זאת, כ- 20% נוקטים בדרכי התמודדות אלו לפעמים או לעיתים קרובות יותר.
- תמיכה רגשית ואוורור לחצים מדווחת כדרך להתמודדות בלחצים ובשחיקה על ידי מנהלי המע"ש והמדריכים (כתשובה לשאלה פתוחה). 'לעבוד חכם' והורדת העומס דרך תוספת כוח אדם, מהוות דרכים (בעיקר של ההנהלה) להפחתת לחצים. שיפור תנאי העבודה נתפס בעיקר על ידי המדריכים כדרך להפחתת לחצים ושחיקה. מתן משמעות וגיוון דרכי עבודה נתפסים כדרך להתמודד בשחיקה.

4.4 סביבת עבודה**4.4.1 תמיכה במדריכים**

1. בדקנו את רמת התמיכה לה זוכים המדריכים מהנהלת המע"ש ומעמיתים לעבודה. להלן הנתונים:

לוח מס' 13: רמת התמיכה – דיווח המדריכים

ממוצע	במידה מועטה \ מועטה מאד	במידה בינונית	במידה רבה \ רבה מאד	
4.49	1%	6%	93%	תמיכה וגיבוי מהנהלת המע"ש
4.35	1%	14%	85%	הערכה על עבודה טובה שלך מצד הנהלת המע"ש
4.34	2%	18%	80%	יש במי להיעזר במקרה של בעייה מקצועית*
4.21	4%	14%	82%	תמיכה רגשית מצד המדריכים האחרים
4.11	4%	16%	80%	משוב מהנהלת המע"ש על עבודתך (מידע, ביקורת)
4.05	7%	16%	77%	תמיכה מקצועית מצד המדריכים האחרים

*בשאלה זו הסולם הינו סולם שכיחות

מהלוח עולה כי קיימת רמה גבוהה של תמיכה (על סוגיה השונים) הן ברמת הנהלת המע"ש והן ברמת מדריכים עמיתים.

2. מפריטים אלו נבנה מדד 'רמת התמיכה'. ממוצע המדד 4.26
3. חיזוק לרמת התמיכה הגבוהה מצד המדריכים האחרים מצאנו בשאלת אחרת העוסקת בשביעות רצון של המדריכים מהיחסים עם המדריכים האחרים (תמיכה, עזרה הדדית, גיבוי וכו'). בשאלה זו התקבלה רמת שביעות רצון גבוהה (4.39).
4. בראיונות עם מדריכים במע"שים עלה נושא התמיכה הן כמעכב שחיקה.

"תמיכה וסיוע הדדי בתוך הצוות"

"יחסי אנוש טובים בצוות"

והן כמעודד אפשרי לשחיקה.

"לפעמים יחסי אנוש בתוך הצוות ויחס מול ההנהלה"

4.4.2 השתלמויות

1. ל- 51% מהמדריכים הוצע בשנה האחרונה קורס או השתלמות מקצועית מחוץ למע"ש (במימון או בסבסוד של המע"ש), כ- 71% מהמדריכים עברו את הקורס/ השתלמות שהוצע להם.
2. בחנו מהן הסיבות לאי השתתפות בקורס (N=15).

- עברו בעבר את הקורס, הנושא לא מתאים 5
- סיבות טכניות (שעות לא נוחות, לא נוח להגיע, אין מקום בקורס, לא הספקתי להירשם, מתקרבת לגיל פרישה 5
- הקורס טרם התחיל 2
- לא יודעת 2
- הקורס הצריך התחייבות של 3 שנות עבודה 1

3. 25 מנהלי מע"ש התייחסו להיקף השתלמויות ושיבות צוות במהלך השנה האחרונה במע"ש עליהם הם מופקדים. להלן התוצאות:

לוח מס' 14: היקף השתלמויות ושיבות צוות בשנה האחרונה

ממוצע	+3		2	1	0	השתלמות מקצועית במע"ש על ידי גורם מקצועי חיצוני
1.32	16%		20%	28%	36%	
2.48	+4	3	2	1	0	סדנה או פעילות קבוצתית (סדנת גיבוש, טיול, יום כיף וכו')
	16%	12%	20%	36%	16%	
16.4	+26	16-25	4-15	1-3	0	ישיבות צוות
	16%	36%	32%	8%	8%	

מהלוח עולה כי בממוצע מתקיימות ישיבות צוות כל כ- 2.9 שבועות. סדנה או פעילות קבוצתית כל 4.8 חודשים והשתלמות מקצועית כל 9.1 חודשים.

4.4.3 סיכום

1. המדריכים מדווחים על רמה גבוהה של תמיכה להם זוכים מהנהלת המע"ש ומעמיתים לעבודה.
2. ל- 51% מהמדריכים הוצע בשנה האחרונה קורס או השתלמות מקצועית מחוץ למע"ש. 71% מהמדריכים עברו את הקורס/ השתלמות שהוצע להם. כשליש מאלו שלא עברו את הקורס, מציינים סיבות טכניות לאי מימוש ההצעה. שיעור דומה מדווח כי הקורס/ השתלמות שהוצעו להם, לא התאימו להם.
3. בממוצע מתקיימות ישיבות צוות אחת ל- 3 שבועות, סדנה או פעילות קבוצתית אחת ל 4.8 חודשים, והשתלמויות מקצועיות כל כ- 9 חודשים.

4.5 תחושות והרגשות בעבודה

4.5.1 שחיקה בעבודה

1. שחיקה מוגדרת כתחושה של עייפות נפשית ופיזית כתוצאה של התמודדות נמשכת בלחצי עבודה ובקשיים. להלן הנתונים:

לוח מס' 15: שחיקה בעבודה – דיווח המדריכים

ממוצע	לעיתים רחוקות\ רחוקות מאד	לפעמים	לעיתים קרובות\ קרובות מאד	
3.23	17%	47%	36%	עייפות
2.68	38%	42%	20%	סחוט פיזית
2.59	44%	36%	20%	'התרוקנות מצברים'
2.54	46%	35%	19%	נשחק בעבודה
2.21	59%	27%	14%	תשוש נפשית

מהלוח עולה כי מרבית הפריטים המרכיבים את תחושת השחיקה, מדווחים בשכיחות נמוכה מבינונית (לפעמים). עם זאת, כחמישית מהמדריכים מדווחים כי לעיתים קרובות או קרובות מאד הם מרגישים את ההרגשות 'סחוט פיזית', 'התרוקנות מצברים', או 'נשחק בעבודה'. בנוסף, מעל לשליש מהמדריכים מדווחים על שכיחות גבוהה של הרגשת עייפות בעבודה.

2. מפריטים אלו נבנה מדד 'שחיקה בעבודה', ממוצע המדד 2.64.

3. בראיונות עם מדריכים ומנהלים במע"שים עלה כי השחיקה גובה את המחיר בפן של יחסי מדריך – חניך. להלן מספר ציטוטים של מדריכים להמחשת הנושא:

"אני.. עשרים שנה.. השחיקה גורמת להישאר סטטי במקום להתפתח..
לדוגמא, פעם הייתי עוסקת בקידום החניך והיום אני עושה רק מה
שקשור לעבודה"

"מדריך לא שחוק נמצא יותר בפעילות, יש לו חיוך, אנרגיה, מדבר עם
חניכים, יש בקבוצה יותר גיבוש, יוזמות של חניכים"

להלן מספר תגובות של מנהלים:

"ניתן לראות צורה של התייחסות או היענות של מדריכים לבקשות
החניכים.. סבלנות או חוסר סבלנות"

"מדריכים בהפסקה, יש מדריכים יותר מעורבים.. ויש כאלו יותר
פסיביים"

"שחיקה מתבטאת במתן פחות משקל לצד השיקומי"

"יש תופעת שחיקה, בעיקר זה קורה בזמן לחץ, אז ישנה שחיקה
מוגברת.. כשצריכים לעמוד בלוח זמנים, אין זמן לתכניות אישיות, אין
זמן להרים את הראש"

"מדריך שחוק.. מעביר את היום.. לא חושב על העשרה של תפקידו.. לא
יוזם פעילות גיבוש לחניכים"

4. מנהלי המע"ש התבקשו להעריך כל אחד מהמדריכים שעובדים אצלם, באיזו שכיחות הוא נשחק בעבודתו. מנהלי המע"ש תופסים את המדריך קצת יותר שחוק בעבודה בהשוואה למדריכים (2.94 לעומת 2.54 בקרב המדריכים).

4.5.2 דיכאון בעבודה

1. דיכאון מוגדר כתחושה כבדה של אי שביעות רצון, הרגשה שאין בשביל מה לבוא לעבודה. להלן הנתונים בנושא:

לוח מס' 16: דיכאון בעבודה – דיווח המדריכים

ממוצע	לעיתים רחוקות/ רחוקות מאד	לפעמים	לעיתים קרובות/ קרובות מאד	
*1.84	3%	18%	79%	טוב לך
2.02	66%	25%	9%	קצת מדוכא
*2.01	4%	34%	72%	'מבסוט'

*לאחר היפוך כיוון סולם התשובות

מהלוח נראה כי שכיחות פרטי הדיכאון נמוכה.
מפריטים אלו נבנה מדד דכאון, ממוצע המדד לאחר היפוך כיוון סולם
התשובות 1.95.

2. הקשר בין מדד השחיקה למדד הדיכאון גבוה מאד (0.65)
3. בקשנו ממנהלי המע"ש להעריך באיזו מידה קיימת במע"ש בעיה של שחיקה
בעבודתם של המדריכים. להלן התפלגות מידת השחיקה במע"שים:
- | | | |
|------------------|----------|-------|
| רבה/רבה מאד | 7 מע"שים | 29.2% |
| בינונית | 8 מע"שים | 33.3% |
| מועטה/ מועטה מאד | 9 מע"שים | 37.5% |
| ממוצע השחיקה | 3.04 | |

4.5.3 שביעות רצון מהתפקיד ורצון להישאר בו

1. המדריכים מדווחים על שביעות רצון גבוהה מתפקידם. 91% מרוצים מאד
או מרוצים. 7% ככה – ככה, ו – 2% אינם מרוצים (ממוצע 4.32).
2. המדריכים נשאלו אם היית יכול, באיזו מידה היית רוצה לעבור לתפקיד
אחר, להלן ההתפלגות:

במידה מועטה\ מועטה מאד	54%
במידה בינונית	22%
במידה רבה	24%
ממוצע 2.48	

4.5.4 מצב בריאות

המדריכים מעריכים את מצב בריאותם ברמה טובה (ממוצע 3.97), 72%
מהמדריכים מעריכים כי מצבם הבריאותי טוב מאד או מצוין. 19% טוב, ו – 9%
סביר או לא טוב.

4.5.5 קשרים בין משתני תחושות והרגשות בעבודה

1. להלן מתאמים בין מדדים שונים שנכללו בפרק זה.

לוח מס' 17: קשרים בין מדדי תחושות והרגשות בעבודה

מצב בריאות	רצון להישאר בתפקיד	מרוצה בתפקיד	דיכאון	שחיקה	
-0.14	-0.29**	-0.53**	0.65**	--	שחיקה
-0.29**	-0.19	-0.60**	--	--	דיכאון
0.25*	0.47**	--	--	--	מרוצה בתפקיד
-0.01	--	--	--	--	רצון להישאר בתפקיד
--	--	--	--	--	מצב בריאות

**p<0.01 *p<0.05

מהלוח עולים הממצאים הבאים :

- שחיקה, דיכאון ושביעות רצון בתפקיד קשורים במתאמים גבוהים מאד ביניהם. (בתפיסת המדריכים אין אבחנה טובה בין המושגים).
- מדריכים המדווחים על יותר 'דיכאון' ואי שביעות רצון מהתפקיד, מדווחים גם על מצב בריאות פחות טוב (מתאמים ברמה בינונית).

4.5.6 סיכום

- מדד השחיקה (עייפות, 'סחוט פיזית', 'התרוקנות מצברים' וכו') מדווח בשכיחות מתחת לבינונית (ממוצע 2.64). עם זאת, כחמישית מהמדריכים מדווחים על שכיחות גבוהה של חלק מפריטי המדד.
- 'דיכאון' מדווח בשכיחות נמוכה.
- ב- 63% מהמע"שים קיימת בעיית שחיקה (במידה בינונית או יותר) לדעת מנהלי המע"שים.
- שביעות רצון מהתפקיד גבוהה מאד (ממוצע 4.32), רצון להישאר בתפקידי בינוני - גבוה (3.52).
- מצב בריאות המדריכים ברמה טובה (ממוצע 3.97).

4.6 תפקוד המדריך

4.6.1 מאפייני המחלקה

1. מרכיב חשוב בתפקוד המדריך הינו לבנות את הקבוצה עליה הוא אחראי, כקבוצה מתפקדת באווירה נעימה. בחנו כיצד רואים מנהלי המע"ש את מאפייני המחלקות השונות. להלן הנתונים :

לוח מס' 18: מאפייני המחלקה – דיווח המנהלים

ממוצע	במידה מועטה / מועטה מאד	במידה בינונית	במידה רבה / רבה מאד	
3.90	8%	21%	71%	אווירה נעימה
3.89	6%	22%	72%	שמירה על מסגרת
3.82	10%	24%	66%	גאוות יחידה
3.76	8%	28%	64%	רצון החניכים להצליח בעבודה
2.56	41%	31%	18%	אווירה של לחץ ומתח

- מהלוח עולה כי מנהלי המע"ש תופסים במידה רבה את המחלקות שבמע"ש בצורה חיובית. עם זאת, ב- 18% מהמחלקות קיימת עפ"י המנהלים אווירה של לחץ ומתח. (במידה רבה או רבה מאד).
- מ- 4 פריטים הראשונים נבנה מדד מאפייני המחלקה, ממוצע 3.83.

2. מעניין לציין כי גם המדריכים עצמם תופסים את המחלקה בצורה חיובית, ואף יותר מהמנהלים, ומדווחים על רמה גבוהה של אווירה נעימה (ממוצע 4.22 בהשוואה ל – 3.90 בתפיסת המנהלים).

3. מנהלי המע"ש (N=77) דווחו כמה חניכים מכל קבוצה עזבו את הקבוצה או את המע"ש, להלן התפלגות התשובות:

0	62%
1	16%
2	19%
3	3%
ממוצע	0.66

4. בחנו מה היו סיבות העזיבה בקרב 29 מדריכים, אצלם עזבו חניך אחד או יותר.

- אצל 11 מדריכים (38%), אירעה עזיבת חניכים בגלל סיבות שאינן תלויות במדריך (מעבר לקבוצה תואמת יותר לחניך (יכולת או גיל), מחלה, או מעבר דירה או הוסטל).
- אצל 15 מדריכים (52%), ייתכן וניתן היה למנוע את עזיבת החניכים. כאן כלולות סיבות לעזיבה כגון: אי השתלבות בקבוצה, אי התאמה לקבוצה, התנהגות גרועה של החניך, מתח רומנטי, אופי הפעילות במחלקה ורצון לשנות, ויחסים עם המדריך.
- לגבי 3 מדריכים (10%), לא התקבלו נתונים אודות סיבת העזיבה.

4.6.2 תחושת הישג

בחנו את תחושת ההישג שיש למדריכים בעבודתם עם החניכים, להלן הנתונים:

לוח מס' 19: תחושת הישג מול החניכים – דיווח המדריכים

ממוצע	במידה מועטה/ מועטה מאד	במידה בינונית	במידה רבה/ רבה מאד	
4.56	--	1%	99%	בעבודתך כמדריך אתה משפיע בצורה חיובית על החניכים
4.47	—	2%	98%	אתה יוצר בקלות אווירה רגועה עם החניכים
4.43	2%	5%	93%	אתה מטפל בצורה טובה בבעיות החניכים
4.34	1%	7%	92%	אתה מבין היטב איך מרגישים וחושבים החניכים שלכם

מהלוח עולה תחושה גבוהה של הישג בעבודת המדריכים מול החניכים. מפריטים אלו נבנה מדד תחושת הישג. ממוצע המדד 4.43.

4.6.3 תחושת ניכור – תפקוד מול חניכים

1. בדקנו באיזו מידה יש תחושת ניכור של מדריכים מול חניכיהם, להלן הנתונים:

לוח מס' 20: תחושת ניכור – דיווח המדריכים

ממוצע	במידה מועטה/ מועטה מאד	במידה בינונית	במידה רבה/ רבה מאד	
1.97	74%	2%	24%	פחות חשוב לך מה קורה לחלק מהחניכים
1.91	74%	7%	19%	אתה מתייחס לחלק מהחניכים באופן לא אישי
1.58	86%	8%	8%	הפכת קצת פחות אכפתי ביחס לחניכים מאז שהתחלת לעבוד

מהלוח עולה כי המדריכים מדווחים על רמה נמוכה של ניכור. עם זאת, תת קבוצה לא קטנה מדווחת בחלק מהפריטים על רמה גבוהה של ניכור. מפריטים אלו נבנה מדד ניכור, ממוצע המדד 1.84.

4.6.4 פיתוח החניכים

1. להלן הנתונים:

לוח מס' 21: פיתוח החניכים

ממוצע	במידה מועטה/ מועטה מאד	במידה בינונית	במידה רבה/ רבה מאד		
4.40	3%	6%	91%	מדריך	פיתוח מיומנויות הקשורות לעבודה
4.0	1%	24%	75%	מנהל	
4.35	5%	8%	87%	מדריך	משקיע בשיחות קבוצתיות עם החניכים
3.73	10%	26%	64%	מנהל	
4.33	2%	9%	89%	מדריך	משקיע בפיתוח אישי של החניכים
3.86	5%	25%	70%	מנהל	
3.76	8%	27%	65%	מנהל	מדריך יוזם דרכים יצירתיות לקידום החניכים

מהלוח עולה כי באופן כללי המדריכים משקיעים הרבה בפיתוח החניכים. תפיסת המדריכים בנושא חיובית יותר יחסית לתפיסת המנהלים.

מהפריטים נבנו מדדים לפיתוח החניך

4.36 מדריכים, ממוצע

3.84 מנהלי מע"ש, ממוצע

2. מנהלי המע"ש נשאלו באיזו מידה יש התקדמות אישית של חברי הקבוצה עליהם אחראי המדריך. להלן התפלגות התשובות:

61%	במידה רבה מאד/ רבה
32%	במידה בינונית
7%	במידה מועטה/ מועטה מאד

3.6 ממוצע

נראה אפוא כי בתפיסת המנהלים, מאמצי המדריכים נושאים פרי.

3. המנהלים גם דווחו לכמה חניכים יש תוכנית קידום אישית פעילה.

להלן התפלגות התשובות (N=69)

לוח מס' 22: מספר החניכים להם תוכנית קידום אישית

20%	0 חניכים
22%	1-3 חניכים
28%	4-6 חניכים
14%	7-10 חניכים
16%	+11 חניכים
5.43	ממוצע

בממוצע לכ- 36% מהחניכים יש תוכנית קידום אישית (בהשוואה לגודל הקבוצה הממוצע).

4. מנהלי המע"שים התקשו להעריך עד כמה המע"ש עליו הם מופקדים, מעודד תוכניות קידום אישיות. להלן הנתונים לגבי מידת קידום התוכניות האישיות.

72%	18 מע"שים	במידה רבה/ רבה מאד
24%	6 מע"שים	במידה בינונית
4%	1 מע"ש	במידה מועטה/ מועטה מאד

4.12 בממוצע רמת עידוד קידום החניכים -

4.6.5 טיפול באירועים חריגים

1. להלן הנתונים כיצד המדריך מטפל באירועים חריגים מזווית ראייה של מנהל המע"ש והמדריכים עצמם.

לוח מס' 23: טיפול באירועים חריגים

ממוצע	במידה מועטה/ מועטה מאד	במידה בינונית	במידה רבה/ רבה מאד		
4.22	2%	6%	92%	מדריך	צפייה מראש של אירוע חריג וניסיון למנעו
3.98	5%	18%	77%	מנהל	
4.38	--	10%	90%	מדריך	מגיב היטב לאירוע חריג
3.85	6%	19%	75%	מנהל	
4.4	--	1%	99%	מדריך	היכרות טובה עם החניכים, כך שניתן להתאים התנהגות/ שיבוץ למטלות
4.29	2%	8%	90%	מנהל	

מהלוח עולה כי טיפול באירועים חריגים מתבצע ברמה גבוהה. למדריכים יש תפיסה קצת יותר חיובית של הנושא יחסית למנהלי המע"ש.

מפריטים אלו נבנה מדד

4.41 אירועים חריגים – מדריכים, ממוצע המדד

4.03 אירועים חריגים – מנהלי מע"ש, ממוצע המדד

2. מנהלי המע"ש דווחו כמה אירועים חריגים היו במחלקה של המדריך.

להלן התפלגות הנתונים (N=74).

0 אירועים	27%
1-3 אירועים	19%
4-6 אירועים	22%
7-10 אירועים	15%
+11 אירועים	17%
ממוצע	6.14

(סה"כ אירועים 454)

3. בחנו את מאפייני האירועים החריגים, להלן הנתונים:

לוח מס' 24: מאפייני האירועים החריגים

ממוצע אירועים	מספר אירועים	אחוז אירועים	
5.1	203	45%	תוקפנות ואלימות
3.3	63	14%	בעיות בריאות*
2.2	59	13%	נפילה ופציעה בעקבותיה
1.1	14	3%	מינהלה**
4.6	83	18%	אחר

*אי מתן תרופה במסגרת, טעות במתן תרופה

**טעות בהסעה, יציאה מהמע"ש ללא רשות

נראה אפוא כי מרבית האירועים היו קשורים לתוקפנות ולאלימות. כ- 18% מהאירועים נכללו בקטגוריות 'אחר', קרי, אירועים שכנראה אינם באחריות המדריך.

4.6.6 מדריך מול משימות לקוח

1. בחנו היבטי תפקוד מול משימות לקוח מזווית ראייה של מנהלי המע"ש והמדריכים.

לוח מס' 25: מדריך מול משימות לקוח

ממוצע	במידה מועטה/ מועטה מאד	במידה בינונית	במידה רבה/ רבה מאד		
4.6	1%	2%	97%	מדריך	מבצע עבודה באיכות הנדרשת
4.2	3%	8%	89%	מנהל	
4.53	1%	6%	93%	מדריך	ניתן לסמוך על המדריך בפרויקטים חשובים ומורכבים
3.96	11%	17%	72%	מנהל	
4.40	--	10%	90%	מדריך	הלקוחות מעדיפים לעבוד עם המדריך
3.82	10%	22%	68%	מנהל	
3.98	1%	22%	77%	מנהל	מתכנן ומתארגן נכון מול משימות
4.06	2%	16%	82%	מנהל	עומד בלוח זמנים שנקבע

מהלוח עולה כי המדריכים תופסים את עצמם ומוערכים על ידי ההנהלת המע"ש כמבצעים משימות לקוח ברמה גבוהה. למדריכים (בפריטים הזהים בשני השאלונים), תפיסה קצת יותר חיובית בנושא, בהשוואה למנהלי המע"שים. מפריטים אלו נבנה מדד ביצוע משימות לקוח מנהלי המע"שים ממוצע המדד 4.02.

4.6.7 מקצועיות המדריך

1. נבחן היבטי תפקוד מקצועית של המדריך. להלן הנתונים:

לוח מס' 26: מקצועיות המדריך

ממוצע	במידה מועטה/ מועטה מאד	במידה בינונית	במידה רבה/ רבה מאד		
4.27	4%	7%	89%	מדריך	לוקח אחריות ומתנדב לפרויקטים
3.29	25%	27%	48%	מנהל	
4.53	3%	6%	91%	מדריך	רוצה להיות מקצועי (קורסים והשתלמויות)
3.76	18%	16%	66%	מנהל	
4.04	3%	22%	75%	מנהל	מבצע משימותיו באופן עצמאי
3.99	6%	21%	73%	מנהל	עומד בדרישות מקצועיות מיוחדות
3.66	16%	23%	61%	מנהל	מוכן לקחת על עצמו פרויקטים עם לויז' לחוץ

מהלוח עולה כי המדריכים תופסים את המקצועיות שלהם ברמה גבוהה. כללית, למנהלי המע"שים תפיסה דומה, אם כי נמוכה במקצת יחסית לתפיסת המדריכים.

מ- 4 פריטים הראשונים בלוח נבנה מדד הערכת מקצועיות המדריך (ע"י המנהל) – ממוצע המדד 3.78

משני הפריטים שנשאלו המדריכים ומהפריט "ניתן לסמוך על המדריך בפרויקטים חשובים ומורכבים" נבנה מדד מדריך מול משימות לקוח. ממוצע המדד 4.44.

הערכה כללית על התאמת המדריך לתפקידו

4.6.8

מנהלי המע"שים התבקשו להעריך עד כמה המדריך מתאים לתפקידו. להלן התפלגות התשובות:

מתאימים מאד	46.5%
די מתאים	38.4%
ככה – ככה	13.1%
די לא מתאים	2.0%
מאד לא מתאים	0.0%

ממוצע 4.29

נראה אפוא כי המדריכים במע"ש מקבלים הערכה כללית גבוהה על התאמתם לתפקיד.

ימי חופשה ומחלה

4.6.9

- ימי חופשה וימי מחלה עשויים לבטא במקרים מסוימים מצבים בעייתיים בעבודה.
- מנהלי מע"ש דווחו על מספר ימי חופשה וימי המחלה מתחילת השנה, להלן ההתפלגות התשובות:

לוח מס' 27: ימי חופשה וימי מחלה בקרב המדריכים

ימי מחלה		ימי חופשה	
15%	0	4%	0
23%	1-3	20%	1-3
30%	4-6	24%	4-10
14%	7-10	23%	11-15
18%	+11	16%	16-20
		13%	+21
7.9		11.2	ממוצע
60		55	N

4.6.10

הגעה בזמן לעבודה

להערכת המנהלים, בדרך כלל המדריכים מגיעים בזמן לעבודה, ממוצע 4.54 (בסולם בן 5-1).

4.6.11

קשרים בין מדדי התפקוד

1. המנהלים במע"ש העריכו את המדריכים על פני מגוון משתני תפקוד.

- מאפייני המחלקה – פיתוח קבוצה מתפקדת עם אווירה נעימה
- פיתוח החניכים בהיבטים שונים
- טיפול נאות באירועים חריגים (כולל מניעת האירוע)
- ביצוע משימות לקוח באיכות, יעילות ובלו"ז הנדרש
- מקצועיות המדריך (עצמאי בביצוע המשימות, עומד בדרישות מקצועיות מיוחדות, לוקח על עצמו פרויקטים עם לו"ז לוחץ וכד')
- הערכה כללית על התאמת המדריך לתפקיד

2. בחנו את הקשרים בין מדדי התפקוד השונים.

לוח מס' 28: קשרים בין מדדי התפקוד - הערכת המנהלים

הערכה כללית	מקצועיות המדריך	משימות לקוח	טיפול באירועים חריגים	פיתוח חניכים	מאפייני המחלקה	
0.59**	0.58*	0.65*	0.59*	0.66**	--	מאפייני המחלקה
0.66**	0.74*	0.67**	0.68**	--	--	פיתוח חניכים
0.61**	0.63**	0.70**	--	--	--	טיפול כאירועים חריגים
0.63**	0.67**	--	--	--	--	משימות לקוח
0.76**	--	--	--	--	--	מקצועיות המדריך
--	--	--	--	--	--	הערכה כללית

*p<0.05 **p<0.01

מהלוח עולה כי קיימים מתאמים גבוהים מאד בין מדדי התפקוד השונים.

3. המדריכים העריכו את עצמם במדדי תפקוד:

- תחושת הישג בעבודה מול החניכים
- פיתוח החניכים
- טיפול נאות באירועים חריגים (כולל מניעת האירוע)
- ביצוע משימות לקוח במקצועיות תוך עמידה בלו"ז
- ניכור כלפי החניכים (יחס לא אישי, פחות אכפתי וכו')

4. בחנו את הקשרים בין מדדי התפקוד השונים.

לוח מס' 29: קשרים בין מדדי התפקוד – דיווח עצמי מדריכים

ניכור	משימות לקוח	טיפול באירועים חריגים	פיתוח חניכים	תחושת הישג	
--	--	--	--	--	תחושת הישג
--	--	--	--	0.49**	פיתוח חניכים
--	--	--	0.50**	0.59**	טיפול כאירועים חריגים
--	--	0.43**	0.45**	0.37**	משימות לקוח
--	-0.04	0.03	0.13	0.16	ניכור

**p<0.01 *p<0.05

מדדי התפקוד השונים (להוציא תחושת ניכור), קשורים במתאמים גבוהים ביניהם. מדריכים שדווחו על רמה גבוהה (או נמוכה) באחד המשתנים, דווחו על אותה רמה גם במשתנים האחרים.

5. בחנו מספר מדדים אובייקטיביים שעשויים לבטא בצורה ישירה או עקיפה היבטי תפקוד שונים. להלן הקשרים ביניהם:

לוח מס' 30: קשרים בין מדדי תפקוד אובייקטיביים

הגעה בזמן לעבודה	ימי מחלה	ימי חופשה	תוכניות קידום	אירועים חריגים	עזיבת הקבוצה	
--	--	--	--	--	--	עזיבת הקבוצה
--	--	--	--	--	0.09	אירועים חריגים
--	--	--	--	0.56**	-0.13	תוכניות קידום
--	--	--	-0.32*	0.03	0.03	ימי חופשה
--	--	0.16	-0.16	0.05	0.09	ימי מחלה
--	-0.37**	-0.10	-0.16	-0.24*	0.13	הגעה בזמן לעבודה

**p<0.01 *p<0.05

מהלוח עולים הממצאים הבאים:

- רק 4 מתאמים מתוך ה- 15 מובהקים סטטיסטית.
- בקבוצות בהן מדווח על יותר אירועים חריגים, מדווח על יותר תוכניות קידום אישיות.
- בקבוצות בהן יש יותר תוכניות קידום אישיות, מדווח על פחות ימי חופשה של המדריכים.
- בקבוצות בהן המדריכים מגיעים בזמן לעבודה, יש פחות אירועים חריגים ופחות ימי מחלה.

6. בחנו את הקשר בין הערכת מנהל המע"ש את מדריכיו לבין הערכת המדריכים את עצמם. להלן הנתונים:

לוח מס' 31: קשרים בין מדדי תפקוד של המנהלים והמדריכים

ניכור	משימות לקוח	טיפול בחריגים	פיתוח חניכים	תחושת הישג	דיווח המדריכים
					הערכת המנהלים
-0.08	0.03	0.04	0.12	0.07	תחושת הישג
-0.23*	0.12	0.15	0.23*	0.17	פיתוח חניכים
-0.06	0.12	<u>0.08</u>	0.24*	0.13	טיפול בחריגים
-0.13	<u>0.11</u>	0.17	0.18	0.12	משימות לקוח
-0.25*	0.21	-0.02	0.07	0.08	מקצועיות המדריך
-0.26*	0.10	0.02	0.04	0.05	הערכה כללית

**p<0.01 *p<0.05

מהלוח עולים הממצאים הבאים:

- רק 5 מתוך 30 המתאמים מובהקים סטטיסטית, כלומר, אין כמעט קשר בין תפיסת המדריך את תפקודו לבין הערכת המנהל אותו.
 - חלק ממדדי התפקוד בהערכת המנהל קשורים לתפיסת פחות ניכור לחניכים בדיווח עצמי של המדריכים.
 - דיווח עצמי של המדריכים על פיתוח חניכים קשור ברמה נמוכה להערכת המנהל את המדריכים בהיבט של פיתוח חניכים וטיפול באירועים חריגים.
- בדקנו את המתאמים בין הערכת המנהל לדיווח המדריך בתוך מע"ש בו יש לפחות 4 מדריכים (12 מע"שים). הבדיקה התבצעה לגבי המדדים; פיתוח חניכים, טיפול בחריגים ומשימות לקוח (מדדים בהם הפריטים שנשאלו היו זהים למנהל ולמדריך).

מתוך 34 מתאמים אפשריים:

50%	17 מתאמים היו גבוהים וחיוביים
21%	7 מתאמים היו נמוכים מאד
29%	10 מתאמים היו גבוהים ושליילים

מתאם חציוני 0.35

7. בחנו את הקשר בין מדדים אובייקטיביים של תפקוד לבין מדדי התפקוד בהערכת המנהלים ובדיווח עצמי של המדריכים. להלן הנתונים:

לוח מס' 32: קשרים בין מדדים אובייקטיביים להערכת תפקוד המדריכים

דיווח עצמי - מדריכים					הערכת מנהלים						
ניכור	משימות לקוח	אירועים חריגים	פיתוח חניכים	תחושת הישג	הערכה כללית	מקצועיות המדריך	משימות לקוח	אירועים חריגים	פיתוח חניכים	מאפייני מחלקה	
-0.06	-0.06	-0.05	-0.02	0.14	-0.05	-0.14	0.01	-0.17	-0.13	-0.05	מספר עוזבים
0.06	-0.04	-0.03	0.06	0.12	0.16	0.06	0.18	0.03	0.17	-0.02	אירועים חריגים
-0.09	-0.04	0.05	0.04	0.10	0.17	0.09	0.05	-0.12	0.15	-0.10	תוכניות קידום
-0.13	0.06	-0.27	0.05	-0.31*	-0.30*	-0.17	-0.32*	0.11	-0.36**	-0.41**	ימי חופשה
0.10	0.01	-0.08	0.12	0.16	-0.01	-0.01	-0.14	-0.02	0.00	0.03	ימי מחלה
-0.06	0.09	0.05	-0.02	-0.03	0.10	0.05	0.12	0.06	0.01	0.04	הגעה בזמן לעבודה

**p<0.01 *p<0.05

מהלוח עולים הממצאים הבאים:

- מתוך 66 מתאמים, רק 5 מתאמים מובהקים סטטיסטית, כלומר, אין קשר בין מרבית המדדים האובייקטיביים לטיב תפקוד המדריכים כפי שנמדד בהערכת המנהלים ובדיווח עצמי.
- ככל שהמדריך לוקח יותר ימי חופש, הוא מקבל הערכה יותר נמוכה בהערכת המנהל את המדריכים לגבי פיתוח חניכים, משימות לקוח והערכת כללית, וכן תחושת הישג יותר נמוכה (בדיווח המדריכים).

סיכום 4.6.12

1. המדריכים דווחו על עצמם לגבי מספר מדדי ביצוע; תחושת הישג בעבודה מול חניכים, טיפול באירועים חריגים, פיתוח החניכים, טיפול במשימות לקוח (במקצועיות תוך עמידה בל"ז). מדדים אלו נמצאים בקשרים גבוהים ביניהם ומדווחת רמה גבוהה של תפקוד המדריך. רמת הניכור כלפי החניכים נמוכה ולא קשורה למשתני תפקוד אחרים.
2. מנהלי המע"שים העריכו את המדריכים שעובדים איתם במדדי תפקוד דומים (מאפייני הקבוצה- תפקוד ואווירה טובה, פיתוח החניכים, טיפול באירועים חריגים, מדריך מול משימות לקוח, מקצועיות

המדריך והערכה כללית). המדדים נמצאים בקשר גבוה ביניהם ומדווחה רמה די גבוהה של תפקוד המדריכים, אם כי נמוכה בהשוואה לדיווח המדריכים על עצמם.

מתוך פריטי הביצוע שהעריכו המנהלים, הפריט 'לוקח אחריות ומתנדב לפרויקטים' קבל הערכה נמוכה יחסית בהשוואה לשאר פריטי הערכה.

3. הערכת המנהלים לא קשורה או קשורה בקשר נמוך עם הערכת המדריכים את עצמם.

4. נבחנו מספר מדדים אובייקטיביים הקשורים בצורה ישירה או עקיפה לתפקוד. (מספר חניכים שעזבו את הקבוצה, מספר אירועים חריגים בקבוצה, מספר תוכניות קידום אישיות פעילות, ימי מחלה, ימי חופשה והגעה בזמן לעבודה). מספר ימי חופשה קשור שלילית לחלק ממדדי התפקוד (ככל שלוקחים פחות ימי חופשה, מקבלים הערכה גבוהה יותר). יתר המדדים האובייקטיביים לא קשורים להערכת המנהל את המדריכים ולדיווח עצמי של המדריכים על תפקודם.

4.7 משתני המחקר והקשר שלהם לתחושת שחיקה, דיכאון ולתפקוד

4.7

4.7.1 שחיקה ודיכאון

4.7.1

1. בחנו מהם מאפייני התפקיד הקשורים לשחיקה ודיכאון, להלן הנתונים:

לוח מס' 33: מאפייני התפקיד והקשר שלהם לתחושת שחיקה ודיכאון

שכר ותנאים סוציאליים	תמיכה במדריך	מאפיינים חיוביים	בהירות התפקיד	קונפליקט	עומס בעבודה	
-0.25*	-0.37**	-0.29**	-0.27**	0.21*	0.42**	שחיקה
-0.28**	-0.50**	-0.27**	-0.24*	0.24*	0.27**	דיכאון

**p<0.01 *p<0.05

מהלוח עולים הממצאים הבאים:

- תמיכה במדריך, מאפיינים חיוביים בתפקיד (אתגר, חשיבות, עצמאות וכו'), בהירות התפקיד (ידועות הסמכויות וברורות הציפיות מהמדריך), ושביעות רצון מהשכר ומהתנאים הסוציאליים, מהווים גורמים מעכבי שחיקה ודיכאון. לעומת זאת, עומס בתפקיד (עומס רב, לויז קצר וכו') וקונפליקט (עושה דברים שהיית רוצה לעשות אחרת, ומשימות שאינן בהגדרת התפקיד), הינם מאפיינים התורמים לתחושת השחיקה והדיכאון.

2. מצאנו כי שחיקה קשורה להפעלת התמודדות של השקעה פחות בחניך (0.33).
3. מדריכים שאינם יהודים, ומדריכים וותיקים בתפקיד, מדווחים על יותר תחושת דיכאון (*0.24 ו - *0.21 בהתאמה). מדריכים בקבוצה בה יש יותר ממדריך אחד, מדווחים על יותר שחיקה (*0.30).
4. תחושת דיכאון קשורה לדיווח על מצב בריאות פחות טוב (**-0.29) ועל יותר ימי מחלה (*0.30). תחושת שחיקה ודיכאון קשורות לפחות שביעות רצון בתפקיד (**-0.53 ו - **0.60 בהתאמה).
5. תחושות הדיכאון והשחיקה קשורות שלילית בקשרים ברמה בינונית עם חלק ממדדי התפקוד (עפ"י דיווח המדריך והערכת המנהל).
6. בחנו אלו משתנים מנבאים במשוואת רגרסיה את מדד השחיקה. בחנו מספר סוגי משתנים, משתני רקע אישיים (מגדר, השכלה, וותק בתפקיד ולאום), ומאפייני תפקיד (מאפיינים חיוביים, עומס בעבודה, עומס רגשי, בהירות התפקיד, וקונפליקט), תמיכה, השתלמויות, והתמודדות. להלן נתוני הרגרסיה אליה נכנסו רק משתנים עם מתאם מובהק למשתנה התלוי שחיקה (או למשתנים הקשורים למשתנים התלויים האחרים – דיכאון ותפקוד מדריך).

לוח מס' 34: רגרסיה מרובה מאפייני תפקיד תמיכה והתמודדות מנבאי שחיקה

מובהקות	t	מקדם הרגרסיה המתוקן β	טעות התקן של B	מקדם רגרסיה B	מתאם עם שחיקה	המשתנה הבלתי תלוי
0.15	-1.56	-0.14	0.14	-0.22	-0.29**	מאפיינים חיוביים
0.00	3.77	0.36	0.11	0.42	0.42**	עומס בעבודה
0.18	1.34	0.12	0.12	0.16	0.15	עומס רגשי
0.09	-1.71	-0.15	0.18	-0.31	-0.27**	בהירות התפקיד
0.42	-0.82	-0.08	0.08	-0.06	0.21*	קונפליקט בתפקיד
0.001	3.31	-0.29	0.14	-0.46	-0.37**	תמיכה
0.004	2.92	0.26	0.09	0.25	0.33**	פחות השקעה בחניך

**p<0.01 *p<0.05

נראה אפוא כי המשתנה שחיקה מנובא על ידי התמיכה שמקבל המדריך, מידת עומס העבודה והפעלת דרך התמודדות של פחות השקעה בחניך. המתאם המרובה 0.66 ושונות מוסברת 0.43.

7. בחנו את המשתנים המנבאים את תחושת הדיכאון. להלן הנתונים:

לוח מס' 35: רגרסיה מרובה מאפייני תפקיד תמיכה והתמודדות מנבאי דיכאון

מובהקות	t	מקדם הרגרסיה המתוקן β	טעות התקן של B	מקדם רגרסיה B	מתאם עם דיכאון	המשתנה הבלתי תלוי
0.11	-1.62	-0.15	0.13	-0.21	-0.27**	מאפיינים חיוביים
0.16	1.42	0.14	0.10	0.14	0.27**	עומס בעבודה
0.32	1.01	0.10	0.11	0.11	0.12	עומס רגשי
0.50	-0.67	-0.06	0.17	-0.11	-0.24*	בהירות התפקיד
0.38	0.88	0.09	0.07	-0.06	0.24*	קונפליקט בתפקיד
0.00	-4.61	-0.43	0.13	-0.58	-0.50**	תמיכה
0.51	0.67	0.06	0.08	0.05	0.17	פחות השקעה בחניך

**p<0.01 *p<0.05

מבין המשתנים הבלתי תלויים, רק תמיכה מנבאת את תחושת הדיכאון. המתאם המרובה 0.59, והשונות המוסברת 0.35.

משתני המחקר והקשר שלהם למדדי תפקוד

4.7.2

1. מדדי תפקוד עפ"י דיווח עצמי של המדריכים

- עומס רגשי ובהירות התפקיד קשורים חיובית לדיווח על תפקוד המדריך.
- שכיחות נמוכה יותר של התמודדות דרך 'פחות השקעה בחניכים', קשורה לדיווח על תפקוד טוב יותר.
- דיווח על תחושת ניכור קשורה לדיווח על קונפליקט בעבודה ועל התמודדות בלחצים דרך העברת משימות לאחרים, פחות השקעה בחניך, ויראש קטן.
- מדריכים ותיקים יותר בתפקיד או בעיסוק, וכן מדריכים מבוגרים יותר, מדווחים על תפקוד טוב יותר.
- מדריכות מדווחות על תפקוד טוב יותר ממדריכים אך גם על יותר ניכור.
- מדריכים יהודים מדווחים על יותר ניכור ממדריכים לא יהודים.
- עקב קשר גבוה בין מדדי התפקוד של המדריך (בדיווח עצמי), קבצנו את מדדי התפקוד (תחושת הישג, פיתוח חניכים, טיפול באירועים חריגים, מדריך מול משימות לקוח) למדד אחד – תפקוד המדריך בדיווח עצמי. בחנו אלו משתנים מנבאים במשוואת רגרסיה את תפקוד המדריך, בחנו מספר סוגי משתנים. (משתני רקע אישיים, מאפייני התפקיד, תמיכה, השתלמויות, דרכי התמודדות ולבסוף שחיקה ודיכאון).

למשוואת הרגרסיה נכנסו כמשתנים בלתי תלויים רק משתנים עם מתאם מובהק לפחות לאחד מהמשתנים התלויים (שחיקה, דיכאון ומדדי תפקוד), ובשלב השני נכנסו המשתנים שחיקה ודיכאון.

לוח מס' 36: רגרסיה מרובה מאפייני תפקיד, תמיכה, התמודדות ושחיקה דיכאון כמנבאי

תפקוד מדריך בדיווח עצמי

מובהקות	t	מקדם הרגרסיה המתוקן β	טעות התקן של B	מקדם רגרסיה B	מתאם עם תפקוד מדריך	המשתנה הבלתי תלוי
0.68	0.41	0.04	0.07	0.03	0.19	מאפיינים חיוביים
0.22	1.24	0.15	0.06	0.08	0.12	עומס בעבודה
0.003	3.09	0.33	0.06	0.19	0.25*	עומס רגשי
0.11	1.62	0.17	0.10	0.15	0.27**	בהירות התפקיד
0.75	-0.32	-0.04	0.04	-0.01	-0.01	קונפליקט בתפקיד
0.09	-1.70	-0.20	0.08	-0.14	0.08	תמיכה
0.08	-1.80	-0.19	0.05	-0.08	-0.28	פחות השקעה בחניך
0.64	-0.47	-0.07	0.07	-0.03	-0.18	שחיקה
0.05	-2.03	-0.28	0.07	-0.15	-0.22*	דיכאון

**p<0.01 *p<0.05

נראה אפוא כי המשתנה תפקוד המדריך – דיווח עצמי, מנובא על ידי עומס רגשי ופחות תחושת דיכאון. המתאם המרובה 0.54 והשונויות המוסברת 0.29.

2. מדדי תפקוד עפ"י הערכת המנהל

- מאפיינים חיוביים בתפקיד ושביעות רצון משכר ותנאים סוציאליים קשורים חיובית למדדי התפקוד.
- עומס בעבודה וקונפליקט קשורים שלילית למדדי התפקוד.
- נשים ומדריכים ברמת השכלה נמוכה מקבלים הערכה גבוהה יותר על מאפייני המחלקה.
- עקב קשר גבוה בין מדדי התפקוד השונים של המדריך (עפ"י הערכת המנהל), בנינו מדד מקובץ אחד של תפקוד מהמדדים; מאפייני המחלקה, פיתוח חניך, טיפול באירועים חריגים, מדריך מול משימות לקוח, מקצועיות המדריך והערכה כללית.
- תפקוד המדריך עפ"י המנהל היה קשור שלילית לעומס בתפקיד, קונפליקט, תחושת שחיקה ותחושת דיכאון, והיה קשור חיובית למאפיינים חיוביים בתפקיד.
- משוואת הרגרסיה לניבוי מדד תפקוד זה, לא נמצאה מובהקת סטטיסטית.

3. מדדי תפקוד עפ"י מדדים אובייקטיביים

מספר אירועים חריגים

- מספר אירועים חריגים נמוך יותר ככל שבהירות התפקיד גבוהה יותר (מתאם -0.31^*), וככל שנוקטים התמודדות של התייעצות עם ההנהלה (-0.40^{**}).
- אירועים חריגים מתרחשים יותר בקבוצות בהן יש יותר ממדריך אחד (0.37^*).

מספר תוכניות קידום אישיות פעילות

- פחות תוכניות קידום בקרב אלו המתיעצים יותר עם ההנהלה (-0.30^*).
- יותר תוכניות קידום בקרב החדשים בתפקיד (-0.44^*), או בקרב חדשים בעיסוק (-0.44^{**}), בקרב גברים (-0.30^*) וכן בקבוצות בהן יש יותר ממדריך אחד (0.34^*).

מספר חניכים שעזבו את המחלקה

- יותר חניכים עזבו בקבוצה רגילה (-0.24^*) ושיש בה מדריך אחד (-0.37^*).

ימי חופשה

- נלקחים יותר ימי חופשה ככל שהתפקיד נתפס כפחות חיובי (-0.29^*), ניתנת פחות תמיכה (-0.29^*), ותחושת הדיכאון גבוהה יותר (0.30^*).
- יותר ימי חופשה נלקחים על ידי הותיקים בעיסוק (0.53^{**}) ובתפקיד (0.29^*).
- הנוקטים בהתמודדות של 'ראש קטן' לוקחים פחות ימי חופשה (-0.42^{**}).

ימי מחלה

- נלקחים יותר ימי מחלה ככל שניתנת פחות תמיכה (-0.65^{**}), מדווח על מצב בריאות פחות טוב (-0.46^{**}) ויותר דיכאון (0.36^{**}).
- יותר ימי מחלה נלקחים על ידי ותיקים בעיסוק (0.44^{**}) ובתפקיד (0.44^{**}) ובקרב מדריכים שאינם יהודים (0.28^*).

הגעה בזמן

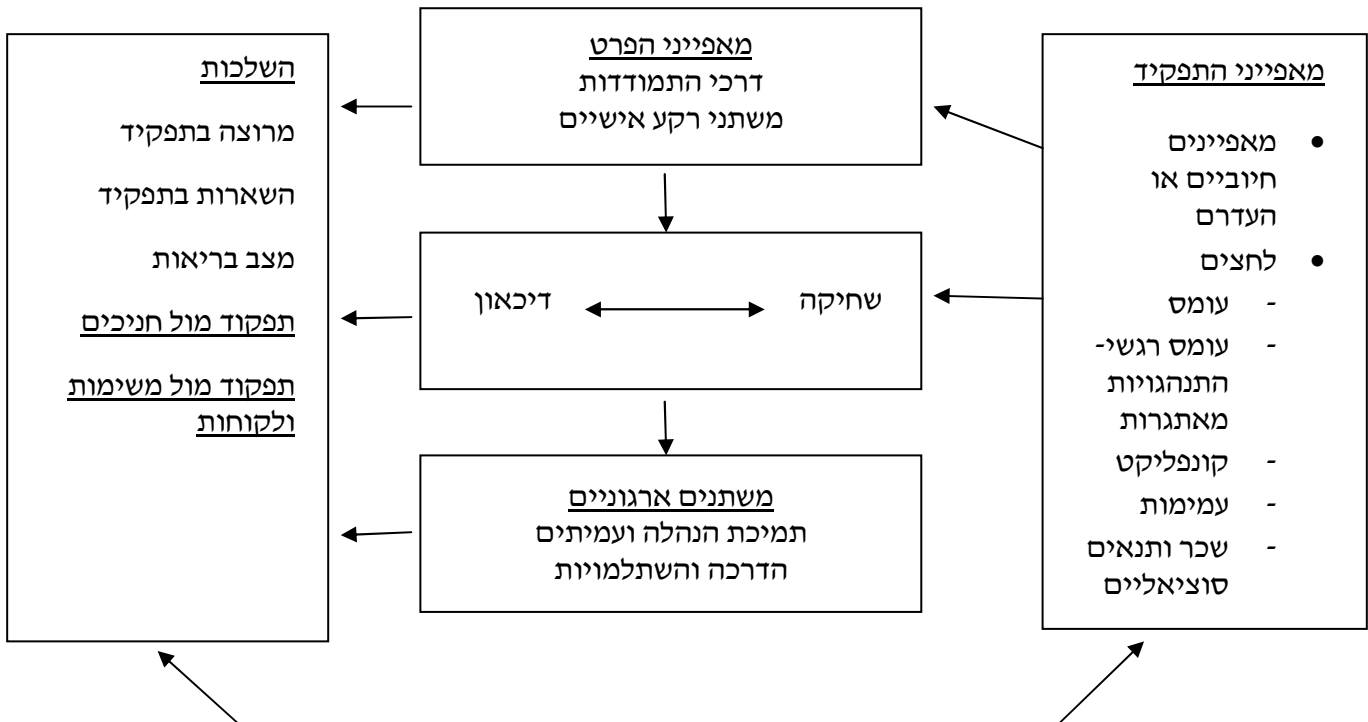
- מדריכים שתופסים את תפקידם כיותר חיובי, מקפידים יותר להגיע בזמן לעבודה (0.28^*).

1. תמיכה למדריכים, בהירות התפקיד, ומאפיינים חיוביים מהווים גורמים מעכבי שחיקה ודיכאון. לעומת זאת, עומס בתפקיד, קונפליקט והתמודדות עם לחצים דרך השקעה פחות בחניך, קשורים לדיווח על יותר שחיקה ודיכאון.
- המשתנה שחיקה מנובא (במשוואת רגרסיה) על ידי התמיכה שמקבל המדריך, מידת העומס בעבודה, והפעלת דרך התמודדות של פחות השקעה בחניך (מתאם מרובה 0.66).
- תחושת דיכאון מנובאת במשוואת רגרסיה ע"י תמיכה. מתאם מרובה 0.59 ושונות מוסברת 0.35.
- תחושת דיכאון קשורה לדיווח על מצב בריאות פחות טוב, תחושות השחיקה והדיכאון קשורות לפחות שביעות רצון בתפקיד.
2. תפקוד המדריך בדיווח עצמי קשור חיובית לעומס רגשי ובהירות התפקיד, וקשור שלילית להתמודדות דרך פחות השקעה בחניך, שחיקה ודיכאון.
- מדד מקובץ של תפקוד המדריך – דיווח עצמי, מנובא ברגרסיה על ידי עומס רגשי (קשר חיובי) ודיכאון (קשר שלילי). מתאם מרובה 0.54.
3. תפקוד המדריך – הערכת המנהלים קשור שלילית לעומס בתפקיד, קונפליקט ותחושת שחיקה ודיכאון, וקשור חיובית למאפיינים חיוביים בתפקיד.
4. לא נמצא דפוס עקבי של קשרים בין משתני רקע לבין שחיקה – דיכאון ומדדי התפקוד. במדדים המקובצים, המתאמים בין המדדים למשתני הרקע אינם מובהקים סטטיסטית.
5. מתוך המדדים האובייקטיביים לתפקוד, מספר ימי החופשה הינו היחיד שקשור שלילית לתפקוד (הערכת המנהל). יותר ימי חופשה נלקחים כאשר מאפייני התפקיד פחות חיוביים, ניתנת פחות תמיכה בעבודה, והמדריך מדווח על יותר תחושת דיכאון.
6. מספר ימי מחלה קשור מחד, לפחות תמיכה ויותר דיכאון, ומאידך, למצב בריאות פחות טוב.
7. מספר אירועים חריגים נמוך יותר כאשר בהירות התפקיד גבוהה יותר ומתייעצים יותר עם ההנהלה דרך להתמודדות בלחצים.
8. מספר תוכניות הקידום גבוה יותר בקרב מדריכים חדשים בתפקיד או חדשים בעיסוק וכן בקרב גברים.

5. דיון וניתוח

5.1 מערך המחקר

1. סכמטית ניתן לתאר את מודל השחיקה שעומד בבסיס המחקר בצורה הבאה:

משתני המחקר – הצגה סכמטית

2. שחיקה הוגדרה כ"עייפות נפשית ופיזית – הרגשה של "התרוקנות מצברים" כתוצאה מהתמודדות נמשכת עם לחצי העבודה" (שירום ואזרחי, 2003). על ציר עוררות – עייפות ונעימות – אי נעימות, ממוקמת השחיקה כשילוב של עייפות ורמה מסוימת של אי נעימות. תחושת דיכאון (הנקשרת אף היא בספרות המקצועית, לשחיקה), מהווה שילוב חמור יותר של אי נעימות ועוררות נמוכה, וקורית בעיקר כאשר הפרט תופס חוסר שליטה במצב וחוסר תקווה לשנותו (אזרחי, 1985). שחיקה לא מטופלת עלולה להפוך לתחושת דיכאון החמורה יותר בהשלכותיה (שירום ואזרחי, 2003).

3. במחקר בחנו מהם הגורמים המעודדים שחיקה ודיכאון לעומת הגורמים המעכבים אותן. התמקדנו במאפייני תפקיד (מאפיינים חיוביים או העדרם וגורמי לחץ), מאפייני הפרט (דרכי התמודדות, ומשתני רקע אישיים) ומשתנים ארגוניים (תמיכת הנהלה ועמיתים, הכשרות והשתלמויות).

בנוסף, נבחנו השלכות השחיקה והדיכאון וכן המשתנים הנוספים (מאפייני תפקיד, מאפייני הפרט ומשתנים ארגוניים) על תפקוד, שביעות רצון, הישגות בתפקיד ובריאות.

4. מודלים דומים לשחיקה הוצעו גם על ידי מייזלך וגולדברג (1998), (Bakker et al (2008), Mills (2010).

האם במע"שים קיימת בעיית שחיקה?

5.2

מדד השחיקה (עייפות, 'סחוט פיזית', 'התרוקנות מצברים' וכו') מדווח ע"י המדריכים בשכיחות מתחת לבינונית (ממוצע 2.64), עם זאת, כחמישית מהמדריכים מדווחים על שכיחות גבוהה של ההרגשות: 'סחוט פיזית', 'התרוקנות מצברים', או 'נשחק בעבודה'. בנוסף, מעל לשליש מהמדריכים מדווחים על שכיחות גבוהה של עייפות בעבודה. מנהלי המע"שים מדווחים כי קיימת שחיקה ברמה בינונית בקרב המדריכים (ממוצע 2.94).

בנוסף, מנהלי המע"שים מעריכים כי ב- 63% מהמע"שים קיימת בעיית שחיקה בקרב המדריכים במידה בינונית או יותר (כ- 30% במידה רבה מאד או רבה).

תחושת דיכאון מדווחת בשכיחות נמוכה (ממוצע 1.95). בספרות המקצועית מצאנו כי בקרב אנשים העובדים ישירות מול חניכים עם מוגבלות שכלית התפתחותית, מדווחת יחסית רמה נמוכה יותר של שחיקה (ראו מנדלר וכוורזים 2005). הפער בין הספרות לממצאים שעלו במחקר זה, קשור בפריטים הנכללים למדידת השחיקה. בספרות מדדים אלו כללו בדרך כלל פריטים הקשורים לדיכאון וכן פריטים הקשורים לתחושת הישג נמוכה, ולניכור (דה- פרסונאליזציה). פריטים אלו גם במחקר זה קבלו ערכים נמוכים. לסיכום, במונחים של עייפות נפשית ופיזית, אנו מעריכים כי רמת השחיקה בקרב מדריכים במע"שים, בינונית. רמת הדיכאון לעומת זאת, נמוכה. הקשר בין שתי התחושות גבוה (מתאם 0.65).

מהם הגורמים המעודדים או מעכבים את תופעת השחיקה?

5.3

1. תמיכה במדריך, מאפיינים חיוביים בתפקיד (אתגר, חשיבות, עצמאות וכו'), בהירות התפקיד (ידועות הסמכויות וברורות הציפיות מהמדריך), ושביעות רצון מהשכר ומהתנאים הסוציאליים, מהווים גורמים מעכבי שחיקה ודיכאון. לעומת זאת, עומס בתפקיד (עומס רב, לויז קצר וכו') וקונפליקט (עושה דברים שהיית רוצה לעשות אחרת, ומשימות שאינן בהגדרת התפקיד), הינם מאפיינים התורמים לתחושת השחיקה והדיכאון.

2. בדומה לממצאי המחקר הנוכחי, גם בספרות המקצועית מצאנו כי:

- מאפיינים חיוביים בתפקיד נמצאו בקשר חיובי עם תחושת הישג, וקשר שלילי עם תשיות אמוציונאלית (ראו לנסקי ועמיתיה, 2014).
 - תמיכה חברתית (הנהלה ועמיתים) נמצאה בקשר שלילי עם תשיות אמוציונאלית ודה פרסונאליזציה (Mutkins et al, 2011).
 - שני המשתנים הללו מהווים מרכיבים חשובים במודל להסברת השחיקה של Karasek & Theorell (1990) – דרישה – יכולת השפעה ותמיכה.
 - לחצים נמצאו קשורים לשחיקה (לדוגמא זקש וגלעד, 2010 מצאו קשר בין עומס תפקיד לשחיקה).
3. מצאנו כי שחיקה קשורה להפעלת התמודדות של השקעה פחות בחניך (0.33). גם בספרות המקצועית מצאנו כי דרכי התמודדות לא הסתגלותיות (הכחשה, ניתוק וכד') קשורות ליותר דיווח על תשיות אמוציונאלית (Hasting & Brown, 2002a בתוך Nistor & Chilin, 2013). התמודדות דרך ניתוק מול התנהגויות מאתגרות של חניכים קשורה ליותר תשיות אמוציונאלית. תחושת הישג גבוהה קשורה לפחות התמודדות דרך ניתוק וליותר התמודדות מסתגלת (Mitchel & Hosting, 2001 בתוך Skirrow & Hatton, 2006).
4. עומס רגשי ('חיכוך' מול התנהגויות מאתגרות של חניכים) לא נמצא במחקר זה קשור לדיכאון או לשחיקה. בספרות המקצועית יש ממצאים לא עקביים לגבי משתנה זה (לדוגמא, Mutkins et al, 2011 לא מצאו קשר עם שחיקה, לעומת Devereux et al, 2009b שמדווחים על קשרים של משתנה זה עם תשיות אמוציונאלית). ייתכן שאי עקביות זו נובעת ממאפייני מצב ופרט שעשויים למתן קשר זה (השפעה בתפקיד, תמיכה, התמודדות הסתגלותית ועוד). אנו נרחיב על משתנה זה בהמשך.

5.4 קשרים בין מדדי תפקוד המדריך - הערכת המנהלים לעומת דיווח עצמי

1. המדריכים דווחו על עצמם לגבי מספר מדדי ביצוע; תחושת הישג בעבודה מול חניכים, טיפול באירועים חריגים, פיתוח החניכים, טיפול במשימות לקוח (במקצועיות תוך עמידה בלוי"ז). **מדדים אלו נמצאים בקשרים גבוהים ביניהם ומדווחת רמה גבוהה של תפקוד המדריך (בממוצע 4.41). רמת הניכור כלפי החניכים נמוכה (1.84) ולא קשורה למשתני תפקוד אחרים.**
2. מנהלי המע"שים העריכו את המדריכים שעובדים איתם במדדי תפקוד דומים (מאפייני הקבוצה – תפקוד ואווירה טובה, פיתוח החניכים,

טיפול באירועים חריגים, מדריך מול משימות לקוח, מקצועיות המדריך, והערכה כללית). **המדדים נמצאים בקשר גבוה ביניהם** ומדווחת רמה די גבוהה של תפקוד המדריכים (בממוצע 3.9), אם כי נמוכה בהשוואה לדיווח המדריכים על עצמם.

3. תפקוד המדריך נבחן בהיבטים שונים של עבודה מול חניכים ושל טיפול במשימות הלקוח. כאמור, נמצאו קשרים גבוהים בין המדדים השונים (בהערכת המנהלים ובדיווח המדריכים), ייתכן שהמתאמים הגבוהים מבטאים 'אפקט הילה', כלומר, היבט מסוים של תפקוד (גבוה או נמוך) 'צובע' את שאר ההיבטים ומשפיע על הציונים שניתנו.
4. הערכת המנהלים לא קשורה או קשורה בקשר נמוך עם הערכת המדריכים את עצמם. ממצאים כאלו עשויים לנבוע מראייה שונה של תפקוד המדריך על ידי המנהל לעומת הערכת המדריכים את עצמם. ייתכן גם שהמדריכים הושפעו יותר בתשובותיהם לשאלון מרציה חברתית, דבר שפגע בקשרים בין הערכת המנהל להערכת עצמית של המדריכים.

מדדים אובייקטיביים כמדד לתפקוד המדריך

5.5

1. נבחנו מספר מדדים אובייקטיביים הקשורים בצורה ישירה או עקיפה לתפקוד (מספר חניכים שעזבו את הקבוצה, מספר אירועים חריגים בקבוצה, מספר תוכניות קידום אישיות פעילות, ימי מחלה, ימי חופשה והגעה בזמן לעבודה). מספר ימי חופשה קשור שלילית לחלק ממדדי התפקוד- הערכת המנהל (ככל שלוקחים פחות ימי חופשה, מקבלים הערכה גבוהה יותר). יותר ימי חופשה נלקחים כאשר מאפייני התפקוד פחות חיוביים, ניתנת פחות תמיכה בעבודה, והמדריך מדווח על יותר תחושת דיכאון.
 2. מספר ימי מחלה קשור מחד, לפחות תמיכה ויותר דיכאון, ומאידך, למצב בריאות פחות טוב. מצב הבריאות עצמו (כפי שמדווח המדריך), קשור חיובית לתמיכה, לאווירה נעימה במחלקה ושלילית לדיכאון.
 3. יתר המדדים האובייקטיביים לא קשורים להערכת המנהל את המדריכים ולדיווח עצמי של המדריכים על תפקודם. נתייחס למדדים השונים ולסיבות לאי הצלחתם לשמש כמדד לתפקוד המדריך.
 4. עזיבת המחלקה
- עפ"י דיווח מנהלי המע"שים, עזיבת המחלקה ארעה אצל 29 מדריכים מתוך 77 (38%). אצל כמחצית ממדריכים אלו (15), ייתכן וניתן היה למנוע את עזיבת החניכים, אך גם לא ניתן לקבוע זאת ללא בדיקה פרטנית של 'עזיבות' החניכים. כלומר, עזיבת המחלקה כביטוי לתפקוד

המדריך, נדירה יחסית ומחייבת איסוף נתונים שוטף על העזיבות וסיבותיהן.

5. תוכנית קידום אישית פעילה

בתוכנית קידום, הכוונה לתוכנית פורמאלית עם מטרות ויעדים לחניך, שהצלחתה נבחנת תקופתית. יש הבדל בדגש שהמע"שים נותנים לקיום תוכניות כאלו, ולמעשה לעיתים קיום או אי קיום תוכניות פעילות מבטא יותר את מדיניות המע"ש ופחות את תפקוד המדריך. שכיחות הפעלת תוכניות קידום אינה גבוהה, כ- 5 תוכניות למדריך בממוצע לשנה. יתרה מזו, חלק מהתוכניות מתבצע בקבוצות להן יותר ממדריך אחד וממילא לא מהווה מדד לתפקוד המדריך. מספר תוכניות הקידום גבוה יותר בקרב מדריכים חדשים בתפקיד או חדשים בעיסוק, וכן בקרב גברים.

6. מספר אירועים חריגים

עפ"י דיווח מנהלי המע"שים אירועים חריגים מתרחשים בשכיחות נמוכה יחסית. כ- 6 אירועים בממוצע למדריך במהלך כשנה. חלק מאירועים אלו לא היו ניתנים למניעה, וחלקם מתרחשים בקבוצה בה יש יותר ממדריך אחד וממילא לא מבטאים את תפקוד המדריך. מספר אירועים חריגים נמוך יותר כאשר בהירות התפקיד גבוהה יותר ומתייעצים יותר עם ההנהלה כדרך להתמודדות בלחצים.

7. נראה אפוא כי איפיון מדדים אובייקטיביים המבטאים את תפקוד המדריכים במע"ש הינו משימה מורכבת וקשה לביצוע. בשלב זה ניתן להסתפק במדדים אובייקטיביים עקיפים לתפקוד ולדיכאון – ימי חופשה וימי מחלה. שני מדדים אלו מתועדים גם בספרות המקצועית.

מה מנבא את תפקוד המדריך?

5.6

1. תפקוד המדריך בדיווח עצמי קשור חיובית לעומס רגשי ובהירות התפקיד, וקשור שלילית להתמודדות דרך פחות השקעה בחניך, שחיקה ודיכאון.

מדד מקובץ של תפקוד המדריך – דיווח עצמי, מנובא ברגרסיה על ידי עומס רגשי (קשר חיובי) ודיכאון (קשר שלילי). מתאם מרובה 0.54.

2. תפקוד המדריך – הערכת המנהלים קשור שלילית לעומס בתפקיד, קונפליקט ותחושת שחיקה ודיכאון, וקשור חיובית למאפיינים חיוביים בתפקיד.

3. בדומה לממצאי המחקר הנוכחי, בספרות המקצועית מצאנו כי לחצים ושחיקה (תשישות אמוציונאלית) קשורים לתפקוד פחות טוב ברמה הרגילה (ביצוע הנדרש). לעומת זאת, העדר מאפיינים חיוביים בעבודה היה קשור לביצוע פחות טוב ברמה גבוהה יותר (רצון ליעול הארגון,

נטילת יוזמה גם במשימות שאינן בהגדרת התפקיד, סיוע לעמיתים וכו'),
 Bakker et al, 2004.

4. עומס רגשי נמצא כאמור, בקשר חיובי עם תפקוד המדריך בדיווח עצמי, למרות שהוא נתפס כגורם לחץ (עם זאת, משתנה זה לא נקשר לשחיקה ולדיכאון). הספרות המקצועית עסקה לא מעט בעומס רגשי ('חיכוך' המדריך מול התנהגויות מאתגרות של חניכים). עפ"י הספרות, עומס רגשי כאשר הוא מלווה ביכולת השפעה, תפיסת התפקיד כמתגמל (מיצוי כישורים, סיוע לזולת וכד'), תמיכת ההנהלה ועמיתים והתמודדות אדפטיבית, קשור חיובית למשתני תפקוד (Mitchel & Harting, 2001; Mills, 2010, לנסקי ועמיתיה, 2014). במחקר זה, תמיכה במדריך ומאפיינים חיוביים בתפקיד נמצאו ברמה גבוהה מאד בקרב המדריכים, ממצא היכול להסביר את הקשר החיובי בין עומס רגשי לתפקוד (וחוסר קשר עם שחיקה ודיכאון).

6. סיכום המלצות ומסקנות

1. השחיקה הוגדרה "כעייפות נפשית ופיזית כתוצאה מהתמודדות נמשכת עם לחצי עבודה". השחיקה, עפ"י ניתוח של דיווחי המדריכים והמנהלים נמצאה ברמה בינונית. תחושת דיכאון דווחה ברמה נמוכה. לא נמצאו מאפייני רקע אישיים עקביים המבחינים בין מדריכים שחוקים (או בעלי תחושת דיכאון) לבין הלא שחוקים. עם זאת, מנהלי המע"שים, ובמידה מסוימת גם המדריכים, מצליחים להצביע על מדריכים שחוקים ועל מע"שים הסובלים יותר מבעיית שחיקה בקרב המדריכים.

מומלץ איפוא לאתר את המדריכים השחוקים ולנסות לאבחן את רמת שחיקה ואת מאפייניה. תהליך האיתור והאבחון יאפשר 'לתפור' פתרונות ברמת הפרט וברמת המע"ש (ראו ביתר פירוט בהמשך).

2. תמיכה במדריך, מאפיינים חיוביים בתפקיד (עצמאות, אתגר ועניין בעבודה, אפשרות לעזור לחניכים ולקדםם וכו'), ובהירות התפקיד (ידועות הסמכויות וברורות הציפיות מהמדריך) דווחו ברמה גבוהה ומהווים גורמים מעכבי שחיקה ודיכאון. לעומת זאת, עומס בתפקיד (עומס רב, משימות בלוי"ז קצר וכו'), וקונפליקט (עושה דברים שהיית רוצה לעשות אחרת ומבצע משימות שאינן בהגדרת התפקיד), הינם מאפיינים התורמים לתחושת השחיקה והדיכאון. עומס נמצא במחקרנו, ברמה מעל לבינונית, ואילו קונפליקט בעבודה ברמת מתחת לבינונית.

עומס רגשי ('חיכוך' מול התנהגויות מאתגרות של חניכים), דווח ברמה גבוהה אך לא נמצא קשור לשחיקה ודיכאון. נראה אפוא שמאפייני מצב העבודה בו קיימת למדריך השפעה ותמיכה, ממתנים את השפעת העומס הרגשי על תחושת העובד. **חשוב אפוא לשמר את המאפיינים החיוביים בתפקיד ואת התמיכה (עמיתים והנהלה), כדי להקטין את השלכות העומס הרגשי המהווה חלק מובנה בתפקיד המדריך.**

3. התמודדות דרך התייעצות עם ההנהלה מתרחשת בשכיחות בינונית – גבוהה וקשורה לפחות מקרים של אירועים חריגים. התמודדות לא אפקטיבית (פחות השקעה בחניך ו'ראש קטן') מדווחת בתדירות נמוכה. עם זאת, כ-20% נוקטים בדרכי התמודדות אלו לפעמים או לעיתים קרובות יותר. פחות השקעה בחניך נקשרה לרמה גבוהה יותר של שחיקה.

4. בתשובה לשאלה פתוחה, המליצו מנהלי המע"שים והמדריכים על מספר דרכי התמודדות בלחצי העבודה ובשחיקה.

1) הקטנת גורמי לחץ

○ 'לעבוד חכם'

- תכנון העבודה מראש והעברת מידע למדריכים
- קביעת סדרי עדיפויות

- שיחות צוות לקביעת דרכי עבודה משותפות, תאום, תקשורת, דיונים בנושאים רלוונטיים
 - שיתוף בין אנשי הצוות בחלוקת המשימות
 - הפחתת עומס העבודה
 - תוספת כוח אדם ממקורות שונים
 - עבודה המותאמת לחניכים
 - לקבל פחות עבודות המאופיינות בלחצי זמן
 - שדרוג כוח אדם
 - השתלמויות מקצועיות, מתן כלים כיצד להתמודד מול חניכים
 - הפיכת גורמי הקושי לאתגר
 - תפיסת משמעות בעבודה, יכולת להשפיע, לעזור לחניכים, למצות כישורים וכו'
 - תמיכה מעשית – עזרה הדדית וגיבוי
 - (2) הקטנת תחושת השחיקה
 - תמיכה רגשית (עידוד, מתן שבח, אוזן קשבת וכד')
 - אוורור רגשות
 - סיורים, טיולים, ימי כיף
 - ונטילציה בסוף יום עבודה
 - הפסקות קצרות במהלך יום עבודה
 - סדנאות העוסקות בהתמודדות במצבי לחץ
 - (3) שיפור תנאי העבודה וסביבת העבודה
 - משכורת הולמת
 - הרחבת המקום שהחניכים יוכלו לעבוד בנוחות
5. **מומלץ לבנות 'סל' דרכי התמודדות בהתאם לצורכי המע"ש ולמדריכים העובדים בו.**
6. המדריכים דווחו על עצמם לגבי מספר מדדי תפקוד. נמצאו קשרים גבוהים בין המדדים השונים. תופעה דומה נמצאה אצל מנהלי המע"שים שהעריכו את תפקוד המדריכים. הערכת המנהלים לא קשורה או קשורה בקשר נמוך עם הערכת המדריכים את עצמם. **מומלץ להבנות תהליכי הערכה תקופתיים בהם מעמתים את הערכות המנהל מול הערכות המדריכים. הפער בין הערכות משמש לליבון תפקוד המדריך ולהגדרת יעדים לשיפור.**
7. נבחנו מספר מדדים אובייקטיביים הקשורים בצורה ישירה או עקיפה לתפקוד. מספר ימי חופשה קשור שלילית לחלק ממדדי התפקוד (ככל שלוקחים פחות ימי חופשה, מקבלים הערכה גבוהה יותר). מספר ימי מחלה קשור ליותר דיכאון ופחות תמיכה. יתר המדדים האובייקטיביים לא

קשורים להערכת המנהל את המדריכים ולדיווח עצמי של המדריכים על תפקודם.

ראינו כי בעבודת המדריכים יש קושי לבנות מדדים אובייקטיביים לתפקוד המדריכים, וזאת משתי סיבות עיקריות:

○ שכיחות נמוכה יחסית של המדד (לדוגמא, אירוע חריג, עזיבת חניכים את המחלקה).

○ המדד לעיתים לא בשליטת המדריך (מושפע מגורמים נוספים, המדריך איננו המדריך היחיד בקבוצה).

מומלץ כחלק מהפקת שוטפת של לקחים לתעד מידע נוסף בטופסי דיווח על אירוע חריג, כמו גם על 'כמעט אירוע חריג' הכוונה למידע מסוג; האם ניתן היה למנוע את האירוע מראש וכיצד, (ב'כמעט אירוע' כיצד נמנע האירוע), האם ניתן היה לטפל בו בצורה מיטבית יותר ומהם הלקחים לעתיד מאירוע זה. כך ניתן יהיה לצבור לקחים לאורך זמן בטיפול באירועים חריגים ובכמעט אירועים. בנוסף, במחקרים בעתיד ניתן יהיה לבחון האם וכיצד אירועים חריגים או כמעט אירועים שהיו באחריות המדריך קשורים לשחיקה ולתפקוד.

בצורה דומה ניתן לטפל גם בעזיבה של חניכים את קבוצתם או את המע"ש.

8. מדווחת רמה גבוהה של תפקוד המדריך (בדיווח עצמי), ורמה נמוכה של ניכור כלפי החניכים. מנהלי המע"שים מדווחים אף הם על רמה גבוהה של תפקוד המדריכים, אם כי נמוכה בהשוואה לדיווח המדריכים על עצמם. יש לציין כי הן בדיווח המדריכים על הניכור והן בהערכת המנהלים היבטים שונים של תפקוד, ניתן לאתר בין 20% ל – 30% מהמדריכים להם ציוני תפקוד נמוכים יחסית. תפקוד המדריך בדיווח עצמי קשור חיובית לעומס רגשי ובהירות התפקיד, ושילילית להתמודדות דרך השקעה בחניך, שחיקה ודיכאון. תפקוד המדריך עפ"י הערכת המנהלים קשור שלילית לעומס בתפקיד, קונפליקט, שחיקה ודיכאון, וחיובית למאפיינים חיוביים בתפקיד. **מומלץ לאתר את המדריכים עם התפקוד הפחות מיטבי על מנת לבחון כיצד לשפר את תפקודם.**

9. מדווחת רמה גבוהה של שביעות רצון מהתפקיד. עם זאת, כרבע מהמדריכים היו עוברים מתפקידם לו יכלו. שביעות רצון בתפקיד המדריכים קשורה לקבלת הערכה חיובית על תפקודם על ידי המנהל, לתפיסת מאפיינים חיוביים בתפקיד, לקבלת יותר תמיכה ולפחות שחיקה ודיכאון.

10. המדריכים מעריכים את מצבם הבריאותי ברמה טובה. מצב בריאות טוב קשור לפחות ימי מחלה ולגיל צעיר יותר. עם זאת, מצב בריאות קשור גם לפחות תחושת דיכאון בעבודה, לאווירה נעימה במחלקה ולשביעות רצון בתפקיד.

11. **מומלץ בעת טיפול בבעיית השחיקה, לבחון גם השלכות נוספות כמו הרצון להישאר בתפקיד ובריאות.**

12. במהלך פרק זה המלצנו על איתור ואיפיון של מדריכים שחוקים ומדריכים שאינם מתפקדים באופן מיטבי, על מנת להציע פתרונות לשיפור המצב ברמת הפרט וברמת המע"ש. להלן הצגה סכמטית של ניתוח מצב העבודה השונים:

מצבי עבודה שונים כתוצאה מאינטראקציה בין גורמי לחץ למאפיינים מצב

חיובים ומשאבים

לחצים נמוכים	לחצים גבוהים		
ב. שחיקה ודיכאון נמוכות תפקוד גבוה איכות חיים (שביעות רצון, בריאות) גבוהה	א. שחיקה גבוהה יחסית דיכאון נמוך יחסית לאורך זמן פגיעה מסוימת בתפקוד ובאיכות חיים	גבוהים	*מאפיינים חיוביים בתפקיד ומשאבים
ד. שחיקה נמוכה דיכאון גבוה תפקוד נפגע איכות חיים נפגעת	ג. שחיקה ודיכאון גבוהות תפקוד נפגע איכות חיים נפגעת	נמוכים	

*השפעה בתפקיד, מיצוי כישורים, עשיית משהו משמעותי, תמיכה חברתית, דרכי התמודדות מתאימות, ידע וכישורים, מעורבות בהחלטות

במצב ב', הלחצים נמוכים (או ברמה סבירה), התפקיד מאופיין במאפיינים חיוביים, ולפרט יש את המשאבים הדרושים לביצוע התפקיד. זהו מצב מיטבי ותפקיד ההנהלה הינו לשמר אותו כפי שהוא.

מצב ג' הוא המצב היותר גרוע יחסית ליתר המצבים. כאן יש לחצים ודרישות מהפרט, אך אין לו משאבי התמודדות ואין לו כל כך בשביל מה להתאמץ (מאפיינים חיוביים נמוכים). במצב זה על ההנהלה לשלב דרכי התמודדות ממצב ד' ומצב א' (ראו בהמשך).

במצב ד' השחיקה נמוכה כי רמת הלחצים נמוכה אך בהעדר גורמים מוטיבציוניים בתפקיד, הדיכאון והשלכותיו גבוהים. כאן על ההנהלה להתמקד בדרכים:

- שיפור הגורמים החיוביים בתפקיד – לתת תשובה לפרט בשביל מה להתאמץ (לדוגמא, גיוון העבודה, חיפוש אתגרים).
- לשנות את אמונת הפרט לגבי יכולתו (התמקצעות, השתלמויות מתן מידע, מתן תמיכה מעשית).
- להפחית לחצים מסוג ערפול וקונפליקט (שיחות עם הממונה, הבהרת ציפיות).

במצב א' השקעה גבוהה יחסית עקב התמודדות נמשכת בלחצי העבודה ואתגריה. עם זאת, הדיכאון נמוך עקב המאפיינים החיוביים שתפקיד והמשאבים שעומדים לרשות המדריך. אי טיפול במצב א' עלול להביא את העובד למצבים פחות מוצלחים מבחינתו עקב אי עמידה במשימות והפחתת המאפיינים החיוביים בתפקיד. כאן על ההנהלה לתת דגש על:

- הפחתת עומסים וקשיים (קביעת סדרי עדיפויות, ניצול זמן בצורה יעילה, 'לעבוד חכם', להוסיף כוח אדם וכו').
 - מציאת דרכים למילוי 'מצברים' ולהקטנת העייפות הנפשית והפיזית (ניצול נכון של שעות הפנאי, פסקי זמן בעבודה לאוורור, מדיטציה, סדנא להפגת מתחים וכד').
- אבחון נכון של מצבי עבודה בהם מתפקדים המדריכים, עשוי להביא להחלטה מושכלת כיצד להתמודד עם הלחצים, השחיקה, העדר משאבים ובעיות בתפקוד. חשוב להדגיש שבמצבים שזכרו לעיל יש גם בידי הפרט דרכי התמודדות מול הבעיה בניצול נכון יותר של הזמן, הפעלת מיטבית של הקבוצה, ראיית דברים חיוביים בתפקיד ומתן משמעות לעבודתו, בקשת סיוע מהנהלה וכד' מול תחושת השחיקה, הפרט יכול לנקוט במדיטציה, התעמלות, אימוץ תחביבים, מנוחה וכד'. יחד עם האמור, בידי הנהלת המע"ש יש כוח ויכולת לעשות שינויים יותר משמעותיים ולסייע לפרט להגיע לתפקוד מיטבי ולאיכות חיים טובה.

.7

ההשלכות היישומיות של המחקר

המחקר בחן את היקף השחיקה, גורמיה והשלכותיה בקרב מדריכים העובדים מול אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית.

המחקר מיפה (דרך טכניקות כמותיות ואיכותניות) דרכי התמודדות עם התופעה ברמת הפרט והמסגרת.

המחקר הצביע על גורמים תורמי שחיקה ומעכבי שחיקה מזווית הראייה של העובדים והממונה עליהם והניב המלצות יישומיות לשיפור.

המחקר ממחיש בצורה ברורה את מחירי ה'שחיקה' בהיבטים של תפקוד ואיכות חיים.

המחקר משדר שנותני השירות צריכים לקבל מענה ללחצים ולשחיקה שלהם על מנת שמקבלי השירות יזכו לטיפול האופטימאלי לו הם זכאים.

תפקיד המדריך הינו די שכיח במערך בעלי התפקידים העובדים ישירות מול אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית. להערכתנו, ניתן יהיה להשליך את מסקנות המחקר גם לגבי תפקידים דומים אחרים (כגון, מטפלים במסגרות השונות). ממצאי המחקר עשויים לעניין את מנהלי המסגרות בהן נעשה המחקר (מע"ש) וכן מנהלי מסגרות נוספים בהם מועסקים בעלי תפקידים דומים אחרים (מעונות, דיור בקהילה וכד').

בנוסף, למחקר גישה ייחודית לבחינת השחיקה, ולבדיקת השלכותיה :

- הגדרת השחיקה בצורה 'צרה'- עייפות נפשית ופיזית
- אבחנה בין גורמי השחיקה השונים – גורמי לחץ, העדר מאפיינים חיוביים בתפקיד והעדר משאבים.
- בחינת התפקוד דרך הערכת הממונה בשאלות התנהגותיות בנוסף על דיווח עצמי של המדריך, ושילוב מדדים אובייקטיביים של תפקוד.

.8

פורום/ אנשי מקצוע מהשטח שעשויים למצוא עניין בתוצאות המחקר

א. אנשי מטה העוסקים באוכלוסייה עם מוגבלות שכלית התפתחותית (משרד הרווחה, קרן שלם, וגופים נוספים).

ב. מנהלי מסגרות בהן עובדים ישירות מול אוכלוסיית המחקר (מע"ש, מעונות, דיור בקהילה וכד').

ג. אנשי אקדמיה העוסקים בתחום.

המלצות למחקרי המשך

עומס רגשי הוא חלק מובנה בעבודת המדריכים במע"ש. בשאלה פתוחה דווחו כ- 40% מהם, כי מאפיין זה של התפקוד מהווה גורם לחץ בעבודתם. יחד עם זאת, המשתנה לא קשור לשחיקה ולדיכאון ונקשר חיובית לתפקוד המדריך (עפ"י דיווח עצמי). הממצאים הוסברו על ידינו בכך שמאפיינים חיוביים בתפקיד המדריך, והתמיכה לה הוא זוכה, ממתנים את השפעת העומס הרגשי על שחיקה ודיכאון, ויוצרים קשר חיובי עם תפקוד עקב ראיית האתגר והמשמעות בתפקיד.

אנו ממליצים לבחון לעומק את הקשר בין עומס רגשי לשחיקה ותפקוד תוך בחינת מאפייני התפקיד והתמיכה, כגורמים המשפיעים על קשר זה.

בחלק הראשון של המחקר ייבנה המשתנה עומס רגשי בצורה קונקרטית יותר דרך הגדרת התנהגויות חניכים ומצבי עבודה בהם נתקל המדריך בעומס רגשי.

המשתנה ייבנה דרך ראיונות עומק עם מדריכים במע"ש ובעלי תפקידים. המשתנה גם ימדד בצורה כללית כמו במחקר הנוכחי. בשלב שני, יועבר השאלון למדריכים בו תבחן השכיחות של מצבי / התנהגויות העומס הרגשי וחומרתם. בנוסף, ימלאו המדריכים בשאלון שאלות הקשורות לשחיקה, מאפייני תפקיד, תמיכה ותפקוד. נושא התפקוד ייבחן בנוסף גם דרך הערכת הממונים.

המחקר יאפשר לבחון בצורה יותר שיטתית את תפקידו של העומס הרגשי וקשריו עם שחיקה ותפקוד ועל חשיבותם של מאפיינים חיוביים בתפקיד ותמיכה במדריך כמשתנים המשפיעים על הקשרים הללו.

10. ביבליוגרפיה

- אזרחי. ח. (1987). מהי שחיקה: הקשרים בין שחיקה סובייקטיבית, שחיקה אובייקטיבית ומאפייני אישיות. עבודת גמר לקבלת תואר מוסמך בפסיכולוגיה חינוכית.
- אזרחי. י. (1985). השחיקה בדרגי פיקוד וניהול – תוקף מבנה של מושג. חיבור לשם קבלת התואר "דוקטור בפילוסופיה".
- ארליך. נ. (1998). שחיקה בקרב עובדי שיקום מקצועיים וסמך – מקצועיים. רימרמן. א.; חובב. מ.; דובדבני. א.; רמות. א. (עורכים). נכות התפתחותית ופיגור שכלי בישראל: צרכים ומענים. עמ' 251-266. הוצאת ספרים ע"ש י"ל מגנס, האוניברסיטה העברית, ירושלים.
- בן צבי. ע. (2006). הבדלים בשביעות הרצון ובמחויבות ארגונית, אפקטיביות והמשכית של מדריכי מע"ש במגזרים: הציבורי והשלישי. אוניברסיטת חיפה וקרן של"ם.
- בר גל. ד. וגוטרמן. נ. (1996). תפישת שביעות רצון, אפקטיביות השירות ושחיקה בקרב עובדים סוציאליים בישראל העוסקים בטיפול ישיר. חברה ורווחה, ט"ז, 4 עמ' 541-565
- בדיר, א., דוד, ש. ב. *Dvir, O., & Ben-David, S. (2012). Sense of stress burnout and social support among staff members at residential schools* תמיכת עמיתים ושחיקה בקרב צוותים בפנימיות לילדים ונוער בסיכון. מפגש לעבודה חינוכית-סוציאלית, 111-132.
- זק"ש. ד. וגלעד. נ. (2010). תפיסת איכות סביבת העבודה ומטלת ההאכלה של מטפלות ישירות במוסדות לאוכלוסייה סיעודית עם לקויות קוגניטיביות. אוניברסיטת חיפה וקרן של"ם.
- כהן, ל. (2012). לחץ בעבודה ודרכי התמודדות. המוסד לבטיחות ולגיהות
- מלאך-פיינס. א. וקינן. ג. (2003). לחץ ושחיקה בעבודת שוטרי משטרת ישראל, משרד הביטחון.
- מנדלר. ד. וכורזים. מ. (2005). מטפלים ומדריכים במסגרות דיור, תעסוקה מוגנת ויום שהות ארוך לאנשים עם פיגור שכלי: מאפיינים, תפיסות תפקיד ושביעות רצון מהעבודה. מאיירס – גוינט – מכון ברוקדייל וקרן של"ם.
- עציון. ד. (1983) שחיקה וקשר בין עבודה ותחומי חיים אחרים. העבודה הוצגה בכנס ה-י"ט של הסתדרות הפסיכולוגים בישראל. ירושלים, 1983.
- פרידמן. י. ולוטן. א. (1985). השחיקה הנפשית של המורה בישראל בחינוך היסוד, דיה' מחקר, מכון סאלד.
- שמרלינג. ח. שחיקה נפשית אצל מורים, <http://daat.ac.il/daat/kitveyet/taleley/shhika1-2.htm>, נדלה ביום 01.07.2015.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, 2(267-299).

- Armon, G., Shirom, A., Shapira, I., & Melamed, S. (2008). On the nature of burnout–insomnia relationships: A prospective study of employed adults. *Journal of Psychosomatic Research*, 65(1), 5-12.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human resource management*, 43(1), 83-104.
- Barford, S. W., & Whelton, W. J. (2010, August). Understanding burnout in child and youth care workers. In *Child & youth care forum* (Vol. 39, No. 4, pp. 271-287). Springer US.
- Baum, N. (2005). Quality of life is not only for people served –it is also for the staff: The multi-focal approach. *Journal of Intellectual Disability Research* 49, 809-811.
- Brewer, E. W., & Shapard, L. (2004). Employee burnout: A meta-analysis of the relationship between age or years of experience. *Human Resource Development Review*, 3(2), 102-123.
- Chung, M. C., & Corbett, J. (1998). The burnout of nursing staff working with challenging behaviour clients in hospital-based bungalows and a community unit. *International Journal of Nursing Studies*, 35(1), 56-64.
- Chung, M. C., & Harding, C. (2009). Investigating Burnout and Psychological Well-Being of Staff Working with People with Intellectual Disabilities and Challenging Behaviour: The Role of Personality. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 22(6), 549-560.
- Devereux, J., Hastings, R., & Noone, S. (2009). Staff stress and burnout in intellectual disability services: Work stress theory and its application. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 22(6), 561-573.
- Ezrachi, J., Roziner, I., Lewin, I., Pardo, A., & Melamed, Sh. (2001). *A study of Workload and Burnout in Simultaneous Interpreting*. Report to AIIC Research Committee
- Ezrachi, J., Mertens, G., Rosiner, I., Shlesinger, M., Fossfel, N., Honeyman, E., Melamed, S., Pardo, A., Moscovich, A., Solomon, A., Siman Tov, M., Grady, S., Zedkyahu, B., Zeldman, U. & Ovadia, N. (2005). *Study Concerning the Constrains Arising from Remote Interpreting*. Presented to the European Parliament
- Firth, H., & Britton, P. (1989). ‘Burnout’, absence and turnover amongst British nursing staff. *Journal of Occupational Psychology*, 62(1), 55-59.
- Hastings, R. P., & Brown, T. (2002). Coping strategies and the impact of challenging behaviors on special educators' burnout. *Journal Information*, 40(2).

- Karasek, R., & Theorell, T. (1992). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic books.
- Lazarus, R. S. (1999). *Stress and emotion: A new synthesis*. Springer, New York.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, coping and adaptation*. Springer, New York.
- Lu, J. L. (2013). Organizational role stress indices affecting burnout among nurses. *Journal of International Women's studies*, 9(3), 63-78.
- Lunsky, Y., Hastings, R. P., Hensel, J., Arenovich, T., & Dewa, C. S. (2014). Perceptions of positive contributions and burnout in community developmental disability workers. *Intellectual and developmental disabilities*, 52(4), 249-257.
- Maslach, C. (2003). *Burnout: The cost of caring*. ISHK.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of occupational behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., & Goldberg, J. (1999). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied and preventive psychology*, 7(1), 63-74.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Melamed, S., Shirom, A., Toker, S., & Shpira, I. (2006a). Burnout and risk of type 2 diabetes: A prospective study of apparently healthy employed persons. *Psychosomatic Medicine*. 68. 863-869
- Melamed, S., Shirom, A., Toker, S., Berliner, S., & Shapira, I. (2006b). Burnout and risk of cardiovascular disease: evidence, possible causal paths, and promising research directions. *Psychological Bulletin* 132(3). 327-353
- Melamed, S., Kristal-Boneh, E., Harari, G., Froom, P., & Ribak, J. (1998). Variation in the ambulatory blood pressure response to daily work load—the moderating role of job control. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 190-196.
- Mills, S. (2010) "Literature review and empirical paper: the relationship between challenging behavior, burnout and cognitive variables in staff working with people who have intellectual disabilities" (Doctoral dissertation). University of Birmingham, Birmingham:UK.
- Mitchell, G., & Hastings, R. P. (2001). Coping, burnout, and emotion in staff working in community services for people with challenging behaviors. *Journal Information*, 106(5).

- Mutkins, E., Brown, R. F., & Thorsteinsson, E. B. (2011). Stress, depression, workplace and social supports and burnout in intellectual disability support staff. *Journal of Intellectual Disability Research*, 55(5), 500-510.
- Nistor, A. A., & Chilin, T. F. (2013). Challenging behaviour of children with intellectual disabilities and its relation to burnout for those working with them: a systematic review. *Scientific Journal of Humanistic Studies*, 5(9).
- Parker, P.A., & Kulik, J.A. (1995). Burnout, self-and supervisor-rated job performance, and absenteeism among nurses. *Journal Behavior Medicine* 18(6). 581-599.
- Peterson, U., Demerouti, E., Bergström, G., Åsberg, M., & Nygren, Å. (2008). Work characteristics and sickness absence in burnout and nonburnout groups: A study of Swedish health care workers. *International Journal of Stress Management*, 15(2), 153.
- Pines, A. & Kafri, D. (1981). Coping with Burnout. In: Jones, J.W. (Ed.) *The Burnout Syndrome*, pp. 139-150. House Press, London.
- Seibt, R., Spitzer, S., Blank, M. & Scheuch, K. (2007). Predictors of work ability in occupations with psychological stress. *Journal of Public Health* 2009(17). 9-18.
- Shaddock, A. J., Hill, M., & Van Limbeek, C. A. H. (1998). Factors associated with burnout in workers in residential facilities for people with an intellectual disability. *Journal of Intellectual and Developmental Disability*, 23(4), 309-318.
- Shanafelt, T. D., Bradley, K. A., Wipf, J. E., & Back, A. L. (2002). Burnout and self-reported patient care in an internal medicine residency program. *Annals of internal medicine*, 136(5), 358-367.
- Shirom, A. & Ezrachi, Y. (2003). On the Discriminant Validity of Burnout, Depression and Anxiety: A re – examination of the Burnout Measure. *Anxiety, Stress and Coping*, 2003.16(1), pp. 83-97
- Shirom, A. (1989). Burnout in Work Organization In: Copper, C.L. and Robertson, I. (Eds.), *International Review of Industrial and Organization Psychology*, pp.26-48. Wiley, New York.
- Skirrow, P., & Hatton, C. (2007). ‘Burnout’ amongst direct care workers in services for adults with intellectual disabilities: a systematic review of research findings and initial normative data. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 20(2), 131-144.
- Spielberger, C. D., Vagg, P. R., & Wasala, C. F. (2001). Health psychology and work stress: a more positive approach. *Handbook of occupational psychology*, 185-200.

Seferoğlu, S.S., Yıldız, H., Yücel, U.A. (2014) Teachers' Burnout: Indicators of Burnout and Investigation of the Indicators in terms of Different Variables. *Education and Science* , 39, 348-364.

Suner-Soler, R., Grau-Martin, A., Font-Mayolas, S., Gras, M. E., Bertran, C., & Sullman, M. J. M. (2013). Burnout and quality of life among Spanish healthcare personnel. *Journal of psychiatric and mental health nursing*, 20(4), 305-313.

נספחים

נספח א' - דף ראיון

השפעת השחיקה בקרב מדריכי מע"ש העובדים בטיפול ישיר על מדדים אובייקטיביים

של תפקוד - דף למראיין

הקדמה

מטרות המחקר

- לבחון את היקף תופעת השחיקה, גורמיה, השלכותיה (כולל מדדי תפקוד אובייקטיביים) ודרכים להתמודד איתה, בקרב מדריכי המע"שים.
- כ- 250 מדריכים (ב- 20 מסגרות) העובדים ישירות מול אוכלוסיה עם מוגבלות שכלית התפתחותית ימלאו שאלון למילוי עצמי (שחיקה, גורמים, תפקוד וכו'). את אותם עובדים יעריך המנהל על רמת השחיקה והתפקוד (בעזרת קוד יחוברו השאלונים).
- לגבי כל מדריך יאספו מדדים אובייקטיביים לתפקוד.
(מי אנחנו? "עבודה נתמכת ברצף שירותי תעסוקה", נובמבר 2009).
- סודיות

השאלות

- כמה מילים על המרואיין: תפקיד, וותק בארגון, תפקידים קודמים, השכלה.
- המסגרת (רק למנהלי מע"ש) – כמה מדריכים, מאפייני המדריכים, סוגי מדריכים, סוגי מסגרות בתוך מע"ש, ייחודיות המע"ש לעומת מע"שים אחרים.
- תיאור כללי של עבודת המדריכים
 - מה מבחין בין מדריך טוב לפחות טוב
 - ביטויים אובייקטיביים לשוני (בתוצר, בהתקדמות חניכים וכד' שתלויים במדריך)
 - תיעוד תפקוד, זמינות הנתונים האובייקטיביים
- מהי שחיקה בעבודת המדריכים. מה מבחין בין מדריך שחוק ללא שחוק? מה היקף התופעה.
- מהם הגורמים מעכבי שחיקה ומעודדי שחיקה בעבודת המדריך (גורמי לחץ, מאפיינים חיוביים בתפקיד או העדרם).
- השלכות השחיקה והביטויים שלה בעבודה (עזיבה, היעדרויות, יחס למטופלים וכד').
- דרכי התמודדות ברמת הפרט, המסגרת והמשרד.

סוגיות טכניות

- שיטת איסוף הנתונים. שאלונים במחשב מע"ש. ניתן לענות על המחשב? (אפשר להדפיס, למלא, לסרוק ולהחזיר במייל).
- קוד לחיבור שאלון המדריך וחוות דעת המנהל על המדריך.

רשימת מדדים אובייקטיביים**נתונים מתועדים**

- היעדרויות מהעבודה (באופן כללי וכתוצאה ממחלה).
- תכניות קידום אישית של חניכי הקבוצה עליה אחראי המדריך
 - אחוז החניכים בקבוצה שלהם תכנית קידום
 - היקף הפעלת התכנית (אחוז הימים בהם הופעלה תכנית הקידום לחברי הקבוצה מתוך סך ימי העבודה באותה תקופה).
 - מספר הפעמים בהן הוחלפה תכנית הקידום לחברי הקבוצה בגלל הצלחת חניכי הקבוצה וכנ"ל בגלל אי הצלחה בתכנית הקידום.
- הכנסה כספית ממוצעת לקבוצות של המדריכים
 - בתקופות בהן הופיעו פרויקטים הדומים בהיקף הכספי (או באופן כללי תוך ביצוע תיקון סטטיסטי לפערים בגודל הפרויקט).
 - בתקופה בה היה פרויקט גדול שחולק בין כל הקבוצות.
 - ללא קשר לגודל הפרויקט, מדריכים טובים מקבלים יותר פרויקטים ולקבוצתם יותר כסף.
- דו"ח אירוע חריג
 - מספר ממוצע של אירועים חריגים במסגרת הקבוצה.
 - לפעמים האירועים בלתי צפויים

הערכת מנהל/מדריך**• מדריך מול חניכים**

1. - אווירה נעימה במחלקה (צחוקים, מוזיקה..)
- גאוות יחידה
2. - הערכת התקדמות אישית של חברי הקבוצה עליהם המדריך אחראי
- עוסק בפיתוח וקידום החניכים (תכניות קידום):
 - היבטים חברתיים, ביטחון עצמי, התנהגות
 - מיומנויות שקשורות לעבודה (מיומנויות, מוטיבציה, הקפדה על טיב העבודה, ידע, וכד').
3. - התמודדות עם אירועים חריגים
- צופה מראש את האירוע ומנסה למנוע/ למזער אותו (ערני למצוקת החניך, לחוסר טקט וכו')
- מגיב היטב לאירוע אחרי שקורה
- *לפעמים האירועים בלתי צפויים
4. - היכרות טובה עם החניך והתאמת המטלות/ ההתנהגות כלפיו בהתאם למאפייניו.
5. - יחס טוב, אוזן קשבת, עבודה עם הלב

- **מדריך מול משימות**

1. נכונות לקדם/ לקחת פרויקטים עם לויז "לחוץ"
2. עמידה בלוח זמנים של הפרויקט
3. בקרת איכות על התוצר (הקפדה על עבודה יפה וטובה)
4. מדריך שניתן לסמוך עליו בפרויקטים חשובים ומורכבים

- **"ראש גדול"**

1. תשומת לב עם החניך לא מגיע היום ודיווח בזמן
2. מדריך בהפסקה יותר מעורב, בודק מה קורה לעומת מדריך פאסיבי
3. לקיחת אחריות/ התנדבות לתפקידים נוספים (ריכוז פרויקטים, אחראי צילום וכדומה).
4. רצון להתמקצע, לצאת לקורסים והשתלמויות.

נספח ב' - מע"שים שהשתפו במחקר

החזרת שאלון מנהל כללי	החזרת שאלוני מדריכים	החזרת שאלוני מנהלים	מס' מדריכים במע"ש	מגזר	שם מסגרת	שם מנהל/ת
✓	3	3	4	חרדי	מע"ש בית יעקב ירושלים	גבי נעמי ויסבקר
	1	0	10	חרדי	מע"ש בנים שיח סוד ירושלים	מר עמרם גליק
✓	5	5	6	חרדי	מע"ש לב רבקה בני ברק	גבי מירי לוסטיג
✓	9	6	20	חרדי	מע"ש בנות שיח סוד ירושלים	גבי שרה כץ
✓	1	1	1	יהודי	מע"ש הרצליה	גבי איילת טלמזן
✓	6	6	6	יהודי	מע"ש מרכז סבא ירושלים	גבי אורית מרקובסקי
✓	2	4	4	יהודי	מע"ש קרית גת	מר אבשלום מעוז
✓	0	1	1	יהודי	מע"ש תעסוקתי נצרת עילית	גבי אלה גונמן
✓	3	3	3	יהודי	מע"ש תלם שומרה מעלה יוסף	מר רוני רז
✓	1	0	1	יהודי	מע"ש שקמים-בית עובד	גבי ורדה- רוזה מלמד
✓	1	1	3	יהודי	מע"ש "הגלילי" ראמה	מר גהאד אבו חלו
	3	3	10	יהודי	מע"ש אשדוד	גבי רותם ספטל
✓	5	5	5	יהודי	מרכז רב נכותי בת ים	מר יוסי ברוקס
✓	7	7	7	יהודי	מע"ש חותם טירת הכרמל	גבי חנה רובינשטיין
✓	1	1	1	יהודי	מע"ש צפת	גבי ציפורה מימון
✓	7	7	7	יהודי	מע"ש רמת גן	מר מוטי בן חיים
✓	2	2	2	יהודי	מפעל רב נכותי חושן אבן שמואל	גבי מלי פישביין
✓	0	1	1	יהודי	מע"ש אופקים	גבי הדר שמואלי
✓	8	8	15	יהודי	מע"ש אחיקם תל אביב	גבי ליאורה גרפי ארמה
✓	8	7	11	יהודי	מע"ש ציימס כפר-סבא	גבי שלי אנגיל
✓	6	7	8	יהודי	מע"ש אור יהודה	גבי מור טוגנדריך
	2	0	13	יהודי	מע"ש רב נכותי שק"ל ירושלים	גבי איילת פישביין
✓	0	0	2	ערבי	מע"ש עוספיה	גבי כרמלה לילאווי
✓	1	1	2	ערבי	מע"ש סלאם כפר קרע	גבי אריגי מסראווה אבופני
✓	7	8	8	ערבי	מע"ש "אל-מראם" באקה אל גרביה	מר עאיד לבנאוי
✓	4	4	4	ערבי	מע"ש טייבה	גבי לינה נסיראת
✓	5	5	6	ערבי	מע"ש טמרה	גבי אמאל מגדוב יאסין
✓	3	3	4	ערבי	עיריית שפרעם	גבי מונתהא קוסוקסי
	1	0	2	ערבי	מע"ש כאבול	גבי רימה שאהין
25	102	99	167	29		סה"כ

נספח ג' - שאלונים

שאלון למנהל מע"ש להערכת המדריכים במע"ש

N=99

שלום רב!

במסגרת ביצוע מחקר עבור קרן שלם, נתבקשנו לבחון האם יש שחיקה בקרב מדריכי מע"ש. אם כן, מהי רמתה ומהן השלכותיה. לצורך כך, ימלאו המדריכים שאלון בתחום זה, ובמקביל ימלאו גם המנהלים שאלון על המדריכים. כל שאלון מתייחס למדריך אחד. על מנת לשמור על אנונימיות, יש למלא קוד עבור שם המדריך עליו עונים בשאלון זה. הקוד יהיה זהה בשאלון זה ובשאלון אותו ממלא המדריך והוא יורכב ממש' תעודת זהות ומספר נוסף שיוחלט על כך. הנתונים יישמרו בסודיות וישמשו לצרכי מחקר בלבד.

השאלון מנוסח בלשון זכר אך מיועד לכולם.

תודה על שיתוף הפעולה

צוות המחקר

3 ספרות אחרונות של תעודת הזהות של המדריך קוד מדריךמספר חניכים בקבוצה $N=70$, $\bar{X}=15.2$, $SD=8.74$

22.9%	עד 10 חניכים
52.9%	11-15
11.4%	16-20
12.9%	+21

סוג קבוצה

1. קבוצה תעסוקתית רגילה (64.1%)
 2. קבוצה ייחודית (וותיקים, טיפולית וכד') (36.2%) N=86
 1. המדריך יחיד בקבוצה זו (57.7%)
 2. המדריך עובד כחלק מצוות (42.3%) N=52

המחלקה של המדריך

באיזו מידה במחלקה של המדריך יש:

SD	\bar{X}	N	במידה מועטה מאד 1	במידה מועטה 2	במידה בינונית 3	במידה רבה 4	במידה רבה מאד 5	
0.90	3.9	98	-	8.2%	21.4%	42.9%	27.6%	3. אווירה נעימה ("צחוקים", חיובים, מוזיקה, רוגע)
1.0	3.82	98	2%	8.2%	23.5%	38.8%	27.6%	4. תחושת של גאוות יחידה (הרגשה שזו קבוצה מיוחדת)
0.97	2.56	97	12.4%	39.2%	30.9%	15.5%	2.1%	5. אווירה של לחץ ומתח
0.86	3.76	98	-	8.2%	27.6%	44.9%	19.4%	6. רצון של החניכים להצליח בעבודה המוטלת עליהם
0.84	3.89	98	-	6.1%	22.4%	48%	23.5%	7. שמירה על מסגרת (משמעת, חוקים)

8. כמה חניכים של המדריך (אם בכלל) עזבו את הקבוצה (לקבוצה אחרת) או את המע"ש? (כתוב 0 אם אף אחד לא עזב).

$N=77, \bar{X}=0.66, SD=1.02$

0 עזבו 62.3%

1 עזבו 15.6%

2 עזבו 19.5%

3+ עזבו 2.6%

אם עזבו, נא ציין עבור כל אחד מהם את הסיבה העיקרית לעזיבה:

1. חניך א' סיבת עזיבה _____
2. חניך ב' סיבת עזיבה _____

פיתוח וקידום חניכים

באיזו מידה המדריך משקיע בפיתוח וקידום החניכים בתחום?

SD	\bar{X}	N	במידה מועטה מאד 1	במידה מועטה 2	במידה רבה 3	במידה רבה 4	במידה רבה מאד 5	
0.81	3.86	99	-	5.1%	25.3%	48.5%	21.2%	9. פיתוח אישי (היבטים חברתיים, ביטחון עצמי, התנהגות, כישורי חיים)
0.73	4.0	98	-	1%	23.5%	50%	25.5%	10. מיומנויות שקשורות לעבודה (יכולת לעבוד במגוון עבודות, מוטיבציה, הקפדה על טיב העבודה, ידע, הנגשת עבודה וכד')
0.92	3.73	99	1%	9.1%	26.3%	43.4%	20.2%	11. שיחות קבוצתיות עם החניכים (היגינה אישית, איך להתלבש, איך נראה שולחן העבודה, שיחת העשרה וכד')

12. באיזו מידה המדריך יוזם ומחפש דרכים יצירתיות איך ללמד ולקדם את החניכים?

$N=98, \bar{X}=3.76, SD=0.85$

5. במידה רבה מאד 18.4% 4. במידה רבה 46.9% 3. במידה בינונית 26.5% 2. במידה מועטה 8.2% 1. במידה מועטה מאד -

13. לכמה חניכים מתוך הקבוצה יש תוכנית קידום אישית פעילה? (ציין 0 אם אין תוכנית כזו) (תכנית

קידום אישית פורמאלית עם מטרות ויעדים לחניך שהצלחתה נבחנת תקופתית).

$N=69, \bar{X}=5.43, SD=5.23$

0 חניכים 20.3%

1-3 21.7%

4-6 27.6%

7-10 14.5%

+11 15.9%

14. להערכתך, באיזו מידה יש התקדמות אישית של חברי הקבוצה עליהם המדריך אחראי?

$$N=94, \bar{X}=3.6, SD=0.72$$

1. במידה מועטה מאד	2. במידה מועטה	3. במידה בינונית	4. במידה רבה	5. במידה רבה מאד
-	7.4%	31.9%	54.3%	6.4%

אירועים חריגים

15. באיזו מידה המדריך מצליח לצפות מראש את האירוע (זיהוי מצוקה של חניך, או אווירת מתח וכד'), ומנסה למנוע או למזער אותו?

ומנסה למנוע או למזער אותו?

$$N=97, \bar{X}=3.93, SD=0.77$$

1. במידה מועטה מאד	2. במידה מועטה	3. במידה בינונית	4. במידה רבה	5. במידה רבה מאד
-	7.2%	17.5%	56.7%	20.6%

16. באיזו מידה המדריך מגיב היטב לאירוע אחרי שקרה?

$$N=96, \bar{X}=3.85, SD=0.81$$

1. במידה מועטה מאד	2. במידה מועטה	3. במידה בינונית	4. במידה רבה	5. במידה רבה מאד
1%	5.2%	18.8%	57.3%	17.7%

17. מתחילת השנה (1.1.14), כמה אירועים חריגים היו במחלקה של המדריך? (ציין 0 אם לא היו)

$$N=74, \bar{X}=6.14, SD=7.65$$

27%	0 אירועים
19%	1-3 אירועים
21.6%	4-6 אירועים
14.9%	7-10 אירועים
17.5%	+11 אירועים

אם היו אירועים חריגים, כמה מתוך האירועים האלו היו מהסוגים הבאים:

- תוקפנות ואלימות (אלימות של משתקם, אלימות כלפי משתקמים, אלימות מילולית, איום לפגיעה באחרים) $N=40, \bar{X}=5.10, SD=3.96$
- נפילה, ופגיעה בעקבותיה $N=27, \bar{X}=2.20, SD=1.60$
- בעיות בריאות (אי מתן תרופה במסגרת, טעות במתן תרופה) $N=19, \bar{X}=3.32, SD=5.37$
- מינהלה (טעות בהסעה, יציאה מהמע"ש ללא רשות) $N=13, \bar{X}=1.08, SD=0.76$
- אחר $N=18, \bar{X}=4.61, SD=3.60$

היכרות עם החניכים

18. באיזו מידה יש למדריך היכרות טובה עם החניכים בקבוצה, המאפשרת לו התאמת התנהגות ו/או שיבוץ למטלות בהתאם למאפייני החניכים?

שיבוץ למטלות בהתאם למאפייני החניכים?

$$N=98, \bar{X}=4.29, SD=0.70$$

1. במידה מועטה מאד	2. במידה מועטה	3. במידה בינונית	4. במידה רבה	5. במידה רבה מאד
-	2%	8.2%	49%	40.8%

יחס לחניכים

19. באיזו מידה יש למדריך יחס טוב כלפי החניכים (אוזן קשבת, עבודה עם כל הלב, כבוד לחניכים, אכפתיות, יכולת יצירת קשר וכד')?

$N=98, \bar{X}=4.31, SD=0.70$

5. במידה רבה מאד 41.8%
 4. במידה רבה 4.9%
 3. במידה בינונית 7.1%
 2. במידה מועטה 2%
 1. במידה מועטה מאד -

מדריך מול משימות לקוח

SD	\bar{X}	N	לא רלוונטי	במידה מועטה מאד 1	במידה מועטה 2	במידה בינונית 3	במידה רבה 4	במידה רבה מאד 5	באיזו מידה המדריך :
0.70	3.98	98	-	-	1%	22.4%	54.1%	22.4%	20. מתכנן ומתארגן נכון מול משימות/עבודות תוך הפעלה מיטבית של הקבוצה
0.70	4.06	97	-	-	2.1%	15.5%	56.7%	25.8%	21. עומד בלוח הזמנים שנקבע
0.80	4.2	97	-	2.1%	1%	8.2%	52.6%	36.1%	22. מבצע עבודות באיכות שנדרשת (תוך בקרת איכות על המוצר)
1.07	3.66	96	-	3.1%	12.5%	22.9%	38.5%	22.9%	23. מוכן לקחת על עצמו פרויקטים עם לוח זמנים לחוץ
1.07	3.96	94	-	3.2%	7.4%	17%	35.1%	37.2%	24. ניתן לסמוך עליו בפרויקטים חשובים ומורכבים
1.0	3.82	78	-	2.6%	7.7%	21.8%	41%	26.9%	25. הלקוחות מעדיפים לעבוד עם המדריך
1.2	3.29	95	-	9.5%	15.8%	27.4%	30.5%	16.8%	26. לוקח אחריות/ מתנדב לתפקידים נוספים (ריכוז פרויקטים, אחראי טיולים, וכד')
1.18	3.76	98	-	4.1%	14.3%	16.3%	32.7%	32.7%	27. רוצה להיות מקצועי (לצאת לקורסים והשתלמויות וכד')
0.89	3.99	98	-	-	6.1%	21.4%	39.8%	32.7%	28. עומד בדרישות מקצועיות ייחודיות לתפקיד (עמידה בלחצים, ריבוי משימות, יכולת לקבוע סדרי עדיפויות, דרישות פיזיות וכד')
0.82	4.04	95	-	-	3.2%	22.1%	42.1%	32.6%	29. מבצע את משימותיו באופן עצמאי

מינהלה

30. באיזו שכיחות המדריך מגיע בזמן לעבודה?

$N=97, \bar{X}=4.54, SD=0.84$

5. לעיתים קרובות מאד 68%
 4. לעיתים קרובות 23.7%
 3. לפעמים 4.1%
 2. לעיתים רחוקות 2.1%
 1. לעיתים רחוקות מאד 2.1%

31. מתחילת השנה (1.1.14) כמה ימי חופשה יומי מחלה לקח המדריך?

ימי חופשה $N=55, \bar{X}=11.2, SD=7.9$

ימי מחלה $N=60, \bar{X}=7.9, SD=10.8$

ימי מחלה		ימי חופשה	
15%	0	3.6%	0
23.3%	1-3	20.0%	1-3
29.9%	4-6	23.7%	4-10
13.4%	7-10	23.6%	11-15
18.3%	+11	16.4%	16-20
		12.7%	+21

שחיקה

32. באיזו שכיחות מרגיש המדריך שהוא נשחק בעבודתו?

$N=97, \bar{X}=2.94, SD=1.34$

1. לעיתים רחוקות מאד	2. לעיתים רחוקות	3. לפעמים	4. לעיתים קרובות	5. לעיתים קרובות מאד
11.3%	24.7%	30.9%	24.7%	8.2%

קשר שוטף ומותאם עם משפחות ומערכי דור

33. באיזו שכיחות מקיים המדריך קשר ענייני ומותאם עם משפחות ומערכי דור?

$N=98, \bar{X}=3.24, SD=0.90$

1. לעיתים רחוקות מאד	2. לעיתים רחוקות	3. לפעמים	4. לעיתים קרובות	5. לעיתים קרובות מאד
5.1%	10.2%	44.9%	34.7%	5.1%

הערכה כללית

34. עד כמה להערכתך, המדריך מתאים לתפקידו (יודע לתקשר עם חניכים, מגלה סבלנות, מציג גבולות

וכד')

$N=99, \bar{X}=4.29, SD=0.77$

1. מאד לא מתאים	2. די לא מתאים	3. ככה ככה	4. די מתאים	5. מתאים מאד
--	2%	13.1%	38.4%	46.5%

ושוב תודה על שיתוף הפעולה

שאלון למדריכים במע"ש

N=101

שלום רב!

במסגרת ביצוע מחקר עבור קרן שלם, נתבקשנו לבחון האם יש שחיקה בקרב מדריכי מע"ש. אם כן, מהי רמתה ומהן השלכותיה. לצורך כך, נשמח אם תמלא שאלון בתחום זה. בראש הדף יש לציין את הקוד שיינתן לך. הנתונים יישמרו בסודיות וישמשו לצרכי מחקר בלבד.

השאלון מנוסח בלשון זכר אך מיועד לכולם.

תודה על שיתוף הפעולה

צוות המחקר

קוד

מאפייני עבודה

באיזו מידה קיים כל אחד מהגורמים הבאים בתפקיד אותו אתה ממלא כיום?

ס.ת.	\bar{X}	N	קיים במידה מועטה מאד 1	קיים במידה מועטה 2	קיים במידה בינונית 3	קיים במידה רבה 4	קיים במידה רבה מאד 5	
0.79	4.35	101	1%	-	13.9%	33.7%	51.5%	1. עבודה מעניינת ומאתגרת
0.77	4.37	100	--	1%	15%	30%	54%	2. עצמאות בעבודה
0.92	4.07	101	1%	5%	17.8%	38.6%	37.6%	3. אפשרות לבטא ולנצל את הכישורים שלך
0.69	4.46	101	--	1%	7.9%	35.6%	55.4%	4. אפשרות לעזור לחניכים ולקדמם
1.25	3.42	99	10.1%	11.1%	28.3%	27.3%	23.2%	5. אפשרות לקידום מקצועי
0.8	4.35	94	1.1%	--	13.8%	33%	52.1%	6. הערכה על עבודה טובה שלך מצד הנהלת המע"ש

באיזו שכיחות -

ס.ת.	\bar{X}	N	לעיתים רחוקות מאד 1	לעיתים רחוקות 2	לפעמים 3	לעיתים קרובות 4	לעיתים קרובות מאד 5	
0.90	3.67	101	1%	6.9%	34.7%	38.6%	18.8%	7. אתה נדרש למלא משימות בלוח זמנים קצר
1.11	3.38	99	6.1%	13.1%	35.4%	27.3%	18.2%	8. עליך לעבוד בעבודה קשה פיזית
0.93	3.61	95	1.1%	6.3%	44.2%	27.4%	21.1%	9. יש עליך עומס עבודה רב

ס.ת.	\bar{X}	N	לעיתים רחוקות מאד 1	לעיתים רחוקות 2	לפעמים 3	לעיתים קרובות 4	לעיתים קרובות מאד 5	באיזו שכיחות -
1.17	2.79	97	17.5%	21.6%	30.9%	23.7%	6.2%	10. מוטלות עליך משימות בלי מספיק תנאים ועזרה לבצע אותן
0.60	4.76	101	--	2%	3%	11.9%	83.2%	11. אתה נדרש לגלות סבלנות, אהדה, עירנות ותשומת לב לצרכי החניכים
1.14	3.94	100	4%	6%	25%	22%	43%	12. עליך להתמודד מול חניכים "קשים"
1.13	4.01	99	4%	7.1%	17.2%	27.3%	44.4%	13. עליך לעסוק שוב ושוב בקשיים ובבעיות של חניכים
0.96	3.32	98	6.1%	6.1%	48%	29.6%	10.2%	14. אתה מרגיש תסכול כאשר חניכים לא מתקדמים מספיק
0.88	4.34	97	1%	1%	17.5%	23.7%	56.7%	15. יש לך במי להיעזר כאשר מתעוררת אצלך בעיה מקצועית

באיזו מידה?

ס.ת.	\bar{X}	N	במידה מועטה מאד 1	במידה מועטה 2	במידה בינונית 3	במידה רבה 4	במידה רבה מאד 5	
0.53	4.63	98	--	--	2%	32.7%	65.3%	16. ידוע לך בדיוק מהן הסמכויות שלך בתפקיד
1.88	2.74	95	21.1%	17.9%	32.6%	23.2%	5.3%	17. אתה חייב לעשות בתפקידך דברים שבעצם היית רוצה לעשות אותם באופן אחר
0.57	4.58	96	--	--	4.2%	33.3%	62.5%	18. ברור לך מהן הציפיות ומה נדרש ממך בתפקידך
1.37	2.71	59	23.7%	22%	30.5%	6.8%	16.9%	19. אתה נדרש לבצע משימות שאינן בהגדרת תפקידך
0.67	4.49	95	--	1.1%	6.3%	34.7%	57.9%	20. יש לך תמיכה וגיבוי מהנהלת מע"ש

עד כמה אתה מרוצה או לא מרוצה מכל אחד מהנושאים הבאים :

ס.ת.	\bar{X}	N	מאד לא מרוצה 1	לא כל כך מרוצה 2	ככה – ככה 3	מרוצה 4	מרוצה מאד 5	
1.27	2.27	98	39.8%	18.4%	23.5%	12.2%	6.1%	21. מהשכר שאתה מקבל בעבודתך
1.34	3.14	98	17.3%	14.3%	21.4%	30.6%	16.3%	22. מהתנאים הסוציאליים שאתה מקבל
0.76	4.39	96	1%	--	10.4%	36.5%	52.1%	23. היחסים עם מדריכים אחרים במע"ש (תמיכה, עזרה הדדית, גיבוש וכד')

באיזו מידה אתה מקבל ממדריכים אחרים במע"ש :

24. תמיכה מקצועית (עזרה טכנית, מתן עצה ומידע, סיוע בפתרון בעיה מקצועית וכד')

ס.ת.	\bar{X}	N	1. במידה מועטה מאד	2. במידה מועטה	3. במידה בינונית	4. במידה רבה	5. במידה רבה מאד
1.03	4.05	96	4.2%	3.1%	15.6%	37.5%	39.6%

25. תמיכה רגשית (הקשבה אליך, התייחסות לקשייך וכד')

ס.ת.	\bar{X}	N	1. במידה מועטה מאד	2. במידה מועטה	3. במידה בינונית	4. במידה רבה	5. במידה רבה מאד
0.91	4.21	96	2.1%	2.1%	13.5%	37.5%	44.8%

26. באיזו מידה אתה מקבל מהנהלת מע"ש משוב על עבודתך (הדרכה, ביקורת, מידע וכד')

ס.ת.	\bar{X}	N	1. במידה מועטה מאד	2. במידה מועטה	3. במידה בינונית	4. במידה רבה	5. במידה רבה מאד
0.89	4.11	99	2%	2%	16.2%	42.4%	37.4%

27. באיזו מידה במחלקה שלך יש אווירה נעימה ("צחוקים", חיובים, מוזיקה, רוגע)?

ס.ת.	\bar{X}	N	1. במידה מועטה מאד	2. במידה מועטה	3. במידה בינונית	4. במידה רבה	5. במידה רבה מאד
0.73	4.22	100	--	1%	15%	45%	39%

לפניך מספר דרכים בהן מדריכים במע"ש עשויים להשתמש כדי להקל על הקשיים ולהתמודד עם הלחצים הקיימים בעבודתם. נסה להעריך עד כמה השתמשת בכל אחת מהדרכים הללו בתקופה האחרונה.

ס.ת.	\bar{X}	N	לעיתים רחוקות מאד 1	לעיתים רחוקות 2	לפעמים 3	לעיתים קרובות 4	לעיתים קרובות מאד 5	
1.33	2.72	100	25%	17%	32%	13%	13%	28. ניסית להעביר משימות ותפקידים למדריכים אחרים
1.17	2.72	99	22.2%	14.1%	38.4%	20.2%	5.1%	29. ניסית להוריד מתח (מנוחה, התעמלות, בילוי וכד')
0.96	1.77	94	51.1%	28.7%	13.8%	5.3%	1.1%	30. השקעת פחות בחניכים כדי להקל על עצמך
1.15	3.60	97	8.2%	6.2%	25.8%	37.1%	22.7%	31. התייעצת עם הנהלת מע"ש
1.10	1.73	98	60.2%	19.4%	10.2%	7.1%	3.1%	32. ניסית להיות "ראש קטן" במידת האפשר

מהם הלחצים והקשיים העיקריים שאתה נתקל בהם בדרך כלל במסגרת העבודה?

הרגשה בעבודה ותפקוד

לפניך משפטים שונים המתארים כיצד מדריכים במע"שים עשויים להרגיש בתפקידם. בתקופה האחרונה, עד כמה היו לך את ההרגשות המתוארות להלן:

ס.ת.	\bar{X}	N	לעיתים רחוקות מאד 1	לעיתים רחוקות 2	לפעמים 3	לעיתים קרובות 4	לעיתים קרובות מאד 5	
1.09	3.23	98	9.2%	8.2%	46.9%	21.4%	14.3%	33. עייפות
0.87	4.16	98	1%	2%	18.4%	36.7%	41.8%	34. טוב לך
1.12	2.59	95	21.1%	23.2%	35.8%	15.8%	4.2%	35. הרגשה של "התרוקנות מצברים"
1.03	2.02	95	41.1%	25.3%	25.3%	7.4%	1.1%	36. קצת מדוכא
1.13	2.68	94	20%	17.9%	42.1%	13.7%	6.3%	37. סחוט פיזית
1.2	2.21	94	38.3%	21.3%	26.6%	8.5%	5.3%	38. תשוש נפשית
0.84	3.99	98	--	4.1%	23.5%	41.8%	30.6%	39. "מבסוט"
1.15	2.54	96	24%	21.9%	35.4%	13.5%	5.2%	40. מרגיש נשחק בעבודתך

41. האם הוצע לך בשנה האחרונה קורס או השתלמות מקצועית מחוץ למע"ש (במימון או

בסיבסוד של מע"ש)? N=96 1. כן 51% 2. לא 49%

42. אם כן, האם עברת את הקורס/ ההשתלמות שהוצע לך? N=56

1. כן 71.4%
2. לא. 28.6% מה הסיבה לכך?
3. כאשר אתה חושב על עצמך בתקופה האחרונה, באיזו מידה היו לך בעבודה כל אחת מההרגשות או ההתנהגויות המתוארות להלן.

ס.ת.	\bar{X}	N	במידה מועטה מאד 1	במידה מועטה 2	במידה בינונית 3	במידה רבה 4	במידה רבה מאד 5	
0.73	4.43	98	1%	1%	5.1%	39.8%	53.1%	43. אתה מטפל בצורה טובה בבעיות של החניכים שלך
1.02	1.58	89	66.3%	20.2%	5.6%	4.5%	3.4%	44. הפכת קצת פחות אכפתי ביחס ללחניכים מאז שהתחלת בתפקיד
0.52	4.56	95	--	--	1.1%	42.1%	56.8%	45. אתה מרגיש שבעבודתך כמדריך, אתה משפיע על החניכים בצורה חיובית
0.66	4.34	96	--	1%	7.3%	47.9%	43.8%	46. אתה מבין היטב איך מרגישים וחושבים החניכים שלך
1.36	1.91	86	61.6%	12.8%	7%	10.5%	8.1%	47. אתה מתייחס לחלק מהחניכים שלך בצורה לא אישית
0.54	4.47	94	--	--	2.1%	48.9%	48.9%	48. אתה יוצר בקלות אווירה רגועה עם החניכים
1.45	1.97	90	62.2%	12.2%	2.2%	13.3%	10%	49. פחות חשוב לך מה קורה לחלק מהחניכים

באיזו מידה מאפיינים אותך כל אחד מהנושאים הבאים:

ס.ת.	\bar{X}	N	לא רלוונטי 9	במידה מועטה מאד 1	במידה מועטה 2	במידה בינונית 3	במידה רבה 4	במידה רבה מאד 5	
0.77	4.33	97	--	1%	1%	9.3%	41.2%	47.4%	50. משקיע בפיתוח אישי של החניכים (היבטים חברתיים, בטחון עצמי, כישורי חיים, התנהגות)
0.88	4.35	94	--	1.1%	4.3%	7.4%	33%	54.3%	51. משקיע בשיחות קבוצתיות עם חניכים (היגינה אישית, איך להתלבש, איך נראה שולחן עבודה, שיחת העשרה וכד')
0.7	4.22	96	--	1%	1%	6.3%	58.3%	33.3%	52. מצליח לצפות מראש אירוע חריג (זיהוי של מצוקת חניך, אווירת מתח בקבוצה וכיו')
0.66	4.38	95	--	--	--	9.5%	43.2%	47.4%	53. מגיב היטב לאירוע חריג אחרי שאירע

ס.ת.	\bar{X}	N	לא רלוונטי	במידה מועטה מאד	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רבה מאד	
			9	1	2	3	4	5	
0.47	4.76	97	--	--	--	2.1%	19.6%	78.4%	54. נותן יחס טוב לחניכים שלך (אוזן קשבת, עבודה עם כל הלב, כבוד לחניכים, אכפתיות וכ"ו)
0.81	4.27	98	--	1%	3.1%	7.1%	45.9%	42.9%	55. לוקח אחריות, מתנדב לתפקידים נוספים
0.83	4.53	99	--	2%	1%	6.1%	24.2%	66.7%	56. רוצה להיות מקצועי (לצאת לקורסים והשתלמויות וכד')
0.50	4.64	98	--	--	--	1%	33.7%	65.3%	57. מכיר היטב את החניכים שלך כך שאתה מתאים התנהגות ו/או שיבוץ למטלות בהתאם למאפייני החניכים
0.59	4.62	95	--	--	1.1%	2.1%	30.5%	66.3%	58. מבצע עבודות באיכות הנדרשת (ביצוע בקרת איכות על המוצר)
0.66	4.53	97	--	--	1%	6.2%	32%	60.8%	59. ניתן לסמוך עליך בפרויקטים חשובים ומורכבים
0.67	4.40	77	--	--	--	10.4%	39%	50.6%	60. הלקוחות מעדיפים לעבוד איתך
0.74	4.40	98	--	--	3.1%	6.1%	38.8%	52%	61. משקיע בפיתוח החניכים <u>במימוניות</u> הקשורות לעבודה (יכולת לעבוד במגוון עבודות, מוטיבציה, הנגשת העבודה וכד')

62. אם היית יכול, באיזו מידה היית רוצה לעבור לתפקיד אחר?

ס.ת.	\bar{X}	N	1. במידה מועטה מאד	2. במידה מועטה	3. במידה בינונית	4. במידה רבה	5. במידה רבה מאד
1.38	2.48	92	33.7%	20.7%	21.7%	12%	12%

63. כיצד היית מעריך את מצב בריאותך באופן כללי?

ס.ת.	\bar{X}	N	1. לא טוב	2. סביר	3. טוב	4. טוב מאד	5. מצוין
0.98	3.97	99	1.0%	8.1%	19.2%	36.4%	35.4%

64. עד כמה אתה מרוצה או לא מרוצה מהתפקיד שלך במע"ש?

ס.ת.	\bar{X}	N	1. מאד לא מרוצה	2. לא כל כך מרוצה	3. ככה-ככה	4. מרוצה	5. מרוצה מאד
0.70	4.32	100	--	2%	7%	48%	43%

65. מה היית ממליץ להנהלת מע"ש לעשות כדי להפחית לחצים וקשיים בעבודה ולהקטין את הרגשת השחיקה של המדריכים?

המלצות להפחתת קשיים ולחצים:

המלצות להפחתת הרגשת השחיקה:

עכשיו כמה משתני רקע הנחוצים לנו לצורך ניתוחים סטטיסטיים.

66. מגדר: N=93 1. גבר (22.6%) 2. אישה (77.4%)
 67. גיל: N=93 1. עד 24 2. 25-34 3. 35-44 4. 45-54 5. 55 ומעלה
 3.2% 19.4% 25.8% 50.5% 1.1%

68. השכלה

1. עד תיכונית חלקית	2. תיכונית מלאה ללא בגרות	3. תיכונית עם תעודת בגרות	4. על תיכונית	5. אקדמאית
5.2%	15.6%	21.9%	24%	33.3%

69. לאום: 1. יהודי (76.6%) 2. ערבי (22.3%) 3. אחר (1.1%),

פרט

70. וותק בתפקיד הנוכחי: N=98

1. עד שנה	2. מעל שנה עד שנתיים	3. מעל שנתיים עד 5	4. מעל 5 עד 10	5. מעל 10 עד 20	6. מעל 20 שנים
11.2%	10.2%	24.5%	20.4%	17.3%	16.3%

71. וותק בעיסוק (עבודה נוכחית, עבודה קודמת או התנדבות עם אנשים בעלי מוגבלות) N=93

1. עד שנה	2. מעל שנה עד שנתיים	3. מעל שנתיים עד 5	4. מעל 5 עד 10	5. מעל 10 עד 20	6. מעל 20 שנים
5.4%	7.5%	24.7%	18.3%	20.4%	23.7%

72. האם אתה עובד או לומד בנוסף לתפקידך הנוכחי? N=94

1. רק העבודה במקום הנוכחי	2. יש לי עבודה נוספת	3. אני לומד בנוסף לעבודה במקום הנוכחי	4. אני גם לומד וגם עובד בנוסף לעבודה במקום הנוכחי
67%	13.8%	9.6%	9.6%

ושוב תודה על שיתוף הפעולה

שאלון כללי למנהל מע"ש

שלום רב!

במסגרת ביצוע מחקר עבור קרן שלם, נתבקשנו לבחון האם יש שחיקה בקרב מדריכי מע"ש. בשאלון זה נבקשך להתייחס להיבטים שונים הקשורים בעבודתם של המדריכים במע"ש. השאלון עוסק בכלל המע"ש ואינו מתייחס למדריך מסוים. הנתונים שימולאו יישמרו בסודיות וישמשו לצורכי מחקר בלבד.

תודה על שיתוף הפעולה

צוות המחקר

השתלמויות וישיבות צוות

כמה פעמים בשנה האחרונה הועברו לצוות מדריכי מע"ש כל אחת מהפעילויות הבאות:

1. השתלמויות מקצועיות בתוך מע"ש שהועברו ע"י גורם מקצועי חיצוני

ממוצע	0 פעמים בשנה	1 פעמים בשנה	2 פעמים בשנה	3+ פעמים בשנה
1.32	36%	28%	20%	16%

2. סדנא או פעילות קבוצתית (סדנת גיבוש, טיול, יום כיף וכו')

ממוצע	0 פעמים בשנה	1 פעמים בשנה	2 פעמים בשנה	3 פעמים בשנה	4+ פעמים בשנה
2.48	16%	36%	20%	12%	16%

3. ישיבות צוות

ממוצע	0 פעמים בשנה	1-3 פעמים בשנה	4-15 פעמים בשנה	16-25 פעמים בשנה	26+ פעמים בשנה
16.4	8%	8%	32%	36%	16%

תכניות קידום אישיות לחניכים (תכנית פורמאלית עם מטרות ויעדים לחניך שהצלחתה נבחנת תקופתית)

4. באיזו מידה המע"ש מעודד תכניות קידום אישיות לחניכים? (הקצאת משאבים וזמן

לנושא, עידוד המדריכים לכך, ביקורת תקופתית על ביצוע התכניות וכו')

ממוצע	ממוצע	גודל מדגם	1. במידה מועטה מאד	2. במידה מועטה	3. במידה בינונית	4. במידה רבה	5. במידה רבה מאד
0.96	3.56	25	-	4%	24%	28%	44%

להערכתך, באיזו שכיחות מאופיינת עבודת המדריך בלחצים מהסוגים הבאים:

5. עומס רב בעבודה

קטגוריית תקן	ממוצע	גודל מדגם	1. לעתים רחוקות מאד	2. לעתים רחוקות	3. לפעמים	4. לעתים קרובות	5. לעתים קרובות מאוד
0.96	3.56	25	4%	4%	40%	36%	16%

6. עומס רגשי

קטגוריית תקן	ממוצע	גודל מדגם	1. לעתים רחוקות מאד	2. לעתים רחוקות	3. לפעמים	4. לעתים קרובות	5. לעתים קרובות מאוד
0.95	3.64	25	4%	4%	32%	44%	16%

7. מה הנהלת מע"ש עושה או יכולה לעשות כדי להקטין את לחצי העבודה?

עושה _____
יכולה לעשות _____

8. להערכתך, באיזו מידה קיימת במע"ש בעיה של שחיקה בעבודתם של מדריכים?

קטגוריית תקן	ממוצע	גודל מדגם	1. במידה מועטה מאד	2. במידה מועטה	3. במידה בינונית	4. במידה רבה	5. במידה רבה מאד
1.16	3.04	24	4.2%	33.3%	33.3%	12.5%	16.7%

9. מה הנהלת מע"ש עושה או יכולה לעשות כדי להקטין את הרגשת השחיקה של

המדריכים?

עושה _____
יכולה לעשות _____

ושוב תודה על שיתוף הפעולה

נספח ד' - מדדי המחקר

מדדי המחקר – מנהלי המע"ש**1. מאפייני המחלקה**

מספר השאלה	תקציר השאלה
3	אווירה נעימה
4	גאוות יחידה
6	רצון החניכים להצליח בעבודתם
7	שמירה על מסגרת
מקדם המהימנות α	ממוצע
0.71	3.83
סטיות תקן	0.66

2. פיתוח החניך

מספר השאלה	תקציר השאלה
9	פיתוח אישי
10	פיתוח מיומנויות שקשורות בעבודה
11	שיחות קבוצתיות
12	יוזם דרכים יצירתיות לקידום החניך
מקדם המהימנות α	ממוצע
0.84	3.84
סטיות תקן	0.68

3. אירועים חריגים

מספר השאלה	תקציר השאלה
15	צופה מראש אירוע חריג
16	מגיב היטב לאירוע חריג
18	היכרות טובה עם החניכים שמאפשרת התאמת התנהגות/שיבוץ ע"פ מאפייני החניך
מקדם המהימנות α	ממוצע
0.71	4.03
סטיות תקן	0.61

4. מדריך מול משימות לקוח

תקציר השאלה		מספר השאלה
מתכנן ומתארגן נכון מול משימות		20
עומד בלוי"ז שנקבע		21
עבודה באיכות הנדרשת		22
ניתן לסמוך עליו בפרויקטים חשובים ומורכבים		24
הלקוחות מעדיפים לעבוד מול המדריך		25
מקדם המהימנות α	ממוצע	סטיית תקן
0.90	4.02	0.71

5. מדריך כבעל מקצוע

תקציר השאלה		מספר השאלה
לוקח אחריות ומתנדב לפרויקטים		26
רוצה להיות מקצועי (השתלמויות, קורסים)		27
עומד בדרישות מקצועיות מיוחדות		28
מבצע משימותיו באופן עצמאי		29
מקדם המהימנות α	ממוצע	סטיית תקן
0.78	3.78	0.81

מדדי המחקר – מדריכי המע"ש**1. מאפייני תפקיד חיוביים**

מספר השאלה	תקציר השאלה
1	עבודה מעניינת ומאתגרת
2	עצמאות בעבודה
3	אפשרות לבטא ולנצל את כישוריך
4	אפשרות לעזור לחניכים ולקדמם
5	אפשרות לקידום מקצועי
מקדם המהימנות α	ממוצע
0.67	4.13
סטיות תקן	0.59

2. עומס בעבודה

מספר השאלה	תקציר השאלה
7	משימות בלוי"ז קצר
8	עבודה קשה פיזית
9	עומס עבודה רב
10	משימות בלי מספיק תנאים ועזרה
מקדם המהימנות α	ממוצע
0.79	3.36
סטיות תקן	0.81

3. עומס רגשי

מספר השאלה	תקציר השאלה
11	נדרש לגלות סבלנות ותשומת לב לצרכי החניכים
12	עליך להתמודד מול חניכים קשים
13	עיסוק שוב ושוב בקשיים ובבעיות של חניכים
14	תסכול כאשר החניכים לא מתקדמים מספיק
מקדם המהימנות α	ממוצע
0.69	4.03
סטיות תקן	0.72

4. בהירות התפקיד

תקציר השאלה		מספר השאלה
ידוע לך בדיוק הסמכויות		16
ברורות הציפיות ומה נדרש ממך		18
מקדם המהימנות α	ממוצע	סטיית תקן
0.46	4.61	0.45

5. קונפליקט בתפקיד

תקציר השאלה		מספר השאלה
אתה עושה דברים שהיית רוצה לעשות אחרת		17
משימות שאינן בהגדרת תפקידך		19
מקדם המהימנות α	ממוצע	סטיית תקן
0.83	2.70	1.10

6. תמיכה במדריך

תקציר השאלה		מספר השאלה
הערכה על עבודה טובה מצד הנהלת המע"ש		6
יש במי להיעזר בבעיה מקצועית		15
יש תמיכה וגיבוי מהנהלת המע"ש		20
תמיכה מקצועית ממדריכים אחרים		24
תמיכה רגשית ממדריכים אחרים		25
משוב מהנהלת המע"ש על עבודתך		26
מקדם המהימנות α	ממוצע	סטיית תקן
0.77	4.26	0.59

7. התמודדות

מספר השאלה		תקציר השאלה
28		העברת משימות למדריכים אחרים
29		הורדת מתח (מנוחה, התעמלות)
30		השקעת פחות בחניכים
31		התייעצות עם הנהלת המע"ש
32		ניסית להיות "ראש קטן"
מקדם המהימנות α	ממוצע	סטיית תקן
0.62	2.54	0.76

8. שחיקה

מספר השאלה		תקציר השאלה
33		עייפות
35		"התרוקנות מצברים"
37		סחוט פיזית
38		תשוש נפשית
40		מרגיש נשחק בעבודה
מקדם המהימנות α	ממוצע	סטיית תקן
0.86	2.64	0.92

9. דיכאון

מספר השאלה		תקציר השאלה
34		טוב לך
36		קצת מדוכא
39		"מבסוט"
מקדם המהימנות α	ממוצע	סטיית תקן
0.80	1.95	0.78

10. תחושת הישג

תקציר השאלה		מספר השאלה
אתה מטפל בצורה טובה בבעיות החניכים		43
כמדריך אתה משפיע על החניכים בצורה חיובית		45
אתה מבין היטב איך מרגישים החניכים		46
אתה יוצר בקלות אווירה רגועה עם החניכים		48
מקדם המהימנות α	ממוצע	סטיית תקן
0.79	4.43	0.54

11. טיפול באירועים חריגים

תקציר השאלה		מספר השאלה
היכרות טובה עם החניכים שמאפשרת התאמת התנהגות/שיבוץ למטלות בהתאמה לחניך		57
צופה מראש אירוע חריג		52
מגיב היטב לאירוע חריג		53
מקדם המהימנות α	ממוצע	סטיית תקן
0.68	4.41	0.49

12. פיתוח חניך

תקציר השאלה		מספר השאלה
משקיע בפיתוח אישי של החניכים		50
משקיע בשיחות קבוצתיות		51
משקיע בפיתוח מיומנויות עבודה		61
מקדם המהימנות α	ממוצע	סטיית תקן
0.70	4.36	0.63

13. מדריך מול משימות לקוח ומקצועיות

תקציר השאלה		מספר השאלה
לוקח אחריות ומתנדב לתפקידים נוספים		55
ניתן לסמוך עליך בפרויקטים חשובים ומורכבים		59
רוצה להיות מקצוען (קורסים, השתלמויות)		56
מקדם המהימנות α	ממוצע	סטיית תקן
0.56	4.44	0.56

14. ניכור

תקציר השאלה		מספר השאלה
הפכת לפחות אכפתי ביחס לחניכים		44
יחס לא אישי לחלק מהחניכים		47
פחות חשוב לך מה קורה לחלק מהחניכים		49
מקדם המהימנות α	ממוצע	סטיית תקן
0.65	1.84	1.05

15. שביעות רצון משכר ותנאים סוציאליים

תקציר השאלה		מספר השאלה
מרוצה משכר		21
מרוצה מתנאים סוציאליים		22
מקדם המהימנות α	ממוצע	סטיית תקן
0.75	2.70	1.17

Executive Summary

The target population of the current study was direct care staff of Rehabilitation Work Centers (RWCs) working with developmentally (intellectually) disabled (clients).

Goals

The goals of the current study included estimation of burnout diffusion amongst RWCs' direct care staff members and examination of burnout causes and effects, as well as examination of strategies of coping with burnout and analysis of objective measurements of performance .

Methodology

A sample of approximately 100 direct care staff members from 29 RWCs filled out anonymous questionnaires about their job characteristic, burnout symptoms and burnout effects. Same direct care staff were evaluated by their respective managers on scales of work functioning and burnout estimates. Additionally, several objective measurements related to work functioning of the direct care staff were included in the analysis (such as: quantity and characteristics of uncommon severe events typical to client working groups headed by each direct care staff member, client dropout rates etc.). For privacy concerns, analytical comparison of data from managerial evaluations with data from direct care staff personal questionnaires was conducted anonymously by designating to each direct care staff member a code number. Also, each RWC manager has completed a short descriptive questionnaire about the RWC under his supervision, probing such attributes as quality and quantity of stress factors on workplace, burnout diffusion etc. Furthermore, as a preliminary step to research tools development and research on burnout it's causes and effects 11 RWC managers and 6 RWC direct care staff members were interviewed.

Main Findings

- Burnout was defined as mental and physical exhaustion caused by prolonged coping with work stress. Research population was characterized by a medium level of burnout and low self-reported level of depression.
- Levels of burnout inhibiting factors - support provided to the direct care staff, positive job characteristics and low levels of ambiguity regarding job definition - were reported high. While levels of burnout and depression facilitators - work load and work conflict - were reported above and below average respectively. Emotional load ('friction' with challenging client behavior) was reported high and perceived as a stress factor, but was correlated with neither burnout nor depression.
- Coping through consultation with management occurs with medium-high frequency and correlates negatively with uncommon severe events' frequency.

- Ineffective coping (minimal commitment to job obligations and reduced dedication to clients' wellbeing and success) reported low and correlated positively with burnout.
- Interviewed RWCs managers and direct care staff members pointed up several effective strategies for coping with stress and burnout:
 - a) Stress alleviation
Employing adaptive coping strategies (planning ahead, cooperating, prioritizing etc.), work load alleviation (through workforce expansion, better matching between tasks and clients' abilities etc.), advanced training targeting competence of work with clients, instrumental support, viewing difficulties as challenges and opportunities for innovation (encouraging direct care staff autonomy and initiatives, stressing the meaning and significance of their job, including them in decision making processes etc.).
 - b) Burnout mitigation
Offering direct care staff emotional support and opportunities for communicating their feelings and well as offering them workshops on stress coping strategies.
 - c) Improvement of working conditions (wages) and working environment.
- Managerial evaluations of direct care staff work functioning did not correlate, or were weakly correlated, with own work functioning evaluations of the staff members. No connection was found between objective measurements related to work functioning of the direct care staff and either managerial evaluations or own evaluations of work functioning. Exceptions to this rule were: a) significant negative correlation between the number of vacation days claimed by direct care staff members and the managerial evaluations of their work functioning; and b) number of sick days was positively correlated with depression.
- Objective work functioning measurement met with difficulties explained by two main factors:
 - a) Relatively low frequency of measured events, such as uncommon severe event;
 - b) The measured events were often springing from circumstances non related to direct care staff behavior and/or attitudes.
- Self-report evaluations of work functioning of the direct care staff members were relatively high. Work functioning was positively correlated with emotional load and low levels of ambiguity regarding job definition, while negatively correlated with ineffective coping, burnout and depression. Managerial evaluations of work functioning of the direct care staff were relatively high as well, however they were

significantly lower than the self-report evaluations. Managerial evaluations of work functioning of the direct care staff correlated negatively with work load, work conflict, burnout and depression, while they correlated positively with positive job characteristics.

- Self-report evaluations indicate high level of job satisfaction, yet approximately one quarter of the direct care staff members reported they would change job if opportunity was to present itself.
- Direct care staff members report their overall health state to be good. Health state is negatively correlated with duration of sick leave, age and depression, while positively correlated with pleasant atmosphere at workplace and job satisfaction.

Main Recommendations

- Enactment of programs for detection of direct care staff members affected by burnout symptoms and/or underperforming, and subsequent diagnostics of their working conditions. The diagnostics should be carried out through analysis of stress levels relative to levels of positive job characteristics and the available resources (influence, opportunities for self-expression, meaningful working experience, support, knowledge and skills, effective coping strategies etc.). Schematic diagnostics of working conditions (high stress levels - high positive job characteristics and high availability of recourses or high stress levels - low positive job characteristics and low availability of recourses, etc.) will allow choosing fitting interventions both on the individual direct care staff member level, and on the RWC level, with the aim of improving the quality of life of the member and his performance.
- It is imperative to stress the importance of maintaining positive job characteristics and availability of support to the direct care staff and management for mitigation of consequences of stress on work functioning and burnout risks.
- Regular realization of periodic evaluations of direct care staff members by means of contrasting managerial evaluations of their work functioning with self-reported work functioning evaluations of the staff members. The differences between the evaluations should serve as means for reducing ambiguity regarding job definition and for definition of objectives targeting improvement.
- Reports on cases of uncommon severe events as well as near misses to be accompanied by documentation of some additional information (whether the event could be prevented, whether it was properly handled, etc.), thus allowing for ongoing drawing of conclusions and promoting a better understanding in future researches of the part that the uncommon severe events factor plays in work functioning and burnout. Client dropout rates should be treated in a like manner



מנדווי שלם לתקווה לخدمات
للشؤون ذوي الإعاقة العقلية
التقوية في السلطات المحلية
The Shalem Fund
for Development of Services for People with
Intellectual Disabilities in the Local Councils
פיתוח שירותים לאדם עם מוגבלות שכלית
התפתחותית ברשויות המקומיות

The effects of burnout among direct care staff working with developmentally intellectually disabled on objective measurements of professional performance amongst them

Dr. Ezrachi Ya'akov, Dr. Rosiner Ilan, Judy Chassida, Yanina Lebed

Mertens Hoffman, management consultants Ltd.



This work was supported by a grant from Shalem Fund for Development of Services for People with Intellectual Disabilities in the Local Councils in Israel

2015