

ביסוס תפקיד חדש: סמנכ"ל רווחת הפרט | Establishing a Chief Wellness Officer Position

צור את סביבת העבודה שתקדם רווחת פרט ברמה המקצועית

הקדמה:

בכדי לשפר בריאות אישית ורווחה בקרב רופאים ובקרב עובדי מקצועות הבריאות, ארגונים צריכים יותר מקיום ועדות רווחה בהתאם לדרישה ותמיכה ברווחת הפרט. ארגוניים חלוצים מייצרים משרות ברמת סמנכ"ל שתפקידן לפתח אסטרטגיות ארגוניות ולהוביל מאמצים ברמת הארגון שנועדו לשפר סיפוק עצמי מקצועי. תפקיד זה נודע בשם סמנכ"ל רווחת הפרט (CWO). ביסוס תפקיד סמנכ"ל רווחת הפרט סולל את הדרך, עבור ארגונים, לא רק לשיפור רווחת הפרט והבריאות האישית של הצוות, אלא גם את חווית המטופל, תוצאי הבריאות, הישגות בעלי תפקידי מפתח בארגון ועמדה כלכלית חזקה. מודל זה מספק מדריך מקיף באמצעותו תוכל לבסס את סביבת העבודה הדרושה וכן את תפקיד סמנכ"ל רווחת הפרט בארגון שלך

שמונה צעדים לביסוס תפקיד סמנכ"ל רווחת הפרט (CWO)

- אמץ את מודל ארבע המטרות
- הקמת צוות עבודה שיהיה אמון על רווחת הפרט
- כונן מדוע רווחת הפרט ובריאות אישית חשובות לארגון שלך
- הבטח את תמיכתם של מנהיגי מפתח בארגון
- החלט מהו היקף, תפקיד ומיקום סמנכ"ל רווחת הפרט בתוך מבנה הארגון
- החלט על המשאבים שיהיו נגישים עבור סמנכ"ל רווחת הפרט ויתר הצוות שלו
- החלט כיצד להעריך את ההתקדמות וההשפעה של סמנכ"ל רווחת הפרט
- נסח את הגדרת התפקיד וכן את הכישורים הנדרשים מסמנכ"ל רווחת הפרט

צעד 1: אמץ את מודל ארבע המטרות
צעד סימבולי ראשון בדרך לביסוס תפקיד סמנכ"ל רווחת הפרט הוא הסתת הארגון מקידום מודל שלוש המטרות טוב יותר לפרט, בריאות טובה יותר נמוכות) לאימוץ מודל ארבע המטרות. מאמצים ארגוניים המשפרים את רווחת הפרט והבריאות האישית של צוותי הטיפול בארגון. אימוץ מודל ארבע למנהיגי הארגון והן לצוות העובדים את רווחת הפרט המקצועית

תמונה 1 - ארבע המטרות



צעד 2: הקמת צוות עבודה שיהיה אמון על רווחת הפרט
 רווחה מקצועית מונעת הרבה יותר מסביבת העבודה ומהתרבות הארגונית בהשוואה למאפיינים אישיים כמו
 כושר ההתאוששות והיכולת לעבוד חרף קשיים. שינוי משמעותי בסביבת העבודה הוא תולדה של מנהיגות
 ברמת הנהלת הארגון, אסטרטגיה, תשתית ארגונית, משאבים וגישה מערכתית להנעת התהליך. צוות עבודה
 אשר אמון על רווחת הפרט, הממונה על ידי הנהגת הארגון, יכול להניח את היסודות לתהליך כזה, לרתום
 למטרה זו מנהיגים נוספים מדרגים נמוכים יותר, ולפתח גישה המתאימה ספציפית לצרכי הארגון

טבלה 1 - נושאים בטיפול צוות העבודה האמון על רווחת הפרט

נושאים בטיפול צוות עבודה האמון על רווחת הפרט
הגדר את המצב הנוכחי בארגון
כונן מדוע רווחת הפרט חשובה לארגון
החלט מהי ההשפעה של רווחת הפרט על הארגון
הסבר את הצורך בגישה מערכתית הנוגעת ברווחת הפרט
החלט לצד מי, מהנהגת הארגון, יש לפעול (כמו, מנכ"ל, סמנכ"ל רפואה ובעלי תפקידי מפתח אחרים)
החלט מהם היקף ומטרות המאמצים שיבוצעו למען קידום רווחת הפרט
הגדר מנהיגות עתידית עבור מאמצים אלו
החלט מהם המשאבים ההכרחיים שיש להקצות
הגדר מדדי ביצוע שישמשו להערכת התקדמות הארגון

בכדי להוציא את הפעולות הרשומות לעיל לפועל וכן להניח את הבסיס למשימה חשובה זו, על צוות העבודה
 האמון על רווחת הפרט להיות פעיל במשך 6-12 חודשים. רבות ממשימות אלו מורחבות בצעדים המפורטים
 בהמשך

Q&A | שאלות ותשובות

בארגון שלנו קיימת ועידה העוסקת בבריאות אישית וברווחת הפרט של הרופאים; האם אנו זקוקים בכל זאת
 לסמנכ"ל רווחת הפרט (CWO) ?

כאשר הארגון מכיר בחשיבות רווחת הפרט של הרופאים, וכן בהשפעתה על ביצועי הארגון, לרוב הוא יפעל
 אחרי תהליך מוכר במאמציו לקדם נושא זה. תהליך זה לרוב מתחיל בכינוס ועידה שתעסוק בבריאות אישית
 ותפיץ יוזמות שונות שמטרתן לעודד את החוסן הנפשי. מאחר ולרוב ועידות אלו לא מתוקצבות ובמקביל
 חסרות כל סמכות פורמלית בארגון, הן נוטות לתפקד כיחידה שעניינה איננו הובלת שינויים ארגוניים ארוכי
 טווח. אחרי שנה עד שנתיים בהן נעשו לסירוגין ניסיונות בלתי מוצלחים להעצמת הבריאות האישית ורווחת
 הפרט, ארגונים מבינים עי שורש הבעיה נעוץ בסביבת העבודה, ולא בעובד. לכן, על הפיתרון לכלול שינויים
 בסביבת העבודה ובתרבות הארגונית. תפקיד סמנכ"ל רווחת הפרט (CWO) מוקדש להנעת שינויים ארגוניים
 ולסיוע במציאת פתרונות כאלו.

צעד 3: כונן מדוע רווחת הפרט ובריאות אישית חשובות לארגון שלך

חלק מהמטרות הכלליות, עבור רוב ארגוני הבריאות, כוללת את שיפור איכות הטיפול, קידום שביעות רצון המטופלים, שמירה על יציבות כלכלית, הפחתת עלויות הבריאות, שיפור הנגישות לשירותי בריאות, וכן גיוס ושימור עובדי בריאות. גוף רחב של ראיות קושר את רווחת הרופאים לכל אחת ממטרות אלו. על צוות העבודה שאחראי לרווחת הפרט לזהות 2-3 הנושאים המצויים בראש סדר העדיפויות של הארגון ושנקבעו על ידי הנהלת הארגון ועידת המנהלים. אחרי כן על צוות העבודה ליצר תקציר של הידע מבוסס הראיות בספרות הקושר את רווחת הפרט של הרופאים עם תוצאים אלו.

נושאים אלו, המצויים בראש סדר העדיפויות של הארגון, יכולים להיות מתורגמים לחמישה טיעוני מפתח: מוסר ואתיקה, כלכלה, הכרה, רגולציה וטרגדיה

תמונה 2 - חמשת טיעוני המפתח המסבירים מדוע רווחת הפרט כה חשובה לארגוני הבריאות

נושא המוסר והאתיקה מתבסס על האמונה שלארגון נתונה האחריות לדאגה עבור עובדיו כולל המשימה הייחודית של הגנת עובדי הארגון מפני פגיעה ממושכת הנובעת מהמאמץ הכרוך במקצוע בו עוסק העובד

הנושא הכלכלי מתייחס להשפעת השחיקה על איכות הטיפול וכן על הראיות המצביעות על עלויות פיננסיות, של הארגון, הנובעות משחיקת רופאים (כגון תחלופת רופאים, שביעות רצון המטופלים, הסיכון לביצוע טעויות מקצועיות)

-  The **moral and ethical case** is predicated on the belief that organizations have a responsibility to care for their people including a specific duty to protect them from harm sustained from occupational endeavors.
-  The **business case** is related to the effects of burnout on quality of care and the evidence of the financial costs of physician burnout to the organization (eg, turnover, patient satisfaction, risk of malpractice suits).
-  The **recognition case** relates to the desire to be recognized as a top-tier organization as it pertains to physician wellness through programs such as the AMA's Joy in Medicine Recognition Program.
-  The **regulatory case** relates to the Accreditation Council for Graduate Medical Education (ACGME) accreditation requirements to attend to well-being for health care organizations that train residents, fellows, and medical students.
-  The **tragedy case** typically results from the organization's reaction to a suicide by one or more health care professionals in their organization.

נושא ההכרה קשור לרצון של כל ארגון להיות מוכר כארגון מוביל בכל הנוגע לבריאות אישית ולרווחת הרופאים, וזאת על ידי תוכניות כמו תוכנית הנאה מהעבודה ברפואה של ארגון הרפואה האמריקאי (AMA)

נושא הרגולציה קשור לאמנה הנדרשת מטעם מועצת ההסמכה לחינוך רפואי (ACGME), על פיה יש לשים לב ולטפל ברווחת הפרט בקרב ארגוני בריאות המכשירים סטודנטים ובעלי תפקידים שונים

נושא הטרגדיה לרוב נובע מתגובת הארגון לאובדנות של אחד או יותר מעובדי הבריאות בארגון

התייחסות מיוחדת לנושא הכלכלי בלי קשר לאיזה מהנושאים קשור במיוחד לארגון, על מנהיגי ומנהלי הארגון להבין את הנושא הכלכלי לעומקו. עקב הלחץ הכלכלי האדיר המשפיע על ארגוני בריאות, השקעות פיננסיות ברווחת הפרט של הרופאים חייבות להיות מוצקות ומבוססות

הנושא הכלכלי הובהר בצורה טובה באמצעות עלויות שחיקת רופאים ותחלופת רופאים. מחקרים ממספר מוסדות מראים כי התשה ממשית (קרי, תחלופת רופאים) מהארגון מוכפלת בקרב רופאים החווים שחיקה מקצועית. העלויות הכלכליות של תחלופת רופאים הן ממשיות וכוללות לא רק את עלויות הגיוס וההחלפה של

המטפל, אלא גם את ההפסד בהכנסות בתקופה שבין עזיבת המטפל לבין הגעה למקסימום פקודוקטיביות של המחליף החדש. על אף שעלויות אלו משתנות כתלות בסוג המומחיות, הערכה גסה בקרב כלל תחומי המומחיות עומדת על פי 2-3 מהשכר השנתי של המטפל (כלומר, לפחות \$ 500,000 לעזיבת מטפל)

מדידת עלויות שחיקת רופאים

חלק מהמשימות הראשוניות של צוות העבודה האמון על רווחת הפרט צריכות להיות מדידת רווחת הפרט המקצועית והשחיקה בקרב רופאים בארגון, כמו גם היבטים נוספים הקשורים לאלו כגון תחלופת רופאים ועלויות השחיקה (ראה מחשבון עלויות שחיקת רופאים לארגון זה קישור). תוצאות אלו יכולות לשפוך אור ולתת מוטיבציה למנהיגות. למשל, ארגון המעסיק 500 רופאים עם ממוצע שחיקה של 44% ושיעור תחלופת רופאים של 7% יכול לצפות לאבד עד 13 רופאים בשנה עקב שחיקה. באמצעות הערכה שמרנית של עלויות החלפת רופא, ארגון זה עתיד להשקיע, ככל הנראה, יותר מ \$ 5,000,000 כדי להחליף רופאים אלו. העלויות הכוללות עבור הארגון עתידות להיות גבוהות יותר, אם נכלול בתוכן את הירידה בשביעות רצון הרופאים, העליה בטעויות מקצועיות ובתביעות בגין רשלנות רפואית, הירידה באיכות הטיפול, בפרודוקטיביות ובמאמץ בעבודה וכן השלכות נוספות הנובעות ממורל ירוד בקרב צוות העובדים

Q&A | שאלות ותשובות

אילו השלכות טיפוליות יש לשחיקת רופאים (כלומר, ירידה באחוזי משרה) ?

מחקרי עוקבה פרוספקטיבים הראו כי לרופאים החווים שחיקה סבירות גבוהה יותר להפחתת המאמץ בעבודה המקצועית, עובדה היכולה להוסיף עלויות ניכרות עבור הארגון. מהלך זה נצפה הן בגברים והן בנשים, והוא משמעותי יותר ברופאים מעל גיל 50 בהשוואה לרופאים צעירים יותר

כיצד שחיקה משפיעה על הסבירות לטעויות בטיפול ?

מחקרים הראו גם כי יש קשר תלוי עצימות בין שחיקה לבין התנהגויות המעלות את הסיכון לטעויות בטיפול. כמו כן, מחקרים הציגו דם את הקשר בין שחיקה לבין תביעות בגין רשלנות רפואית

מהו טיב הקשר בין שחיקה לבין איכות הטיפול ?

אולי, חשוב יותר מכל ענין אחר, הוא גוף ראיות רחב הקושר שחיקה לטעויות בטיפול ולאיכות טיפול

כיצד שחיקה משפיעה על התרבות הארגונית ?

בנוסף לעלויות הכלכליות, שחיקת רופאים משפיעה בצורה משמעותית על הרופאים. בין השאר היא מובילה לשחיקה של המקצועיות ושל עבודת הצוות בין הרופאים השונים. תוצאים אלו מערערים את טיבה של התרבות הארגונית, את האלטרואיזם של המטפל ואת המחוייבות שלו לחזון הארגון.

צעד 4: הבטח את תמיכתם של מנהיגי מפתח בארגון

מרגע שצוות העבודה האמון על רווחת הפרט חיבר תקציר של העדויות הקיימות בספרות המקצועית ואסף מידע על החוויה היום יומית בארגון, על צוות העבודה לקרוא למעורבותם של מנהיגים בארגון אשר יחלקו מידע זה ויציגו את הצורך בפעולה אקטיבית. על מנהלי צוות העבודה לערוך פגישות אישיות עם מנהיגי מפתח בארגון (כמו, מנכ"ל, מנהל תפעול ראשי, סמנכ"ל רפואה, סמנכ"ל שיווק, סמנכ"ל איכות הטיפול וחווית המטופל, ועוד בעלי תפקידי מפתח נוספים) על מנת שיחשפו למידע

על פגישות אלה להדגיש כי הבעיה הראשונית של שחיקת רופאים אינה קשורה לחוסן נפשי, אלא למשתנים הקשורים למערכת ולסביבת העבודה. המודל של סטנפורד למימוש מקצועי (professional fulfillment) מספק ניתוח מפורט של היבטים שונים ברווחת הפרט של רופאים. כמו כן, ניתן להשתמש בו כמסגרת עבודה למעורבות מנהיגים בחשיבות יוזמות אלו. מודל זה מצייר מבנה פשוט המכיר בתפקיד הקריטי של התרבות הארגונית, סביבת העבודה, ותפקיד הפרט בטיפול סביבה המקדמת רווחת פרט מקצועית

מודל מטפל-בריא של סטנפורד (WellMD model) אומץ ממודל מטפל-בריא של סטנפורד (WellMD model), באישורם; מודל מטפל-בריא (WellMD model) של סטנפורד נשאר רכושה הפרטי של אוניברסיטת סטנפורד. גרסה מותאמת זו של המודל אינה משווקת על ידי סטנפורד אך נחשבת למבוססת על המודל של סטנפורד. בהתאמה, בקשות לשימוש או לשינוי והתאמה נוספים של הגרסה המותאמת דורשים את אישור אוניברסיטת סטנפורד

שבעה מימדי מפתח שונים יכולים לשמש כבסיס לשיחה על ההנהגה הבכירה (תמונה 3)

תמונה 3 -

נקודות מפתח ליצירת שיח על מנהיגות ורווחת הפרט של הצוות המטפל

(פה יש סרטון)

ניתן לצפות מס שאלות או נושאים שבדרך כלל עולים במהלך שיחות מסוג זה עם ההנהלה (טבלה 2). על צוות העבודה האמון על רווחת הפרט להיות מוכן להגיב לנושאים אלו בצורה בהירה

טבלה 2 - תגובות לשאלות נפוצות שיכולות לעלות מההנהלה

שאלה נפוצה	תגובה
"מדוע להתחיל עם רופאים אם שחיקה משפיעה על כלל עובדי מערכת הבריאות?"	בעוד שנכון להגיד ששחיקה משפיעה על מגוון עובדי בריאות, הגורמים המובילים לשחיקה שונים, כמו גם הפתרונות להם בין הקבוצות השונות. מאחר ותוכניות גנריות חייבות להתמקד במה שרלוונטי לכל, ניסיון לפתח תוכנית שתתאים לכלל עובדי מערכת הבריאות מסכן את התוכנית בכך שהיא תתמקד בחוסן נפשי ובפעולות המקדמות את רווחת הפרט והבריאות האישית, מה שהופך את התוכנית ליעילה פחות ואפילו לבלתי יעילה כלל
"מחלקת משאבי אנוש כבר דואגת לנושאים אלו" "זה חלק מתפקידה של מחלקת משאבי אנוש \ סמנכ"ל משאבי אנוש"	מנהלי מחלקת משאבי אנוש לא מסוגלים להתעסק בחוסר יעילות בסביבת העבודה הקלינית המהווה תורם משמעותי למצוקת רופאים. כמו כן הם גם לא מסוגלים לעשות את המאמצים הדרושים לחיפוש מודלים חדשים לעבודה הקלינית או לשינוי תהליכי העבודה

שאלה נפוצה	תגובה
"מדדי המעורבות שלנו תקינים"	מעורבות ושחיקה הם שני דברים שונים. מחקרים כמו גם ניסיונם של ארגונים שונים מראים כי לארגונים יכולים להיות במקביל ציונים גבוהים במדידת מעורבות רופאים כמו גם במדידת שחיקת רופאים וכן השלכות שליליות על איכות הטיפול ועל שביעות רצון המטופל
"זה יעלה יותר מדי ואיננו מסוגלים לממן זאת"	שחיקת רופאים היא עסק יקר. סביר שארגון המעסיק 1,000 רופאים כבר חווה עלויות של מעל \$10 מיליון לשנה הקשורות לשחיקה (ראה את מחשבון עלויות שחיקת רופאים לארגון) ונובעות מעלויות גיוס והחלפת רופאים שעזבו עקב שחיקה. ככל הנראה, העלויות האמיתיות עומדות על סכום גבוה הרבה יותר שכן הערכה זו אינה כוללת טיפול לקוי, נושאים הקשורים בבטיחות המטופל וכן הפחתה בפרודוקטיביות הקלינית הנובעים משחיקה. השקעה יזומה של חלק מסכום זה במניעה והפחתה של שחיקת רופאים יכולה להיות בעלת משמעות רווחית משמעותית
"יש לנו סדר עדיפות שונה"	היה מסוגל לאתר את הספרות המקצועית ולהסיק את הקשר בין עדיפויות אלו (שלוש כוללות גישה לשירותי בריאות, שביעות רצון מטופלים, איכות, הפחתת עלויות, עבודת צוות ועוד.) לבין שחיקה

Q&A | שאלות ותשובות

המנכ"ל שלנו נרתם ליצירת את תפקיד סמנכ"ל רווחת הפרט. אבל סמנכ"לים רבים אחרים לא רואים את הצורך בתפקיד זה. כיצד נוכל לעשות את הצעד הבא שירתום סמנכ"לים נוספים למשימה?

ההבנה שדרושים סמנכ"ל רווחת פרט וכן תוכנית רשמית לרוב קיימת אצל חלק מהסמנכ"לים לפני שהיא מגיעה לכולם. בשלב זה, הכרחי לבסס קונצנזוס רחב יותר בקרב ההנהלה עם התייחסות לאלמנטים המודגשים בטבלה 2. צוות העבודה האמון על רווחת הפרט מהווה שחקן מפתח במשימה זה.

אילו תקדימים קיימים בארגונים מובילים אחרים?

אחרי שאוניברסיטת סטנפורד היתה המרכז הרפואי הראשון למנות סמנכ"ל רווחת פרט בשנת 2007, יותר מ 25 ארגונים מובילים הלכו בדרכה, ובשנת 2019 גם נשיאות איגוד המכללות האמריקאיות (AAMC), מועצת ההסמכה לחינוך רפואי (ACGME), והאקדמיה הלאומית לרפואה (NAM) הסכימו שכדאי לכלל ארגוני הבריאות למנות סמנכ"ל רווחת פרט. בשנת 2019 ארגון הרפואה האמריקאי (AMA) יצר את תוכנית הנאה מהעבודה ברפואה (זה קישור) כדי לעזור בקידום התקדמות של ארגונים וביהיו ארגונים מובילים. הפרס שווה ערך לפרס הסיעודי Magnet designation ומפרט שישה תחומים בהם הארגון חייב לפעול. בכל אחד מתחומים אלו זמינות דרגות זהב, כסף וברונזה כאשר הדרגה הנבחרת מוגדרת על פי הפרופיל הכללי של הארגון. מעל 20 ארגונים מובילים קיבלו עיטורים אלו בשנת 2019, מתוכם שני ארגונים: המרכז הרפואי של סטנפורד וקליניקת קליבלנד, קיבלו את הדרגות הגבוהות ביותר

צעד 5: החלט מהו היקף, תפקיד ומיקום סמנכ"ל רווחת הפרט בתוך מבנה הארגון

תפקיד סמנכ"ל רווחת הפרט (CWO) בארגונים שאינם קשורים למערכת הבריאות (למשל, בחברות העוסקות ביצור או בטכנולוגיה) לרוב מצליח לראות את כלל העובדים בארגון. התפקיד לרוב שייך למחלקת כוח אדם שמטרתה, בראש ובראשונה, היא להפחית את עלויות הארגון הקשורות למצבי חולי באמצעות עידוד אורח חיים בריא (כלומר: פעילות גופנית, תזונה, ירידה במשקל, הפסקת עישון) כמו גם על ידי גישות פרטניות לטיפול הפחתת סטרס וחוסן נפשי. הצורך בנגיעה בעובדים העוסקים בסוג עבודה השונה בתכלית מעבודה במערכת הבריאות לרוב מוביל להתערבויות בגישות ממוקדות פרט (קרי חוסן נפשי, מיינדפולנס, פעילות גופנית, בריאות אישית).

לסמנכ"ל רווחת הפרט (CWO) תפקיד ופונקציה השונים דרמטית מהמקבילות בארגונים אחרים. תפקיד זה מתמקד בהתייחסות מיוחדת לצרכים של העוסקים במקצועות הבריאות, וזאת באמצעות שיפור יעילות סביבת העבודה (כלומר, הפחתת זמן התיעוד בגיליון המטופל EHR, שיפור זמני תהליכי עבודה, ייעול לוחות הזמנים ויצירת חלופות טיפוליות) וכן שיפור היבטים שונים של התרבות הארגונית (טיפוח אחוות עמיתים וקהילתיות בין בעלי מקצועות שונים, קידום התנהגויות מנהיגות בקרב מנהלי מחלקות ומנהלים מקצועיים, יצירת תמיכה בין עמיתים לכבודה וכן יצירת משאבי תמיכה עבור אלו המצויים במצוקה).

תפקידי המפתח של סמנכ"ל רווחת הפרט (CWO) כוללים את היכולת לסחוף ולהוביל באמצעות השפעה (טבלה 3). בשיתוף הצוות שלהם, על סמנכ"ל רווחת הפרט (CWO) לתקשר מדוע רווחת הפרט של רופאים והעיסוק בה חשובים להצלחת הארגון. עליו להעריך את התרבות הארגונית הקיימת בהווה ולקדם איכויות חשובות כמו הוגנות, מנהיגות מעורבת, אחוות עמיתים, כבוד הדדי ומקצועיות. חלק מתפקידם הוא להבטיח שרווחת הפרט של רופאים מהווה חלק מהחלטות המפתח של הארגון.

טבלה 3 - תפקיד סמנכ"ל רווחת הפרט

תחומי אחריות ישירים
הערכת היקף הבעיות הקיימות, ביצוע מדידות והשוואת נתונים, וכן ניטור השפעת התערבויות
דיווח התוצאות באמצעות הארגון (שימוש במחלקת תקשורת פנים ארגונית יכול לעזור במשימה זו)
יצירת אסטרטגיה ארגונית רחבה
יישום חלקים רלוונטים מהאסטרטגיה ועזרה בניטור התקדמות איזורי אחראיות אחרים הקשורים לחלקים אחרים של האסטרטגיה
פיקוח על המאמצים הרלוונטים ביותר, שנעשים על ידי המערכת, לשיפור ברמה המקומית בארגון

תחומי אחריות בלתי ישירים
תקשור החזון לעובדי הארגון, מדוע עיסוק ברווחת הפרט של רופאים חשובה להצלחת הארגון
עזרה בקידום איכויות מפתח כמו, הוגנות בארגון, מנהיגות מעורבת, אחוות עמיתים, כבוד הדדי ומקצועיות

תחומי אחריות בלתי ישירים

להבטיח שרווחת הפרט של הרופאים מהווה חלק מהחלטות המפתח של הארגון

עזרה, למנהלי הארגון, במציאת הקשר בין עבודתם לבין רווחת הפרט של המטפל

על סמנכ"ל רווחת הפרט (CWO) להיות מסוגל לעזור למנהלים אחרים לראות בין עבודתם לבין רווחת הפרט של הרופאים. תפקיד זה כולל למשל עזרה לסמנכ"ל הרפואה בהבנת ההזדמנות לשיפור חווית המשתמש במילוי הגיליון הרפואי (EHR) על ידי הפחתת העול האדמיניסטרטיבי הכרוך בשימוש בו, או עזרה לאחראי על הוראות פנים בארגון להבין שהדרך בה רגולציה חיצונית מתפרשת בארגון יכולה ליצור עומס בעבודה המשרדית עבור המטפל

לסמנכ"ל רווחת הפרט ולצוות שלו או שלה אחריות ישירה על מספר מימדים ופעילויות. עליהם להעריך את רווחת הפרט הנוכחית של הרופאים בארגון, לערוך השוואה בין הארגון לבין ארגונים אחרים, ולנטר את רווחת הפרט לאורך זמן. עליהם לדווח על תוצאות ממצאים אלו, באמצעות שקיפות המידע בארגון, הן לצוות הרופאים בארגון והן להנהלת הארגון ולמטה בית החולים. בשיתוף הצוות שלו או שלה, על סמנכ"ל רווחת הפרט (CWO) לפתח אסטרטגיה שתוביל להתקדמות בארגון ותאפשר יישום מהלכים שיבואו בהלימה עם אסטרטגיה זו. על סמנכ"ל רווחת הפרט (CWO) לפקח על מאמצים ברמת הארגון שתפקידם לעודד שיפור ברמה המקומית בארגון.

Q&A | שאלות ותשובות

להיכן כדאי שסמנכ"ל רווחת הפרט (CWO) יהיה משוייך בארגון?

היות ולרווחת הפרט של הרופאים חשיבות גדולה בארגון וכן תפקיד חיוני בהוצאה לפועל של חזון הארגון, הכרחי שהאדם המוביל את המאמץ בקידום רווחת הפרט יהיה חלק מהדרג הניהולי הבכיר כך שיוכל להיות באינטראקציה עם סמנכ"לים נוספים וכן עם מנהיגי הארגון. הלכה למעשה, תפקיד סמנכ"ל רווחת הפרט דומה במעמדו לסמנכ"ל בקרה ואיכות, סמנכ"ל משאבי אנוש, מנהל מערך הסיעוד או מנכ"ל הארגון

למי כדאי שסמנכ"ל רווחת הפרט (CWO) ידווח?

רוב המחזיקים בתפקיד סמנכ"ל רווחת הפרט (CWO) מדווחים ישירות למנכ"ל הארגון, בדומה לסמנכ"לים אחרים בארגון.

אנו מתנגדים לכך שסמנכ"ל רווחת הפרט יתן דין וחשבון לסמנכ"ל כוח אדם, סמנכ"ל חווית המטופל או סמנכ"ל בקרה ואיכות, וזאת על מנת שניתן יהיה להימנע ממידור ומצמצום מרחב הפעולה של סמנכ"ל רווחת הפרט (CWO). היות ומשימתו של סמנכ"ל רווחת הפרט חייבת להיות משמעותית בכדי שתוביל להתקדמות ברמת המערכת, יש לשים לב שתפקיד זה לא יכול להיות מוסף לחובותיו של סמנכ"ל אחר. אם חשובה התקדמות משמעותית בתוך הארגון היא לא תוכל להיעשות על ידי סמנכ"ל אחר שלו התחייבויות וסדרי עדיפויות קודמים, כמו גם תחומי אחריות נוספים.

האם כדאי שסמנכ"ל רווחת הפרט יהיה חלק ממחלקת כוח האדם?

שיוך זה אינו אידאלי. במרכזים רפואיים רבים הרופאים אינם עובדים שכירים של בית החולים, אלא עצמאיים העובדים תחת תנאי חוזה העסקה או שמשוייכים לאוניברסיטה או לבית ספר כלשהו לרפואה. גם במודלים של פעילות קלינית של העובדים, מנהלי מחלקת משאבי אנוש לא מסוגלים לטפל בחוסר היעילות הקיים

בסביבת העבודה הקלינית, המהווים התורם המשמעותי ביותר למצוקה בקרב רופאים. כמו כן, אין ביכולתם לספק את המשאבים הדרושים למציאת מודלי עבודה חדשים (למשל, תיעוד בצוות [זה קישור]) או להובלת שינויים בתהליכי העבודה. באמצעות יצירת תפקיד נפרד ברמת סמנכ"ל, הארגון יכול להתמודד עם פערים אלו.

האם כדאי שסמנכ"ל רווחת הפרט (CWO) יהיה אחראי רק על רווחת הפרט של הרופאים או על רווחת הפרט של כלל העובדים בארגון?

בחלק מהארגונים סמנכ"ל רווחת הפרט אחראי על התמודדות עם האתגרים שמציבים רופאים, בעוד שבארגונים אחרים תחום העבודה שלו כולל גם סטאז'רים, מתמחים וסטודנטים לרפואה. במרכזים אחרים התפקיד מורחב אפילו לכלל הצוות הקליני, כולל אחיות, בעלי מקצועות פרא רפואיים ובעלי תפקידים נוספים במערכת הבריאות. יש לציין כי על המשאבים העומדים לרשות סמנכ"ל רווחת הפרט (CWO) לגדול בהתאם להיקף מרחב העבודה שלו. האתגרים והצרכים התורמים למצוקה תעסוקתית בקרב רופאים, אחיות, בעלי מקצועות פרא רפואיים, סטודנטים לרפואה, סטאז'רים ומתמחים שונים בין אחד לשני.

גישה אחת שתתאים לכלל תוביל לכישלון כמעט ודאי ותהווה בזבוז משאבים. על פי השקפת עולמנו על מספר חברי הצוות וכמות המשאבים המוקצים לגדול ב 50% עד 100% עבור כל קבוצה שנוספת (רופאים, אחיות, בעלי מקצועות פרא רפואיים, סטאז'רים \ מתמחים, סטודנטים לרפואה).

לארגונים רבים קיימות תוכניות נרחבות שמטרתן קידום רווחת הפרט ושיפור סביבת העבודה של האחים והאחיות באמצעות תוכנית מגנט Magnet program כמו גם תוכניות אחרות. אחים ואחיות הם לרוב חלק מקבוצה המקיימת משא ומתן על צרכים ספציפיים וכן שיפורים שיש לבצע באופן קבוע. מאחר ותהליכים אלו מספקים ערוץ תקשורת דרכו הרבה מהאתגרים של אחים ואחיות יכולים להשתפר, אחד הצרכים שנשאר ללא מענה ברוב הארגונים הוא רווחת הפרט של הרופאים. מסיבה זו, תפקיד הליבה של סמנכ"ל רווחת הפרט בארגונים רבים מתמקד, בראש ובראשונה, בהתמודדות עם אתגרים של רופאים.

צעד 6: החלט על המשאבים שיהיו נגישים עבור סמנכ"ל רווחת הפרט ויתר הצוות שלו מינוי סמנכ"ל שישגיח על רווחת הפרט אינו מספיק אלא אם יסופקו למנהיג זה המשאבים והסמכויות המתאימות שיפיקו את התוצאות הרצויות. לכן, בנוסף להגדרת התפקיד והתחומי האחריות של סמנכ"ל רווחת הפרט (CWO), על צוות העבודה האמון על רווחת הפרט להמליץ על משאבים מתאימים עבור הסמנכ"ל וכן הצוות ההתחלתי שיוכל לתמוך בתהליך. על סמנכ"ל רווחת הפרט (CWO) להוביל צוות מאורגן במרכז בו הוא פועל או כחלק מתוכנית אותה הוא מפעיל

לכל הפחות, מצוותו של סמנכ"ל רווחת הפרט (CWO) נדרש:

- שותף או עוזר מנהלי
- מספר מנהלי פרויקטים בעלי מומחיות בשיטות לשיפור על מנת שיוכלו לפקח על יוזמות לשיפור
- חברי צוות שנועדו להתמודד עם צרכים ספציפיים של דיסיפלינות אחרות, כמו אחיות, סטודנטים לרפואה, מתמחים או בעלי מקצועות פרא רפואיים

שיתוף פעולה עם מומחים לשינוי תרבות ארגונית (חוקרי ארגונים, מומחים לעסקים, או, מדי פעם, פסיכולוגים ארגוניים), כתלות במומחיותו של סמנכ"ל רווחת הפרט (CWO), יכולים להיות שימושיים בבניית תוכניות לשינוי התרבות הארגונית

דרושים משאבים ספציפיים בהתאם להיקף התוכנית, הפיזור הגיאוגרפי של הארגון, ובדרך בה הארגון מבצע הערכות ובדיקות: ביקורת פנים או או ביקורת ממקור חיצוני

צעד 7: החלטת כיצד להעריך את ההתקדמות וההשפעה של סמנכ"ל רווחת הפרט על צוות העבודה האמון על רווחת הפרט להגדיר את המדדים על פיהם יוערכו הן התקדמות הארגון כמו גם יעילות סמנכ"ל רווחת הפרט (CWO) וצוותו. בנוסף, עליהם להגדיר גם את המדדים שיבחינו בין השניים.

כשם שהארגון משפר את האיכות ואת המגוון בו, התקדמות הארגון ברווחת הפרט דורשת הצטרפות ופעולה של כלל מנהיגי הארגון. כישלון בשיפור האיכות והמגוון בארגון הם לרוב השתקפות של מחוייבות הארגון והנהגתו, בהשוואה ליעילות סמנכ"ל איכות הטיפול וחווית המטופל. במילים אחרות, יתכן מצב בו סמנכ"ל איכות הטיפול וחווית המטופל וכן סמנכ"ל מגוון וגיוון בארגון יבצעו את עבודתם, בהתאם לתחומי האחריות שלהם, בהצטיינות, בעוד שהתקדמות הארגון תהיה בינונית וזאת עקב החלטות אחרות המתקיימות בארגון.

בדומה לתיאור זה, סמנכ"ל רווחת הפרט (CWO) לא יכול להיות לקחת אחריות על ציון השחיקה של הארגון. אבל, הוא יכול וראוי שיהיה אחראי על פיתוח והדרכה של אסטרטגיה ארגונית רחבה שתקדם את רווחת הפרט. לכן, הכרחי להגדיר את מדדי הארגון (עליהם אחראית הנהגת הארגון) וכן את תחומי האחריות עליהם אמורים סמנכ"ל רווחת הפרט (CWO) וצוותו) על פיהם ניתן יהיה למדוד את ביצועיהם.

טבלה 4 - מדדים ארגוניים

מדדים ארגוניים
סיפוק מקצועי מול שחיקה בארגון בהשוואה לנקודת המוצא של מדדים אלו
מספר המחלקות עם רמת שחיקה גבוהה או סיפוק מקצועי גבוהה בהשוואה לנקודת המוצא של מדדים אלו
רמת תחלופת עובדים
מספר הרופאים המפחיתים אחוזי משרה
שביעות רצון מהמערכת הממוחשבת בארגון
הערכת ההתאמה בין ערכי הרופאים לבין ערכי הנהגת הארגון
ציון המנהלים מהשורה הראשונה בארגון
הכרה מארגון הרופאים האמריקאי (AMA) בתוכנית הנאה מהעבודה ברפואה

טבלה 5 - תחומי האחריות של סמנכ"ל רווחת הפרט וצוותו

תחומי האחריות של סמנכ"ל רווחת הפרט (CWO) וצוותו
פיתוח תוכנית ארגונית רחבת היקף שתקדם את רווחת הפרט והסיפוק המקצועי
<ul style="list-style-type: none"> אספקת הערכה מדוייקת עבור: - רווחת הפרט, שחיקה, וסיפוק מקצועי בארגון - יעילות הטיפול - טיב התרבות הארגונית בתחומים הקשורים לרווחת הפרט המקצועית
אספקת מידע רלוונטי וישים בנוגע לתחומים אלו למנהיגים אחרים בארגון

תחומי האחריות של סמנכ"ל רווחת הפרט (CWO) וצוותו
זיהוי מטרות לשיפור בתחומים אלו
זיהוי יחידות מתקשות ומתן עזרה ותמיכה, כמו גם המלצות וטקטיקות עבודה שיעזרו ליחידות אלו להשתפר
תמיכה והגנה על רווחת הפרט של הרופאים בכלל ההחלטות הארגוניות
הגנה על המשאבים הדרושים לשיפור רווחת הפרט של הרופאים
פיתוח אוגדן משאבים בו רופאים יוכלו להשתמש כדי לטפח רווחת פרט אישית
פיתוח רשת ארגונית רווחה עבור רופאים במצוקה
פיתוח הדרכות שיעזרו למנהלי יחידות לטפח רווחת פרט באופן יעיל במחלקתם
קישום תחושת בעלות משותפת לשיפור רווחת הפרט בקרב רופאים

צעד 8: נסח את הגדרת התפקיד וכן את הכישורים הנדרשים מסמנכ"ל רווחת הפרט המשימה האחרונה של צוות העבודה האמון על רווחת הפרט היא הגדרת התפקיד והכישורים הנדרשים ממי שיקבל את תפקיד סמנכ"ל רווחת הפרט (CWO). על אדם זה להיות מנהיג ממולח היודע כיצד להוביל ולהשפיע ולגרום לשינוי. על הסמנכ"ל להיות בעל ניסיון בהובלת אנשים, בעל ידע בשיפור עבודה איכותי, וכן בעל הבנה עמוקה כיצד הארגון מתפקד. איכות אלו וניסיון חשובים יותר ממיומנות בתחום רווחת הפרט של רופאים. על האדם להיות בעל ידע בסיסי ברווחת הפרט של רופאים, אבל פשוט יותר לרכוש ידע בתחום זה מאשר לפתח את איכויות המנהיגות והמומחיות הדרושים להניע ולשנות את התרבות הארגונית בצורה אפקטיבית המתבקשת מסמנכ"ל בארגון.

מסקנה

על המאמצים הנעשים לטובת קידום רווחת הפרט להגיע מהדרג הגבוה אל שאר הארגון, כמו גם מהעובד הקטן בארגון לכיוון הדרג הגבוה. מכיוון שכך קיימת חשיבות הולכת וגדלה עבור ארגוני בריאות לבסס ולשמר את תפקיד סמנכ"ל רווחת הפרט (CWO) ולספק לו צוות שיעבוד עימו.

