

סמסטר א תשע"ב

לקראת בריאות ובטיחות הצוות הסיעודי: פרספקטיבה של שינוי ארגוני

ד"ר ענת דרך-זהבי.

מועד השיעור: יום א' 14:00 – 10:00

שם המרצה: ד"ר ענת דרך-זהבי

סוג הקורס: שיעור/סדנה

רמת הקורס: תואר ראשון

שעת הקבלה של המרצה: יום ג' 13:00-14:00, חדר 801

דרכי התקשרות: מספר טלפון - 8288007. דוא"ל – anatz@research.haifa.ac.il

הנחת היסוד בבסיסם של ארגונים מצליחים היא שהם מסוגלים להיענות במהירות לצרכים המשתנים של לקוחותיהם ולסגל לעצמם תרבות של שינוי מתמיד. הקורס מתמקד בניתוח תהליכי שינוי בארגוני בריאות בכלל ומחלקות אשפוזיות בפרט סביב סוגיות של בריאות ובטיחות. במהלך הקורס נבחן את הגורמים ברמת הפרט, הצוות והארגון המעודדים שינוי ויזמות במחלקות, כמו גם את החסמים המעכבים את הצלחת השינוי בשלבי הטמעתו השונים. בהתאם, מטרות הקורס הן:

1. להקנות למשתתפים ידע, מיומנויות ותפיסת עולם, לגבי אבחון והטמעת שינוי ארגוני.
2. להתנסות בסימולציות ארגוניות המאפשרות הבנת התהליכים הדינמיים המשפיעים על התנהגות הסטודנט בזמן שינוי.
3. לספק למשתתפים פורום לדיון ולפתרון דילמות ניהוליות, הצעות מן העבודה היומיומית בארגוני הבריאות.

מבנה הקורס:

הקורס יתנהל במתכונת סדנתית-התנסותית בשילוב חומר תיאורטי. דגש מיוחד יינתן בסדנה לניתוח של מצבים ניהוליים במחלקות המעורבות בתהליכי שינוי מחד, והצגת דרכי ההתנהגות של המשתתפים כמנהלים וחברים בארגונים על ידי שימוש בסימולציות ניהוליות מאידך.

הקורס ילווה בימי התנסות ניהולית במחלקות האשפוז בצמוד לימי ההתנסות הקלינית. בימים אלו יתלוו הסטודנטים למדריכים במחלקת אשפוז ויאספו מידע באמצעות תצפיות ראיונות ושאלונים לצורך הבנת המורכבות של הטמעת השינויים הארגוניים במחלקה.

דרישות והרכב הציון: עבודה מסכמת: 80%

כתיבת אירוע: 20%

חובה להשתתף בכל הפגישות.

תכני הקורס ורשימת הקריאה

| | |
|---|--------------|
| <p>1. מבוא: גישות להבנת שינוי ארגוני לוי, ע. (2000) ניהול שינוי ארגוני, פרק 1, עמ' 17-38.</p> | <p>30.10</p> |
| <p>2. משתנים ברמת הפרט המעודדים חדשנות פוקס, ש. (2004). הפסיכולוגיה של התנגדות לשינוי, פרק 12, עמ' 225-234 Hirst, G., van Knippenberg, D., & Zhou, J. (2009). A cross-level perspective on employee creativity: Goal orientation, team learning behavior, and individual creativity. <i>Academy of Management Journal</i>, 52, 280-293</p> | <p>6.11</p> |
| <p>3. משתנים ברמת הצוות המעודדים חדשנות Drach- Zahavy, A. & Somech, A. (2001). Understanding team's innovation: The role of team processes and structures. <i>Group Dynamics</i>, 5(2), 111-123. Miron-Spektor, E., Erez, M., & Naveh, E. (2011). The Effect of Conformist and Attentive-to-Detail Members on Team Innovation: Reconciling the Innovation Paradox. <i>Academy of Management Journal</i>, 54, 740-760.</p> | <p>13.11</p> |
| <p>4. משתנים ברמת הארגון המעודדים חדשנות פוקס, ש. (2004). הפסיכולוגיה של התנגדות לשינוי, פרק 12, עמ' 234-238 West, M. (2000) Creativity and Innovation at work. In :Vartiainen, M., Avallone, F. , & Anderson, N, <i>Innovative Theories, Tools, and Practices in work and Organizational Psychology</i>, pp. 1-14.</p> | <p>20.11</p> |
| <p>5. זיהוי צרכי שינוי בארגון סמואל י. (1990). ארגונים, פרק 14 עמ' 239-254. הוצאת אוניברסיטת חיפה. לוי, ע. (2000) . ניהול שינוי ארגוני, פרק 7, עמ' 107-117</p> | <p>27.11</p> |

| | |
|---|---------------------|
| <p>6. יצירת מוכנות לשינוי</p> <p>Hellriegel,D, & Slocum, J.W. (2007) <i>Organizational Behavior</i>, Ch. 16, 446-476. Mason, Ohio: Thomson/South-Western.</p> <p>Armenakis, A.A. et al., (1993). Creating readiness for organizational change. <i>Human Relations</i>, 46 iss:6, 681-703.</p> | <p>4.12</p> |
| <p>7. טיפול בהתנגדויות</p> <p>לוי, ע. ניהול שינוי ארגוני, פרק 6, 91-106.</p> | <p>11.12</p> |
| <p>8. ניהול תקופת המעבר</p> <p>Hellriegel,D, & Slocum, J.W. (2007) <i>Organizational Behavior</i>, Ch. 16, 446-476. Mason, Ohio: Thomson/South-Western.</p> | <p>18.12</p> |
| <p>9. פגישות אישיות</p> | <p>1.1</p> |
| <p>10. פעולות לעיצוב הדינמיקה הפוליטית של השינוי</p> <p>Hellriegel,D, & Slocum, J.W. (2007) <i>Organizational Behavior</i>, Ch. 16, 446-476. Mason, Ohio: Thomson/South-Western.</p> | <p>8.1</p> |
| <p>11. הערכת שינוי ארגוני</p> <p>Carney, M. (2000). The development of a model to manage change: Reflection on a critical incident in a focus group setting. An innovative approach. <i>JONA</i>, 8, 265-272.</p> <p>Lyons, T. F. & Callahan, T. J. (1996). A third role in performance appraisal: A suggestion from the Medical Care Quality Appraisal Systems”, <i>Public Personnel Management</i>, 25 (2), 133-139.</p> <p>Halachmi, A. (1993). From performance appraisal to performance targeting. <i>Public Personnel Management</i>, 22 (2), 333-342.</p> | <p>15.1</p> |

| | |
|---|-------------|
| <p style="text-align: right;">12. מבנה ארגוני והשפעתו על הצלחת השינוי</p> <p>Hellriegel,D, & Slocum, J.W. (2007) <i>Organizational Behavior</i>, Ch. 14, 384-415. Mason, Ohio: Thomson/South-Western.</p> <p>Klein, K.J. and Sorra, J.S. (1996). The challenge of innovation implementation, <i>Academy of Management Review</i>, 21, 1055-1080.</p> | 22.1 |
| <p style="text-align: right;">13. תרבות ארגונית והשפעתם על הצלחת השינוי</p> <p>Hellriegel,D, & Slocum, J.W. (2007) <i>Organizational Behavior</i>, Ch. 15, 416-445. Mason, Ohio: Thomson/South-Western.</p> <p>Quinn, R.E. (1988). <i>Beyond Rational Management</i>. Ch.4, San Francisco: Jossey Bass.</p> | 29.1 |

נספח לסילבוס- הנחיות להכנת התרגילים בהתנסות הניהולית

במהלך ההתנסות הראשונה עליכם להגיש אירוע לניתוח בכיתה (ראה הערות מצורפות). התרגיל המסכם יתבסס על אירוע זה או על אירוע אחר כבחירתכם.

תרגיל מס' 1: כתיבת אירוע ניהולי הממוקד בתהליכי שינוי (20%).

עליך לבחור אירוע אמיתי, המתאר שינוי ארגוני המתרחש במחלקה בה את/ה מתנסים. האירוע יכול להיות אירוע בו את/ה נתקלתם במהלך עבודתך/ התנסותך או אירוע אשר למדת עליו כתוצאה מראיון עם איש צוות בארגון בריאות. האירוע צריך לבטא קושי באחד מן השלבים של הטמעת השינוי: בחירת נושא השינוי, התנגדות, חוסר הערכה נכונה של השינוי, וכיו"ב. אין הכרח לבחור אירוע אשר נמצא לו פתרון, קל וחומר פתרון אפקטיבי. בכתיבת האירוע יש להציג:

א. את הנפשות הפועלות ותפקידן בארגון.

ב. פרוט השתלשלות העניינים שקדמו לאירוע, מהלך האירוע, הפתרון (במידה ונמצא) ותוצאות האירוע.

האירוע יוגש מודפס ויוגבל לעמוד לכל היותר.

תאריך ההגשה לכל המאוחר- 20.11

אנו נרצה להשתמש באירוע לצרכים דידקטיים בכיתה, ולכן לא אוכל להשתמש בכל האירועים. מכל מקום, לכל מי שירצה לשוחח עמי על האירוע- תינתן אפשרות.

עבודה מסכמת: אבחון וניתוח תהליכי שינוי במחלקה - (80%)

מטרות העבודה:

1. אבחון כוחות וקשיים בהטמעת שינוי ארגוני במחלקה
2. הבנת משמעות השינוי לבריאות ובטיחות הצוות הסייעודי

- עליכם לבחור שינוי ארגוני אחד המוטמע כעת במחלקה, להתמקד בו, ולאבחן נקודות חוזק מחד וחסמים ארגוניים מאידך המשפיעים על אפקטיביות השינוי לכל בעלי העניין הארגון, העובדים והלקוחות.
- מומלץ להתייעץ עם המרצה על נושא העבודה לפני איסוף החומר.
- בהקדמה לעבודה יש לתאר באופן ממצה את השינוי הארגוני והמחלקה בה הוא מתבצע.

לפניכם רשימת זויות התייחסות אפשריות לניתוח השינוי. זוהי רשימה מומלצת בלבד ובהחלט איננה ממצה. יש להסתמך על מאמרים עדכניים בכתיבת העבודה.

- א. **הקונטקסט בו נערך השינוי:** זהו גורמים ברמת הפרט, הצוות או בית החולים המסייעים/מעכבים את הצלחת השינוי. בססו את תשובותיכם על ראיונות עם אנשי צוות ולקוחות מחד ותיאוריות ומודלים אשר נלמדו בכיתה מאידך.
- ב. **נושא השינוי.** כיצד הוחלט על השינוי? מהם ההיבטים הפוליטיים, הכלכליים, החברתיים/תרבותיים, ערכיים וכו' המדגישים את הצורך בשינוי זה? מי החליט על השינוי? האם השינוי המתבצע במחלקה עונה על הצרכים של כל הלקוחות של המחלקה? האם נערכו סקרים המעידים כי זהו הגורם המרכזי הדורש שינוי במחלקה? האם נעשו תהליכי קבלת החלטות נכונים בקביעת אופי השינוי הנחוץ.
- ג. **כיצד מותאם/ לא מותאם השינוי למבנה ולתרבות המחלקה? האם ניתן דגש בתוכנית השינוי לגורמים אלו?**
- ד. **שלבים בהטמעת השינוי:** נתח את תהליך הטמעת השינוי. שים לב במיוחד לנקודות הבאות:
 - ✓ תקופת ההפשרה: אילו צעדים נעשו על מנת להניע את בעלי העניין בשינוי המיועד?
 - ✓ תקופת המעבר: אילו פעולות ננקטו על מנת לאפשר הטמעה "חלקה" ככל האפשר של השינוי?
 - ✓ תקופת ההקפאה: אילו פעולות ננקטו לשימור השינוי?
 - ✓ הערכת השינוי: מה נעשה על מנת לנסות ולהעריך את הצלחת השינוי?
- ה. **קבלה או התנגדות לשינוי.** - האם קיימת הבנה של ההתנגדויות? האם ננקטו פעולות לצמצום ההתנגדויות? האם פעולות אלו הינן אפקטיביות
- ו. **הערכת תהליך הטמעת השינוי.** סכם מהם נקודות החוזק והקושי בתהליך שאבחנת. בתשובתך הסתמך על כל בעלי העניין המעורבים (למשל לקוחות, עובדים). המלץ דרכים להטמעה אפקטיבית יותר של השינוי.

עבודה זו תוגש ביחידים או בקבוצות קטנות (עד 3 סטודנטים) עד **תאריך 28.2**