

**שם הקורס: ניהול אסטרטגי של משאבי אנוש במערכת הבריאות**

**מס' הקורס: 480-2-4000**

נקודות זכות: 3

ECTS:

שנה אקדמית: תשפ"ה 2025

סמסטר: ב' -

תאריכים: 4,5,7,11,12 במאי 2025

שעות: 8:30-16:30. נוכחות חובה

מיקום: מקוון

שפת הוראה: עברית

תואר: שני/ שלישי

איפיון הקורס: סדנה מרוכזת

דיסציפלינה:

מחלקה אחראית: המחלקה למדיניות וניהול

מערכות בריאות – תואר שני

דרישות קדם: אין

מפתח הציונים: ציון מטרי

שם המרצה: פרופ' אריה רותם,

פרטי קשר arierotem@gmail.com

טלפון במשרד:

שעות קבלה: בזמני הסדנה

הערכת הקורס: בסיומו של הקורס הסטודנטים

יעריכו את הקורס על מנת להסיק מסקנות

לטובת צרכי האוניברסיטה.

אישור הקורס: הקורס אושר על ידי ועדת

הוראה פקולטית 12/2019

עדכון אחרון: התאריך האחרון בו עודכן

הסילבוס 6/1/2021

תיאור הקורס: הסדנה תשים דגש על החשיבות הרבה של קישור ניהול המשאב האנושי לגיבוש האסטרטגיה הארגונית והטמעתה. במהלכה ילמדו המשתתפים כיצד סגנונות ניהול שונים קשורים לאסטרטגיה הארגונית וליתרונותיה התחרותיים. משתתפי הסדנה יתבקשו לבחון את תפקידם של קלינאים, מנהלים ומנהלי משאבי אנוש בניהול המשאב האנושי ולבדוק כיצד הם משפיעים על מוטיבציית הצוות, מחויבותם וביצועיהם.

מטרות הקורס לזהות את תפקידי המפתח של ניהול המשאב האנושי בארגוני בריאות תוך מתן דגש להגדרת תפקיד, לפיתוח צוות ולניהול ביצועים. כמו כן להדגיש את החשיבות של התרבות הארגונית בניהול המשאב האנושי. במהלך הסדנה ייעשה שימוש רב בטכניקות של חקר מקרה ותסריטים לעידוד תרגול מיומנויות ויישומן. כמו-כן יוצעו למשתתפים מסגרות וכלים אנליטיים שיסייעו להם לבחון את המתרחש בארגונים שבהם הם עובדים.

תפוקות למידה: עם סיום הקורס בהצלחה יוכלו הסטודנטים:

- לזהות את החשיבות של ניהול המשאב האנושי בפיתוח האסטרטגיה הארגונית והטמעתה במסגרת ארגונים המספקים שירותי בריאות.
- להעריך את ההתאמה של סגנונות ניהול שונים להשגת תוצאות ויתרונות תחרותיים במערכת הבריאות.
- לתאר את היחסים הדינמיים בין המבנה הארגוני, התרבות והסביבה החברתית שבה הארגון פועל.
- לזהות גורמים המשפיעים על מוטיבציית צוות העובדים, מחויבותם וביצועיהם.
- להפגין יכולת לספק פיקוח תומך כולל ניהול ביצועי עובדים והערכתם.
- לזהות את התפקידים והשותפויות הדרושות בקרב מנהלי שירותי בריאות, קלינאים ומנהלי משאבי אנוש בפיתוח המשאב האנושי וניהולו.
- לזהות תחומים קריטיים ביחסים בין קבוצות מקצועיות וכן לאתר תהליכים לחיזוק קבוצות מקצועיות.
- לבחון באופן ביקורתי את תחום ניהול המשאב האנושי בארגונים.
- לפתח אסטרטגיות לחיזוק ניהול המשאב האנושי בארגונים.

נהלי נוכחות: נוכחות מלאה במפגשים והשתתפות בפעילויות הקבוצתיות.

אופן ההוראה: למידה מבוססת תרחישים. הסטודנטים יחולקו לקבוצות עבודה (5-6 משתתפים) ויבצעו סדרת משימות בהדרכת מנחי הסדנה. המשימות יובילו את הקבוצה ליצור תוכנית ביצוע המתייחסת לליקויים שזוהו בארגון בריאות. הקבוצות ידרשו להציג את תוכנית הביצוע ביום האחרון של הסדנה. לאחר תום הסדנה, הסטודנטים יישמו את הנלמד לגבי מצב בארגון בו הם עובדים.

הערכת הסטודנטים בקורס:

- משימה קבוצתית (10% מהציון)
- משימה אישית (90% מהציון)

מטלות הקורס:

משימה קבוצתית

נתחו את המצב בתיאור המקרה:

- עברו על תרחיש המרפאה בשדרות.
- זהו את הנושאים והאתגרים המשפיעים על ביצועי המרפאה ( פנימיים וחיצוניים )
- מפו את המשתנים שנראים כמשפיעים ( או תורמים ) לביצועים החלשים של המרפאה וכן את המשתנים שמושפעים מהביצועים החלשים.

אשרו את ההבחנה

- זהו את בעלי העניין שיש להם אינטרס לגיטימי במצב
- החליטו על המשאבים הנדרשים למידע נוסף כדי להבין יותר טוב את המצב
- החליטו אילו תהליכי ייעוץ ואיסוף מידע נדרשים

תכננו התערבות

- בחרו והצדיקו את סדרי העדיפויות בהתערבות.
- צרו יעדים ספציפיים להתערבות.
- צרו תוכנית ביצוע הכוללת פעילויות ספציפיות להשגת היעדים.
- ציינו משאבים נדרשים והנחות מרכזיות לגבי התנאים שישפיעו על ההצלחה של התוכנית (כולל סיכונים מרכזיים)

בקרת ההתקדמות וניהול סיכונים

- צרו אינדיקטורים להערכת ההתקדמות והתוצאים.
- זהו את הגורמים המרכזיים שעשויים לתמוך ו/או לעכב את יישום התוכנית.
- סכמו את הנקודות העיקריות של התוכנית להערכת ההתערבות.

משימה אישית

- תאר את היחידה האירגונית (ואת הקשר האירגוני) אותה אתה רוצה לשפר.
- זהה את האתגרים המרכזיים הניצבים בפני היחידה האירגונית בהתייחס להתפתחות ולניהול של המשאב האנושי.
- בחר תחום בו תתמקד בעבודה זו והצדק את בחירתך
- מפה את הגורמים וההשפעות הקשורים לתחום הנבחר (הכן תרשים המציג את הקשרים בין הגורמים שזוהו)
- זיהוי בעלי העניין המרכזיים והאינטרסים שלהם
- פתח תוכנית התערבות הכוללת הצעות ל:
  - מטרות
  - פעילויות
  - משאבים נדרשים
  - אינדיקטורים להערכת הישום
  - גורמים מקלים או מעכבים את הישום

הזמן הנדרש לעבודה עצמית בבית: הכנת תעבודה האישית המתבססת על הנחיות אלו עורכת כ-20 30 שעות מעבר להשתתפות בסדנה

**תוכן הסדנה:**

**מפגש מספר 1**

ברכות והיכרות עם משתתפי התוכנית והמנחים

מעבר על הסדנה

- מה הן מטרות הסדנה?
- מה אנו מנסים להשיג?
- איך נעבוד ביחד?

דיון קבוצתי ומצגת

- מה הם הנושאים המרכזים והאתגרים המשפיעים על מערכת הבריאות בישראל?
- מה הן המגמות העיקריות בארגונים ובניהול של שירותי בריאות בהקשר לנושאים אלו?

מצגת

- הרפורמה בשירותי הבריאות: יישום בניהול.

מצגת ודיון

- הארגון כמערכת חברתית
- מה הם הגורמים המשפיעים על הביצועים שלנו בעבודה
- קשרים בין חלקים שונים במערכת
- המשמעות לשינוי והתפתחות
- האירוע וההתאמה

ארוחת צהרים

תיאור מקרה

**מפגש מספר 2**

מצגת

- תפקיד מערכת משאבי האנוש.

מצגת ודיון

- מה הם התפקידים העיקריים של מערכת משאבי האנוש.
- החלטה על דרישות צוות העובדים (סוגים רמות ותמהיל)
- האחראים\חשבונאות
- הספקת השראה הכשרה הקניית מיומנויות תמיכה ובקרה.
- פיתוח קבוצות עבודה ורשתות קשרים תומכות.
- קביעת יעדי ביצוע ואינדיקטורים.
- פיתוח של הסדרי ניהול תומכים.
- קישור התמריצים וההתקדמות התעסוקתית להישגים ולהערכה.
- ניהול תהליכי הפרישה לגמלאות של צוות העובדים.

פעילות קבוצתית

- מה הם התפקידים החשובים של מערכת משאבי האנוש בתחום עבודתך?
- מה הם העוצמות והחולשות בניהול עובדים בתחום עבודתך?
- מה צריך להתבצע כדי לחזק את ההתפתחות וניהול העובדים בתחום עבודתך?

מצגות

- תכנון מצבת כוח האדם. מדוע צריכים זאת? מה צריך להיעשות? מה הן השיטות המתאימות?

דיון מצגת קבוצתיים.

- תכנון מצבת כוח האדם.
- מהו הפרופיל של מצבת כוח האדם בבתי חולים ובשירותים בקהילה?

- איזה שינויים מתהווים בתפקידים המקצועיים המסורתיים?
- מה סביר שתהיה ההשפעה של השינוי בסטטוס ובציפיות של חלק מהצוותים המקצועיים? למשל: אחיות.
- מה יכולים להיות השינויים בציפיות של פלחים מוגדרים? למשל: רופאות.
- מה ההשפעה של היווצרות תפקידים חדשים במערכת הבריאות? למשל: מומחי IT

מצגת ותרגיל

- שיטות להחלטה על תמהיל יכולות

תיאור מקרה

- מיפוי נקודות מפתח
- זיהוי בעלי העניין
- החלטה על דרישות ומקורות למידע נוסף (כולל יעוץ עם בעלי העניין)
- קביעת סדרי עדיפויות להצדקת ההתפתחות.

### מפגש שלישי

מצגת: ניהול והערכת ביצועים

- מה זה? למה זה חשוב?
- כיצד מעריכים ביצועים?
- האם זה נערך כראוי?
- האם זה מספק את ההבטחה?
- מה עומד בדרך?
- כיצד זה יכול להתבצע טוב יותר?

מצגת ודיון

- אילו הנחות יש לנו לגבי אנשים בעבודה?
- מה מעניק מוטיבציה לצוות? מה האחריות שלנו כמנהלים לשיפור הביצועים?

תיאור מקרה

- התמודדות עם תפקוד נמוך של העובדים

תיאור מקרה

מצגת

- תקשורת בזמנים של שינוי

תיאור מקרה

- עריכת סדרי עדיפויות לפעולה
- הצדקה
- פיתוח יעדים להתפתחות ניהול המשאב האנושי
- שינויים בדרישות
- תוכנית פעולה (לוח זמנים ואחריות)

### מפגש רביעי

מצגת ודיון

- שינוי בניהול
- שינוי באסטרטגיה, ובאסטרטגיה של המשאב האנושי

דיון קבוצתי

- הבנת התרבות האירגונית
- כיצד תתאר את התרבות באירגון שלך?
- מה הם הערכים המרכזיים והאמונות המודגשות ביותר?
- אילו ערכים ואמונות אינם נמצאים באירגון שלך או המוערכים בחסר?
- מה המשמעות של הנ"ל לביצועי הצוותים?

מצגת

- עקרונות למשא ומתן אפקטיבי

תיאור מקרה

- תרגיל במשא ומתן

מצגת ודיון

חינוך הכשרה והתפתחות מקצועית

- נקודות מפתח בהתייחס לחינוך להכשרה ולהתפתחות
- מהו התהליך הקיים ועד כמה אפקטיבי הוא?
- כיצד ישולמו הפעילויות לפיתוח הצוות?
- אילו אפשרויות קיימות בתוך מערכת הבריאות ומחוצה לה לתמיכה בהתפתחות המקצועית?
- הצרכים של מי יהיו דומיננטיים בקביעת תהליכי ההכשרה והחינוך?

מצגת

- יצירת אסטרטגיות
- מאסטרטגיות לתוכנית פעולה

תיאור מקרה

- יצירת אינדיקטורים לבקרת ההתקדמות ולערכת התוצרים?
- זיהוי גורמים שיכולים לתמוך ו/או לעכב את היישום
- עיצוב האסטרטגיה לשינוי

מפגש חמישי

מצגת ודיון

- התכונות והיכולות של "אנשים מנהלים"

תיאור מקרה

- מצגות קבוצתיות

מסקנות והערכה

ביבליוגרפיה -

**Human Resource for Health , Journal**

<https://human-resources-health.biomedcentral.com/>

**Global Strategy on Human Resources for Health: Workforce**

<https://www.who.int/hrh/resources/globstrathrh-2030/en/>

**Health Systems in Transition Country Profiles**

<https://www.hrhresourcecenter.org/node/1572.html>

1. Campbell J, Buchan J, Cometto G, David B, Dussault G, Fogstad H et al. Human resources for health and universal health coverage: fostering equity and effective coverage. Bull World Health Organ. 2013; 91(11):853–63.
2. Frenk J, Chen L, Bhutta ZA, Cohen J, Crisp N, Evans T et al. Health professionals for a new century: transforming education to strengthen health systems in an interdependent world. Lancet. 2010; 376(9756):
3. Sales M, Kieny MP, Krech R, Etienne C. Human resources for universal health coverage: from evidence to policy and action. Bull World Health Organ. 2013; 91(11):798–8A.
4. James Lawson and Arie Rotem. From Clinicians to Managers, an introduction to hospital and health service management (2nd edition) McGraw Hill, 2004