

ניהול ידע בבטיחות ובריאות בתעסוקה

ד"ר אבי גריפל

תקציר הרצאה

מושגי יסוד בניהול ידע

ניהול ידע מוגדר כתהליך של יצירה, עיבוד, שימור, והפצת ידע הנחוץ לארגון למימוש פעולותיו. מטרת העל של ניהול הידע היא שידע הקיים בארגון יהיה זמין לכל מי שצריך אותו, ובמועד בו הוא זקוק לו כדי לממש את מטרות הארגון. נוהגים להבחין בשלוש רמות של ידע:

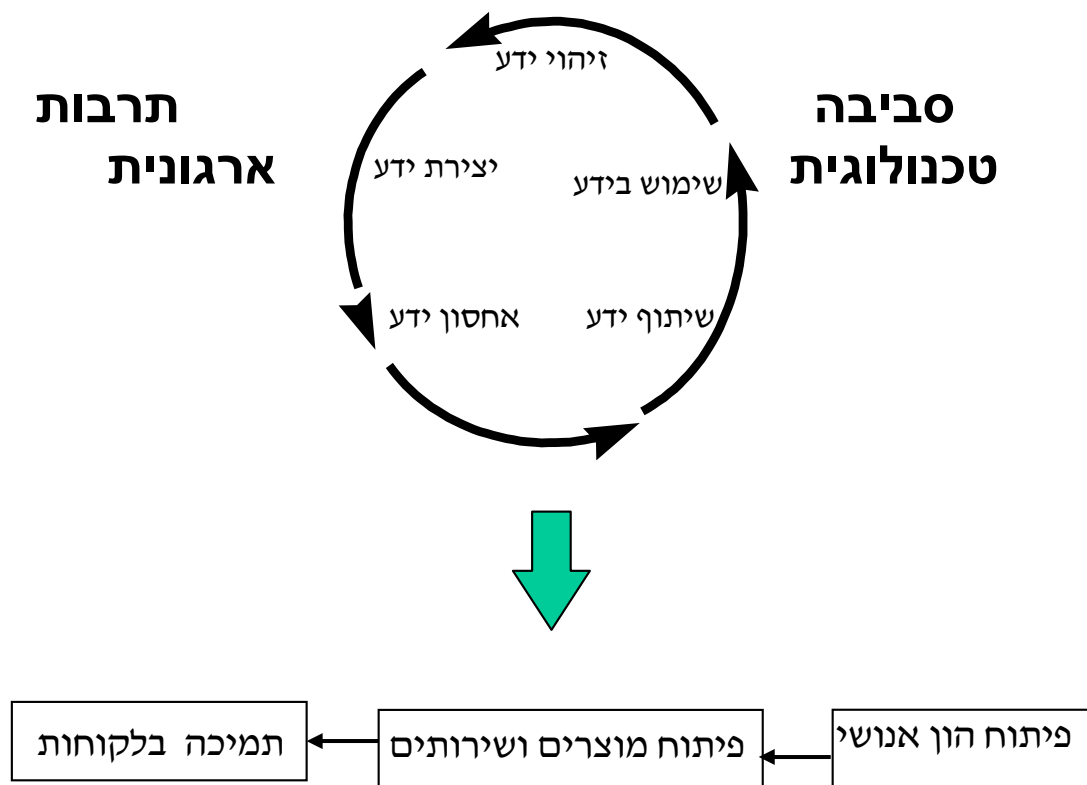
1. נתונים (data, עובדות, תמונות וכדומה). למשל: טמפרטורת ההתלקחות של חומר;
2. מידע (information, נתונים מסוננים, מעובדים, מסוכמים ו/או מאורגנים). למשל: גליון בטיחות (SDS) של חומר מסוים, בו רשומים, בצורה מסודרת, מאפייניו, גורמי הסיכון של השימוש בו, ואמצעי בטיחות הנדרשים בעבודה עם החומר;
3. ידע (knowledge, כללים, רעיונות, גישות, ותובנות המסייעים לקבלת החלטות וביצוע משימות). למשל: היכרות עם הנוהל המחייב צירוף של גליון בטיחות לכל חומר מסוכן עימו עובדים במפעל, ועם הנוהל המחייב ווידוא קיום גליון בטיחות ברכש. הבנה שיש צורך בלימוד גליון הבטיחות של חומר חדש, ויכולת להסיק מהמידע בגליון הבטיחות על אחסון החומר, העבודה עימו, הדרכות לעובדים, הצורך בבדיקות רפואיות או סיבתיות לעובדים בחומר וכדומה.

ידע סמוי וידע גלוי

חלק גדול מהידע שנעשה בו שימוש בארגון איננו ידע מקודד, אלא ידע סמוי, הקיים במוחם של העובדים, אך מעולם לא נוסח לכדי כללים או נהלים. כך, למשל, יכול ממונה הבטיחות לדעת היטב כי במחלקה מסוימת נוהגים להפר כללי בטיחות, ואפילו לדעת כי האווירה בבטיחות באותה מחלקה מאוד מושפעת מעמדותיו של מנהל המחלקה, שאיננו רואה בבטיחות דבר חשוב; אך ידע זה אינו מועלה על הכתב, ולא משתלב באף מערך מתועד של בטיחות ובריאות בארגון – למרות שמדובר בידע משמעותי ובעל ערך רב. לו היה קיים בארגון מנגנון הערכה של מחויבות מנהלים לבטיחות, יתכן שהידע הקיים כעת רק במוחו של ממונה הבטיחות היה נהפך מידע סמוי לידע גלוי. אך בהיעדר מנגנון כזה, ידע רב נשאר נחלתם הפרטים של היודעים, והארגון אינו יכול לעשות בו שימוש בדרכים נוספות.

עובדת היות הידע סמוי, גורמת לארגון אובדן ידע כאשר עובדים עוזבים אותו או אף מקבלים תפקיד חדש. בהיעדר קידוד מסודר של הידע, העובד העוזב את הארגון לוקח עימו את הידע שצבר. כך, למשל, נניח שקיים ממונה בטיחות המכיר היטב את כל הסיכונים הגלומים בכל התהליכים בייצור, אך מעולם לא העלה אותם על הכתב באופן מסודר. אם הוא יעזוב את מקום העבודה, הממונה החדש שיגיע יצטרך להשקיע שעות רבות בלימוד הבטיחות בתהליכים, ויתכן שלעולם לא יגיע לרמת הידע של קודמו. באופן זה מאבד הארגון ידע, ומשמעות הדבר כי הוא מאבד גם משאבים אחרים.

קידוד ידע סמוי לידע גלוי דורש להפוך את הידע הקיים במוחם של העובדים לידע המנוסח בצורה של כללים, הנחיות, הוראות ונהלי עבודה בכתב. אך תהליך התמרת הידע הסמוי לידע גלוי איננו תמיד תהליך פשוט, שכן יש להגדיר איזה ידע הוא חשוב באמת ודורש קידוד, ואיזה ידע הוא שולי וחבל להשקיע בו מאמצי קידוד. יתר על כן, אנחנו לא תמיד יודעים מה אנחנו יודעים... הידע שלנו שזור באופן סמוי בכל ההחלטות שלנו, ולא תמיד נוכל לנסח באמצעות כללים הברורים לכולם. לכן, תהליכי קידוד ידע סמוי לידע גלוי צריכים להיות תהליכים מובנים, תוך היעזרות בשיטות שהוכיחו עצמן כמו ראיונות מונחים, קבוצות למידה, סיעור מוחות וכדומה.



הליבה של ניהול הידע היא זיהוי ויצירת ידע – כולל לכידת ידע סמוי והפיכתו לגלוי - אחסון, הבנייתו ככלי עבודה, והפצתו כדי שיעשה בו שימוש בארגון. תהליך זה יוצר "אינטליגנציה ארגונית" גבוהה ומגדיל, בסופו של דבר, את הפריון ואת התפוקה. להלן סקירה של כל אחד ממרכיבי מעגל הידע של הארגון, כולל דוגמאות מתחום הבטיחות והבריאות.

פיתוח הון אנושי (human capital)

המושג "הון אנושי" מייצג את השווי, או את הערך, של המשאב האנושי בארגון. ההון האנושי של ארגון בו מועסקים מומחים בעלי ידע וניסיון רב הוא גדול לאין שיעור מארגון דומה בו העובדים חסרי ידע וניסיון בתחומי העיסוק של הארגון. בתרבות הגלובלית, עתירת הידע והטכנולוגיה, של המאה העשרים ואחת, ההון האנושי הוא אחד המשאבים החשובים ביותר לארגון – ואולי החשוב בהם. יתר על כן, בחברות רבות – כגון חברות ייעוץ וחברות הזנק (סטארט-אפ) – ההון האנושי משחק תפקיד מכריע בהצלחת הארגון. בתקופה בה משאבי יצור, ואף משאבי שיווק, זמינים מאד גם מחוץ לארגון, הופכים הידע בארגון, ואיכות ההון האנושי בו, להיות גורמים מרכזיים בהישרדותו ובשגשוגו. יתכן שההבדל הגדול ביותר בין כלכלות נחשלות וכלכלות מפותחות איננו טמון בזמינות של חומרי גלם ומשאבי טבע – אלא יותר ברמה של ההון האנושי של החברה.

כפי שניתן למדוד משאבים אחרים של הארגון, כגון כסף, חומרי גלם, ומוצרים, כך גם ניתן למדוד ולהעריך את שווי ההון האנושי בו, אם כי אופן המדידה הוא מורכב ומסובך יותר. נקודה החשובה היא כי לא רק השכלה והשתלמויות, אלא גם ניהול ידע יעיל, מעלים את הערך של ההון האנושי בארגון. עובד בעל ידע מועט יכול להביא לארגון תועלת מועטה. אך כאשר הארגון בנוי כך שעובד זה יכול לרכוש בקלות ידע חיוני הדרוש לביצוע תפקידו – ידע שנרכש מהניסיון המצטבר בארגון – אותו עובד הופך להיות בעל ערך רב יותר, שכן הוא יכול כעת לקבל החלטות טובות יותר, לפתור בעיות הצצות במהלך העבודה, ולפעול באופן עצמאי יותר. ואמנם, מחקרים לבדיקת תרומת פרויקטים של ניהול ידע להגדלת התפוקה והחזר על ההשקעה, אכן מוכיחים שבמקרים רבים יש החזר על ההשקעה: פרויקטים של ניהול ידע הובילו להתייעלות ארגונית, חסכון במשאבים, ושיפור תהליכי עבודה. פיתוח "הון אנושי" בהיבטי הבטיחות והבריאות מתבטא בכך שהעובדים מכירים את הסיכונים בעבודה, יודעים כיצד להתגונן בפניהם, ואף יודעים כיצד להגיב בעת תקריות ובמצבי חירום. עובדים כאלה מונעים מראש התרחשויות של תאונות עבודה ותקלות בייצור, וכך חוסכים משאבים רבים לארגון. במובן רחב יותר, פיתוח הון אנושי בבטיחות מייצר בארגון מומחים בתחומים שונים – מהגנת מכונות ועד סיכוני קרינה – מומחים היודעים גם כיצד ללמוד ולהעשיר את ידיעותיהם בידע חדש. כך נוצר מעגל סינרגטי של שיפור מתמיד בו ככל שהעובדים נעשים בעלי ידע רב יותר, כך גם משתפרות יכולות הלמידה העצמית שלהם, ונוצר תהליך התפתחות מקצועית המעלה את ערך העובד וכן את שווי הארגון בכלל.

קביעת תחומי תוכן בניהול ידע בבטיחות

קביעת תחומי התוכן של מערכת ניהול ידע בבב"ת איננה מסובכת. לשם כך נדרש להכיר את הסיכונים העיקריים בעבודה במפעל ואת התהליכים העיקריים של רכש, עבודה עם קבלנים, תפעול, יצירת נהלים וכדומה. לצורך קביעת תחומי התוכן, רצוי להקים קבוצת למידה, בה יהיו מיוצגים – בנוסף לאנשי הבטיחות במפעל – גם מנהלי מחלקה, נציגי עובדים, נציג מחלקת אבטחת איכות, ונציג מחלקת המחשוב (חשוב מאד). באמצעות טכניקות של דיון קבוצתי וסיעור מוחות, ניתן לגבש את התכנים העיקריים במערך ניהול הידע בבטיחות, כדוגמת:

- דרישות חוק, נהלי הבטיחות והוראות הבטיחות;
- היתרי עבודה (work permits) לעבודות מסוכנות כמו עבודה בגובה, עבודה באש גלויה וכדומה;
- תאונות עבודה, אירועי בטיחות, לקחים ו"פתרונות טובים";
- בסיסי מידע של גורמי סיכון, גליונות בטיחות, סיכונים כימיים וכדומה;
- סוגי ציוד מגן אישי;
- רשימות והפניות למומחים בתחומים שונים – פנים-ארגוניים וחץ-ארגוניים;
- רשימות של בדיקות תקופתיות, ניטורים, ותוצאותיהם;
- מטרות, יעדים, תוכניות עבודה ומדדים בבב"ת;
- תגובה למצבי חירום.

בשלב מאוחר יותר, לאחר שנקבעו תכני המידע שיאסף וישמר, יש לקבוע כיצד הוא ישולב בתהליכי העבודה השונים במפעל, וכן בתהליכי ההכשרה וההדרכה של העובדים.