



מנדוק שלם, לתפוח השפעות
לתפוח השפעות
The Shalem Fund
for Development of Services for People with
Intellectual Disabilities in the Local Councils
פיתוח שירותים לאדם עם מוגבלות שכלית
התפתחותית ברשויות המקומיות



האגף לטיפול באדם עם
מוגבלות שכלית התפתחותית

תוצרי פורום מנהלי ידע בתחום מש"ה – מחזור 2016

בהנחייתה של אורטל שמלץ : ניהול ידע ופיתוח הדרכה

שימור ורציפות ידע

חברי הקבוצה

מרב בן אבי, מנהלת מקצועית, אגודת עמי
גל אזוואלוס, מנכ"ל, מעונות גל בע"מ
אייר העברי, סמנכ"ל, עמותת עמיחי
תמנע גבאי-מרקביץ, מנהלת תחום פיתוח כח אדם והסברה, קרן שלם

הצורך

שימור ידע ויצירת המשכיות בידע המקצועי, לאור תחלופת עובדים גבוהה במסגרות לאנשים עם מש"ה.

מאפייני הצורך

1. אוכלוסיה –

א. עיקר תחלופת כ"א מתרכזת באוכלוסיית המטפלים והמדריכים.

ב. האוכלוסייה לה יש השפעה מרבית על ניהול התהליך הם מנהלים בדרגי ביניים ודרג זוטא.

2. מאפיינים תרבותיים – הארגונים מתאפיינים בתרבות ואווירה משפחתית, המשפיעים מחד

על רמת תקשורת גבוהה ופתוחה המאפשרת שיתוף בידע. ומאידך, עלולה לגרום לטשטוש גבולות של סמכות ואחריות.

3. מאפייני תשתיות ומשאבים – במרבית הארגונים לא מוקצים משאבים נדרשים לטיפול

בתופעת תחלופת כ"א.

גורמים משפיעים

1. אוכלוסיה - ישנה רציפות ניהולית בדרג הבכיר, זאת לעומת תחלופה גבוהה בדרגי ביניים ומטה.
2. מאפיינים תרבותיים –
 - א. קיים בסיס ערכי (תחושת כבוד ושליחות) בפעילות של העובדים אותן ניתן לרתום לתהליכים של שימור ושיתוף בידע.
 - ב. העובדים אינם "שקופים" – ארגונים מסוג זה מתאפיינים ברגישות ויחס לפרט אשר בא לידי ביטוי גם ביחס לעובדים. העובדים מרגישים שותפים מלאים לעשייה ולארגון.
 - ג. עבודה המטפל לא מוגדרת בחלק מהארגונים כעבודה "מקצועית", כנגזרת מכך לא תמיד ישנה השקעה מספקת בהכשרתם המקצועית.
3. סביבת העבודה – במרבית הארגונים רווחת תחושת העומס. אנרגיה רבה מופנית האנרגיה ל"כיבוי שריפות" ואין פנאי לעסוק בהיבטים של הכשרה מקצועית. נתפס כ"שמנת".
4. תשתיות ומשאבים –
 - א. בארגונים מתקיימות ישיבות צוות, בדגש על תפקידם של עובדי השטח. ניתן להבנות את המפגשים הצוותים כך שיאפשרו שיתוף בידע מאנשי השטח.
 - ב. המשאבים מוגבלים ואינם מופנים לתחום שימור הידע, אשר נתפס כ"לא דחוף". בנוסף, לא קיימת משרה ייעודית העוסקת בתחום זה בארגונים.

השלכות והשפעות של הצורך על הארגון

1. אפקטיביות העבודה נפגעת, בשל הצורך להכשיר "מהתחלה" את העובדים החדשים. העדר הרציפות לא מאפשרת לארגון לשכלל את הידע החדש על הידע הקיים, שכן כל הזמן יש צורך לעסוק בידע הבסיסי הנדרש.
2. העדר למידה מהצלחות ומפרקטיקות מיטביות המתפתחות באופן תמידי בשטח. הידע הולך לאיבוד.
3. תהליך קליטת עובד וכניסתו לתפקיד דורשת משאבים רבים והיא איננה מיטבית.



מנדוק שלם, לתפוח השירותים
ללרז לדי השכונות השכונות
Intellectual Disabilities in the Local Councils
פיתוח שירותים לאדם עם מונבלות שכלית
התפתחותית ברשויות המקומיות



האגף לטיפול באדם עם
מוגבלות שכלית התפתחותית

4. רמת הטיפול במקבלי השרות עלולה להיפגע, בשל עבודה שאיננה מקצועית מספיק, הנעשית ע"י עובדים חדשים ובלתי מיומנים – חוזרים על אותן טעויות של קודמיהם.
5. תסכול מקצועי עקב העדר כלים לעבודה מקצועית.
6. שחיקת עובדים ונשירה מרובה.
7. פגיעה במוניטין של הארגון ושל התחום כולו.

פתרונות

1. מה עומד לרשותנו:

1. דרג בכיר וביניים שנמצא לאורך זמן ויש לו את היכולת "להחזיק" את הידע לאורך זמן ולגשר על פערים..
2. ישנם מנגנונים קיימים דוגמת הדרכות צוות ושיבות צוות, אותן ניתן להתאים לתהליכים של שיתוף, תיעוד ופיתוח ידע.
3. הנושא קיים במודעות ההנהלה, המהווה תנאי בסיסי להצלחת התהליך.
4. ישנם משאבים להכשרות חיצוניות.
5. שיתוף פעולה עם הרשות המקומית.
6. עבודה משותפת עם ארגונים מקבילים – קליטה מרוכזת של מדריכים, הכשרה משותפת, שותפות בתהליכי הכשרה ולמידה, שימוש בכלים שפותחו בארגונים (תיקי חפיפה, נהלי עבודה, הגדרות תפקידים וכד').
7. תורמים וקרנות שונות השמות דגש על מקצועיות וניהול ידע.
8. רתימה ויצירת שותפות עם משרדי הממשלה השונים לטובת הכשרות מקצועיות.

2. פתרונות קיימים:

1. פתרונות שנוסו ונמצאו לא מועילים – מערכת ממוחשבת לתיעוד מידע מקצועי - הפתרון לא עבד בשל כשלים טכנולוגיים, תרבות ארגונית שאיננה "טכנולוגית", הנהלה לא מחויבת וחווית משתמש לא נעימה.



האגף לטיפול באדם עם
מוגבלות שכלית התפתחותית



מנדוקי שלום, לתפוקת התפוקות
לתפוקת התפוקות
The Shalem Fund
for Development of Services for People with
Intellectual Disabilities in the Local Councils
פיתוח שירותים לאדם עם מוגבלות שכלית
התפתחותית ברשויות המקומיות

2. פתרון קיים שטרם מוצה-

תיק חפיפה הכולל הוראות עבודה המתארות את תהליכי הביצוע. הפתרון קיים בארגונים אך המבנה שלו והתהליך המלווה אותו אינם ממצים את ידע הליבה של בעל התפקיד בארגון.

3. פתרון קיים ועובד מצוין-

א. תיק נהלים הכולל מבדק פנימי – עובד מקבל תיק נהלים הרלוונטי לתפקידו. לאחר קריאת הנהלים מתבצע מבדק שתכליתו בחינת רמת הבקיאות של העובד.
ב. תהליך חפיפה – תהליך שבמסגרתו מתקיימים מפגשים בין בעל התפקיד היוצא לנכנס. ובנוסף ישנה מעורבות של המנהל הישיר שתפקידו תוכן וקצב התקדמות הלמידה (בקרה) וכן הקניית ידע. מעורבות המנהל מסייעת בבניית תחושת השייכות והחיבור לארגון. מקדמת את תהליך בניית המחויבות לתפקיד של העובד הנקלט. לפתרון זה תרומה משמעותית בשמירה על סטנדרט עבודה גבוה שמתאים לאקלים הארגוני.

3. כיוונים אפשריים לפתרונות חדשים:

1. כלים המבוססים על הכתוב-

תיעוד פרקטיקות מיטביות – תהליך סדור של איתור פרקטיקות מיטביות בארגון (באמצעות קול קורא, תגמול וכד'). בניית פורמט אחיד לצורך תיעוד של תהליכי עבודה, אשר יקל על העובדים להפוך את הידע הסמוי לידע גלוי.

2. כלים טכנולוגיים-

א. פיתוח אפליקציה מותאמת לטלפונים ניידים הכוללת מספר מודולים לתיעוד ושימור מיידע (סיכום משמרת, מעקב תכנית אישית למקבל שירות, מעקב לחלוקת תרופות וכו).
ב. הקמת מערכת לניהול מידע וידע המותאמת לכל בעל תפקיד ופועלת לפי הרשאות/פורטל



מנדוק שלום, לתפוקה ללכודות
للرزق ذي الاحتياجات الخاصة
The Shalem Fund
for Development of Services for People with
Intellectual Disabilities in the Local Councils
פיתוח שירותים לאדם עם מוגבלות שכלית
התפתחותית ברשויות המקומיות



האגף לטיפול באדם עם
מוגבלות שכלית התפתחותית

פנים ארגוני. ניתן להגדיר תשתית טכנולוגית המאפשר גישה גם באמצעות
הטלפון הסלולרי

ובכך לתת מענה לניידות הנדרשת בעבודה.

3. כלים המבוססים על תקשורת בין אישית-

א. שולחנות עגולים – הקמת שולחנות עגולים במסגרות סביב נושאים הנמצאים
בליבת

העשייה המקצועית. שיתוף עובדים זוטרים בתהליך הבניה, השתתפות פעילה

וסיכום

הלמידה.

ב. חונכות – יצירת מנגנוני חונכות בתוך הארגון על ידי עובדים ותיקים. איתור
עובדים ותיקים

בעלי ידע ובעלי כישורי חניכה והדרכה.

4. תהליכי עבודה ארגוניים- קיום סקר תקופתי ייעודי לנושא, לשותפים בתהליך
שימש ככלי למעקב ובקרה.

לצפיה בתוצרים נוספים [לחץ כאן](#)