



בית הספר לריפוי בעיסוק
של הדסה
והפקולטה לרפואה
האוניברסיטה העברית, ירושלים



School of Occupational Therapy
of Hadassah
and the Faculty of Medicine
Hebrew University, Jerusalem



חוברת מידע והתאמות למלווים תעסוקתיים עבור עובדים עם ADHD ומעסיקיהם

פרויקט שנעשה במסגרת הלימודים לקבלת תואר מוסמך במדעי הרפואה M.Sc.
במסגרת מסלול מוסמך במדעי הרפואה בית הספר לריפוי בעיסוק של הדסה והאוניברסיטה העברית

טבת תשע"ט
דצמבר 2018

נערך על ידי שירה טל
בהנחיית הגב' נירית לבנון - ארז

תוכן עניינים

3	מבוא
3	מהי הפרעת קשב
4	הקשר בין הפרעת קשב לתפקודים ניהוליים
4	עובדים עם הפרעת קשב וריכוז
4	העסקת עובדים עם הפרעת קשב – יתרונות
5	קישורים העוסקים בהעסקת עובדים עם הפרעת קשב וריכוז במקום העבודה
5	החוק לשיווין זכויות לאנשים עם מוגבלות (התשנ"ח – 1998)
6	מתן התאמות
7	מידע שימושי למעסיק
7	מידע על התאמות במקום העבודה עבור עובדים עם הפרעת קשב וריכוז
8	ריכוז מקוצר של ההתאמות
11	אקטיבציה
19	מיקוד
22	מאמץ
25	רגשות
27	זיכרון
28	פעולה
29	הצעות להתאמות נוספות
30	מידע נוסף בנושא העסקת עובדים עם הפרעת קשב וריכוז
31	רשימה ביבליוגרפית
35	נספח א': תיאור מקרה

מבוא

אנשים עם הפרעת קשב וריכוז (ADHD) מתאפיינים בחשיבה יצירתית, ביכולת שכנוע ובתחושת מחויבות, ומכאן שהם בעלי ערך בשוק העבודה. עם זאת, כדי שיתאפשר להם לממש את יכולותיהם במקום העבודה על המעסיק לדאוג להתאמות מסוימות של התפקיד או סביבת העבודה. בחוברת זו יפורטו הליקויים התפקודיים של עובד עם ADHD, ולצד זאת יוצגו ההתאמות הדרושות ליצירת סביבה תומכת. החוברת מיועדת למלווים תעסוקתיים, ומספקת הדרכה לכל שלב בהליך העסקת העובד, החל מקבלת קורות החיים ועד שילובו בעבודה. מטרת החוברת לשמש כלי תיווך בין העובד לבין המעסיק, שיסייע לשפר את ביצועי העובד וליישם התאמות שיתמכו בהמשך העסקתו.

מהי הפרעת קשב וריכוז

הפרעת קשב (Attention deficit/ hyperactivity disorder, ADHD) היא הפרעה נוירו-התפתחותית שכיחה למדי המתאפיינת בדפוסים מתמשכים של חוסר קשב או היפראקטיביות ואימפולסיביות המפריעים לתפקוד או להתפתחות. שכיחות ההפרעה בקרב ילדים היא 5%-7%, ומחקרים רבים מצאו כי ב-70% מהמקרים ואף יותר ההפרעה נמשכת לאורך החיים (APA, 2013; van Lieshout et al., 2016; Uchida, Spencer, Faraone, & Biederman, 2018; Willcutt, 2012). הפרעת הקשב עלולה להשפיע על הפרט בתחומים כגון תעסוקה, השכלה, זוגיות, חיי משפחה וקשרים חברתיים (Ramsay & Rostain, 2015).

הקשר בין הפרעת קשב וריכוז לתפקודים ניהוליים

אחד מהביטויים של ADHD הוא ליקוי בתפקודים ניהוליים. בתפקודים ניהוליים הכוונה לתהליכים נזיר-קוגניטיביים המאפשרים לווסת התנהגות, מחשבה ורגש בדרך להשגת יעדים ועמידה בדרישות הסביבה. תפקודי ניהול נדרשים בעיקר לצורך התמודדות עם מטלות ואתגרים חדשים ומורכבים (Barkley, 2012). המודל של בראון (Brown, 2013) מציע סיווג לליקויים בתפקודי ניהול השכיחים אצל אנשים עם ADHD. סיווג זה יסייע להבהיר את חשיבות התפקודים הללו במקום העבודה, ובעזרתו יוצגו ההתאמות הנדרשות כדי להתמודד עם ליקויי העובד. המודל נחלק לשישה מקבצי תפקוד ניהולי: אקטיבציה, מיקוד, מאמץ, רגשות, זיכרון ופעולה. הליקויים בתפקודים הניהוליים ישתנו מאדם לאדם, ובהתאם למטלה או לסביבה.

עובדים עם הפרעת קשב וריכוז

השתלבות בשוק העבודה היא רכיב מרכזי בהשתתפות החברתית, בעיצוב הזהות ובגיבוש התפיסה העצמית של אדם בוגר. מחקרים מצאו כי מבוגרים עם ADHD חווים חסמים משמעותיים בשדה התעסוקתי, ושיעור השתתפותם בשוק העבודה נמוך יותר משאר האוכלוסייה (פרוכטר, פרימרמן ווקס, 2007; Halmøy, Fasmer, 2007; Gillberg, & Haavik, 2009; Gjervan, et al., 2012).

העסקת עובד עם הפרעת קשב וריכוז – יתרונות

הפרעת קשב וריכוז נמצאה מקושרת גם לתכונות חיוביות, כגון כושר המצאה, יצירתיות, נחישות, יכולת שכנוע, חריצות, אנרגטיות ויזמות. נמצא כי עובדים עם ADHD מתאפיינים ביכולת למצוא פתרונות יצירתיים, באמפתיה גבוהה, באסרטיביות, ביכולת לגייס אנשים למשימה ובסקרנות (אתר קווים ומחשבות, 2018, דורות ושרויאר, 2014; Coetzer & Trimble, 2009). כישורים אלה חיוניים בשוק העבודה, ועם ההתאמה הנכונה יתאפשר לעובדים עם הפרעת קשב לממש את יכולותיהם בתחום המקצועי, תוך כדי שמירה על איזון בין העוצמות שלהם לצרכיהם.

קישורים העוסקים ביתרונות של עובדים עם ADHD למקום העבודה

<https://www.themarker.com/career/1.583324>

<https://www.attengo.co.il/>

[מאמרים/היתרונות-של-הפרעות-קשב-וריכוז](#)

[https://www.lifehacks.co.il/10-](https://www.lifehacks.co.il/10-יתרונות-שהופכים-אנשים-עם-הפרעות-קשב-ו-)

מטרת החוברת

החוברת עשויה לשמש את המלווה התעסוקתי בבואו להדריך את העובד ולהעניק לו אסטרטגיות וכלים לניהול עצמי. כמו כן היא מציעה דרכים להנחות את המעסיק בנושא התאמות הנדרשות שיתמכו בעובד וסייעו לו בביצוע מטלות.

החוק לשוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות (התשנ"ח – 1998)

שילוב אנשים עם מוגבלות בשוק העבודה תפס מקום מרכזי בסדר היום הציבורי בעשורים האחרונים, בעולם ובישראל. ציון דרך משמעותי בנושא זה בארץ הוא החוק לשוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות (התשנ"ח-1998), המחייב מקומות עבודה לאפשר שילוב של אנשים עם מוגבלות, ובהם בעלי הפרעות קשב וריכוז. החוק אוסר על אפליה לרעה של אותם אנשים, ומחייב את המעסיקים לייצר את ההתאמות הדרושות לשילוב אנשים עם מוגבלויות (מור, 2012).

מהן התאמות?

התאמה היא תוספת, שינוי או אביזר הנדרשים לאדם עם מוגבלות כדי שיוכל לתפקד ככלל העובדים. על המעסיק מוטלת החובה לספק לעובד את ההתאמות הנדרשות לצורך שילובו התקין בעבודה. ההתאמות יכולות להיות פיזיות, כגון התאמה של ציוד או אביזר עזר בעמדת העבודה האישית; הן יכולות להתבטא בהגדרת המשרה, למשל שינוי בנוהלי העבודה ושעות העבודה, וכן במתן הכשרה או הדרכה מיוחדות. על המעסיק לספק התאמות כבר בתהליך הקבלה לעבודה, החל משלב הבחינות והראיונות. יש להדגיש כי המעביד מחויב לתת התאמות אשר נחוצות הן בשל המוגבלות והן בשל דרישות התפקיד. יודגש כי המעסיק אינו מחויב בביצוע התאמות אם יש בהן כדי לפגוע במהות התפקיד או המשרה, כך לפי אתר משרד המשפטים – נציבות שוויון זכויות אנשים עם מוגבלות, 2018.

כדי שההתאמות יהיו אפקטיביות יותר, מומלץ למעסיק להיוועץ עם העובד בנוגע להתאמה המיטבית עבורו. במקרה שזו אינה, על המעסיק להיוועץ עם העובד בנוגע להתאמה אחרת שתהלוּם יותר את צרכיו. התאמה נכונה תאפשר לעובד לממש את כישוריו ולהגדיל את ההספק שלו, וכל זאת בלי להתיש אותו.

מידע על התאמות במקום העבודה עבור עובדים עם הפרעת קשב וריכוז

<https://askjan.org/disabilities/Attention-Deficit-Hyperactivity-Disorder-AD-HD.cfm>

מידע שימושי למעסיק

מעסיק המבקש לבצע התאמות לעובדים עם מוגבלות יכול להסתייע במרכז תמיכה למעסיקים (www.mtlm.org.il). מרכז זה מעניק ללא תשלום מידע, תמיכה ופתרונות בנוגע להעסקת עובדים עם מוגבלות (אתר מרכז תמיכה למעסיקים, 2018).

השירותים הניתנים במרכז התמיכה למעסיקים

- הדרכות למעסיקים;
- מוקד מידע וייעוץ מקצועי;
- ליווי וייעוץ בתהליך הגשת מסמכים לקבלת השתתפות במימון התאמות במקום העבודה;
- פורטל עבודה נגישה (פרסום מודעות דרושים, עזרה במיון מועמדים וליווי בתהליכי קבלה);
- הכשרות פנים-ארגוניות מותאמות.

ריכוז מקוצר של ההתאמות

מידע נוסף עמ'	התאמת סביבה/חפצים	התאמת הנחיות/ מתן עזרה	התאמת משימות	כך זה יתבטא במקום העבודה	תפקוד ניהולי
11	סלסלות על השולחן לאחסון קבוע של חפצים קלסרים שקופים שימוש בחוצצים טפסים מונגשים (פונט, סימון תשובות) שימוש בתוכנה לזיהוי קול להקלדה שימוש בטפסים אלקטרוניים במקום ניירת	עזרה בארגון סביבת העבודה מתן תזכורות לביצוע משימות סיוע בארגון המטלות	לבחור שיטה למיון מסמכים המלצה לסדר שולחן בסוף כל יום	שולחן עבודה לא מסודר קושי בארגון ניירת ותיוק קושי במילוי טפסים אובדן של חפצים או ניירת הגשת עבודה מרושלת הגשה באיחור תזכורת בביצוע משימות	ארגון
13	שימוש במפתח צבעים לחשיבות המשימות	סיוע בקביעת סדרי עדיפויות מתן משובים על ביצוע המשימות	מתן מספר משימות מצומצם בכל פעם, משימות נוספות רק לאחר סיום הקודמות	מעבר למשימה חדשה לפני סיום משימה אחרת קושי להבחין בין עיקר לתפל היענות לכל משימה	קביעת סדרי עדיפויות
15	הצבת שעון גדול על השולחן או מול הקיר עבודה מהבית סימון מטלות על גבי לוח שבועי שימוש באפליקציות כמו Any.Do	עבודה עם עובד אחר להעביר משימה חדשה רק לאחר סיום משימה אחרת	שעות עבודה גמישות מתן טווח איחור בבקרים	הגשת משימות באיחור ביצוע משימה ברגע האחרון הגעה באיחור	עמידה בזמנים
17		עבודה בצוות או עם עובד אחר מתן משובים דחופים קבלת תגמולים (משוב בישב"צ בשיחות אישיות)	פירוק משימה גדולה לתתי משימות הפסקה לפני תחילת משימה חדשה	קושי בסיום מטלות אנרגיה נמוכה אי התקדמות במקום העבודה	אקטיבציה

ריכוז מקוצר של ההתאמות

מידע נוסף עמ'	התאמת סביבה/חפצים	התאמת הנחיות/ מתן עזרה	התאמת משימות	כך זה יתבטא במקום העבודה	תפקוד ניהולי
19	עבודה בפינה צדדית עבודה בחדר ישיבות התאמת תאורה שימוש באוזניות עבודה מהבית	מתן משימה רק לאחר סיום מטלה אחרת מתן הפסקות קצרות ומרובות יותר		מוסחות איבוד ריכוז הספק נמוך	מיקוד
21	שימוש באפליקציות לתזכור	מעקב צמוד יותר אחר ביצוע העבודה	רישום משימות ותזמון הזמן כל משימה סימון משימות שבוצעו	עיסוק מוגבר במשימה אחת לעומת נושאים אחרים	שימור קשב בין משימות
22		עבודה בצוות תמיכה במשימות ארוכות טווח מתן משובים דחופים	העדפת מטלות קצרות עבודה בתנועה עבודה על משימות קצרות טווח	עייפות בזמן העבודה איחורים קושי לשמוע הסברים ארוכים	יסות ערנות ושימור מאמץ
24		למידה יחד עם עובד אחר לסכם עבור העובד מידע משמעותי להעביר הוראות בכתב ובעל פה הדגשת עיקרי הדברים במרקר חלוקה המשימות	לאפשר משך זמן ארוך יותר בקריאה וכתבייה	קריאה וכתבייה איטית קושי בלמידה חדשה	מהירות עיבוד

ריכוז מקוצר של ההתאמות

מידע נוסף עמ'	התאמת סביבה/חפצים	התאמת הנחיות/ מתן עזרה	התאמת משימות	כך זה יתבטא במקום העבודה	תפקוד ניהולי
25	לעבוד מן הבית	מאמן חברתי במקום העבודה תרגול מצבים חברתיים התאמת שיטת תקשורת עדיפה על העובד שיחות עידוד ותמיכה באופן שוטף	צפייה בסרטי הדרכה שיבוץ בצוות מכיל	התפרצות לדברי האחר קושי בקבלת סמכות קושי להבין רמזים חברתיים רגישות יתר מיעט קשרים חברתיים הערות לא מותאמות קושי לקבל משוב וליישם	וויסות רגשות
27	שימוש באפליקציות לתזכורות שימוש בפתקיות לרישם מהיר של רעיונות כדי לחזור למשימה אחרת	מתן הוראות כתובות במייל לסגל סגנון אחיד של וקצר של הנחיות עבודה לחזור על עיקרי הדברים ולוודא זכירתם מתן הסבר מפורט והדרכות חוזרות עבודה בצוות	הקלטת הנחיות/שיחות לספק פרוטוקולים של פגישות מתן מטלה חדשה לאחר סיום מטלה אחרת	טעויות בביצוע משימה שכחה של מטלות, פגישות משימות	זיכרון
28		הצגת מטלה עם התייחסות לכל המשאבים הנדרשים למשימה עזרה בפירוק המשימה לתת משימות עזרה בבחירת משימות מותאמות לעובד	דף משוב עצמי לביצוע	חוסר תשומת לב לפרטים טעויות בביצוע משימה נטייה להתנדב למשימות קושי בתכנון מטלות מורכבות	וויסות עצמי ובקרה



התאמות לסדר וארגון

- מיון מסמכים על פי נושאים וצבעים
- קלסרים שקופים המאפשרים לראות מה תוכן ונושא הקלסר
- שימוש בחוצצים בקלסר או בתיקייה ועזרה במיון וארגון המידע
- מפתח צבעים – למיון לפי נושאים, סדרי עדיפויות, חלוקת עבודה
- סידור שולחן העבודה בסוף היום: להחזיר למקום קלסרים ותיקים, לזרוק לפח דברים מיותרים, לסדר את הציוד המשרדי
- סלסלות על שולחן העבודה להנחת ציוד קבוע
- עזרה בסידור וארגון סביבת העבודה

התאמת עבודה עם ניירת

- עבודה עם קבצים אלקטרוניים
- שימוש בתוכנה המזהה קול וכותבת את דברי העובד, כגון הכתבה קולית בעברית בקבצים של גוגל דוקס
- שימוש בטפסים בהם ניתן לסמן תשובה במקום לכתוב אותה
- עיצוב ברור של טפסים
- שימוש בגופן גדול (+14)
- השארת שטח גדול יותר למילוי תשובה ידנית בטופס

כיצד זה יראה במקום העבודה:

- שולחן לא מסודר
- קושי בארגון ניירת ותיק
- קושי במילוי טפסים
- אובדן של חפצים או ניירת
- הגשת עבודות מרושלות
- הגשה באיחור
- תזכור לבצע מטלות



אקטיבציה

ארגון – אחד המאפיינים הבולטים של הפרעת קשב וריכוז הוא חוסר סדר וקושי בארגון הסביבה הפיזית באופן שיתמוך בתפקוד תקין. הדרכת העובד, גיבוש אסטרטגיות ועזרה ביישומן עשויים לשפר מיומנויות סדר וארגון (Biederman et al., 2006; Brown, 2013).

קישור לסרטון לשימוש בסכמת צבעים למיון מסמכים
<https://www.youtube.com/watch?v=GmLlbUzjmlQ>

דוגמא לקלסרים שקופים



דוגמא למיון לפי סכמת צבעים





התאמות

- בתחילת היום: סיוע בקביעת סדרי עדיפויות למשימות היומיות
- קביעת מפתח צבעים לסוגי משימות וחשיבותן
- בסוף היום: הקדשת זמן לארגון המשימות ליום הבא

כך זה יתבטא במקום העבודה:

- מעבר למשימה חדשה לפני סיום משימה קיימת
- היענות מידית למשימה חדשה
- קושי להבחין בין עיקר לתפל

אקטיבציה

קביעת סדרי עדיפויות – עובדים עם ADHD מתקשים בקביעת סדרי עדיפויות ובמיון משימות על פי חשיבותן, דחיפותן וכדומה. אחת הסיבות לכך היא הצורך לפעול מיד, בלי להקדים חשיבה לפעולה (Brown, 2013; Halbesleben et al., 2013).

דוגמאות לשימוש סכמה צבעונית

- תיאום פגישות ותכנון מסלול נסיעה: לצבוע את המפה בצבעים שונים לפי אזורים, להיעזר בצבעים לצורך תכנון שעת היציאה לכל אזור, ולרכז פגישות לפי אזור גאוגרפי
- תיעדוף משימות: לרשום את המטלות לביצוע ולצבוע בצבעים שונים לפי דחיפות. הדחיפות תיקבע במשותף עם המנהל הישיר
- לתלות במקום ברור ונגיש את מקרא הצבעים





התאמות

- הצבת שעון גדול מול שולחן העבודה
- סימון מטלות על לוח שבועי
- שימוש בלוח שבועי הפרוס על השולחן לצורך שמירה על קשר עין עם רשימת המטלות
- חלוקת משימות על פני השבוע
- שימוש באפליקציות דיגיטליות לתזכורות. באפליקציית Any.Do למשל ניתן לרשום את המטלות ואת הזמנים לביצוען, וכן לשתף עם אנשים אחרים. AwesomeNote מאפשרת לנהל פרויקטים ומשימות ולסמן את הסטטוס של כל משימה (בוצע/ בתהליך/ תקוע)
- סיום משימה לפני מעבר למשימה חדשה;
- ביצוע משימות חדשות יחד עם עובד אחר
- עבודה מן הבית
- התאמות להגעה בזמן לעבודה ולפגישות
- שעות עבודה גמישות (הגעה מאוחרת וסיום יום עבודה מאוחר יותר)
- עבודה מן הבית
- החלטה על הטווח איחור המקובל על המעסיק ועל העובד
- שימוש בתזכורות אלקטרוניות כגון google calander או Any.Do לפגישות במהלך היום

כך זה יתבטא במקום העבודה:

- דחיית ביצוע המשימה עד לרגע האחרון
- בקשות חוזרות לדחיית מועד ההגשה
- אי עמידה בלוחות זמנים
- הגעה באיחור לעבודה ולפגישות או התעכבות בהפסקה

אקטיבציה

עמידה בזמנים – אי עמידה בלוחות זמנים עלולה לגרום לתסכול אצל העובד ולחשש מהשלכות העיכוב. על פי רוב העובד יתגייס למשימה זמן קצר בלבד לפני המועד שנקבע לסיומה, מה שמקטין את סיכוייו לסיימה בזמן (Brown, 2013; Halbesleben et al., 2013).

דוגמא ללוח שבועי שמונח ליד המקלדת
לצורך הזנת הפגישות ישירות למחשב



עזיז

דוגמא לשימוש בהתאמות לפי משימות
סיום מטלה – חלוקת המטלה לשלבים, לסמן
כל שלב שבוצע עד סיום המשימה

עזיז

דוגמא ללוח שבועי שמונח על השולחן



עזיז



התאמות

- עבודה עם עובד נוסף או בצוות – עבודה עם עובד נוסף או בצוות מסייעת לגייס אנרגיה לביצוע משימה. שיתוף הפעולה מכניס עניין למשימה ומגביר את תחושת האחזיות כלפי יתר חברי הצוות
- הפסקה לפני התחלת מטלה חדשה – מומלץ לצאת לזמן קצר מן המשרד לצורך התרעננות וגיוס כוחות לקראת המטלה הבאה
- פירוק מטלה – יש להכין דף בקרה המחולק לארבע עמודות לפי הסדר הזה: תיאור המשימה, מי יכול לסייע במידת הצורך, זמן משוער לביצוע והאם המשימה בוצעה
- קבלת משובים בתדירות גבוהה מאחראי ישיר או המנהל
- קבלת תגמולים כגון משוב חיובי בישיבת צוות ושיחות אישיות.

כך זה יתבטא במקום העבודה:

- קושי בסיום מטלות
- אי הגשת מטלות
- אנרגיה נמוכה בזמן ביצוע מטלות מסיימות לעומת התלהבות יתר מאחרות
- חוסר קידום למרות כישורים מתאימים

אקטיבציה

אקטיבציה – מבוגרים עם ADHD מדווחים על הפער בין הרצון לבצע פעולה לבין היכולת לבצע את אותה בפועל. הקושי יכול לבוא לידי ביטוי בפעולות יומיומיות ובפעולות בעלת משמעות גדולה יותר כמו: הגשת מסמכים למס הכנסה, בקשת העלאה ועוד. דפוס זה עלול להוביל לרושם של חוסר מוטיבציה, אך למעשה קושי זה נובע מהליכים נוירולוגיים – קוגניטיביים המתרחשים בעת קבלת החלטה המשפיעים על יכולת גיוס המוטיבציה באופן שונה אצל אדם עם ADHD (Barkley & Murphy, 2011; Barkley & Fischer, 2011; Nigg, 2013; Brown, 2013).

דוגמה לשימוש בהתאמה לאקטיבציה

- בקבלת עובד חדש יוצמד לו קולגה/ מנהל משאבי אנוש/ מנהל כחונך אשר ילווה אותו בהתמודדות עם מטלות חדשות
- מעקב אחר ביצוע פרויקט – המנהל הישיר יפקח על ביצוע המשימה באופן שוטף, ולא רק לפני מועד ההגשה, כדי למנוע הצטברות של מטלות לפני מועד ההגשה, מצב שעלול להוביל ללחץ ולטעויות





התאמות

- עבודה בעמדה פינתית או בחדר שקט
- שולחן עבודה המאפשר גם עבודה בעמידה
- כיסא המאפשר תזוזה, כיסא ללא משענת
- עבודה בחדר שאין בו שימוש שוטף כמו חדר ישיבות
- העברת הטלפון הנייד למצב שקט והשארתו בתיק
- שימוש באוזניות
- תאורה רכה
- מתן משימה חדשה רק לאחר סיום משימה קודמת
- פתקיות או מחברת לרישום מהיר של רעיונות וחזרה למטלה הנוכחית
- הפסקות קצרות במהלך היום, כגון עלייה וירידה במדרגות, הכנת שתייה וביצוע שליחות קצרה

כך זה יתבטא במקום העבודה:

- קושי להתמקד בקרבת אנשים המשוחחים זה עם זה
- תלונות על תאורה (אור חזק, אור מרצד, רעש של מנורה)
- נטייה להתרגז מהר בסביבה רועשת
- תלונה על ריחות חזקים
- איבוד ריכוז לעתים תכופות
- קושי לזכור את הנאמר לפני כמה דקות
- הספק נמוך בעבודה
- קושי להסתגל לעבודה בחלל משותף

מיקוד

עובדים עם ADHD מגלים קושי בשמירה על מיקוד לאורך זמן במשימה, וגם מטלות יום-יומיות שגרתיות עלולות להוות אתגר בעבורם. מטלות הדורשות קריאה למשל נחשבות למאתגרות יותר ממטלות המשלבות הפעלה פיזית כמו שליחות או שיחת טלפון. הגורמים לכך הם בין היתר הקושי לנטרל גירויים חיצוניים כמו רעשים (צלצול טלפון, מדפסת עובדת, שיחות בין אנשים), תאורה מסנוורת, ריחות מסוימים ועוד. כל אלה הם בבחינת הסחות דעת לאנשים עם ADHD, ומעכבים את היכולת להתמקד במטלה, להבין אותה ולזכור את דרישות המטלה (דורות ושרויאר, 2014; Adamou et al., 2013; Brown, 2013).

דוגמאות לאוזניות

[לינק לאוזניות להפחתת רעשים](#)
[סקירה של אוזניות המבטלות רעשים](#)



המלצות לתאורה

תאורה טבעית עם אפשרות להצללה
[מאמר המסביר על תאורה מותאמת במקום העבודה](#)





התאמות

- רישום המשימות ליום העבודה ותזמון משוער של ביצוען
- סימון מטלה שבוצעה בדף משימות ובקרה שוטף
- שימוש בתזכורות אלקטרוניות – יומן אלקטרוני עם תזכורות, הודעות בנייד
- יציאה להפסקות יזומות במהלך היום, תוך שימוש בתזכורות אלקטרוניות לעשות זאת
- מעקב קרוב יותר של מנהל ישיר אחר הביצועים

כך זה יתבטא במקום העבודה:

- עיסוק מוגבר בנושא אחד וקושי לעבור לנושא אחר
- התלהבות מוגברת מנושא או מתחום מסוים
- הספק נמוך בעבודה

מיקוד

שימור הקשב במעבר בין משימות – אנשים עם הפרעת קשב וריכוז אמנם מתקשים להתמקד במשימה אחת, אך הם גם מתמודדים עם מצב הפוך, עם מיקוד יתר. הם מתקשים להפסיק להתמקד בדבר אחד ולהעביר את המיקוד לדבר אחר. הם עשויים להשקיע את כל זמנם ומרצם במטלה מסוימת, על חשבון הביצוע של מטלות אחרות שעליהם להספיק בחלון זמנים מסוים (דורות ושרויאר, 2014; Adamou et al.; 2013, Brown, 2013).



התאמות

- משימות שניתן לבצע בזמן קצר
- תמיכה ועזרה בביצוע פרויקטים ארוכי טווח
- קבלת משובים כבר באמצע המשימה
- עבודה הכוללת אינטראקציה עם עובדים אחרים
- עבודה שדורשת/ מאפשרת תנועתיות
- כיסא מותאם ושולחן עמידה לשימור הריכוז

כך זה יתבטא במקום העבודה:

- עייפות בזמן העבודה
- איחורים תכופים
- קושי להקשיב
- להסברים ארוכים
- העדפת מטלות קצרות טווח
- אי סיום מטלות מעבר ממשימה
- למשימה בלי לסיימן

מאמץ

ויסות של ערנות ושימור המאמץ – אנשים עם ADHD מתקשים לשמר ערנות במשימה, אלא אם היא מערבת פעילות מוטורית, חברתית או משוב. פעולות המשלבות דיבור ותנועה עשויות לסייע בשימור הערנות. תכונה נוספת שפוגעת בערנות של אנשים עם ADHD היא קושי להירדם בלילה בשל ליקוי בוויסות הערנות לקראת השינה. זו למשל אחת הסיבות להגעה מאוחרת לעבודה. עם זאת, הם ישקיעו מאמצים מרובים בביצוע משימה שמעניינת אותם במיוחד או כזו שמזכה אותם בתגמול מהיר, כמו משוב או סיום מהיר של המטלה (Brown, 2013; Shifrin, Proctor & Prevatt, 2010).

דוגמאות לכיסאות מותאמים

[כיסא אקטיבי מודולרי](#)
[כרית קוצנית \(פיתה\) על הכיסא או כמנח לרגליים](#)
[כיסא עם מושב דמוי אוקף המאפשר לכיסא לנוע](#)
[עם תנועות הגוף לשימור הערנות](#)

עזרה

שולחנות עבודה מותאמים

[שולחן עמידה לשימור הערנות המאפשר](#)
[תזוזה](#)

עזרה



התאמות

- הענקת משך זמן ארוך יותר לקריאה וכתובה
- הקלטת ישיבות חשובות
- סיכום מידע משמעותי והעברתו במייל או בדף
- נקיטת מודליות כפולה, מתן הוראות בעל פה ובכתב
- הדגשת עיקר הדברים במרקר או בגופן בולט וקו תחתי

כך זה יתבטא במקום העבודה:

- קריאה אטית
- כתיבה/ הקלדה אטית
- קושי בלמידה חדשה
- הספק נמוך בעבודה
- טעויות בביצוע מטלה

מאמץ

מהירות עיבוד - אנשים עם ADHD מדווחים על קצב אטי יותר בקריאה ובכתיבה. האטיות נובעת מהצורך לקרוא שוב ושוב את ההנחיות ומקושי לעבד מידע ולהניע תהליכים. קיים גם מצב הפוך של מהירות יתר בעיבוד המידע, שעלולה להוביל לטעויות ולחוסר תשומת לב לפרטים (פלדמן, 2005; Brown, 2013).



התאמות

- ליווי של מאמן המסייע בקבלת רמזים חברתיים (מנהל ישיר/ מנהל משאבי אנוש/ עובד ותיק יותר)
- צפייה בסרט הדרכה על התנהגות מקובלת במקום העבודה
- תרגול מצבים דומים עם מאמן אישי במקום העבודה
- שיחות קבועות בנוגע למטלות השוטפות ומתן ייעוץ ועידוד
- קבלת משובים רבים מאפשרים לתרגל תגובה הולמת ותרגול קבלת משוב
- התאמת דרכי תקשורת המתאימים יותר לעובד (בעל פה/ טלפון/ מייל/ שיחות וידאו)
- הדרכת כלל העובדים בנוגע להתנהגות החברתית התואמת את ערכי החברה
- עבודה מהבית, אם התפקיד מאפשר זאת

כך זה יתבטא במקום העבודה:

- התפרצות לדברי אחרים
- קושי בקבלת סמכות/ משוב
- הבעת כעס על דברים שנתפסים כחסרי חשיבות
- קושי להבין רמזים חברתיים
- רגשות יתר
- קשרים חברתיים מועטים
- הערות לא מותאמות

רגשות

ויסות רגשות – עובדים עם ADHD עשויים לא פעם לחוש תסכול לנוכח האתגרים הייחודיים שניצבים מולם, ולעתים מתקשים לנהל את רגשותיהם באופן נאות. הכעס והתסכול עשויים להתבטא באימפולסיביות ובתגובות שנתפסות לא פרופורציונליות. התנהגות זו עשויה להביך אותם או את עמיתיהם ולהשפיע לרעה על הקשרים החברתיים בעבודה. עוד בפן החברתי, העובדים עלולים לסבול מביישנות יתר ומהיעדר קשרים חברתיים בשל הקושי לשמור על קשב במהלך שיחה ולעקוב אחר תכניה (דורות ושרויר, 2014; Biederman et al., 2006; Brown, 2013; Park et al., 2016).

דוגמאות ליישום התאמות

עובד הנוטה לדבר עם היושבים בקרבתו, ניתן להציע לו זמנים נכונים יותר לפיתוח שיחה – למשל בבוקר כשמגיעים לעבודה, בעת הכנת קפה, בהפסקות הצהריים, לפני היציאה הביתה וכדומה

קודים חברתיים – גם אם לחברה אין סרט הסברה לעובד חדש, ניתן למצוא ברשת סרטונים המסבירים דרכי התקשרות ותקשורת עם עובדים של חברות אחרות או סרטים כלליים המשקפים את רוח החברה

סרטוני הדרכה והעברת מידע לעובד

סרטון למעסיק – העברת מידע משמעותי לעובד חדש
<https://www.youtube.com/watch?v=IYioOsb71rc>

סרטון קבלה של עובד חדש ב- adobe
<https://www.youtube.com/watch?v=OOKpFSx3jZo>

סרטון הדרכה – טיפים להתנהגות מותאמת במקום העבודה
<https://www.youtube.com/watch?v=s5pYnCtlQxU>

מאמן חברתי לעובד חדש

קולגה או מנהל שמסביר על דרכי התקשרות נאותים במקום העבודה, על בדיחות פנימיות ועל קודים התנהגותיים, למשל בנושא של הבעת דעות פוליטיות, דרכי התקשרות עם סגל המנהלים וכדומה.





התאמות

- מתן הוראות כתובות ומקום לסימון אם בוצעה המשימה
- הקלטת ההנחיות
- חלוקת פרוטוקולים של ישיבות
- גיבוש סגנון אחיד וקצר של הנחיות עבודה בכתב
- מתן משימה חדשה רק לאחר סיום משימה קודמת
- אימון בביצוע משימות הדורשות שתי פעולות במקביל כמו כתיבת תוכן בזמן שיחה
- הקלטת שיחות
- לימוד ממושך של משימות חדשות
- חזרה על הנחיות עבודה וריענון הלמידה;
- שימוש באפליקציות לתזכורת המשימות וסדרי עדיפויות;
- שימוש בפתקיות לצורך רישום רעיונות שאפשר לחזור אליהם בסוף המשימה
- עבודה בצוות או עם עובד אחר

כך זה יתבטא במקום העבודה:

- טעויות בביצוע מטלה
- בקשה לחזור שוב על הסבר, גם אם בהפרש של דקות
- קושי לסיים מטלה
- אי ביצוע מטלות
- שכחה של מטלות או פעילויות שנקבעו
- אי הגעה לפגישות

זיכרון

זיכרון עבודה וגישה לזיכרון – בזיכרון עבודה הכוונה ליכולת לזכור או לשמר מידע או מחשבה במקביל לביצוע משימה אחרת. עובדים עם ADHD עשויים לשכוח דברים שהם רצו להגיד, להתקשר בטלפון ולרגע לשכוח עם מי רצו לדבר ולמה. זיכרון עבודה מאפשר לעובד לזכור מידע בעודו מבצע משימות אחרות, כגון חישובים מתמטיים, קריאת חוברת הדרכה, כתיבת מכתב וכדומה. הקושי של העובד לשלב באופן דינמי מידע יתבטא למשל ברכישת ידע חדש בעת שהוא טרוד עם ידע אחר (Barkley, & Fischer, 2011; Barkley & Murphy,, 2010; Brown, 2013; 2010, Nigg, 2013; Willcutt et al., 2005).



התאמות לתכנון וביצוע מטלה

- הצגת המטלה ופירוט המשאבים הנדרשים לביצועה (זמן, מורכבות המטלה והניסיון הנדרש)
- פירוק המשימה לתתי-משימה ואפשרות לסמן כל חלק שבוצע
- עזרה בבחירת המשימות המתאימות יותר לעובד

כך זה יתבטא במקום העבודה:

- חוסר תשומת לב לפרטים
- טעויות בביצוע המטלה
- התנדבות לבצע מטלות, בלי לוודא שיש יכולת לבצען
- קושי בתכנון מטלה מורכבת

פעולה

ויסות עצמי בקרה – ויסות עצמי הוא היכולת לתכנן, לבצע ולערוך בקרה. המשמעות היא לדעת לעצור בזמן נתון פעולה או מחשבה מסוימת, לנהל את הרגשות המתעוררים בנו, ולבחון את הפעולות שכבר נעשו ובהתאם לכך לתכנן הלאה. ליקוי ביכולות אלו יקשה על האדם להגיע להתנהגות הרצויה מבחינתו (Barkley, 2007; Brown, 2013).

הצעות להתאמות נוספות

מיון וקבלת עובדים

בתהליך מיון עובדים מומלץ לא לפסול מועמדים שהגישו בקשה או קורות חיים בשגיאות כתיב. שגיאות כתיב יכולות להיות תוצאה של חוסר תשומת לב לפרטים, תגובה אימפולסיבית למודעת דרושים וקושי בבקרה עצמית - כל אלה הם סימפטומים של הפרעת קשב וריכוז. שגיאות כתיב אינן מעידות בהכרח על איכות העובד ויכולותיו (Jolley, 2018).

הצמדת חונך/ מאמן אישי

מחקר שנערך בקרב סטודנטים עם הפרעת קשב וריכוז במכללות בארצות הברית מצא כי שיחה בת חצי שעה אחת לשבוע עם מאמן טלפוני תרם במידה ניכרת להשגת יעדים לימודיים, ניהול עצמי ושיפור בתחושת המסוגלות והביטחון העצמי של הסטודנט. ניתן לשער כי גם מאמן אישי במקום העבודה (למשל מנהל ישיר, מנהל משאבי אנוש, קולגה) יתרום לשיפור תפקודו של העובד ויסייע לו לשמור על מקום עבודתו (Field, Parker, Sawilowsky & Rolands, 2013).

שאלון מקדים לעובד חדש

כחלק מתהליך קליטת העובד ניתן לשאול אם הוא מתמודד עם הפרעת קשב וריכוז, וכיצד היא עשויה להתבטא במילוי תפקידו. אפשר לבקש ממנו לציין התאמות שסייעו לו בעבר, ומומלץ לתת פירוט מקיף של דרישות התפקיד כדי לאפשר לעובד בחירה מושכלת יותר של ההתאמות. כמו כן מומלץ לערוך פגישת משוב לאחר מספר חודשים לצורך בחינת יעילות ההתאמות, ובמיוחד אם חלו שינויים במהות התפקיד.

מידע נוסף בנושא העסקת עובדים עם הפרעת קשב וריכוז

מדריך להעסקת עובדים מוגבלויות – מספק מידע על תהליכי קליטת עובדים עם מוגבלויות, מידע על החוק וכלים לשילוב אנשים עם מוגבלויות במקום העבודה
<http://employment.molsa.gov.il/Publications/Publications/DocLib/disabilityemploymentguide2017.pdf>

מרכז תמיכה למעסיק – מרכז מידע וכלים להעסקה מיטבית של עובדים עם מוגבלויות
[/http://www.mtlm.org.il](http://www.mtlm.org.il)

עבודה נגישה – פורטל בו ניתן לפרסם מודעות דרושים לאנשים עם מוגבלויות
[/https://www.avodanegisha.org.il](https://www.avodanegisha.org.il)

מידע על התאמות
<http://employment.molsa.gov.il/Employment/UniquePopulation/IntegratingPeopleWithDisabilities/Pages/AdjustmentsinWorkplace.aspx>

ציוד להתאמות
<http://www.azarim.org.il/hebrew/Pages/default.aspx>
[/https://adhdshop.co.il/product-category/organization/office-arrangement](https://adhdshop.co.il/product-category/organization/office-arrangement)

רשימה ביבליוגרפית

- דורות, ר., שרויאר, נ. (2014). חוויית העבודה ומשמעותה בעיני נשים עם הפרעת קשב וריכוז. *מפגש לעבודה חינוכית-סוציאלית*, 221-246.
- חוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות, התשנ"ח-1998.
- מור, ש. (2012). שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלויות בתעסוקה – מתיקון הפרט לתיקון החברה. *עיני משפט* ל"ה 97-150.
- פלדמן, ד. (2005). עדפה מתקנת והתאמות בתעסוקה לאנשים עם לקויות למידה בישראל. *סחי"ש: סוגיות בחינוך מיוחד ובשיקום*. 13-29.
- פרוכטר, נ., פרימרמן, ג ווקס, ס. (2007). תעסוקה נתמכת לאנשים עם מגבלה נפשית – נקודת המבט הייחודית של מרפאים בעיסוק. *כתב עת ישראלי לריפוי בעיסוק*, 16(1), 31-44.

רשימה ביבליוגרפית

- Adamou, M., Arif, M., Asherson, P., Aw, T., Bolea, B., Coghill, D., Guðjónsson, G., Halmøy, A., Hodgkins, P., Müller, U., Pitts, M., Trakoli, A., Williams, N. & Young, S. (2013). Occupational issues of adults with ADHD, *BioMed Central*, doi 10.1186/1471-244X-13-59
- American Psychiatric Association (APA). (2013). DSM: Diagnostic and statistical manual of mental disorders (5 th ed.). Washington DC: American Psychiatric Association.
- Barkley, R. A., & Fischer, M. (2011). Predicting impairment in major life activities and occupational functioning in hyperactive children as adults: Self-reported executive function (EF) deficits versus EF tests. *Developmental neuropsychology*, 36(2), 137-161.
- Barkley, R.A., & Murphy, K.R. (2010). Impairment in occupational functioning and adult ADHD: The predictive utility of executive function (EF) ratings versus EF tests. *Archives of Clinical Neuropsychology*, 25, 157-173.
- Brown, T. E. (2013). *Attention deficit disorder: The unfocused mind in children and adults*. Yale University Press.
- Coetzer, G. H., & Trimble, R. (2009). An empirical examination of the relationships between adult attention deficit, reliance on team mates and team member performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 15(1/2), 78-91.

רשימה ביבליוגרפית

- Field, S., Parker, D. R., Sawilowsky, S., & Rolands, L. (2013). Assessing the Impact of ADHD Coaching Services on University Students' Learning Skills, Self-Regulation, and Well-Being. *Journal of Postsecondary Education and Disability, 26*(1), 67-81.
- Gjervan, B., Torgersen, T., Nordahl, H. M., & Rasmussen, K. (2012). Functional impairment and occupational outcome in adults with ADHD. *Journal of attention disorders, 16*(7), 544-552.
- Halbesleben, J. R., Wheeler, A. R., & Shanine, K. K. (2013). The moderating role of attention-deficit/hyperactivity disorder in the work engagement–performance process. *Journal of Occupational Health Psychology, 18*(2), 132.
- Halmøy, A., Fasmer, O. B., Gillberg, C., & Haavik, J. (2009). Occupational outcome in adult ADHD: impact of symptom profile, comorbid psychiatric problems, and treatment: a cross-sectional study of 414 clinically diagnosed adult ADHD patients. *Journal of attention disorders, 13*(2), 175-187.
- Jolley, J. H. (2018). *Understanding the Needs of Neurodiverse Employees in the Workplace* (Doctoral dissertation, Northcentral University).
- Nigg, J. T. (2013). Attention-deficit/hyperactivity disorder and adverse health outcomes. *Clinical psychology review, 33*(2), 215-228.
- Park, H., Suh, B. S., Lee, H. K., & Lee, K. (2016). Temperament and characteristics related to attention deficit/hyperactivity disorder symptoms. *Comprehensive psychiatry, 70*, 112-117.
- Ramsay, J.R. & Rostain, A.L. (2015). *Cognitive – Behavioral therapy for adult ADHD*, New York, Routledge.
- Shifrin, J. G., Proctor, B. E., & Prevatt, F. F. (2010). Work performance differences between college students with and without ADHD. *Journal of Attention Disorders, 13*(5), 489-496.

רשימה ביבליוגרפית

- Uchida, M., Spencer, T. J., Faraone, S. V., & Biederman, J. (2018). Adult outcome of ADHD: an overview of results from the MGH longitudinal family studies of pediatrically and psychiatrically referred youth with and without ADHD of both sexes. *Journal of attention disorders*, 22(6), 523-534.
- van Lieshout, M., Luman, M., Twisk, J. W. R., van Ewijk, H., Groenman, A. P., Thissen, A.J. A. M., ... Oosterlaan, J. (2016). A 6-year follow-up of a large European cohort of children with Attention-Deficit/Hyperactivity Disorder-combined subtype: outcomes in late adolescence and young adulthood. *European Child and Adolescent Psychiatry*, 25(9), 1007–1017.
<http://doi.org/10.1007/s00787-016-0820-y>
- Willcutt, E. G., Doyle, A. E., Nigg, J. T., Faraone, S. V., & Pennington, B. F. (2005). Validity of the executive function theory of attention-deficit/hyperactivity disorder: a meta-analytic review. *Biological psychiatry*, 57(11), 1336-1346.
- Willcutt, E. G. (2012). The prevalence of DSM-IV attention-deficit/hyperactivity disorder: a meta-analytic review. *Neurotherapeutics*, 9(3), 490-499.

נספח א': תיאור מקרה

קובי, מנהל ובעלים של מחסן פנה לפני שנה וחצי למרכז תמיכה למעסיקים לאחר שקיבל לתפקיד עוזר מחסנאי עם הפרעת קשב וריכוז.

לדברי קובי, ההדרכה הראשונה התקבלה זמן קצר לאחר קבלת העובד. בהדרכה הוסבר כי הוא זכאי לתמיכת מרכז תמיכה למעסיקים הוצעו התאמות הבאות: למידת מיקום הפריטים במחסן תוך כדי התנסות, חזרה על מתן הנחיות, אסטרטגיות למניעת טעויות בהכנת הזמנות כמו סימון הכמות הנדרשת על דף ההזמנה וספירה נוספת של הכמויות. לדברי קובי ההתאמות שיושמו סייעו לעובד למלא את המשימות כנדרש ובפרק זמן סביר.

בהדרכה שנערכה חצי שנה, בעקבות שינויים בתפקידו של העובד, נוספו התאמות כגון: הגדלת פונטים של דפי ההזמנות, אישור להגעה מאוחרת עד רבע שעה, והפחתת המטלות לקראת סיום היום.

קובי הגיש בקשה להחזרים בגין ההתאמות על הגדלת פונטים והדרכות של העובד וקיבל החזר עבור התאמות אלו ממשרד העבודה הרווחה והשירותים החברתיים.

לדברי קובי, בזכות ההדרכות הוא מבין כי הקשיים נעוצים בהפרעת הקשב והריכוז ולא במוטיבציה של העובד, וכי הם סייעו להפחית מתחים במקום העבודה. בנוסף ציין, כי עובד זה נשאר למעלה משנה בתפקיד, ואף נוספו לו תחומי אחריות נוספים.