

# תיקון חוק שעות עבודה ומנוחה לגבי מנהלים ונושאי משרות אמון (תיקון מס' 14): האם הגבלת שעות העבודה תפחית שחיקה בעבודה?

עדנה רבנו\*

"ייתכן שבכוחי להחיות מתים, אך אני מעדיף להחיות חיים."  
רבי מנחם מנדל מקוצק

## תקציר

החברה המודרנית מתאפיינת בעבודה רבה יותר מבעבר. שחיקה היא סיכון מהותי לעובדים ולמנהלים כאחד, שעלול להתממש בעקבות עבודה במשך שעות ארוכות. שחיקה נחווית כ"תחושת תשישות נפשית, גופנית ושכלית, הנגרמת מחמת עומס נפשי מתמיד ומתמשך".

מאמר זה מבקש לבחון אם תיקון מס' 14 המוצע לחוק שעות עבודה ומנוחה, התשי"א-1951, המציע להגביל את תקרת שעות העבודה המותרת ל-12 שעות ביום ולחייב תשלום גמול בעבור עבודה בשעות נוספות גם לעובדים בתפקידי הנהלה ונושאי משרות אמון, עשוי למנוע את שחיקתם של המנהלים ועובדיהם.

מסקירת הספרות עולה קשר מורכב בין עבודה בשעות נוספות לבין שחיקה בכלל ושחיקה של מנהלים בפרט. עבודה במשך שעות ארוכות חושפת את העובד באופן ישיר לבעיות בריאות וליתר לחץ, העלולים להוביל לדלדול משאבים ולשחיקה, על הבעיות הבריאותיות והנפשיות הנלוות אליה. אולם קיימים גורמים שממתנים את ההשפעה השלילית הצפויה של עבודה בשעות נוספות על שחיקה. בתחום הניהול, הנחשב עיסוק שוחק, מורכבות הקשר בין שני המשתנים בולטת ביתר שאת. מכיוון שלעבודת-יתר של מנהל עלולות להיות השפעות שליליות על עובדיו, ולנוכח העובדה שבהפחתת שעות העבודה אין ככלל משום פגיעה בפריון, אני ממליצה לפעול לטובת תיקון מס' 14 המוצע, כלומר, להשאיר על כנו את סעיף 30(א)(5) לחוק אך לצמצם את תחולתו כך שיחריג רק מנהלים בכירים ועובדים שתפקידם דורש מידה מיוחדת של

\* דוקטור, מרצה בבית-הספר למדעי ההתנהגות, המכללה האקדמית נתניה. ברצוני להודות לד"ר שרון טוקר על הערותיה המועילות, וכן לצוות המערכת של כתבי-העת מאזני משפט בראשות קרין זיתוני.

אמון אישי. החרגתם של אלה נובעת מחקר התפקיד שלהם (job analysis). שאר המנהלים (הזוטרים וברגיה-הביניים) יחסו תחת התיקון המוצע במסגרת סעיף 10(א)4).  
תיקון החוק יצלח רק בלוויית שינוי מערכתי תרבותי וחינוכי, וכמובן אכיפה בלתי-מתפשרת של התיקון.

## תקציר

### מבוא

- א. שחיקה בעבודה – גורמים ומניעה  
ב. האם עבודה בשעות נוספות קשורה לשחיקה?  
1. קשר חיובי בין עבודה בשעות נוספות ושחיקה  
2. העדר קשר או קשר שלילי בין עבודה בשעות נוספות ושחיקה  
ג. הקשר בין מנהלים, שחיקה ועבודה בשעות נוספות  
ד. הדין הראוי: האם ראוי להגביל בחוק את שעות העבודה של מנהלים?

### סיכום

## מבוא

תנאי העבודה בחברה המודרנית, המתאפיינים בתחרות גלובלית ובחדשנות מהירה, מאלצים עובדים לעבוד קשה יותר מבעבר.<sup>1</sup> לדוגמה, מספר השעות במשרה של גברים עובדי היי-טק בישראל הוא כ-50 שעות שבועיות,<sup>2</sup> כלומר, יותר מהרף העליון של 45 שעות שבועיות הקבוע בחוק שעות עבודה ומנוחה.<sup>3</sup> מנהלים ומומחים עובדים לעיתים ב"עבודות אקסטרים", המוגדרות לפי 60 שעות שבועיות.<sup>4</sup> בישראל המצב חמור במיוחד מבחינת מספר שעות העבודה, ולראיה, במדד ה-OECD שהתפרסם בשנת 2013 דורגה ישראל בעניין זה במקום החמישי מהסוף.<sup>5</sup> בישראל של היום עובדים בממוצע 1890

1 Iona van Beek, Qiao Hu, Wilmar B. Schaufeli, Toon W. Taris & Bert H.J. Schreurs, *For Fun, Love, or Money: What Drives Workaholic, Engaged, and Burned-Out Employees at Work?*, 61 APPL. PSYCHOL. 30 (2012).

השימוש בלשון זכר במאמר זה נעשה מטעמי נוחות בלבד. כל הכתוב בלשון זכר מתייחס באותה מידה גם לנשים, אלא אם כן נאמר במפורש אחרת.

2 איילה מלאך-פיינס, יפית חסן, לסלי המר ומרגרט ניל "זוגות עובדים בני 'דור הסנדוויץ' בישראל" משפחות עובדות: הורים בשוק העבודה בישראל 277, 292 (ורדה מילבאוואר וליאת קוליק עורכות, 2010).

3 ראו ס' 3 לחוק שעות עבודה ומנוחה, התשי"א-1951, ס"ח 204 (להלן: חוק שעות עבודה ומנוחה או החוק).

4 Sylvia Ann Hewlett & Carolyn Buck Luce, *Extreme Jobs: The Dangerous Allure of the 70-Hour Workweek*, 84(12) HARV. BUS. REV. 49 (2006). המונח "עבודות אקסטרים" ("extreme jobs") מתייחס למנהלים ולמומחים בעלי משכורות גבוהות ביותר המקדישים שעות ארוכות לעבודתם – לפחות 60 שעות שבועיות. עבודה תוגדר "אקסטרים" רק אם יש לה מאפיינים נוספים, מעבר לשעות הנוספות המרובות, אשר הופכים אותה לאינטנסיבית במיוחד – לדוגמה, לוחות-זמנים צפופים, זמינות 24/7 ללקוח, היקף אחריות רחב וכולי (ראו הרחבה בפרק ג).

5 OECD, Average Annual Working Time — Hours per Worker, Employment and Labour Markets: Key

שעות בשנה – יותר מממוצע ה-OECD, העומד על 1776 שעות בשנה. כמעט 18% עובדים מספר שעות רב מאוד (יותר מ-50 שבוע) – שיעור גבוה פי שניים מממוצע ה-OECD (9%).<sup>6</sup> נוסף על שעות העבודה המרובות, ציפיות התעסוקה נעשו תובעניות מאוד, והוגדרו בעבור רבים כ-24/7.<sup>7</sup> בהתאם לכך התפשטה והתעצמה תופעת השחיקה בקרב עובדים ומנהלים כאחד.<sup>8</sup>

שחיקה נחווית כ"תחושת תשישות נפשית, גופנית ושכלית, הנגרמת מחמת עומס נפשי מתמיד ומתמשך".<sup>9</sup> תסמונת השחיקה כוללת עייפות כרונית, רגישות למחלות ותחושות של כישלון, דיכאון, חוסר אונים וחוסר תקווה.<sup>10</sup> יש המתארים את העובדים השחוקים כ"חיים-מתים", מכיוון ששחיקתם גורמת להם תחושות של חוסר משמעות וחוסר טעם בחיים, ניכור, אדישות, חוסר ריכוז ושאר מאפיינים של אדם תשוש, בלוויית פגיעה בכריאות הפיזית והנפשית.<sup>11</sup> מעבר לכך, לשחיקת העובדים יש גם משמעויות ארגוניות, המתבטאות בפגיעה באפקטיביות ובביצועים, נסיגה מהארגון ועמדות שליליות כלפי העבודה והארגון.<sup>12</sup>

בהתייחס למנהלים, רובנו תופסים אותם באופן סטריאוטיפי כחזקים, כנחשבים, כתיקים וכבטוחים בעצמם. תפיסה זו מקשה עלינו, כמו-גם על המנהלים עצמם, לראותם כשחוקים.<sup>13</sup> אולם דווקא בשל חשיבותם, כמי שעומדים בראש מערכת ארגונית,

Tables from OECD, No. 8 (2013), available at [http://www.oecd-ilibrary.org/employment/employment-and-labour-markets-key-tables-from-oecd\\_20752342](http://www.oecd-ilibrary.org/employment/employment-and-labour-markets-key-tables-from-oecd_20752342)

6 OECD, *Better Life Index – Israel*, <http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/Israel/>

7 Jill Rubery, *Labor Markets and Flexibility*, in OXFORD HANDBOOK OF WORK AND ORGANIZATION 31 (Stephen Ackroyd, Rosemary Batt, Paul Thompson & Pamela S. Tolbert eds., 2005)

8 איילה מלאך-פיינס שחיקה בעבודה – גורמים, תוצאות ודרכי התמודדות 22 (2011).

9 שם.

10 שם, בעמ' 23.

11 שחיקה נמצאה קשורה למקרים של יתר שומנים בדם (היפרליפידמיה), מחלות לב, מחלות כלי דם, סוכרת מסוג 2 ועלייה בחלבונים דלקתיים בגוף (CRP), המגבירים את הסיכון לתחלואת לב: Arie Shirom, Sharon Toker, Samuel Melamed, Shlomo Berliner & Itzhak Shapira, *Burnout and Vigor as Predictors of the Incidence of Hyperlipidemia among Healthy Employees*, 5 APPL. PSYCHOL.: HEALTH & WELL-BEING 79 (2013); Sharon Toker, Samuel Melamed, Arie Shirom, Shlomo Berliner, David Zeltser & Itzhak Shapira, *Burnout is Associated with Coronary Heart Disease Incidence: A Prospective Study of 8,838 Employees*, 74 PSYCHOSOM. MED. 840 (2012); Samuel Melamed, Arie Shirom, Sharon Toker, Shlomo Berliner & Itzhak Shapira, *Burnout and Risk of Cardiovascular Disease: Evidence, Possible Causal Paths, and Promising Research Directions*, 132 PSYCHOL. BULL. 327 (2006); Samuel Melamed, Arie Shirom, Sharon Toker & Itzhak Shapira, *Burnout and Risk of Type 2 Diabetes: A Prospective Study of Apparently Healthy Employed Persons*, 68 PSYCHOSOM. MED. 863 (2006); Ori Rogowski, Itzhak Shapira, Arie Shirom, Samuel Melamed, Sharon Toker & Shlomo Berliner, *Heart Rate and Microinflammation in Men: A Relevant Atherothrombotic Link*, 93 HEART 940 (2007); Sharon Toker, Arie Shirom, Itzhak Shapira, Shlomo Berliner & Samuel Melamed, *The Association Between Burnout, Depression, Anxiety, and Inflammation Biomarkers: C-Reactive Protein and Fibrinogen in Men and Women*, 10 J. OCCUP. HEALTH PSYCHOL. 344 (2005).

12 Jonathon R.B. Halbesleben & Wm. Matthew Bowler, *Emotional Exhaustion and Job Performance: The Mediating Role of Motivation*, 92 J. APPL. PSYCHOL. 93 (2007); Christina Maslach, Wilmar B. Schaufeli & Michael P. Leiter, *Job Burnout*, 52 ANN. REV. PSYCHOL. 397 (2001).

13 מלאך-פיינס, לעיל ה"ש 8, בעמ' 161.

לשחיקתם של מנהלים עלולות להיות השלכות כבדות-משקל. "מנהל שחוק מסוגל לשחוק את כל המערכת שבראשה הוא עומד."<sup>14</sup>

בסעיף 2(א) לחוק שעות עבודה ומנוחה נקבע הכלל שלפיו "יום עבודה לא יעלה על שמונה שעות עבודה". בסעיף 3 לחוק, המתייחס לשבוע עבודה בן שישה ימים, נקבע כי "שבוע עבודה לא יעלה על ארבעים וחמש שעות עבודה". על-פי צו ההרחבה, שבוע עבודה בן שישה ימים עומד על 43 שעות שבועיות.<sup>15</sup> סעיף 6 לחוק קובע כי העבדת עובד בשעות נוספות אסורה. אולם בחוק נקבעו שתי קבוצות של חריגים. קבוצה אחת, המנויה בפרק הרביעי לחוק, נוגעת ברשימה ספציפית של מקרים שבהם ניתן לעבוד בשעות נוספות או בימי מנוחה, אך רק תמורת גמול כספי מיוחד.<sup>16</sup> במאמר זה נתמקד בקבוצת החריגים האחרת, המנויה בפרק השביעי לחוק, ובעיקר בסעיף 30, המוציא מגדר תחולתו של החוק כמה סוגים של נושאי משרה, שהעיקריים מביניהם מנויים בסעיף 30(א)(5), המתייחס למנהלים ולעובדים במשרת אמון. את אלה ניתן להעביד ללא הגבלת זמן וללא גמול בעבור עבודתם בשעות הנוספות. נוסף על כך, סעיף 11 מאפשר לשר העבודה לתת היתר העבדה של 4 שעות נוספות, כך שבהינתן ההיתר ניתן להעסיק עובד עד ל-12 שעות ביום.<sup>17</sup>

הצעת החוק של אהרוני-גולדנברג – תיקון מס' 14 לחוק שעות עבודה ומנוחה – והמאמרים המלומדים שכתבה לפני ההצעה<sup>18</sup> מבקשים להחיל את חוק שעות עבודה ומנוחה גם על עובדים בתפקידי ניהול. ביתר פירוט, התיקון מציע לבטל את סעיף 30(א)(5), המחריג עובדים בתפקידי הנהלה או בתפקידים הדורשים מידה מיוחדת של אמון מתחולתו של חוק שעות עבודה ומנוחה, ולהוסיף את סעיף 10(א)(4), המאשר העבדה של עובדים אלה בשעות נוספות. טיעוניה העיקריים של אהרוני-גולדנברג לתיקון המוצע הם שעבודת-יתר פוגעת בכריאות ובפריון של העובדים, ואינה מאפשרת להם לממש את זכותם למנוחה ולשעות פנאי. לטענתה, גם כאשר העובדים מסכימים לעבוד שעות מרובות בשכר כולל (גלובלי), אין להסכמתם תוקף משפטי מחייב, שכן היא אינה חופשית ומדעת לנוכח יחסי הכוחות הלא-שוויוניים שבין עובד למעביד, העדר חלופה תעסוקתית ולחץ המשימות המוטלות על העובד.

מאמר זה יבקש לבחון אם תיקון מס' 14 לחוק עשוי למנוע את שחיקתם של המנהלים ועובדיהם. כן יבחן המאמר אם יש מקום להחלת סעיף 30(א)(5) לחוק על כלל המנהלים, בין בדרג הבכיר ובין בדרגים הבינוניים והזוטרים, או שמא יש להחילו אך ורק על המנהלים בדרג הבכיר.

על-מנת לענות על שאלת מחקר זו, יעמוד פרק א על מגוון הסיבות הידועות לשחיקה

14 ש.ס.

15 צו הרחבה – הסכם מסגרת, י"פ התש"ס 4002.

16 ס' 16–17 לחוק קובעים את הגמול המיוחד המגיע לעובדים שמועסקים בשעות נוספות או בימי מנוחה.

17 היתר כללי להעבדה בשעות נוספות במפעלים שבהם עובדים שבוע עבודה בן חמשה ימים, י"פ התשמ"ט 3349.

18 שרון אהרוני-גולדנברג "עבודת יתר: השלכות והצעות לפתרון" עבודה, חברה ומשפט יג 219 (2012); Sharona Aharoni-Goldenberg, *Overtime: From Is to Ought* (forthcoming).

ועל הדרכים למניעת שחיקה. בפרק ב נתמקד בסיבות לשחיקה הקשורות במישרין או בעקיפין לעבודה בשעות נוספות. בפרק ג נבדוק את הקשר בין מנהלים, שחיקה ועבודה בשעות נוספות, ובפרק ד נבחן אם יש הצדקה להגביל בחוק את מספר שעות העבודה של המנהלים, מפאת ההשפעה שיש לעבודה בשעות נוספות על השחיקה שלהם עצמם ושל הכפופים להם. ייחודו של מאמר זה טמון בדיון שהוא עורך בצורך בפעולה ברמת המדינה (תיקון חוק) שיעודה העקיף הוא הפחתת שחיקה (באמצעות הגבלה של מספר שעות העבודה גם בתפקידי ניהול).

## א. שחיקה בעבודה – גורמים ומניעה

שחיקה בעבודה הינה תגובה מיוחדת על לחץ הקשורה לאכזבה במהלך החיפוש אחר משמעות בעבודה.<sup>19</sup> שחיקה נגרמת כתוצאה מלחצים נפשיים ממושכים או מלחצים כרוניים אחרים הקשורים לעבודה.<sup>20</sup> מדובר בדפוס פסיכולוגי של תשישות, ציניות וחוסר יכולת מקצועית, הנגרם כתוצאה מלחצי עבודה כרוניים.<sup>21</sup> שחיקה נוצרת לאחר חוויה של לחץ כרוני תוך דלדול משאבים מתמשך.<sup>22</sup> הגדרת השחיקה מבוססת על תיאוריית שימור המשאבים (Conservation of Resources Theory), המדגישה את חשיבותם של משאבי הפרט בהסברת תהליך הלחץ.<sup>23</sup> תיאוריה זו מניחה שאנשים מונעים להשיג, לשמר, להגן ולטפח את הדברים שהם מעריכים, המכונים "משאבים". דוגמאות למשאבים: יציבות משפחתית, תעסוקתית ופיננסית; בריאות טובה; משאבים פסיכולוגיים, כחוסן, תקווה, הניעה (מוטיווציה) וביטחון עצמי; משאבים חברתיים, כנאמנות של חברים; משאבים חומריים, ככסף וקניין, וכולי. לחץ פסיכולוגי יתרחש כאשר הפרט חש איום על משאביו, כלומר, כאשר קיימת סכנה להפסד משאבים, כאשר מתרחש אובדן משאבים בפועל או כאשר הפרט נכשל בהשגת משאבים לאחר השקעה משמעותית של משאבים אחרים. כאשר דלדול המשאבים הוא כרוני, נוצרת שחיקה. לדוגמה, אם מנהל עובד שעות ארוכות וחוזר לביתו רק בלילות, הוא מאבד משאבים כגון תחושת משפחתיות, שעות

19 Ayala M. Pines & Giora Keinan, *Stress and Burnout: The Significant Difference*, 39 PERS. & INDIV. DIFFER. 625 (2005).

20 Stevan E. Hobfoll & Arie Shirom, *Conservation of Resources*; לעיל ה"ש 12, Maslach, Schaufeli & Leiter *Theory: Applications to Stress and Management in the Workplace*, in HANDBOOK OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR 57 (Robert T. Golembiewski ed., 2000); Cary L. Cooper, Philip J. Dewe & Michael P. O'Driscoll, ORGANIZATIONAL STRESS (2001).

21 Michael P. Leiter & Christina Maslach, *Areas of Worklife: A Structured Approach to Organizational Predictors of Job Burnout in Research in Occupational Stress and Well-Being*, in EMOTIONAL AND PHYSIOLOGICAL PROCESSES AND POSITIVE INTERVENTION STRATEGIES 91 (Pamela L. Perrewé & Daniel C. Ganster eds., 2004).

22 Arie Shirom, *Job-Related Burnout*, in HANDBOOK OF OCCUPATIONAL HEALTH PSYCHOLOGY 245 (James Campbell Quick & Lois E. Tetrick eds., 2003).

23 Stevan E. Hobfoll, *Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress*, 44 AMERICAN PSYCHOLOGIST 513 (1989). הובפול טוען שכאשר פרטים נמצאים במצב לחץ, הם מנסים למזער את ההפסד הנקי (net loss) של משאביהם על-ידי השקעה במשאבים אחרים (שם, בעמ' 517).

פנאי ושעות שינה. אם המנהל מצליח להשיג משאבים אחרים בעבודתו – כשכר גבוה, הערכה מקצועית ואישית, תחושת עניין, אתגר וסיפוק – יישמר איזון, והשחיקה תהא מינימלית. אולם אם המנהל אינו משיג משאבים בעבודתו, ואולי אף גוזלים שם משאבים נוספים שלו (למשל, באים אליו בטענות, מעמיסים עליו ביורוקרטיה ואין לו קבוצת עמיתים או ממונה שהוא יכול לחלוק עימם את קשייו ולקבל מהם תמיכה), אזי שחיקתו תגדל מאוד.

רוב אנשי-המקצוע בעלי ההניעה הגבוהה מתחילים את הקריירה המקצועית שלהם חדורי אמונה, מלאי תקווה ועם ציפיות גבוהות. יותר מכל דבר אחר הם מצפים שהעבודה שהם עושים תתרום לארגון, לאנשים או לחברה, וכך תעניק להם תחושת משמעות. כאשר הם עובדים בסביבת עבודה תומכת ומאתגרת, שבה המחסומים והמטרדים מועטים יחסית, הם יכולים להגיע לביצועי-שיא, מה שמחזק את ההניעה הראשונית שלהם. מאידך גיסא, כאשר אותו אדם בעל הניעה נאלץ להתמודד עם סביבת עבודה המתאפיינת במספר מזערי של תגמולים, בלחצים רבים שאינם ניתנים לשליטה או לשינוי, ובתנאים שאינם מאפשרים כמעט להימנע מכישלון, התוצאה היא שחיקה.<sup>24</sup> במילים אחרות, הגורם הקובע במידה רבה אם אדם בעל הניעה יישחק אם לאו הוא סביבת העבודה.

בסביבת העבודה נכללים ארבעה ממדים שונים שנמצאו קשורים לשחיקה:<sup>25</sup> (א) המימד הפסיכולוגי של סביבת העבודה, הכולל אפיונים רגשיים וקוגניטיביים – לדוגמה, אפיונים רגשיים של תחושת משמעות בעבודה ואפשרות ביטוי, וכן אפיונים קוגניטיביים של גיוון בעבודה ועצמאות, מגינים מפני שחיקה,<sup>26</sup> ואילו תחושה סובייקטיבית של עומס עבודה מהווה גורם לשחיקה;<sup>27</sup> (ב) המימד המבני של סביבת העבודה, הכולל אפיונים כגון צפיפות רבה או רעש, המגבירים שחיקה; (ג) המימד החברתי של סביבת העבודה, הכולל את כל האנשים הבאים במגע ישיר עם העובד, ובכלל זה מקבלי שירות (מספרם וחומרת בעיותיהם), עמיתים (יחסי העבודה והשיתוף עימם) וממונים (המשוב המתקבל מהם, התגמולים, עד כמה הם תומכים וכולי) – דרישות רבות (יחסית לתגמולים) שמופנות כלפי העובד על-ידי כל אחד מאלה המצויים בקשרי עבודה עימו מגבירות שחיקה; (ד) המימד הארגוני של סביבת העבודה, הכולל ביורוקרטיה רבה (ניירת, סחבת, בעיות תקשורת), מדיניות שרירותית, שימוש מוגזם בחוקים ובתקנות נטולי היגיון, קונפליקט בין-תפקידי וחוסר בהירות בהגדרת התפקיד מגבירים כולם את השחיקה<sup>28</sup> – לדוגמה, במדגם של מנהלים ישראלים דווחו אפיונים שליליים הקשורים לביורוקרטיה מסורבלת שיצרו שחיקה.<sup>29</sup>

24 מלאך-פיינס, לעיל ה"ש 8, בעמ' 73.

25 שם, בעמ' 83–84.

26 שם, בעמ' 85–86.

27 Raymond T. Lee & Blake E. Ashforth, *A Meta-Analytic Examination of the Correlates of the Three Dimensions of Job Burnout*, 81 J. APPL. PSYCHOL. 123 (1996).

28 מלאך-פיינס, לעיל ה"ש 8, בעמ' 97–100.

29 שם, בעמ' 53. יש לציין כי מאפיינים אלה לא נמצאו במדגם של מנהלים אמריקאים, כך שיש בביורוקרטיה כדי להוות גורם שחיקה אופייני לניהול בישראל.

מובן שגם הסביבה שמעבר לרמת הארגון משפיעה על שחיקה. כך, למדינה או לתרבות שבהן סביבת העבודה מעוגנת יש משמעות בעניין זה.<sup>30</sup> לדוגמה, ראינו כי בישראל עובדים שעות מרובות יחסית לשאר מדינות העולם. לנורמה זו עלולות להיות השפעות מרחיקות-לכת על שחיקה, כפי שנראה להלן בפרק ב.

עם זאת, ההנחה היא שהיבטים אישיותיים משפיעים גם הם, במשולב עם המאפיינים הסביבתיים, על תגובותיו של הפרט במצב מסוים.<sup>31</sup> במצבי לחץ מתמשכים, המאפיינים ניהול ומקצועות נוספים, ההסתברות שהמנהל יגיב בשחיקה ורמת חומרתה תלויות גם באישיותו, ולא רק בסביבת העבודה. ההסבר לכך הוא שקיים קשר בין התאמתו של אדם לסביבת העבודה לבין שחיקה.<sup>32</sup>

דוגמה למשתנים אישיותיים המתווכים בין לחצים מהסביבה לבין שחיקה הם הערכה עצמית, מסוגלות עצמית, מיקום שליטה פנימי, יציבות רגשית, אופטימיות וחוסן.<sup>33</sup> בקרב אנשים מסוימים מתווכים פנימיים אלה בולמים שחיקה, בעוד אצל אחרים הם מעודדים שחיקה.<sup>34</sup> גם הדרכים שהפרט בוחר לשם התמודדות עם גורמי הלחץ בעבודה קשורות לרמת השחיקה. מחקרים מעידים בבירור על קשר בין שימוש בדרכי התמודדות עקיפות-סבילות (כגון שימוש באלכוהול ובסמים, שינה ומחלה, אכילת-יתר) לבין שחיקה.<sup>35</sup> נוסף על כך, במחקר שהשווה בין שני מדגמים של מנהלים (ישראלים ואמריקאים) נמצא כי דרכי ההתמודדות של המנהלים הישראלים יצרו עימות עם האדם או המצב השוחק. למשל, מתיחת ביקורת ישירה על עובד בעייתי, פנייה למנהל ישיר בבקשה לקבלת כוח-עזר נוסף לצורך פרויקט דחוף וכדומה. המנהלים האמריקאים, לעומתם, נטו לעזוב את השטח או לחפש תנחומים באלכוהול. דרכי ההתמודדות היעילות של המנהלים הישראלים במחקר (בהשוואה למנהלים האמריקאים) היוו את אחד ההסברים לרמת השחיקה הנמוכה שלהם לעומת זו של האמריקאים.<sup>36</sup>

התאמה נתפסת בין ערכי הפרט לבין ערכי הארגון תוביל להפחתה בשחיקה המקצועית של הפרט ולמעורבות רבה יותר שלו במקום העבודה.<sup>37</sup> ככל שיש הלימה רבה יותר בין האדם לבין הארגון על בסיס תכונותיהם המשותפות כן יגדל הסיפוק של העובד מעבודתו, תגבר המחויבות הארגונית ותעלה רמת הביצוע.<sup>38</sup>

30 שם, בעמ' 82.

31 ראו, לדוגמה: Jennifer A. Chatman, *Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit*, 14 ACAD. MANAGE. REV. 333 (1989).

32 מלאך-פיינס, לעיל ה"ש 8, בעמ' 101.

33 Gene Alarcon, Kevin J. Eschleman & Nathan A. Bowling, *Relationships Between Personality Variables and Burnout: A Meta-Analysis*, 23 WORK & STRESS 244 (2009).

34 מלאך-פיינס, לעיל ה"ש 8, בעמ' 261.

35 שם, בעמ' 258.

36 שם, בעמ' 58.

37 Anna Dyląg, Magdalena Jaworek, Waldemar Karwowski, Małgorzata Kozusznik & Tadeusz Marek, *Discrepancy Between Individual and Organizational Values: Occupational Burnout and Work Engagement among White-Collar Workers*, 43 INT'L J. IND. ERGONOM. 225 (2013).

38 מלאך-פיינס, לעיל ה"ש 8, בעמ' 102.

כדי למנוע שחיקה, יש לנקוט פעולות בכמה רמות. ברמת הארגון יש להגביר ככל האפשר אפיונים חיוביים של סביבת העבודה, כגון גיוון בתפקיד, עצמאות, משמעות בעבודה, מסגרות חברתיות תומכות ויחס מספרי סביר בין הצוות לבין מקבלי השירות. במקביל יש להקטין ככל האפשר אפיונים שליליים, כעיסוק בירוקרטי בניירת וסחבת. ברמת הקבוצה יש לתחזק מערכות תמיכה בעבודה ובמשפחה. ברמת הפרט יש לפתח אמצעי התמודדות אפקטיביים לטיפול בלחץ על-פי מאפייניו (כרוני או נקודתי, ניתן לשינוי או בלתי-נמנע וכולי).<sup>39</sup>

## ב. האם עבודה בשעות נוספות קשורה לשחיקה?

עבודה בשעות נוספות היא תופעה מוכרת במדינות המתועשות.<sup>40</sup> בהתאם לכך נערכו מחקרים רבים על הקשר בין שחיקה לבין עבודה בשעות נוספות, אך תוצאותיהם לא היו עקביות. מסקירה שיטתית של 27 מחקרים בנושא<sup>41</sup> הסיקה החוקרת van der Hulst כי יש עדות מסוימת לקשר בין בריאות ירודה לבין עבודה במשך שעות ארוכות. עם זאת, מכיוון שמחקרים רבים לא שלטו בגורמים מתערבים פוטנציאליים, הראיות לא היו חד-משמעיות. חלק מהמחקרים הראו קשר חיובי בין עבודה בשעות נוספות לבין שחיקה.<sup>42</sup> בצד הקיצוני של הקשר בין שעות עבודה ושחיקה ידועים המחקרים מיפן החושפים כי עבודה במשך שעות ארוכות במיוחד (יותר מ-60 בשבוע) עלולה לפגום בבריאות באופן חמור (עד כדי "Karoshi"<sup>43</sup> – מוות מעבודת-יתר; או "Karojisatsu"<sup>44</sup> – התאבדות עקב עבודת-יתר). מחקרים אחרים הצביעו על העדר קשר בין עבודה בשעות נוספות לבין מרכיבי שחיקה,<sup>45</sup> ויש שמצאו כי עבודה בשעות נוספות קשורה לירידה בהסתברות של היעדרות ממושכת עקב מחלה.<sup>46</sup> מכאן שיש חוסר אחידות בממצאים לגבי השפעתן של השעות הנוספות על תופעת השחיקה.

בחלק זה ננסה להבין יותר לעומק את מהות הקשר בין עבודה בשעות נוספות לבין

39 שם, בעמ' 183–266.

40 JENNY KODZ, SARA DAVIS, DAVID LAIN, MARIE STREBLER, JO RICK, PETER BATES, JOHN COMING & MIGEL MEAGER, WORKING LONG HOURS: A REVIEW OF THE EVIDENCE, Vol. 1 – Main Report (Employment Relations Research Series No. 16, 2003), available at [http://www.employment-studies.co.uk/pdf/library/errs16\\_main.pdf](http://www.employment-studies.co.uk/pdf/library/errs16_main.pdf)

41 Monique van der Hulst, *Long Work Hours and Health*, 29 SCAND. J. WORK, ENV. & HEALTH 171 (2003)

42 WILMAR B. SCHAUFELI & DIRK ENZMANN, THE BURNOUT COMPANION TO STUDY AND PRACTICE: A CRITICAL ANALYSIS (1998)

43 Katsuo Nishiyama & Jeffrey V. Johnson, *Karoshi – Death from Overwork: Occupational Health Consequences of Japanese Production Management*, 27 INT'L J. HEALTH SERV. 625 (1997)

44 Takashi Amagasa, Takeo Nakayama & Yoshitomo Takahashi, *Karojisatsu in Japan: Characteristics of 22 Cases of Work-Related Suicide*, 47 J. OCCUP. HEALTH 157 (2005)

45 Torbjorn Åkerstedt, A. Knutsson, P. Westerholm, T. Theorell, L. Alfredsson & Göran Kecklund, *Mental Fatigue, Work and Sleep*, 57 J. PSYCHOSOM. RES. 427 (2004). הרגש כאן הוא בתשישות מנטלית.

46 Margaretha Voss, Birgitta Floderus & Finn Diderichsen, *How Do Job Characteristics, Family Situation, Domestic Work, and Lifestyle Factors Relate to Sickness Absence? A Study Based on Sweden Post*, 46 J. OCCUP. ENV. MED. 1134 (2004)



שחיקה ואת המנגנונים הממתנים והמתוכים העומדים בבסיסו. ראשית, נבחן את המחקרים המצביעים על קשר חיובי בין עבודה בשעות נוספות לבין שחיקה, ולאחר-מכן נעמוד על המחקרים המציינים כי אין קשר בין המשתנים.

### 1. קשר חיובי בין עבודה בשעות נוספות ושחיקה

מספר השעות הנוספות בשבוע הוא סמן ללחץ הקשור לעבודה.<sup>47</sup> לזרוס ופולקמן<sup>48</sup> הגדירו לחץ בעבודה כמצב שבו העובד מעריך כי הדרישות המוצבות לו במקום העבודה מצריכות מאמץ או גברות על משאביו. הלחץ גובר כאשר העובד מעריך כי אי-העמידה בדרישות העבודה עלולה לגרום לו נזק. עבודה בשעות נוספות עשויה להעיד על דרך ההתמודדות עם הלחץ. במילים אחרות, מדובר במאמצים קוגניטיביים והתנהגותיים שהיחיד נוקט כדי לנהל משימות המוערכות על-ידיו כמחייבות מאמץ או כעולות על משאביו.<sup>49</sup> אחד המנגנונים המסבירים את הקשר החיובי בין עבודה בשעות נוספות לבין שחיקה היא תיאוריית המאמץ-החלמה,<sup>50</sup> שלפיה עבודה בשעות נוספות מרמזת על השקעה מתמשכת של מאמץ והפחתה בזמן ההחלמה. כאשר עובדים מצויים מחוץ לעבודה, מתרחשים אצלם תהליכי החלמה (recovery processes) מההשפעות השליליות של מצבי לחץ בעבודה.<sup>51</sup> ההחלמה מאפשרת את "הטענת המצברים",<sup>52</sup> וקשורה לשלומות (well-being) גבוהה יותר ולשיפור ביצועים בעבודה.<sup>53</sup> לפיכך עבודה בשעות נוספות עלולה ליצור החלמה בלתי-מספקת לאורך זמן, אשר תפגע בתהליכים פיזיולוגיים ונפשיים,

47 Mark Linzer, Mechteld R.M. Visser, Frans J. Oort, Ellen M.A. Smets, Julia E. McMurray & Hanneke C.J.M. de Haes, *Predicting and Preventing Physician Burnout: Results from the United States and the Netherlands*, 111 Am. J. Med. 170 (2001)

48 RICHARD S. LAZARUS & SUSAN FOLKMAN, *STRESS, APPRAISAL, AND COPING* 19 (1984)

49 שם, בעמ' 141.

50 Theo F. Meijman & Gijsbertus Mulder, *Psychological Aspects of Workload*, in HANDBOOK OF WORK AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY 5 (2nd ed., Pieter Johan, Diederik Drenth, Henk Thierry & Charles Johannes Wolff eds., 1998)

51 Sabine A.E. Geurts & Sabine Sonnentag, *Recovery as an Explanatory Mechanism in the Relation Between Acute Stress Reactions and Chronic Health Impairment*, 32 SCAND. J. WORK, ENV. & HEALTH 482 (2006); Dov Eden, *Vacations and Other Respite: Studying Stress on and off the Job*, in 16 INTERNATIONAL REVIEW OF INDUSTRIAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY 121 (Cary L. Cooper & Ivan T. Robertson eds., 2001)

52 Ana Isabel Sanz-Vergel, Eva Demerouti, Arnold B. Bakker & Bernardo Moreno-Jiménez, *Daily Detachment from Work and Home: The Moderating Effect of Role Salience*, 64 HUMAN RELATIONS 775 (2011); Sabine Sonnentag, Carmen Binnewies & Eva J. Mojza, *Did You Have a Nice Evening? A Day-Level Study on Recovery Experiences, Sleep, and Affect*, 93 J. APPL. PSYCHOL. 674 (2008)

53 Carmen Binnewies, Sabine Sonnentag & Eva J. Mojza, *Daily Performance at Work: Feeling Recovered in the Morning as a Predictor of Day-Level Job Performance*, 30 J. ORGAN. BEHAV. 67 (2009); Christian Fritz & Sabine Sonnentag, *Recovery, Well-Being, and Performance-Related Outcomes: The Role of Workload and Vacation Experiences*, 91 J. APPL. PSYCHOL. 936 (2006); Mina Westman & Dov Eden, *Effects of a Respite from Work on Burnout: Vacation Relief and Fade-Out*, 82 J. APPL. PSYCHOL. 516 (1997).

וכתוצאה מכך תגרום בעיות בריאות וביצועים ירודים. במחקר-אורך (של תשע שנים) שנערך לאחרונה על כ-3,000 עובדים בישראל נמצא כי מספר שעות העבודה מנבא פגיעה בבריאות. בין אם הפרט מרגיש שחוק ובין אם לאו, עצם העובדה שהוא עובד שעות מרובות פוגעת בבריאותו הפיזית העתידית<sup>54</sup> ומדלדלת בכך את משאביו. עבודה במשך שעות מרובות קשורה גם לשכיחות גבוהה יותר של טעויות ותאונות-עבודה, כלומר, פוגעת בבטיחותו של העובד.<sup>55</sup>

מעבר לכך שעבודה בשעות נוספות עלולה לפגוע בצבירת משאבים עקב החלמה חסרה, היא עלולה להגביר שחיקה גם עקב דלדול במשאבי הפרט הקיימים. שתי דוגמאות לכך, שיורחבו להלן, הן פגיעה בהרגלים מיטיבים של תזונה והתעמלות, וערעור בסיס התמיכה המשפחתי.

עבודה בשעות נוספות קשורה להתנהגויות ולהרגלים שמזיקים לבריאות, כגון אכילה לא-מבוקרת, חוסר פעילות גופנית ועישון.<sup>56</sup> בהתייחס לפעילות גופנית, עבודה בשעות נוספות מרובות עלולה למנוע מהעובד את האפשרות לעסוק בפעילות זו וליהנות מתועלתיה הפיזיות והנפשיות. במחקר שנמשך שמונה שנים והתחקה אחר מצבם הנפשי והבריאותי של יותר מ-1,600 עובדים בישראל נמצא כי פעילות גופנית המעלה את הדופק מסייעת במניעת הידרדרות במצבם הנפשי של עובדים החווים עלייה ברמת השחיקה או הדיכאון. הפעילות הגופנית מאפשרת הפוגה (החלמה) ומייצרת תחושת הישג. כאשר עובדים ומנהלים מצויים בתקופת שפל בעבודה או בקריירה, פעילות גופנית תורמת לתחושת הערך העצמי שלהם.<sup>57</sup>

גורם נוסף לאובדן משאבים ולקושי בהשגת משאבים חיוניים הטמון בעבודה בשעות נוספות הוא הקונפליקט עבודה-משפחה. מדובר בקונפליקט בין תפקידים שבו דרישות העבודה ודרישות המשפחה אינן מתואמות, וזאת בכמה אופנים. קושי מרכזי בקונפליקט זה הוא האתגר לחלק את משאבי הפרט – במיוחד את זמנו – בין הדרישות של העבודה והמשפחה.<sup>58</sup> העבודה בימינו מהווה חלק מרכזי מחייו של הפרט, ומלבד סיפוק צרכים חומריים, היא מקור למשמעות ולהגשמה עצמית.<sup>59</sup> בו-בזמן, על-חשבון השעות הללו,

Ofer I. Atad & Sharon Toker, *Job Demands and the Metabolic Syndrome: Which Role Do Negative Affective States and Occupational Resources Play?* (a paper presented at the Israel Organizational Behavior Conference (IOBC), Tel Aviv, January 7, 2014). במחקר נבחנו ההשפעות של עבודה בשעות נוספות על התסמונת המטבולית, שהיא צֶבֶר של גורמי סיכון למחלות לב (מחלות לב הן גורם המוות מספר אחת בעולם ומספר שתיים בישראל).

Friedhelm Nachreiner, Sanne Akkermann & Kerstin Haenecke, *Fatal Accident Risk as a Function of Hours into Work*, in *SHIFTWORK IN THE 21ST CENTURY* 19 (Sonia Hornberger, Peter Knauth, Giovanni Costa & Simon Folkard eds., 2000).

van der Hulst, לעיל ה"ש 41.

Sharon Toker & Michal Biron, *Job Burnout and Depression: Unraveling Their Temporal Relationship and Considering the Role of Physical Activity*, 97 J. APPL. PSYCHOL. 699 (2012).

Jeffery H. Greenhaus & Nicholas J. Beutell, *Sources of Conflict Between Work and Family Roles*, 10 ACAD. MANAGE. REV. 76 (1985).

KIM S. CAMERON, JANE E. DUTTON & ROBERT E. QUINN, POSITIVE ORGANIZATIONAL SCHOLARSHIP: FOUNDATIONS OF A NEW DISCIPLINE (2003).

הפרט נדרש להשקיע את משאביו גם בביתו. יש לציין כי חל שינוי באופי ההורות – התפתחה נורמה התומכת במעורבות גוברת של הורים בפעילות היומיומית של ילדיהם,<sup>60</sup> אשר מתבטאת, בין היתר, בעלייה בזמן המוקדש על-ידי הורים (גברים ונשים) לטיפול בילדיהם.<sup>61</sup> יתרה מזו, הארכת תוחלת החיים, ועימה הזדקנות החברה והזדקנות כוח-העבודה, הובילו לגידול במספרם של זוגות כפולי-קריירה (שני מפרנסים) המטפלים בילדים, מצד אחד, ובהורים קשישים, מן הצד האחר (מה שמכונה "דור הסנדוויץ'").<sup>62</sup> בעולם העבודה מועסקים כעובדים וכמנהלים גם עובדים צעירים יחסית, ילידי שנת 1980 ואילך, המכונים "דור ה-Y".<sup>63</sup> דור זה מתאפיין, בין היתר, ברצון לשלב עבודה מעניינת וחיים אישיים מלאים מבלי שהאחד יבוא על-חשבון האחר, ומכאן שבני דור ה-Y מקפידים על פנאי מעבר לעבודה.<sup>64</sup> במחקרים עכשוויים עודכן המושג "קונפליקט עבודה-משפחה" (work-family conflict) למושג "קונפליקט עבודה-חיים" (work-life conflict), המתייחס לקונפליקט שבין דרישות העבודה (כלומר, תעסוקה בתשלום) לבין כלל המחויבויות והעיסוקים מחוץ לעבודה (כולל משפחה, בילויים, פעילויות קהילתיות וחיים אישיים).<sup>65</sup>

השאלה האולטימטיבית היא כיצד להקצות את משאבי הזמן בצורה יעילה וליצור איזון בין התפקידים. איזון עבודה-משפחה (work-family balance) מוגדר כמצב של שוויון המתאפיין ברמה גבוהה של סיפוק ובתפקוד טוב בעבודה ובבית בו-זמנית במינימום קונפליקטים.<sup>66</sup> איזון עבודה-משפחה משפר את איכות החיים,<sup>67</sup> יוצר סיפוק, מעלה את ההערכה העצמית, מעודד אפקטיביות, משפר ביצועים<sup>68</sup> ומגביר את האנרגיה המושקעת

- 60 Scott Coltrane, *FAMILY MAN: FATHERHOOD, HOUSEWORK AND GENDER EQUITY* (1996); Sharon Hays, *THE CULTURAL CONTRADICTIONS OF MOTHERHOOD* (1997).
- 61 Suzanne M. Bianchi, John P. Robinson & Melissa A. Milkie, *CHANGING RHYTHMS OF AMERICAN FAMILY LIFE* (2006); Liana C. Sayer, Suzanne M. Bianchi & John P. Robinson, *Are Parents Investing Less in Children? Trends in Mothers' and Fathers' Timewith Children*, 110 *AM. J. SOCIOL.* 1 (2004); Jennifer L. Hook, *Care in Context: Men's Unpaid Work in 20 Countries: 1965–2003*, 71 *AM. SOCIOL. REV.* 639 (2006). הוק ניתחה נתוני זמן מ-20 מדינות בתקופה שבין 1965 ל-2003, ומצאה עלייה של 6 שעות שבועיות בממוצע במשך הזמן שגברים נשואים עובדים עוסקים בענייני הבית.
- 62 Margaret B. Neal & Leslie B. Hammer, *WORKING COUPLES CARING FOR CHILDREN AND AGING PARENTS: EFFECTS ON WORK AND WELL-BEING* (2007).
- 63 דנה בן-נפתלי "הם לא עובדים אצלכם גם אם אתם משלמים להם משכורת" גלובס [www.globes. 14.11.2007](http://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1000274438)
- 64 Paula McDonald, Barbara Pini, Janis Bailey & Robin Price, *Contested Terrain: Youth's Aspirations for Education, Work, Family and Leisure*, 25 *WORK, EMPLOYMENT & SOCIETY* 68 (2011). ההקפדה של בני דור ה-Y על חיים אישיים ופנאי מנוגדת לדרכם של הוריהם ה-Baby Boomers (הדור שנולד בשנים שאחרי מלחמת-העולם השנייה וקום המדינה), אשר שילמו מחיר אישי כבד כדי להתקדם ולהצליח בעבודה: הם עבדו שעות ארוכות, ויתרו על זמן איכות עם המשפחה, על תחביבים ועל פעילות גופנית.
- 65 Philip J. Dewe, Michael P. O'Driscoll & Cary L. Cooper, *COPING WITH WORK STRESS: A REVIEW AND CRITIQUE* 95 (2010).
- 66 Sue Campbell Clark, *Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance*, 53 *HUMAN RELATIONS* 747 (2000).
- 67 Jeffrey, H. Greenhaus, Karen M. Collins & Jason D. Shaw, *The Relation Between Work-Family Balance and Quality of Life*, 63 *J. VOCAT. BEHAV.* 510 (2002).
- 68 Samuel Aryee, *Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict among Married Professional*

בעבודה.<sup>69</sup> איזון מתאפשר, בין היתר, על-ידי הקצאת זמן שווה לשני התחומים. בחברה המודרנית המשאבים המושקעים בעבודה נעשים נגישים פחות למשפחה, ושעות עבודה רבות מגבירות באופן משמעותי את תחושת הקונפליקט בין עבודה למשפחה.<sup>70</sup> קונפליקט יוצר מצב לחץ, גורע הן מאיכות החיים והן מהאפקטיביות של העבודה,<sup>71</sup> פוגע בסיפוק מהעבודה, מחיי הנישואים ומהחיים בכלל, ויוצר שחיקה.<sup>72</sup> לעיתים לא רק הקונפליקט שלו עצמו סביב עבודתו בשעות נוספות יוביל לשחיקתו של העובד, אלא אף הלחצים של בן-זוגו בעבודתו-הוא. כך, נמצא כי לחצים של גברים עובדים זולגים ומשפיעים גם על השחיקה של נשותיהם בעבודתן.<sup>73</sup> לפי המדד לחיים טובים יותר של ה-OECD (לשנת 2013), לישראלים יש באופן יחסי פחות זמן פנוי לפעילויות פנאי ולמשפחה, ולכן היא ניצבת במקום נמוך מבחינת האיזון עבודה-משפחה.<sup>74</sup>

לסיכום, עבודה בשעות נוספות חושפת את הפרט לאובדן משאבים, ואינה מאפשרת לו החלמה מספקת לשם חידוש משאביו (למשל, היא מגבירה את הקונפליקט עבודה-משפחה ופוגעת באיזון בין שני התחומים, מפחיתה מהרגלי בריאות מיטיבים ופוגעת ישירות בכריאות). דלדול משאבים זה יוצר שחיקה, על שלל הבעיות הבריאותיות והנפשיות הנלוות אליה.

## 2. העדר קשר או קשר שלילי בין עבודה בשעות נוספות ושחיקה

למרות הביסוס המחקרי הנרחב של הקשר בין עבודה בשעות נוספות לבין שחיקה, כפי שתואר לעיל, מחקרים מסוימים לא מצאו קשר בין השניים,<sup>75</sup> וגם לא בין עבודה בשעות נוספות לבין שלומות הפרט,<sup>76</sup> שרמתה מופחתת בדרך-כלל אצל פרטים שחוקים. מסתבר

- 69 ענת שטיינמן איזון בין חיי עבודה ומשפחה: החשיבות של תמיכת הארגון, המנהל והמשפחה והשלכותיו של איזון זה על זמינות פסיכולוגית ועל האנרגיה של הפרט בארגון (חיבור לשם קבלת תואר "דוקטור לפילוסופיה", אוניברסיטת בראילן, 2010).
- 70 Timothy A. Judge, John W. Boudreau & Robert D. Bretz, *Job and Life Attitudes of Male Executives*, 79 J. APPL. PSYCHOL. 767 (1994).
- 71 Greenhaus, Collins & Shaw, לעיל ה"ש 67.
- 72 Ronald J. Burke & Esther R. Greenglass, *Hospital Restructuring, Work-Family Conflict and Psychological Burnout among Nursing Staff*, 16 PSYCHOL. & HEALTH 583 (2001).
- 73 Ayala M. Pines, Margaret B. Neal, Leslie B. Hammer, Tamar Icekson & Jenna LeComte-Hinely, *Work Family Conflict in "Sandwiched Generation" Couples* (a paper presented at the International Conference on Occupational Stress and Health, Puerto Rico, November 5-8, 2009). יצוין כי לא נמצאה השפעה הפוכה, כלומר, שחיקה בעבודת הנשים אינה משפיעה על השחיקה של בני-זוגן בעבודתם. נוסף על כך נמצא כי גברים סובלים יותר מהפרעת העבודה לבית, בעוד נשים סובלות יותר מהפרעת הבית לעבודה. על המורל התיאורטי של העברת לחץ ומתח בין בני-זוג ניתן לקרוא אצל מינה וסטמן "העברה (Crossover) של לחץ ומתח בין בני זוג" משפחות עובדות: הורים בשוק העבודה בישראל 193 (ורדה מילבאוואר וליאת קוליק עורכות, 2010).
- 74 ראו לעיל ה"ש 6.
- 75 Atad & Toker, לעיל ה"ש 54; Åkerstedt et al., לעיל ה"ש 45.
- 76 Maria C. Pereira & Fillipe Coelho, *Work Hours and Well Being: An Investigation of Moderator Effects*, 111 Soc. INDICATORS RES. 235 (2013).

שבנוכחות גורמים ממתנים ומתווכים שונים דלדול המשאבים המוביל לשחיקה פוחת, ובמקרים מסוימים אף נרכשים משאבים בעת העבודה המרובה. נבחן עתה גורמים אלה. קיימים גורמים חיצוניים לפרט, כגון תמיכה מהמשפחה או מהממונה בעבודה, הממתנים את ההשלכות השליליות של עבודה בשעות נוספות על רמת השחיקה של העובד. תמיכה מהמשפחה ממתנת את הקונפליקט עבודה-משפחה,<sup>77</sup> מגבירה איזון<sup>78</sup> ועוזרת להתמודד עם לחץ בעבודה ולשפר ביצועים,<sup>79</sup> בכך שהיא מאפשרת לעובד לעבוד שעות נוספות בעבודה.<sup>80</sup> אכן, ממחקר על זוגות עובדים בני "דור הסנדוויץ'" בישראל עולה כי הכלם החשוב ביותר נגד שחיקה בעבודה הוא בן-הזוג.<sup>81</sup> זאת ועוד, כשם שיש בין בני-זוג העברה של שחיקה בעבודה, כך יש ביניהם גם העברה חיובית של מעורבות בעבודה, ובמקרה זה ההעברה מתרחשת בשני הכיוונים (גם מנשים לגברים).<sup>82</sup> באופן דומה, גם לתמיכת הממונה בעבודה יש תפקיד ככלם שחיקה.<sup>83</sup> תמיכתו של הממונה יכולה להיות רגשית ו/או מעשית, כלומר, להתבטא בהקשבה לעובד ובעידוד תחושת המשמעות בעבודה, מחד גיסא, ובסיוע בפתרון בעיות מקצועיות שהעובד נתקל בהן ובמתן משוּב על עבודתו, מאידך גיסא.

שני מאפיינים חיצוניים נוספים הרלוונטיים לקשר שבין עבודה בשעות נוספות לבין שחיקה הם אם השעות הנוספות הן התנדבותיות ואם הן מתוגמלות. לגבי התנדבות, מושג חשוב הוא "אזרחות ארגונית חיובית", המתייחס לעובדים העוסקים בפעילות התנדבותית בארגון אשר אינה נכללת בדרישות הפורמליות ואינה מתוגמלת באופן פורמלי אך יש בה כדי לתרום לאפקטיביות הארגונית.<sup>84</sup> עובדים הניחנים ברמה גבוהה של אזרחות ארגונית חיובית נכונים להשקיע זמן מעבר לשעות העבודה, ללא תגמול, לצורך השלמת משימות ארגוניות, מבלי לחוס על עצמם ועל משאביהם.<sup>85</sup> לדוגמה, הם מסייעים לעובדים השבים לעבודה לאחר היעדרות ממושכת, מקדישים זמן להקשבה לבעיות של עמיתים בעבודה, מציעים הצעות לשיפור ומארגנים פעילויות גיבוש. מאידך גיסא, בעלי האזרחות הארגונית החיובית רוכשים משאבים של הון

77 Joseph G. Grzywacz & Nadine F. Marks, *Reconceptualizing the Work-Family Interface: An Ecological Perspective on the Correlates of Positive and Negative Spillover Between Work and Family*, 5 J. OCCUP. HEALTH PSYCHOL. 111 (2000).

78 שטייגמן, לעיל ה"ש 69.

79 Urs E. Gattiker & Laurie Larwood, *Predictors for Career Achievement in the Corporate Hierarchy*, 43 HUMAN RELATIONS 703 (1990).

80 Samuel Aryee, E.S. Srinivas & Hwee H. Tan, *Rhythms of Life: Antecedents and Outcomes of Work-Family Balance among Employed Parents*, 90 J. APPL. PSYCHOL. 132 (2005).

81 מלאך-פיינס, חסן, המר וניל, לעיל ה"ש 2.

82 Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti & Wilmar B. Schaufeli, *The Crossover of Burnout and Work Engagement among Working Couples*, 58 HUMAN RELATIONS 661 (2005).

83 מלאך-פיינס, חסן, המר וניל, לעיל ה"ש 2.

84 Nathan P. Podsakoff, Steven W. Whiting, Philip M. Podsakoff & Brian D. Blume, *Individual and Organizational Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis*, 94 J. APPL. PSYCHOL. 122 (2009).

85 ליאור שוחט וערן ויגודה-גדות "אזרחות ארגונית כהתנהגות ארגונית חיובית" משאבי אנוש 18, 218 (2006).

חברתי<sup>86</sup> ומדווחים על הפחתת הלחץ בעבודה ועל שיכוך הקונפליקט עבודה-משפחה.<sup>87</sup> אולם בעניין זה יש לנקוט משנה זהירות, שכן לעיתים מתהווה תרבות ארגונית תובענית היוצרת התנדבות לכאורה, כלומר, "אזרחות ארגונית כפויה", המתאפיינת בכך ש"הרצון הטוב" של העובד נהפך לחלק מהגדרת תפקידו. לאזרחות ארגונית כפויה יש תוצאות שליליות ברמת הפרט, ברמת הקבוצה וברמת הארגון כולו.<sup>88</sup>

שליטה בשעות הנוספות חשובה לשלומות ולבריאות. נמצא כי חוסר שליטה בלוחות-הזמנים קשור לבעיות בממשק שבין העבודה לבית, לתסמיני שחיקה, לאי-שביעות-רצון, למצוקה ולבריאות כללית ירודה.<sup>89</sup> בהתייחס לתגמול, נמצא כי עובדים שנשארים בעבודה בהתנדבות הינם שבעי-רצון ואינם חשים תשישות גם כאשר הם אינם מתוגמלים. עם זאת, ההשפעות השליליות של עבודת-יתר "כפויה", ובעיקר אי-שביעות-רצון ותשישות, ממותנות על-ידי תגמול הוגן על העבודה הנוספת.<sup>90</sup>

גם גורמים פנימיים לפרט, דוגמת ההניעה שלו ואישיותו, ממתנים את הקשר בין עבודה בשעות נוספות לבין שחיקה, וקובעים אם בהינתן העבודה המרובה יידלדלו משאבי הפרט או דווקא ייצברו. בהתייחס להניעה, ניתן להבחין בין שני טיפוסים של עובדים הנוטים לעבוד שעות נוספות רבות: המכור לעבודה (workaholic) והמעורב בעבודה (work engaged). ההניעה העומדת בבסיס עבודתם מרובת השעות היא שונה – המכור לעבודה מונע מדרך פנימי אובססיבי שאין ביכולתו להתנגד לו, בעוד המעורב בעבודה מונע ממניעים אינטרינזיים.<sup>91</sup> בהתאמה, המעורבים בעבודה זוכים בשלומות גבוהה יותר מאשר המכורים לעבודה.<sup>92</sup> יתרה מזו, מעורבות בעבודה נחשבת ההפך החיובי של שחיקה, ויש ביניהן מתאם שלילי. אך בעוד שחיקה מנובאת על-פי דרישות העבודה וחוסר משאבים של הפרט, מעורבות מנובאת באופן בלעדי על-ידי משאבי העבודה הזמינים לפרט במקום עבודתו.<sup>93</sup>

- 86 ש.ם.
- 87 Aharon Tziner, Edna Rabenu & Gil Sharoni, *The Relationship Between Work-Family Conflict, Stress and Work Attitudes: Competing Models*, INT'L J. MANPOWER (נמצא בשיפור).
- 88 Eran Vigoda-Gadot, *Compulsory Citizenship Behavior: Theorizing Some Dark Sides of the Good Soldier Syndrome in Organizations*, 36 J. THEORY SOC. BEHAV. 77 (2006).
- 89 Mark Taussing & Rudy Fenwick, *Unbinding Time: Alternate Work Schedules and Work-Life Balance*, 22 J. FAM. & ECON. ISSUES 101 (2001).
- 90 Debby G.J. Beckers, Dimitri van der Linden, Peter G.W. Smulders, Michiel A.J. Kompier, Toon W. Taris & Sabine A.E. Geurts, *Voluntary or Involuntary? Control over Overtime and Rewards for Overtime in Relation to Fatigue and Work Satisfaction*, 22 WORK & STRESS 33 (2008).
- 91 Akihito Shimazu & Wilmar B. Schaufeli, *Is Workaholism Good or Bad for Employee Well-Being? The Distinctiveness of Workaholism and Work Engagement among Japanese Employees*, 47 IND. HEALTH 495 (2009); Wilmar B. Schaufeli, Akihito Shimazu & Toon W. Taris, *Being Driven to Work Excessively Hard: The Evaluation of a Two-Factor Measure of Workaholism in the Netherlands and Japan*, 43 CROSS-CULT. RES. 320 (2009); Kamila Wojdylo, Nicola Baumann, Jacek Buczny, Glynn Owens & Julius Kuhl, *Work Craving: A Conceptualization and Measurement*, 35 BASIC & APPL. SOC. PSYCHOL. 547 (2013).
- 92 ש.ם, Shimazu & Schaufeli.
- 93 Wilmar B. Schaufeli & Arnold B. Bakker, *Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with*

בהתייחס לאישיות, הקשר בינה לבין שחיקה מבוסס היטב בספרות.<sup>94</sup> אחד ההסברים לקשר זה בהקשר של עבודה בשעות נוספות הוא שבעלי מאפייני אישיות מסוימים עשויים להכניס את עצמם מבחירה למצבים של לחץ גבוה ולכן להיות מועדים לשחיקה בעבודה או בעיסוק.<sup>95</sup> למשל, מאפיין אישיותי אשר מגביר את העבודה בשעות נוספות וחושף את העובדים בשעות נוספות לשחיקה הוא "מחויבות-יתר" (overcommitment). אנשים עם מחויבות-יתר מתאפיינים במחויבות מופרזת לעבודה בשילוב עם צורך חזק באישור.<sup>96</sup> ככל שמחויבות-היתר של העובד עולה כן שחיקתו גוברת.<sup>97</sup> מאפיין אישיותי נוסף שמגביר את השחיקה בעקבות עבודה בשעות נוספות הוא מצפוניות גבוהה. אנשים עם מצפוניות גבוהה מתאפיינים בתכנון מדוקדק, בארגון אפקטיבי ובניהול זמן יעיל המאפשר להם להשיג יותר במסגרת הזמן הנתונה. בקרב עובדים אלה שמירה על המאמץ לעבוד קשה ולהיות יעילים עלולה להוביל בטווח הארוך לדלדול משאבים, שיתבטא בתשישות רגשית.<sup>98</sup>

לסיכום, קיימים גורמים שממתנים את ההשפעה השלילית הצפויה של עבודה בשעות נוספות על שחיקה. גורמים חיצוניים לפרט – כגון תמיכה משפחתית ותמיכה מנהל, שליטה בזמן ותגמול הוגן – וכן גורמים פנימיים לו, כמעורבות בעבודה, עשויים להפחית שחיקה גם כאשר העובד מדלדל לכאורה את משאביו בהשקיעו מאמץ של עבודה בשעות נוספות.

### ג. הקשר בין מנהלים, שחיקה ועבודה בשעות נוספות

עד כה התייחסנו לקשר בין עבודה בשעות נוספות לבין שחיקה בהקשר של עובדים בכלל. עתה נתייחס למנהלים בפרט, שכן הם האוכלוסייה שהצעת התיקון לחוק מתמקדת בה. היולט ולוס טבעו את המונח "extreme jobs" ("עבודות אקסטרים"). מדובר במנהלים ובמומחים בעלי משכורות גבוהות ביותר המקדישים שעות ארוכות לעבודתם – לפחות 60 שעות שבועיות. עבודה תוגדר "אקסטרים" רק אם יש לה חמישה מאפיינים נוספים לפחות, מעבר לשעות הנוספות המרובות, אשר הפוכים אותה לאינטנסיבית במיוחד: יש בה מרכיבים בלתי-צפויים, קצב מהיר ולוחות-זמנים צפופים, זמינות 24/7 ללקוח, היקף רחב של אחריות, אחריות לחניכה ולגיוס, אירועים הקשורים לעבודה מחוץ לשעות

*Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study*, 25 J. ORGAN. BEHAV. 293 (2004). שחיקה ומעורבות בעבודה נמצאו במחקר זה כחולקים בין 10% ל-25% מהשונות שלהם.

Alarcon, Eschleman & Bowling, לעיל ה"ש 33 (מט-אנליזה).

Anna-Maria Garden, *Burnout: The Effect of Psychological Type on Research Findings*, 62 J. OCCUP. PSYCHOL. 223 (1989).

Johannes Siegrist, *Effort-Reward Imbalance at Work and Health*, in HISTORICAL AND CURRENT PERSPECTIVES ON STRESS AND HEALTH 261 (Pamela L. Perrewé & Daniel C. Ganster eds., 2002).

Lior Oren & Hadassah Littman-Ovadia, *Does Equity Sensitivity Moderate the Relationship Between Effort-Reward Imbalance and Burnout*, 26 ANXIETY, STRESS & COPING 643 (2013).

Galit Armon, Arie Shirom & Samuel Melamed, *The Big Five Personality Factors as Predictors of Changes Across Time in Burnout and Its Facets*, 80 J. PERS. 403 (2012).

השגרתיות, אחריות לרווח ולהפסד, נסיעות מרובות, דיווחים ישירים רבים וצורך להיות נוכח פיזית בעבודה לפחות 10 שעות ביום.<sup>99</sup>

המשותף לאותם עובדים במשרות "אקסטרים" הוא שרובם דיווחו כי הם אוהבים את עבודתם (66% מהמדגם בארצות-הברית ו-76% מהמדגם הכלל-עולמי). כאשר הם נשאלו מדוע הם עובדים שעות כה ארוכות, היו תשובותיהם כדלקמן: העבודה מעוררת ומאתגרת (יותר מ-85%), עובדים עם עמיתים ברמה גבוהה (כמעט 50%), שכר גבוה (כמעט 50%), זוכים בהכרה (כמעט 40%), תחושת כוח ומעמד (כמעט 25%). עם זאת, גם לחצים של תחרות, טכנולוגיות תקשורת משופרות, צמצום בכוח-אדם, השטחת הרמות המדרגיות ושינוי ערפי של הסביבה תרמו לעבודה "אקסטרים".<sup>100</sup> ממצאי מחקר זה מחזקים את התפיסה כי אנשים נשחקים לא משום שהם כורעים תחת מעמסה כבדה מדי של דרישות עבודה, אלא משום שהם מפסיקים למצוא בעבודתם אתגרים או תחושת משמעות. במילים אחרות, אין הם יכולים לנצל בעבודתם את כישוריהם ואת מה שלמדו, ועל-כן הם חשים מבוזבזים וחסרי ערך.<sup>101</sup> מכאן שמה שמבחין בצורה מובהקת בין עובדים שחוקים לבין עובדים לא-שחוקים הוא המשאבים הבלתי-מספקים שהעובד מקבל מהעבודה (כגון אתגר, משמעות, תמיכה וכולי), ולא הדרישות שהעבודה מציבה להם (ובכלל זה עבודה בשעות נוספות).<sup>102</sup> עבודה שמאפשרת למנהל להשיג באמצעותה דברים בעלי ערך בעיניו (המכונים "משאבים", קרי, תגמולים חומריים ולא-חומריים כגון הערכה, משמעות ואתגר) מגבירה את משאביו ברמה כזו שדלדול המשאבים הנובע מהמאמץ לעמוד בדרישות של עבודה בשעות נוספות אינו מוביל לשחיקה. במצב זה בחישוב הכללי המשאבים אינם מידלדלים, דהיינו, אין שחיקה.

בכל-זאת, אף שניהול הוא תפקיד עם אתגר, גיוון, שליטה ושאר מאפייני תפקיד חיוביים שממתנים שחיקה, כפי שראינו, הניהול נחשב עדיין אחד התפקידים השחוקים.<sup>103</sup> הכיצד? לשחיקה של מנהלים יש גורמים רבים – מודעים (למשל, הכורח ההחליטי החלטות בעלות חשיבות בהעדר מידע מלא על העניין)<sup>104</sup> ולא-מודעים (לדוגמה, חוויית ילדות שכיחה בקרב מנהלים היא היעדרות של אב אשר קשוב לצורכיהם ומספק ביטחון נפשי. אותם מנהלים בוחרים בקריירות ניהוליות באופן לא-מודע. בתפקיד המנהל הם מבקשים לחוות חוויה רגשית מתקנת של כוח והשפעה בארגון הנחשב כאב מטפורי. אולם אם במציאות, בניגוד לציפיותיו, המנהל חש בתפקידו חוסר כוח ומשאבים, לא

99 Hewlett & Luce, לעיל ה"ש 4.

100 Ines C. Wiehert, *Job Insecurity and Work Intensification: The Effects on Health and Well-Being*, in *JOBS SECURITY AND WORK INTENSIFICATION 57* (Brendan J. Burchell, David Ladipo & Frank Wilkinson eds., 2002).

101 מלאך-פיינס, לעיל ה"ש 8, בעמ' 31.

102 Ulla Peterson, Evangelia Demerouti, Gunnar Bergström, Marie Åsberg & Åke Nygren, *Work Characteristics and Sickness Absence in Burnout and Nonburnout Groups: A Study of Swedish Health Care Workers*, 15 INT'L J. STRESS MANAGE. 153 (2008).

103 מלאך-פיינס, לעיל ה"ש 8, בעמ' 161, 163.

104 שם, בעמ' 23.



תתרפא חוויית הילדות הקשה, והוא יחווה שחיקה).<sup>105</sup> שחיקת המנהלים מתבטאת באובדן הרחף להצליח, ההתלהבות והמחויבות,<sup>106</sup> וכפי שראינו במבוא, יש לכך השלכות התנהגותיות (ביניהן שחיקת העובדים תחתיהם), כלכליות (חוסר אפקטיביות, טעויות, היעדרויות וכולי) ופיזיות (בריאות פיזית ונפשית לקויה). באופן כללי, שליטה בעבודה אמורה להיות גורם שמגן על מנהלים מפני שחיקה, אבל שליטה זו באה אצלם עם אחריות גדולה, ולכן הם מדווחים בכל-זאת על עומס גבוה, המיתרגם לדיכאון.<sup>107</sup> מבחינה טיפולית דיכאון הוא תופעה חמורה יותר משחיקה, שכן בדיכאון האדם עצמו נמצא במוקד ההסבר של המחלה ובמוקד הטיפול בה (הכולל במקרים רבים גם טיפול תרופתי), בעוד ההסבר לתופעת השחיקה ודרכי ההתמודדות עימה ממוקדים בקשר שבין הפרט לבין אפיוני העבודה שלו.<sup>108</sup> בהקשר זה יצוין כי שחיקה מנבאת עלייה בתסמיני דיכאון אצל עובדים בריאים. שחיקה בצירוף מחלה כרונית כלשהי (ומחלה כזו רווחת אצל כמעט מחצית מהאוכלוסייה העובדת) מגבירה תסמיני דיכאון בזמן קצר יחסית.<sup>109</sup>

עם זאת, מנהלים ישראלים דיווחו על רמת שחיקה נמוכה בהשוואה למנהלים אמריקאים.<sup>110</sup> העומס, הדרישות המנוגדות והאחריות גורמים למנהל האמריקאי תחושות של חרדה, אשמה וניצול. המנהל הישראלי, לעומתו, חש תחושות אלה פחות, וזאת לאו דווקא משום שלחצי העבודה שלו קלים יותר, אלא משום שהוא מוגן יותר מפני הלחצים באמצעות מערכת חברתית אוהדת יותר (משפחה, חברים ושכנים). כמו-כן, כישראלי הוא עשוי לחוש משמעות רבה יותר בחייו לנוכח האיום התמידי על עצם קיומה של המדינה.<sup>111</sup> נמצא כי מנהלים שעובדים שעות מרובות ואינם מקבלים תמיכה מספקת מעמיתיהם לעבודה נמצאים בסיכון גבוה יותר לעלייה במספר הרכיבים של התסמונת המטבולית, המובילה למחלות לב.<sup>112</sup> מכיוון שרוב המנהלים עובדים לבד, ללא תמיכת עמיתים, לממצא זה יש משמעות רבה, שכן גם התמיכה מבית עלולה להיות מוגבלת לנוכח השעות הנוספות המרובות.

תופעה נוספת שמאפיינת מנהלים היא התמכרות לעבודה.<sup>113</sup> ראינו כי התמכרות זו מגבירה שחיקה. בעבור המכורים הללו, העבודה היא הדבר היחיד המשמעותי באמת

105 שם, בעמ' 172–174.

106 מלאך-פיינס, לעיל ה"ש 8, בעמ' 178.

107 Atad & Toker, לעיל ה"ש 54.

108 מלאך-פיינס, לעיל ה"ש 8, בעמ' 31.

109 Galit Armon, Samuel Melamed, Sharon Toker, Shlomo Berliner & Itzhak Shapira, *Joint Effect of Chronic Medical Illness and Burnout on Depressive Symptoms among Employed Adults*, 33 HEALTH PSYCHOL. 264 (2014). המחלות הכרוניות שנבדקו הן סוכרת, סרטן, מחלות לב וכלי דם, מחלות בדרכי הנשימה (קצרת אסתמה), דלקת סמפונות (ברונכיטיס) וכולי, מחלות נוירולוגיות (פרקינסון, טרשת נפוצה וכולי), בעיות שרירים ושלד (כאבי צוואר כרוניים, כאבים באזור הכתף, כאבים בגב התחתון ועוד), מחלות שגרניות (ראומטיות) ומחלות במערכת העיכול.

110 Ayala M. Pines, *Why Israelis Are Less Burned Out*, 9 EUR. J. PSYCHOL. 1 (2004).

111 שם.

112 Atad & Toker, לעיל ה"ש 54.

113 מלאך-פיינס, לעיל ה"ש 8, בעמ' 170.

בחייהם. מכיוון שהמשפחה נמצאת אצלם במקום השני בסדר העדיפויות, היא אינה יכולה להעניק את התמיכה הנחוצה, ולפיכך אם מתרחשת שחיקה, היא עוצמתית במיוחד וכוללת את כל מסגרות החיים. להבנתי, למנהלים אלה אין אותם גורמים שעשויים למתן את הקשר בין שעות העבודה המרובות לבין השחיקה והשלכותיה.

כאמור, ניהול ידוע כעיסוק שוחק במיוחד.<sup>114</sup> מנהלים, בעיקר החדשים שביניהם, צריכים לעבור טרנספורמציה לניהול. זהו תהליך רגשי ואינטלקטואלי הכרוך בלחץ רב, שבמהלכו המנהלים הצעירים מאבדים את החוויה של שליטה בתפקיד, וזהותם העצמית מתערערת. הם מפנימים, למשל, כי השליטה שלהם מוגבלת, וכי הם נמצאים בלב צומת סואן של ציפיות סותרות – מהעובדים, מחד גיסא, ומהנהלה הבכירה, מאידך גיסא.<sup>115</sup> חלקם יישחקו מאוד ויבינו כי הם מתאימים למסלול פרופסיונלי, ולא ניהולי.<sup>116</sup> בתפקיד הניהול מוכנים עומס, אי-בהירות וקונפליקטים תמידיים, המנהל מוקף בשליליות (עובדים ומנהלים פונים אליו עם בעיות), הוא בודד יחסית (במיוחד בתחילת הדרך, כאשר הוא מאבד את קבוצת-ההשתייכות שלו), הוא נדרש לתת דוגמה אישית לאחרים, ורובצת עליו מעמסה אדירה של אחריות ניהולית.<sup>117</sup> נוסף על כך הוא פועל בדרך-כלל עם משאבים מצומצמים (בכסף ובכוח-אדם), אין לו הכוח להשפיע באופן משמעותי על הארגון, ובעת לחץ רב הוא גם אינו זוכה בדרך-כלל בתמיכתם של העמיתים בעבודה.<sup>118</sup> בארץ, כאמור, המנהל חשוף גם לביורוקרטיה שוחקת. אם כן, מנהלים בכלל, ומנהלים חדשים בפרט, חשופים לסיכון מוגבר של דלדול משאבים ושחיקה.

לבסוף, עבודה במשך שעות ארוכות מצמצמת מן הסתם את האפשרות לנהל פעילות גופנית תדירה והיגיינת שניה, אשר הכרחיים להחלמת הגוף ולחידוש המשאבים. מכיוון שמנהלים עובדים שעות ארוכות, אני מניחה שהם חשופים גם לסיכון פיזי זה. לסיכום, ניהול נחשב מקצוע שוחק מסיבות שונות, כגון האחריות העצומה, הצורך לקבל החלטות בתנאי אי-ודאות ועוד. עם זאת, מאפייני התפקיד – בעיקר האתגר, המשמעות והשליטה במשימות – מהווים פוטנציאל גם לצבירת משאבים ולהפחתת שחיקה.

## ד. הדין הראוי: האם ראוי להגביל בחוק את שעות העבודה של מנהלים?

לנוכח הקשר המורכב בין עבודת-יתר לבין שחיקה עולה השאלה אם יש בו כדי להצדיק את הגבלת שעות העבודה של מנהלים בחוק. כדי להכריע בסוגיה זו, נבחן אם פתרון המיטבי של הבעיות העולות מעבודה בשעות נוספות הוא בתיקון החוק המוצע.

114 שם, בעמ' 23, 161.

LINDA A. HILL, BECOMING A MANAGER: HOW NEW MANAGERS MASTER THE CHALLENGES OF LEADERSHIP 13 115 (2nd ed. 2003).

116 מלאך-פיינס, לעיל ה"ש 8, בעמ' 169.

117 Hill, לעיל ה"ש 115, בעמ' 175.

118 מלאך-פיינס, לעיל ה"ש 8, בעמ' 171.

ראינו כי עבודה בשעות נוספות מרובות חושפת את העובד ישירות לבעיות בריאות וכן ליתר לחץ, העלול להוביל לדלדול משאבים ובסופו של דבר לשחיקה, על הבעיות הבריאותיות והנפשיות הנלוות אליה. לכן רצוי להפחית את שעות העבודה, הן של עובדים מן השורה והן של מנהלים. השעות המרובות הופכות את המנהלים והעובדים לאפקטיביים פחות, מאחר שאין להם איזון, דעתם מוסחת, ואין להם תקופות החלמה מהלחץ. מאידך גיסא, מעורבות גבוהה בעבודה ומציאת משמעות בה עשויות להפחית את השחיקה. המנהלים – אשר משרתם נחשבת מאתגרת ושליטתם בעבודתם רבה יותר בהשוואה לעובדים מן השורה – עשויים להיות מוגנים יותר מפני שחיקה הודות למאפייני תפקידם. מדוע, אם כן, להתערב בחוק?

לעניות דעתי, קיימת סיבה עיקרית להתערב בחוק, אם כי באופן מצומצם מזה המוצע בתיקון מס' 14 שבו אנו דנים. הסיבה לכך היא ההשפעה שיש לשחיקה של המנהל העובד שעות נוספות על שחיקת עובדיו. במבוא ציטטתי את קביעתה של פרופ' מלאך-פיינס כי "מנהל שחוק מסוגל לשחוק את כל המערכת שבראשה הוא עומד".<sup>119</sup> אכן, אני מסכימה לחלוטין עם דבריה – בעוד עובד שחוק משפיע באופן מקומי על הגורמים בארגון הבאים עימו במגע (לקוחות פנימיים או חיצוניים), המנהל השחוק נמצא בעמדה גבוהה יותר במדרג, ולכן השפעת שחיקתו רחבה ומקיפה עובדים רבים יותר. מנהל שחוק עלול לפתח עמדה שלילית כלפי עובדיו ולנהוג כלפיהם בקרירות ובגסות-רוח.<sup>120</sup> עם זאת, אבקש לטעון כי גם מנהל לא-שחוק מסוגל לשחוק את כל המערכת שבראשה הוא עומד. למשל, נמצא כי מנהלי בתי-ספר המתמודדים עם לחץ בעבודה אינם נשחקים בהכרח, אך הופכים את המורים שתחת ניהולם – ואף את התלמידים, אם כי במידה פחותה – ל"קורבנות" שחיקה.<sup>121</sup>

אחד ההסברים לכך הוא ההעברה (crossover) המתרחשת בין המנהל לבין העובדים במקום העבודה. העברה הינה תהליך המתרחש כאשר לחץ או מתח<sup>122</sup> שאדם אחד חווה משפיע על רמת המתח של אדם אחר באותה סביבה חברתית. הזכרנו את המושג בפרק ב, כאשר תיארנו כיצד שחיקה של בן-זוג אחד זולגת אל האחר.<sup>123</sup> במחקר היחיד, למיטב ידיעתי, שעסק בנושא של גלישה הדדית של מתח בין עובדים במקום העבודה (בין מורים ומנהלי בתי-ספר) מתארים החוקרים דינמיקה של "פינג-פונג", שמתחילה בלחץ אצל הממונה, אשר מוביל, בתהליכי העברה, לעליית המתח אצל כל העובדים במקום העבודה (הממונה, הכפופים והעמיתים).

119 שם, בעמ' 161.

120 שם, בעמ' 26.

CHRISTINA MASLACH, SUSAN E. JACKSON &amp; MICHAEL P. LEITER, MASLACH BURNOUT INVENTORY MANUAL (3rd ed. 1996)

122 מתח עשוי להתייחס לאחד מהבאים: שחיקה, חרדה מצבית, דיכאון, מצוקה, חוסר הסתגלות לתרבות חדשה, אי-שביעות-רצון וכולי. ראו וסטמן, לעיל ה"ש 73.

123 ראו ה"ש 73 והטקסט שלידה.

"Supervisor's behavior may be a source of stress to many individuals in the organization, whose stress may in turn not only boomerang back to the supervisor but also start the ping-pong reaction among her or his group of subordinates. That is why it is so important to study the dynamics of crossover in organizations, starting with supervisors and including as many of their subordinates as possible. Organization-wide stress may lead to a diffuse experience of burnout and can cause a workplace 'strain climate.'<sup>124</sup>

מנהלים העובדים שעות ארוכות – בין מפאת התמכרות לעבודה,<sup>125</sup> בין עקב מעורבות בריאה בעבודה,<sup>126</sup> בין בגלל דרישות תפקיד ובין משום שהשתרשה במקום העבודה נורמת התנהגות של הישארות שעות נוספות – עלולים לשרר לחץ, אשר מועבר לעובדים ועלול לגרום לשחיקתם.

בל נשכח שהמנהל מנחיל תרבות ארגונית בדוגמה האישית שהוא נותן. מנהל העובד שעות נוספות מצפה (גם אם הוא אינו אומר זאת בפה מלא) להשקעת שעות נוספות גם מצד עובדיו ולביסוס נורמה של עבודת-יתר. מעסיקים נוטים להערכת-יתר של נטיית העובדים לעבוד שעות נוספות (בעיקר כאשר קשה למצוא מדידות אובייקטיביות של תפקוד).<sup>127</sup> המעסיק הישראלי הרגיל את עובדיו לחשוב שכל שהם יעבדו שעות רבות יותר כן יעריכו אותם יותר.<sup>128</sup> אם כן, המנהלים עלולים ליצור נורמה של עבודת-יתר גם היכן שבאופן אובייקטיבי היא אינה נדרשת. מעבר לנטייה האישית (כגון התמכרות לעבודה, מעורבות וכולי), אחת הסיבות המרכזיות לכך שעובדים משקיעים בעבודתם זמן ומאמץ ניכר היא בוס תובעני או תרבות ארגונית של עבודת-יתר.<sup>129</sup> לעיתים עובדים נשארים במשרד עד שעה מאוחרת (אף שבפועל הם אינם עובדים כמעט) רק כדי להרשים את הבוס.<sup>130</sup> המנהל עלול לשחוק את עובדיו מאחר שציפייתו ברורה, כך שהתנדבותם להישאר מעבר לשעות העבודה המוגדרות עלולה ליהפך ל"כפויה" מבחינתם. יש לזכור כי הקשר החזק ביותר בין שעות עבודה לבין תוצאות בריאותיות שליליות מתקיים בקרב פרטים המדווחים על סיבות חיוביות מעטות בלבד לעבודה במשך שעות ארוכות ועל תמיכה חברתית מועטה.<sup>131</sup> כלומר, אם העובד נשאר שעות ארוכות רק כי נוצרה נורמה

Mina Westman & Dalia Etzion, *The Crossover of Strain from School Principals to Teachers and Vice* 124  
*Versa*, 4 J. OCCUP. HEALTH PSYCHOL. 269, 277 (1999)

125 מלאך-פיינס, לעיל ה"ש 8, בעמ' 170.

126 Beek et al., לעיל ה"ש 1.

Raphael Snir & Itzhak Harpaz, *The Challenge of Heavy Work Investment*, in HUMAN FRAILITIES: WRONG 127  
 TURNS ON THE ROAD TO SUCCESS 165 (Ronald Burke, Suzy Fox & Cary L. Cooper eds., 2013)

128 שי ניב "משרד התמ"ת בורק: האם בישראל עובדים יותר מדי?" גלובס 12.7.2012  
[www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1000764879](http://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1000764879)

Raphael Snir & Itzhak Harpaz, *Beyond Workaholism: Towards a General Model of Heavy Work* 129  
*Investment*, 22 HUM. RESOUR. MANAGE. REV. 232 (2012)

ש.ם.

131 RONALD J. BURKE & CARY L. COOPER, THE LONG WORK HOURS CULTURE: CAUSES, CONSEQUENCES AND 131  
 CHOICES 14 (2008)

כזו, והוא אינו רואה בהישארותו התנהגות בעלת משמעות פנימית בעבורו או התנהגות שמשרתת צורך ארגוני אמיתי, אלא יותר הכרח בלתי-מוצדק המוטל עליו מגורם גבוה במדרג הניהולי, אזי שחיקתו תגבר.

בהקשר של תרבות עבודת-היתר שנוצרה בארץ יש לבחון במיוחד את קשייהן של נשים בהתמודדות עם נורמת התנהגות זו. החברה היהודית בישראל מייחסת לנשים דפוס תפקידים כפול, הדורש מהן להשתלב בשוק העבודה, מצד אחד, ולגלות הורות אידיאלית, מצד אחר.<sup>132</sup> בהתאם לתפיסה זו, למרות העלייה המתמדת בשיעור הנשים העובדות בישראל, האחריות לבית ולמשפחה מונחת עדיין על כתפיהן בעיקר.<sup>133</sup> גם כיום, בשנת 2014, האימהות הן שנושאות עדיין בצורה משמעותית הרבה יותר בעול גידול הילדים, והקריירה שלהן היא שנפגעת יותר.<sup>134</sup> הן משקיעות שעות רבות יותר בטיפול בילדים לעומת האבות, גם כאשר הדבר נבחן בתעשיית ההיי-טק, שבה נשים מצופות לעבוד שעות ארוכות.<sup>135</sup> אכן, השחיקה של נשים גבוהה באופן עקבי מזו של גברים, וקשורה לקונפליקט שבין תפקידן המקצועי לבין תפקידיהן כרעיות, כאימהות וכבנות להורים קשישים.<sup>136</sup>

לנוכח האמור לעיל, המלצתי לפעול לטובת תיקון מס' 14 המוצע (באופן מצומצם, כמפורט להלן) נובעת מתוך רצון להגן על הכפופים, ולא על המנהל. אומנם ניהול ידוע כעיסוק שוחק במיוחד,<sup>137</sup> ואני סבורה כי יש לסייע למנהלים בהפחתת שחיקתם, אך איני בטוחה שהדבר יסתייע בהצעת החוק המוצגת. כפי שראינו בפרק ג לעיל, למרות גורמי השחיקה הפוטנציאליים הטמונים בעבודה בשעות נוספות, אין לתלות בהם את הסיבות העיקריות לשחיקת מנהלים. אם המנהל תופס את עבודתו כמאתגרת וכבעלת משמעות, עצם ההישארות שעות נוספות עשויה למלאו משאבים. יש לזכור גם כי מנהלים משתכרים על-פירוב יותר מעובד מן השורה, ולכן באופן עקרוני יכולים לאפשר לעצמם, למשל, מיקור חוץ של מטלות שונות בבית, מה שמפחית את שחיקתם. נוסף על כך, מנהלים נמצאים במסלול ניהולי מתוך בחירה, בניגוד לעובד רגיל, אשר אינו נהנה מאפשרות בחירה על-פירוב.

כאמור, ישראל נחשבת לאחת השיאניות בעולם בכל הקשור למספר שעות העבודה בפועל, אבל אף-על-פי-כן פירון העבודה בה נמוך ביחס לכמה מדינות מערביות שבהן עובדים דווקא פחות.<sup>138</sup> בהכללה נמצא בעולם כי עלייה בשעות העבודה קשורה לירידה

132 טל תמיר נשים בישראל 2006 – בין תיאוריה למציאות (2007).

133 ליאת קוליק "אסטרטגיות התמודדות עם הקונפליקט בית-עבודה בראי תרבותי" משפחות עובדות: הורים בשוק העבודה בישראל 247 (ורדה מילבאוואר וליאת קוליק עורכות, 2010).

134 ראובן וייס "על חשבון הילדים" ידיעות אחרונות 24.1.2014, 7.

135 Raphael Snir, Itzhak Harpaz & Dorit Ben-Baruch, *Centrality of and Investment in Work and Family among Israeli High-Tech Workers: A Bicultural Perspective*, 43 CROSS-CULT. RES. 366 (2009)

136 Ayala M. Pines & Elliot Aronson, *CAREER BURNOUT: CAUSES AND CURES* (1989); מלאך-פיינס, חסן, המר וניל, לעיל ה"ש 2. יש להביא עם זאת בחשבון כי הנורמות התרבותיות מאפשרות לנשים לחוש נוח יותר להורות בשחיקה בהשוואה לגברים.

137 מלאך-פיינס, לעיל ה"ש 8, בעמ' 23, 161.

138 ניב, לעיל ה"ש 128.

בתפוקה לשעה.<sup>139</sup> מכאן שאין סיבה אובייקטיבית לעבודה במשך שעות ארוכות כל-כך. אולם כאן אבקש לסייג את דבריי ולהבחין בין מנהלים בכירים לבין מנהלים זוטרים וברדג'ביניים. בתפקידים ניהוליים בכירים נדרשת עבודה בשעות שאינן מוגדרות עקב הגדרת התפקיד. ההבדל בין מנהל בכיר לבין דרגים ניהוליים זוטרים הוגדר בכיורר בפרשת בסט ביי, שם נקבע כי בין הקריטריונים להגדרת "תפקיד הנהלה" ניתן למנות "מיקום בהירארכיה הארגונית... קביעת מדיניות... שכר ותנאי עבודה... [ו]טיבו של התפקיד".<sup>140</sup> אכן, על-פי חקר תפקיד המנהל,<sup>141</sup> חלק ניכר מהמנהלים הלא-בכירים אינם נדרשים כלל מבחינה אובייקטיבית להישאר שעות נוספות רבות כדי להצליח בתפקידם. רבים מהם עובדים שעות נוספות רק בגלל נורמה של עבודת-יתר שנוצרה בתרבות הישראלית, ולא משום שדרישות התפקיד מחייבות זאת. מנהלים טובים יש בכל העולם, ורובם המכריע מצליחים להפיק פריון דומה לזה של המנהל הישראלי במספר שעות עבודה קטן יותר.<sup>142</sup> אם כן, לעניות דעתי אין לבטל את סעיף 30(א)(5) לחוק, אך יש לצמצם את תחולתו כך שיחריג רק מנהלים בכירים, אשר מבחינת האחריות שהם נושאים יש לאפשר להם להיות אדונים לזמנם כדי למלא את דרישות התפקיד. שאר המנהלים (זוטרים וברדג'ביניים) יחסו תחת התיקון המוצע במסגרת סעיף 10(א)(4). כפי שראינו, מנהלים מתחילים, למשל, מועדים לשחיקה, ואין להם השליטה ה"נכספת" והתמיכה שיגנו עליהם מפני שחיקה. לפיכך החוק יזכה אותם בהגנה מסוימת, אך מבחינתי רק בעקיפין. הרציונל הוא בראש ובראשונה הגנה על כפייהם, כך שיזכו בחיים מאוזנים יותר בין תחומי הבית והעבודה, על התועלות הרבות הטמונות בכך. כאמור, איזון עבודה-משפחה משפר איכות חיים,<sup>143</sup> יוצר סיפוק, מגביר הערכה עצמית, מעודד אפקטיביות, משפר ביצועים,<sup>144</sup> ואף מגביר את האנרגיה המושקעת בעבודה.<sup>145</sup> במקרים מיוחדים, שבהם נדרשת עבודה של מנהל זוטר או בדרג בינוני בשעות חריגות, יידרש המעסיק לפצותו על-ידי מתן תגמול הוגן, המפחית כאמור את השחיקה. יתרה מזו, תשלום על שעות נוספות משדר מסר ברמה הארגונית שלפיו עובדים ומנהלים נשארים שעות נוספות (עד התקרה הקבועה בחוק) רק כאשר יש הכרח, ואז המשמעות מובנת להם ומפחיתה את שחיקתם של עובדים ומנהלים כאחד. לעניין הסיפא בסעיף 30(א)(5), המחריג מתחולת החוק עובדים שתפקידם דורש מידה

139 Gilbert Certe, Samuel Chang & Maty Konte, *The Decreasing Returns on Working Time: An Empirical Analysis on Panel Country Data*, 18 APPL. ECON. LETTERS 1677 (2011); Corey Holman, Bobbie Joyeux & Christopher Kask, *Labor Productivity Trends Since 2000, by Sector and Industry*, 131(2) MONTHLY LABOR REV. 64 (2008).

140 ע"פ (ארצ"י) 16/08 מדינת ישראל, משרד התעשייה המסחר והתיירות – בסט ביי רשתות שיווק בע"מ, פס' 16–19 (פורסם בנבו, 4.1.2009). פסק-הדין מציין כמה אמות-מידה לשאלת הגדרת גבולותיו של "תפקיד הנהלה" במשמעות של סעיף 30(א)(5) לחוק שעות עבודה ומנוחה.

141 חקר תפקיד (job analysis) מפרט את הנדרש כדי להצליח בו מבחינת ידע, מיומנויות, יכולות ואישיות.  
142 באוסטרליה, למשל, רוב העובדים (כולל מנהלים ועובדי היי-טק) עובדים מתשע עד חמש. [www.calcalist.co.il/world/articles/0,7340,L-3607414,00.html](http://www.calcalist.co.il/world/articles/0,7340,L-3607414,00.html)

143 Greenhaus, Collins & Shaw, לעיל ה"ש 67.

144 Aryee, לעיל ה"ש 68.

145 שטייגמן, לעיל ה"ש 69.

מיוחדת של אמון אישי, אני מוצאת שאין לבטלו. גם כאן, בדומה למנהלים הבכירים לעומת שאר המנהלים, השיקול נשען בעיקרו על דרישות התפקיד האובייקטיביות על-פי חקר התפקיד. לעניין זה ניתן לציין את פרשת אגרון – כץ, שם מוגדרים הסממנים העיקרים לבחינת מידה מיוחדת של אמון אישי.<sup>146</sup> אומנם, כל עובד נדרש לאמון, ובתפקידים מסוימים אף לאמון אישי (בנוגע לסודות המפעל, לרכוש יקר, לחומרים מסוכנים וכו'). עם זאת, רק עובדים הנדרשים למידה מיוחדת של אמון, שיש בה כדי לחייב שעות עבודה רבות ולעיתים בלתי-שגרתיות, יוחרגו מחוק שעות עבודה ומנוחה בסעיף 30(א)(5).

למעסיק יש מטרות רווח. מבחינתו, תרבות עבודת-היתר שהשתרשה בישראל (כפי שעולה כאמור מממצאי ה-OECD) והציפייה שמנהלים ובעלי משרות אמון יעבדו 24/7 משרתות אותו. לכן לא מן המעסיקים, ככל הנראה, תצא הבשורה (למעט יחידים-סגולה שיבינו כי בטווח הארוך יצא שכרם מעבודת-היתר בהפסדם).

העובדים "כורעים תחת הנטל", אך אינם מצליחים בינתיים לחולל שינוי תרבותי מהותי. מסקר שנערך לאחרונה בעבור גלובס, כמחצית העובדים בישראל מרגישים שחוקים,<sup>147</sup> וסקר אחר, שנערך בעבור תנועת ויצו ובעבור שדולת "הורות בעידן של קריירה" בראשות חברת-הכנסת איתן כבל, מגלה כי 41% מההורים היו מוכנים להפחתה בשכרם בתמורה לקיצור יום העבודה שלהם.<sup>148</sup> באופן מעניין, רוב האנשים, כולל מנהלים, מעוניינים לעבוד פחות שעות מכפי שהם עובדים עתה.<sup>149</sup> בהתאמה, רוב העובדים שעות ארוכות מעדיפים לא לעשות כן.<sup>150</sup> המדינה, הנושאת בעלויות הטיפול הרפואי (הגופני והנפשי) בנפגעי עבודת-היתר, צריכה לסייע בראש ובראשונה בהשבת האוזן בשעות העבודה על כנו, בעיקר בעבור עובדים שאינם אדונים לזמנם, גם אם משמעות הדבר היא לכפות באמצעות החוק שעות עבודה מוגבלות גם על מנהלים, להוציא מנהלים בכירים. החלטת תיקון מס' 14 כפי שתוארתי לעיל היא בבחינת הקדמת תרופה למכה (מניעת שחיקה).

אומנם, בתחילה ייראה החוק מלאכותי וקשה לאכיפה (במיוחד לנוכח הטכנולוגיות המאפשרות חיבור עובדים בכל רגע נתון), אך גם חוקים בנושאים של שמירה על פריח-בר<sup>151</sup> או מחזור פסולת<sup>152</sup> התקבלו בתחילה באופן דומה, ובכל-זאת הוטמעו ונשמרים

146 ע"ע (ארצי) 570/06 אגרון – כץ (פורסם בנבו, 14.10.2007).

147 כ"כ 50% מהעובדים במשק מרגישים שחוקים ו-40% מהתחלופה בכוח האדם בעבודה קשורים לשחיקה בעבודה. "חגית פלג רותם" "ער גיל 38 נחליף 8-12 מקומות עבודה" גלובס 8.12.2013. [www.globes.co.il/ 8.12.2013](http://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1000899934#fromelement=hp_folders_3266)

148 וייס, לעיל ה"ש 134.

149 Burke & Cooper, לעיל ה"ש 131, בעמ' 75.

150 NATALIE SKINNER, CLAIRE HUTCHINSON & BARBARA POCOCC, THE BIG SQUEEZE: WORK, HOME AND CARE IN 2012 — THE AUSTRALIAN WORK AND LIFE INDEX 35 (2012).

151 בשנת 1998 נחקק חוק גנים לאומיים, שמורות טבע, אתרים לאומיים ואתרי הנצחה, התשנ"ח-1998, אשר נועד, בין היתר, להציל את פריח-הבר, והמבצע לאכיפתו נחל הצלחה רבה.

152 על-פי חוק הפיקדון על מכלי משקה, התשנ"ט-1999, כל צרכן יכול להעביר מדי יום עד 50 יחידות זכוכית למחזור. מאז החל יישום החוק נאספו 5 מיליארד מכלי משקה חייבי-פיקדון, שקרוב ל-90% מהם מוחזרו

לאורך ימים על-ידי האוכלוסייה. הסייג החשוב להמלצתי זו הוא שללא שינוי תרבותי וחינוכי החוק לא יצלח.<sup>153</sup> יש מקום לקיים פעולות הסברתיות למעסיקים ולפרטים כדי לשבור את ה"פרדיגמה" כאילו עבודה בשעות נוספות היא שוות-ערך לאפקטיביות של העובד. יש להעלות את המודעות לשחיקתם של עובדים ומנהלים, ולהציג את מחירה של עבודת-היתר מבחינת בריאות הפרט, רווחתו ורווחת משפחתו וכן הצלחת ארגונו (למשל, איכות השירות הניתן בארגונים, בטיחות וגהות, פריזם עבודה וכולי). ברמת הארגון יצטרכו ללמוד כי יש דרכים מועילות יותר להגברת תפוקה מאשר עבודה בשעות נוספות, ביניהן העלאת מסוגלותו של המנהל, הגברת משמעותו בעבודה, חיזוק מיומנויות הניהול שלו, שיפור האופן שבו הוא מעריך את עובדיו והפחתת בירוקרטיה. בעניין הטכנולוגיה כבר נמצאו פתרונות למנוע מעובדים עבודת-יתר גם בביתם,<sup>154</sup> וככל שזו תפתח, יימצאו בוודאי פתרונות נוספים. אכיפת החוק הינה תנאי מהותי להצלחתו.

### סיכום

לעבודת-יתר עלולות להיות השלכות שליליות על בריאותו הפיזית, הפסיכולוגית והקוגניטיבית של העובד. היא חושפת את הפרט לאובדן משאבים – למשל, היא מגבירה קונפליקט עבודה-משפחה ופוגעת באיזון בין שני התחומים, מפחיתה מהרגלי בריאות מיטיבים ופוגעת ישירות בבריאות. דלדול משאבים זה יוצר שחיקה, על הבעיות הבריאותיות והנפשיות הנלוות אליה. עם זאת, כאשר לעבודה יש משמעות בעבור הפרט, תתמתן השחיקה.

לנוכח ההשפעות השליליות האפשריות של עבודת-יתר של מנהלים על עובדיהם, ומכיוון שהפחתת שעות אינה מפחיתה מהפריזם של העובדים, אני ממליצה לפעול לטובת תיקון מס' 14 המוצע, אך באופן מצומצם, כלומר, להשאיר על כנו את סעיף 30(א)(5) אך לצמצם את תחולתו כך שיחריג רק מנהלים בכירים ועובדים שתפקידם דורש מידה מיוחדת של אמון אישי. חקר התפקיד של אלה מעלה כי תפקידם דורש שעות עבודה לא-שגרתיות. שאר המנהלים (זוטרים ודרגי-ביניים) יחסו תחת התיקון המוצע במסגרת סעיף 10(א)(4).

למרות תמיכתי בתיקון החוק, הוא יצלח במילוי ייעודו רק בלוויית שינוי מערכת תרבותי וחינוכי, וכמובן אכיפה בלתי-מתפשרת של התיקון. כולי תקווה כי החלת החוק על אוכלוסיית המנהלים תוביל לאיזון טוב יותר בין העבודה והמשפחה, אצלם ואצל כפייהם, תוך שיפור האפקטיביות הארגונית ולטובת רווחתה של החברה כולה.

לחומרי-גלם. דינאל מורנגשטרן "ההצלחה החלקית של חוק הפיקדון" *TheMarker* 1.1.2013 [www.themarker.com/opinion/1.2129657](http://www.themarker.com/opinion/1.2129657)

153 ראו את מאמרה של מיכל עופר-צפוני "ביטול החרגתם של עובדי הנהלה ונושאי משרות אמון מגדר חוק שעות עבודה ומנוחה – האומנם תיקון נדרש ואפקטיבי?" בכרך זה.

154 לדוגמה, חברת פולקסווגן מפסיקה לשלוח דואר אלקטרוני למכשירי הטלפון החכם של עובדיה לאחר שעות העבודה. *Volkswagen Turns Off Blackberry Email After Work Hours*, BBC News – TECHNOLOGY (23 Dec. 2011), <http://www.bbc.co.uk/news/technology-16314901>