

הצעה ליישום ניהול סיכונים במערכות לניהול בטיחות ובריאות

בדומה לגישה הקיימת בחיל האוויר

המחבר: אינג' אמיר פרי, חוקר (דוקטורנט) ומרצה ביחידה לניהול והנדסת

בטיחות, אוניברסיטת בן גוריון בנגב

כתובת דוא"ל: perryam@bgu.ac.il

חיל האוויר הצליח להוריד את שיעור התאונות האוויריות הקטלניות והחמורות באופן מרשים, במהלך שלשת העשורים האחרונים. תפיסת הבטיחות כיום, מבוססת על רמת מודעות גבוהה לבטיחות בטייסות הטיסה, והיא שהביאה את חיל האוויר לירידה בשיעור התאונות עד הרמה הנוכחית.

כדי להמשיך ולהפחית את רמת התאונות הקטלניות והחמורות, נדרש היה שינוי מהותי בתפיסת העולם בנושא הבטיחות. עיקר השינוי התבטא באימוץ גישה ששילבה את הבטיחות עם חלק מהעשייה היום יומית בטייסות הטיסה. זוהי הגישה הפרו-אקטיבית העוסקת באיתור מקדים של מפגעים ונטרולם.

שילוב ויישום תורה וגישה זו של ניהול סיכונים על פי התובנות והמסקנות שהצטברו לאורך שנות יישומה בחיל האוויר, במערכות לניהול בטיחות ובריאות פשוטה באופן יחסי, דורשת מחויבות הנהלה והתאמות כלשהן, אך אין ספק כי תפחית את כמות האירועים והתאונות במערכת הבריאות.

הגישה המקובלת הינה "ניהול סיכונים מבצעי" (Operational Risk Management). "ניהול סיכונים" הינה תורת "ניהול איכות כוללת" של הפעילות ובמקרה זה צבאית אווירית, שניתן כאמור להתאימה בפשטות למערכות ניהול בטיחות ובריאות. השיטה מהווה כלי המסייע להגדיל את האפקטיביות והיעילות של השימוש במשאבים תוך שיפור מתמיד והקטנת השחיקה, או לחילופין שמירה על חיי החולה.

שיטת "ניהול סיכונים" הינה כלי עבודה, שתכליתו לאפשר ניתוח מובנה של הסיכונים הטמונים בפעילות ומתן מענה הולם מראש ולא בעקבות אירוע בטיחותי.

"ניהול סיכונים" בחיל האוויר החליף תפישה מיושנת ושמרנית של "בטיחות" כנושא המנוגד ל"מבצעים", לתפישה שלמה ואינטגרטיבית של הפעלת כוח אווירי צבאי תוך קביעת איזונים מתחייבים ומציאת איזון בין דרישות המיומנות הטיסתית לדרישת שימור הכוח.

תורת "ניהול הסיכונים" ישימה בתכנון ובביצוע, בגופי הארגון השונים, לטווח קצר ולטווח הארוך, בפעילות יום-יומית שוטפת ובמצבי חירום.

תהליך ניהול הסיכונים אינו בא להחליף את הניסיון שנצבר על ידי מומחים ואת התובנות שנרכשו במשך ימים, חודשים ארוכים ושנים רבות של פעילות, אך היא קוראת תגר על מוסכמות ונורמות מקובלות.

תורת "ניהול הסיכונים" מעודדת סיעור מוחות, מזמינה בחינה בלתי פוסקת של הנחות יסוד שמטרתן הצגת חלופות מושכלות ולבחינה מתמדת של אופן הביצוע וכלי הבקרה. ייחודה של השיטה היא בשילוב כל הדרגים בתהליך התכנון וההוצאה לפועל וביצירת גירוי לחשיבה בלתי שגרתית.

ארגונים שונים בעולם אימצו את גישת "ניהול הסיכונים" כתפיסת עולם לפעילות השוטפת. בארגונים אלה אומצו גרסאות שונות של שיטת ניהול הסיכונים, ובחיל האוויר הישראלי אומצה גרסה מבוזרת של השיטה, המתאימה במיוחד בתפישתה לצרכי מערכת הבריאות. הכנסת תפיסת ניהול הסיכונים לחיל האוויר צפנה בחובה שינוי תרבותי בדרך שבה תוכננו, תודרכו ותוחקרו המשימות בטייסות הטיסה.

לסיכום, מטרתו של ניהול הסיכונים לתת כלי נוסף, מובנה ושיטתי לניהול הפעילות ולמיקסוס "עלות התועלת" בהפעלתו. בהקשר זה למושג תועלת – תרומה להשגת המשימה כשהעלות – כוונתה לשחיקת הכוח או לחילופין שמירה על חיי ובריאות החולה.

ניהול הסיכונים העשיר את השפה המשותפת, סייע בהשגת תובנות טובות יותר לסיבות כישלון ודרכי מניעה. השיטה יצרה רצף מתודולוגי בין שגרה לחירום ומסייעת לגיבוש חיל אוויר חזק יותר ובטוח יותר בתחילת האלף השלישי הנוכחי.

שיטת "ניהול הסיכונים" אמורה להיות כדברי מפקד חיל האוויר : "דרך חיים ודרך לחיים. על כל אחד ואחד מהמשרתים בחיל, ללא קשר לתחום בו הוא עוסק, מוטלת החובה לעשות כל שביכולתו על מנת לשפר את רמת הבטיחות בחיל". מכאן ההקבלה וההתאמה הנדרשת למערכת הבריאות ברורה.

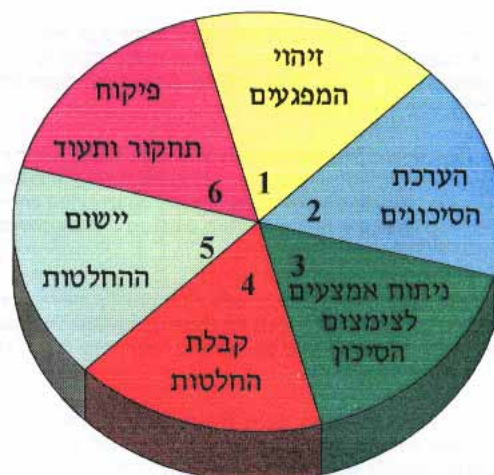
ניהול סיכונים לתחום האווירי המוצג כאן מהווה את פרק התיאוריה בעבודת מחקר שלי לתואר הדוקטורט, בפקולטה להנדסה, ביחידה לניהול והנדסת בטיחות באוניברסיטת בן גוריון.

גישה זו מבוססת על התאמת השיטה המקובלת בחיל האוויר של צבא ארצות הברית: US Air Force, Operational Risk Management (ORM) Application and Integration שעודכנה לאחרונה בינואר 2003, לתהליך שהחל להתבצע בחיל האוויר הישראלי בשנת 1996.

שלבי תהליך ניהול הסיכונים

ניהול סיכונים הוא תהליך מתמשך, המיועד לגלות, להעריך ולבקר סיכון תוך כדי תהליך שיפור מתמיד של פעילות הארגון. ניהול סיכונים מספק את המבנה הבסיסי לגילוי, הערכה ובסיום את הבקרה המתמשכת של הסיכון תוך שיפור הביצועים ומיקסוס היכולות המבצעיות.

לתהליך ניהול הסיכונים שישה שלבים המתוארים באופן סכמאטי בתרשים זה :



א. זיהוי המפגעים

שלב זיהוי המפגעים הוא השלב הראשון בתהליך ניהול הסיכונים ומהווה את הבסיס להמשך התהליך. ניתן להגדיר מפגע: "כל מצב ממשי או פוטנציאלי, העלול לגרום לפגיעה באנשים, במשימה או בצידוד". מידע נצבר, ניסיון, היגיון ואינטואיציה בשילוב שימוש בתהליך ניהול הסיכונים מסייעים לזהות מפגעים ממשיים או פוטנציאליים.

ב. הערכת הסיכונים

סיכון הינו ההסתברות והחומרה לאובדן כתוצאה מחשיפה למפגעים. שלב הערכת הסיכון מהווה יישום של חישובים כמותיים או איכותיים לקביעת רמת הסיכון הקשורה במפגע מסוים. התהליך מגדיר את ההסתברות להתרחשות האירוע ואת חומרתו הפוטנציאלית, תוך התחשבות במידת החשיפה של האנשים והציוד לאותו מפגע.

ג. ניתוח אמצעים לצמצום הסיכון

איתור גישות וכלים ספציפיים המקטינים, מחלישים או מבטלים את הסיכון. אמצעי בקרה יעילים מקטינים או מבטלים את כל אחד משלשת מרכיבי הסיכון: החשיפה, ההסתברות והחומרה.

ד. קבלת החלטות (החלטה על אמצעי הבקרה)

מקבל ההחלטות בוחר את אמצעי הבקרה או שילוב של אמצעי הבקרה המיטביים בהתבסס על ניתוח המשמעויות.

ה. יישום ההחלטה (יישום אמצעי הבקרה על הסיכון)

לאחר בחירת אמצעי הבקרה, יש לפתח אסטרטגיית יישום, הנדרשת להפעלה על ידי הגופים המבצעים. יישום אמצעי בקרה עשוי לדרוש הקצאה של זמן ומשאבים.

ו. פיקוח ותחקור

ניהול סיכונים הינו תהליך המתמשך לאורך מחזור חיי הארגון, המשימה או הפעילות. מנהלים חייבים לוודא שאמצעי הבקרה ימומשו לאורך זמן. החל מהשלב בו אמצעי הבקרה הופעלו, יש לנהל תחקיר תקופתי של הפעילות והתהליך בכדי לוודא את יעילותם של אמצעי הבקרה.