

בית הספר למוסמכים במינהל עסקים ע"ש ליאון רקנאטי

1243.7001.01 – פרויקט: ניהול לחצים בעבודה: אבחון והתערבות Managing stress at work: Diagnosis and intervention

(דרישות קדם: ניהול אנשים ומערכות- מיקרו)

מסטר ב' – תש"ף

קורס זה מוכר כקורס פרויקט לתואר שני M.Sc. / MBA

| קבוצה | יום בשבוע | שעה | תאריך בחינה | מרצה | דואר אלקטרוני | טלפון |
|-------|--------------|-------------|---------------------------------------|-----------------|--------------------------|---------------------------|
| 02 | ה' | 18:45-21:30 | הגשת פרויקט כמפורט בתכנית הקורס | פרופ' שרון טוקר | tokersha@tauex.tau.ac.il | 03-6407488 052-3884789 |

שעת קבלה – בתיאום מראש

עוזרת הוראה – הדר פריידין hadarfreidin@mail.tau.ac.il

היקף הלימודים

היקף הי"ס לקורס : 2

ECTS 1 = 4 ECTS – European Credit Transfer and Accumulation System (ECTS), ערך הניקוד של הקורס במוסדות להשכלה גבוהה בעולם שהינם חלק מ"תהליך בולוניה".

תיאור הקורס

לחצים ומתחים מהווים עבור מרבית האנשים חלק בלתי נפרד מהווי העבודה היומיומי שלהם. שעות העבודה הארוכות, כמות הדוא"ל הגוברת, הצורך לתמרן בין מגוון מטלות ותפקידים, לוחות זמנים בלתי אפשריים ושינויים תדירים בטכנולוגיות ושיטות עבודה- כל אלה משפיעים הן על העובד והן על הארגון. המחיר אותו משלמים העובדים- הן במונחי בריאות פיזית ונפשית והן במונחי תפוקה, היעדרויות ועזיבת מקום העבודה, הוביל חוקרים רבים לנסות ולאתר את גורמי הלחץ הנפוצים ואת הפרקטיקות האישיות והארגוניות העשויות לסייע בהתמודדות עם גורמי הלחץ הללו. ואז... הגיעה הקורונה ולפתע- כל המודלים המוכרים הועמדו למבחן. במסגרת הקורס יכירו התלמידים לעומק את המודלים והתיאוריות המובילים בחקר תחום הלחצים הארגוניים, ייחשפו לשיטות אבחון שונות, יכירו שיטות מניעה אישיות וארגוניות וילמדו לבנות תכנית ארגונית להפחתת לחצי עובדים. יושם דגש על ניתוח עולם העבודה שהשתנה בעקבות המגיפה. נכיר גם כלים אישיים להתמודדות עם לחץ ונמפה את חוויות העובדים מהבית בתקופה מורכבת זו. במהלך הקורס יעשה שימוש בהרצאות, דיונים וירטואלים, סרטים, מצגות וניתוחי אירועים ויושם דגש הן על היבטים מחקרניים בתחום הלחץ והן על היבטים יישומיים. פרויקט הסיכום בקורס יחשוף את התלמיד למגוון הנושאים המתוארים לעיל וישמש ככלי ניהולי.

תפוקות למידה

עם סיום הקורס בהצלחה יוכל הסטודנט:

1. לזהות את מקורות הלחץ להם אנו חשופים במסגרת העבודה וכן אלו שההתמודדות עם הצורך לעבוד מהבית מזמנת לנו, תוך שימת דגש על תיאוריות ותפיסות מרכזיות של לחצים בארגונים.
2. לאבחן תוצאות (חיוביות ושליליות) של הלחצים הללו באופן כללי ושלה הלחצים הקשורים לקורונה באופן ספציפי, הן ברמת העובד והן ברמת הארגון והכרת המשתנים הממתנים את הקשר בין גורמי לחץ לתוצאותיהם.
3. להשתמש במתודולוגיות אבחוניות שונות מתחום הלחץ-שאלונים, ראיונות תצפיות וירטואליות וניסויים.
4. להשתמש בשיטות מניעה והתמודדות עם לחצים ברמת הפרט וברמת הארגון.
5. לתכנן ולפתח תכניות התערבויות ארגוניות להפחתת רמת החשיפה לגורמי ותגובות הלחץ בארגון.

הערכת הסטודנט בקורס והרכב הציון

קורס זה מוכר כקורס פרוייקט ובמסגרתו יגיש התלמיד פרוייקט מסכם. **ציון הקורס מבוסס על החלקים הבאים:**

| מטלה | אחוז |
|---|------|
| הכנה לאבחון הארגוני- בניית כלי האבחון | 10% |
| פגישה קבוצתית עם המרצה | |
| ביצוע אבחון ארגוני | 40% |
| הצגה ראשונית של האבחון בכיתה | |
| הגשת פרוייקט מסכם- ממצאי האבחון הארגוני ותכנית התערבות להפחתת לחצים | 50% |

נהלי נוכחות

1. השיעור כולל דיונים רבים ושיתוף בחוויות ותובנות. על התלמידים הנרשמים להשתתף עם **מצלמה פתוחה**.
2. נוכחות חובה בכל השיעורים ובייחוד במפגשים הקבוצתיים ובמועדי הצגת תוצאות האבחון על פי המפורט בתכנית הקורס. היעדרות תגרור הורדה של 3 נקודות מן הציון הסופי בקורס.
3. במהלך השיעורים יוגשו מטלות שימשו כבסיס לכתיבת הפרויקט. היעדרות מן השיעורים תפגע ביכולת להגיש מסמך שלם.

פירוט המטלות בקורס

1. קריאה שוטפת של החומר הביבליוגרפי לקראת כתיבת הפרוייקט. החומר המועבר בהרצאות לא חופף בהכרח לחומר הקריאה.
 2. נוכחות על פי המפורט בסילבוס.
 3. הגשת תרגילים קצרים שבועיים (צילום, שאלונים).
 4. **הגשת פרוייקט מסכם**- במסגרת הקורס יכתבו התלמידים, בקבוצות של 4 תלמידים, פרוייקט מסכם הכולל אבחון לחצים בארגון ובניית תכנית התערבות. הפרוייקט המסכם יבוסס על חומר הלימוד שנכסה במהלך הסמסטר בכיתה, על חומרי הקריאה בסילבוס ועל חומרי קריאה נוספים שיאתר התלמיד ועל נתונים, שייאספו וינתחו על ידי הקבוצה.
- ציון הפרוייקט המסכם מבוסס (בין היתר) על איכות ובהירות הכתיבה, ועל העצמאות המחשבתית אותה יפגינו חברי הצוות בעבודה. **שימוש בלתי ראוי בחומרים של סטודנטים אחרים – משמע התבססות על פרוייקטים דומים (בין אם משנים קודמות, מהאינטרנט, או מחברים לקורס), יחשב כהעתקה ויוביל לפסילת הפרוייקט.**

מדיניות שמירה על טווח ציונים

החל משנה"ל תשס"ט מונהגת בפקולטה מדיניות שמירה על טווח ציונים בקורסי התואר השני. עקרונות השיטה חלים על כל קורסי התואר השני, ומדיניות השמירה על טווח הציונים תיושם לגבי הציון הסופי בקורס זה. מידע נוסף בנושא זה מתפרסם בהרחבה באתר הפקולטה.

<http://coller.tau.ac.il/MBA-students/programs/2017-18/MBA/regulations/exams>

הערכת הקורס ע"י הסטודנטים

בסיומו של הקורס הסטודנטים ישתתפו בסקר הוראה על מנת להסיק מסקנות לטובת צרכי הסטודנטים והאוניברסיטה.

אתר הקורס

אתר הקורס יהווה המקום המרכזי בו ימסרו הודעות לסטודנטים, לפיכך מומלץ להתעדכן בו מדי שבוע, לפני השיעור, ובכלל – גם בתום הסמסטר.

שקפי הקורס יהיו באתר הקורס באתר. לתשומת לבכם - בכיתה ידונו גם נושאים (ובפרט דוגמאות) שאינם מופיעים בשקפים או מופיעים בכותרת בלבד. כל אלו הינם חלק בלתי נפרד מחומר הקורס.

תכנית הקורס

| מפגש | תאריך | הרצאה ופעילות בפורום הכיתתי | פעילות במהלך השיעור בקבוצות |
|------------------------------------|-------|--|---|
| 1 | 11.3 | <p>מה זה לחץ?!?!</p> <ul style="list-style-type: none"> • לחץ בראייה הסטורית- • מהיכן אנחנו שואבים מידע על לחץ? • מודל הלחץ עמו נעבוד בקורס, □ לחץ בראייה מחקרית | Stress-dating |
| 2 | 18.3 | <p>מה כל כך מלחץ כאן?</p> <ul style="list-style-type: none"> □ מיפוי מקורות לחץ אישיים וארגוניים □ יחסי עובדים ומנהלים • קורונה כגורם לחץ □ כלים למיפוי גורמי לחץ בארגון | Stress-dating |
| 3 | 25.3 | <p>למה זה כל כך מלחץ אותי?...</p> <ul style="list-style-type: none"> □ תיאוריות מרכזיות ומודלים • תפקידה של התפיסה החברתית • למה הקורונה הלחיצה אותנו? • תפיסה כמנגנון התמודדות עם לחץ □ כלים למיפוי תפיסות לחץ בארגון | עד תום שיעור זה יש להתחלק לקבוצות בנות ארבעה תלמידים ולהזין את השמות בקישור הבא: http://telavivrecanati.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV_dmSFmzIWyLDYIqB תלמידים שלא יתחלקו באופן עצמאי יחולקו רנדומלית לקבוצות ע"י המתרגלת. |
| אין שיעור- פסח | | | |
| 4 | 8.4 | <p>לחץ זה רע?</p> <ul style="list-style-type: none"> □ השלכות לחץ וגורמים ממתנים • איך מזהים תגובות לחץ? □ כלים למיפוי תגובות לחץ | <p>מתחילים לעבוד על הפרוייקט:</p> <ul style="list-style-type: none"> • תחילת עבודה בקבוצות □ הכנת מתווה לאבחון לפי ההנחיות-שאלונים, דפי תצפית, שלד ראיון |
| אין שיעור- יום העצמאות | | | |
| 5 | 22.4 | <p>מתודולוגיות אבחון</p> <ul style="list-style-type: none"> □ אבחון ארגוני- הנחיות לאיסוף נתונים וניתוח. | <p>עבודה קבוצתית:</p> <p>הכנת מסמך כלי האבחון והגשה ב-Moodle עד 25.4.21</p> |
| 6 | 29.4 | <p>אין הרצאה פרונטלית</p> | <p>פגישות קבוצתיות אישיות</p> <p>פגישות אישיות של כל קבוצה עם המרצה והמתרגלת לקבלת משוב על ההכנה לאבחון. יפורסם קישור לקביעת מועד פגישה לכל קבוצה.</p> |
| 7 | 6.5 | <p>התמודדות אישית</p> <ul style="list-style-type: none"> □ כלים להתמודדות- פסיכולוגיה חיובית, משאבי התמודדות, סגנונות התמודדות, Resilience, evidence based practices | <p>עבודה קבוצתית (בליווי המרצה):</p> <p>עיבוד ממצאי האבחון</p> |
| 8 | 13.5 | | |
| 9 | 20.5 | <p>התמודדות ארגונית</p> <ul style="list-style-type: none"> • התמודדות ארגונית עם לחצי עבודה בניית | <p>עבודה קבוצתית(בליווי המרצה):</p> <p>המשך עיבוד ממצאי האבחון</p> |
| 10 | 27.5 | <ul style="list-style-type: none"> □ תכניות התערבות יעילות בארגונים □ דגשים לעבודה המסכמת | |
| 11 | 3.6 | <p>דגשים להצגת ממצאי אבחון</p> <ul style="list-style-type: none"> □ טיפים לכתיבת הדוח האבחוני והצגת הנתונים | <p>עבודה קבוצתית עצמאית (בליווי המרצה):</p> <p>המשך עיבוד ממצאי האבחון.</p> <p>הגשת גרסת המצגת הסופית עד לתאריך 09.06.21</p> |
| 12 | 10.6 | <p>מצגות תלמידים- (שני מפגשים- נוכחות חובה)</p> | |
| 13 | 17.6 | <p>הצגת ממצאי האבחון וקבלת משוב מתלמידי הכיתה</p> | |
| סיום סמסטר ב' ותקופת מבחנים | | | |
| | 15.7 | | <p>הגשת מסמך המסכם את הפרוייקט- אבחון, ממצאים, תכנית התערבות מוצעת ותקציר מנהלים.</p> |

מהו לחץ-רקע הסטורי

- Kinman, G., & Jones, F. (2005). Lay representations of workplace stress: What do people really mean when they say they are stressed?. *Work & Stress*, 19(2), 101-120.
- Pollock, K. (1988). On the nature of social stress: Production of a modern mythology. *Social science & medicine*, 26(3), 381-392.

תיאוריות מרכזיות בהמשגת הלחץ

Summary of theories:

- Dewe, P. J., O'Driscoll, M. P., & Cooper, C. L. (2012). Theories of psychological stress at work. *In Handbook of occupational health and wellness* (pp. 23-38). Springer US.

Role theory:

- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. 1964. Occupational stress: Studies in role conflict and ambiguity. New York, NY: Wiley. Chapter 2. P. 11-35.

Person-Environment (P-E) fit theory

- Edwards, J.R., Caplan, R.D. Harrison, R.V. (1998), "Person-environment fit theory: Conceptual foundations, empirical evidence, and directions for future research", in C.L. Cooper (Eds), Oxford University Press, Oxford, England, pp.28 – 67.

Conservation of Resources theory

- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.
- Westman, M., Hobfoll, S. E., Chen, S., Davidson, O. B., & Laski, S. (2005). Organizational stress through the lens of conservation of resources (COR) theory. *Research in occupational stress and well-being*, 4, 167-220.

Job Demands Resources model

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.

Effort-reward imbalance theory

- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of occupational health psychology*, 1(1), 27.

□

מקורות לחץ בארגון ומחוץ לו, כולל יחסי עובדים ומנהלים

- Cooper, L. C., Dewe, P. J. & O'Driscoll, M. P. (2001). *Organizational Stress: A review and critique of theory, research and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage. Chapter 2.

Job Demands Control

- Häusser, J. A., Mojzisch, A., Niesel, M., & Schulz-Hardt, S. (2010). Ten years on: A review of recent research on the Job Demand–Control (-Support) model and psychological well-being. *Work & Stress*, 24(1), 1-35.

The challenge hindrance model

- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 92(2), 438.
- *** Webster, J. R., Beehr, T. A., & Love, K. (2011). Extending the challenge-hindrance model of occupational stress: The role of appraisal. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 505-516.

Managerial positions

- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among US managers. *Journal of applied psychology*, 85(1),

יחסי בית-עבודה

- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work–family conflict and its antecedents. *Journal of vocational behavior*, 67(2), 169-198.
- Poelmans, s., Odle-Dusseau, H. & Beham, B. (2009), Work-life balance: Individual organizational and strategic practices. In S. Cartwright & C. L. Cooper, Ed. *The Oxford Handbook of Organizational Well-Being*, Ch. 9.
- Williams, J. C., Berdahl, J. L., & Vandello, J. A. (2016). Beyond Work-Life “Integration”. *Annual review of psychology*, 67, 515-539.

• וסטמן, מינה העברה (crossover) של לחץ ומתח בין בני זוג. 220-193

מתודולוגיות אבחון לחץ בארגונים

- Cooper, L. C., Dewe, P. J. & O’Driscoll, M. P. (2001). *Organizational Stress: A review and critique of theory, research and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage. Chapter 3.
- Fields, D. L. (2002). *Taking the measure of work: A guide to validated scales for organizational research and diagnosis*. Sage.
- Cohen, S., (2000). Measures of Psychological stress. Summary prepared by Sheldon Cohen in collaboration with the Psychosocial Working Group. Last revised February, 2000 .
- Measures of Organizational Stressors (summary)

לחץ כתופעה חיובית וstress mindset

- Le Fevre, M., Matheny, J., & Kolt, G. S. (2003). Eustress, distress, and interpretation in occupational stress. *Journal of Managerial Psychology*, 18(7), 726-744.
- Crum, A. J., Salovey, P., & Achor, S. (2013). Rethinking stress: The role of mindsets in determining the stress response. *Journal of Personality and Social Psychology*, 104(4), 716.
- Jamieson, J. P., Mendes, W. B., & Nock, M. K. (2013). Improving Acute Stress Responses The Power of Reappraisal. *Current Directions in Psychological Science*, 22(1), 51-56.
- Brooks, A. W. (2014). Get excited: Reappraising pre-performance anxiety as excitement. *Journal of Experimental Psychology: General*, 143(3), 1144-1158.

□ טוקר, ש. ובן-אבי, נ. (2017). האם אנחנו צריכים להילחץ מהלחץ? חידושים בניהול.

השלכות לחץ על העובד והארגון

- Shirom, A. (2003). The effects of work-related stress on health. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnbust, & C. L. Cooper (Eds.) *Handbook of work and health psychology*. (2nd Edition; pp. 63-83). New York, New York: Wiley.
- Jex, S.M, Cunningham, C. J. L., De La Rosa, G. & Broadfoot, A. (2006), Stress and employee effectiveness. In A. M. Rossi, P. L. Perrewe, & S. L. Sauter Ed. *Stress and Quality of Working Life: Current Perspectives in Occupational Health*. Ch. 8, pp 101-119.

• מלמד, ש. שחיקה נפשית וסיכון לתחלואה פיזית.

- Nixon, A. E., Mazzola, J. J., Bauer, J., Krueger, J. R., & Spector, P. E. (2011). Can work make you sick? A meta-analysis of the relationships between job stressors and physical symptoms. *Work & Stress*, 25(1), 1-22.
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., & Cooper, C. (2008). A meta-analysis of work demand stressors and job performance: examining main and moderating effects. *Personnel Psychology*, 61(2), 227-271.
- Taylor, S.E. (2006). Tend and befriend: Biobehavioral bases of affiliation under stress. *Current Directions in Psychological Science*, 15, 273-277.

גורמים ממתנים ופסיכולוגיה חיובית

- Cooper, L. C., Dewe, P. J. & O’Driscoll, M. P. (2001). *Organizational Stress: A review and critique of theory, research and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage. Chapter 5.
- Taylor, S. E. (2011). Social support: A review. In H.S. Friedman (Ed.), *Oxford Handbook of Health Psychology*. New York, NY: Oxford University Press.

- *HBR Guide to Managing Stress at Work (2014)*. Harvard Business Review Press.

התמודדות ארגונית עם לחצי עבודה

- Van der Klink (2001). The benefits of interventions for work-related stress. *American Journal of Public Health*. 91 (2) 270
- Ribon, C., Cooper, C. L. & Bond, F. W., (2009), Mediators and moderators of organizational interventions to prevent occupational stress. In S. Cartwright & C. L. Cooper, Ed. *The Oxford Handbook of Organizational Behavior*, Ch. 18, pp 441-465.
- Noblet, A, J., & Lamontagne, A. D. (2009), The challenges of developing, implementing, and evaluating interventions. In S. Cartwright & C. L. Cooper, Ed. *The Oxford Handbook of Organizational Behavior*, Ch. 19, pp 466-496.
- CIPD, Building the business case for managing stress in the workplace