

ניהול סיכונים

בארגונים לאנשים

עם צרכים מיוחדים

תקן ישראלי 5300

ניהול סיכונים

RISK MANAGEMENT

- "ניהול סיכונים פירושו איזון נאות בין ניצול הזדמנויות לרווחים לבין מזעור הפסדים".
- בעידן בו אנו פועלים אי הוודאות היא הסביבה הוודאית היחידה
- אי הוודאות יוצרת סיכונים והזדמנויות
- ניהול סיכונים נכון ימקסם את הזדמנויות מבלי להיחשף למגרעות הטיפוליות הנובעות מסיכונים אלה
- "רק מי שלוקח סיכון והולך רחוק, מגלה עד כמה רחוק הוא יכול להגיע" (אלברט איינשטיין)

מהו סיכון?

○ סיכון:

תוצאה לא רצויה או מצב לא רצוי שקיימת סבירות מסוימת שיתרחש ואשר ממנו יגרם נזק.
ניתן במקרים רבים למנוע את התממשותו.
נדרשת: פעולה מונעת

○ בעיה:

תוצאה לא רצויה שכבר קרתה וגרמה נזק
נדרשת: פעולה מתקנת

○ למעשה, "בעיה" היא לעתים קרובות "סיכון" שהתממש
והפך למצב לא רצוי

ניהול סיכונים מהו?

○ תהליך מחזורי של איתור וזיהוי גורמי סיכון

○ מטרתו:

- לאתר סיכונים ולהפחית ככל האפשר את השפעתם

- להעריך את רמת הסיכון ולתעדף את הטיפול בו

תקן ישראלי 5300

- התקן נועד לשמש מדריך וקו מנחה לארגונים הרוצים לאמץ ולמסד תהליך של ניהול סיכונים תפעוליים
- התקן מתואם עם תקן iso9001
- מהווה בסיס בטוח ואיתן יותר לקבלת החלטות ולתכנון.
- מאפשר זיהוי של הזדמנויות ואיומים S.W.O.T.

מדוע חשוב לנהל סיכונים?

- ניתוח סיכונים מאפשר לבחון את הסיכונים הניצבים מולכם/מול הארגון שלכם ולמנוע מהם להתפתח לבעיות או משברים
- ניתוח סיכונים פורמלי וניהול סיכונים מובנה עשויים לעזור להעריך סיכונים אלה ולהחליט אלו פעולות לנקוט כדי לצמצם אותם ככל האפשר
- הדבר יעזור גם להחליט האם האסטרטגיות שתנקטו כדי לשלוט בסיכון הן מוצדקות מבחינת היחס עלות-תועלת וכן יאפשר ניהול יוזם ולא ניהול מגיב.

מדוע חשוב למנהל לנהל סיכונים?

המנהל חשוב לשלושה סיכונים מרכזיים:

1. חקירה פלילית
2. תביעה משפטית
3. פגיעה תדמיתית – לו באופן אישי או לארגון
שבראשו הוא עומד

ניהול סיכונים

בקרב אנשים עם צרכים מיוחדים

יש לקיים בחינה בשני מישורי הסתכלות עיקריים:

○ הפרט

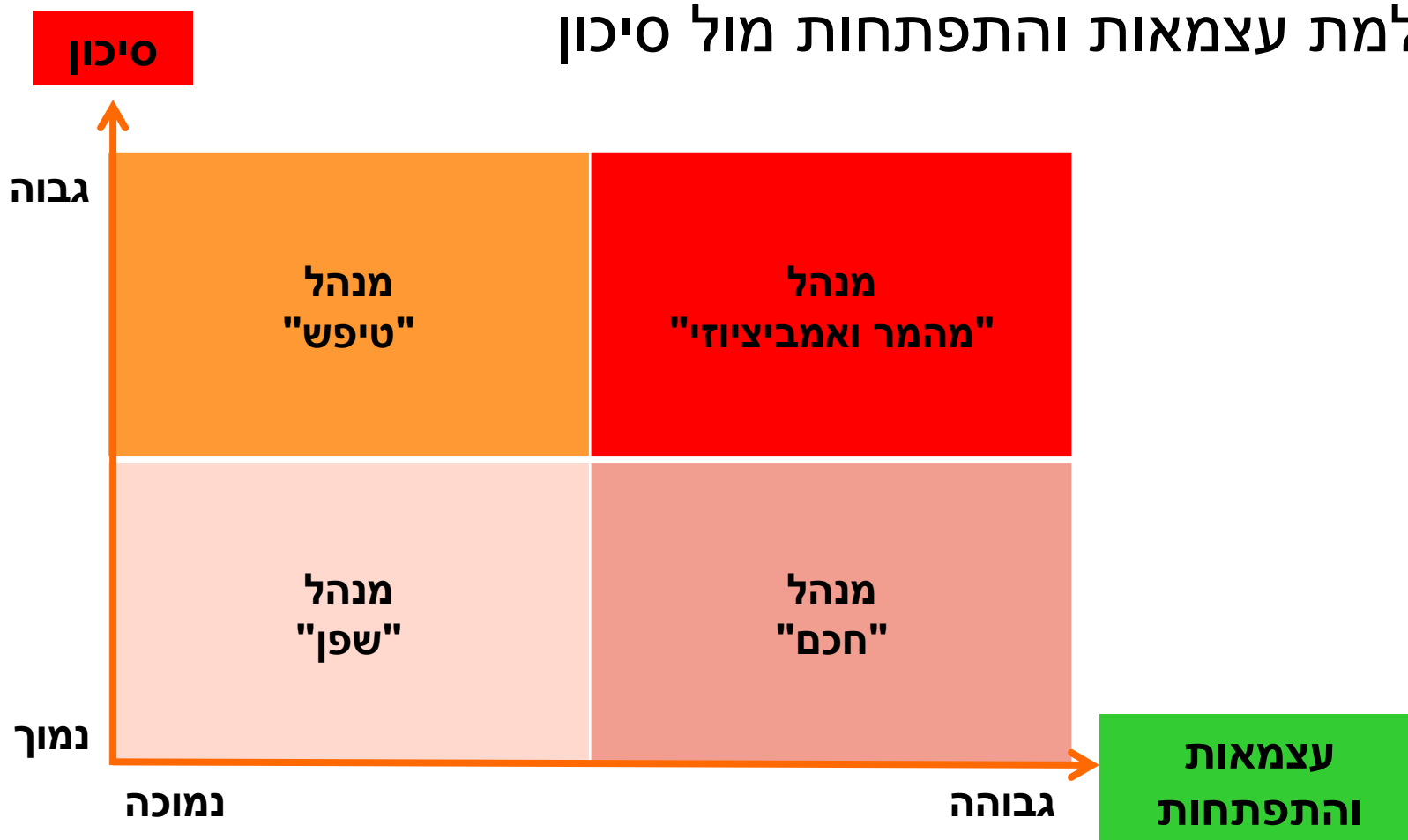
- מוכל בתוכנית האישית/תק"א/תוכנית טיפול/אבחון
- פעולה עפ"י מודל 6 השלבים של משרד הרווחה

○ הסביבה

- מגורים
- תעסוקה
- פעילות פנאי קבועה
- מצב בטחוני
- פעילות לא שגרתית: טיול/ביקור בבית המשפחה

מישור הסתכלות: הפרט

דילמת עצמאות והתפתחות מול סיכון



מישור הסתכלות: הפרט

ניהול הסיכונים בתוכנית האישית/תק"א/תוכנית טיפול

6. מעקב ומשוב

• מעקב אחר ביצוע ותיעוד

5. שיתוף המשפחה

• קבלת החלטות בשיוף המשפחה

4. ניסוי והדרכה

• שיתוף הדייר, הדרכה ובחינה מעשית

3. קבלת החלטות

• דרוג הנתונים בהתאם לרמת הסיכון מול הסיכוי

2. ניתוח והצגת נתונים

• התמקדות במוקדי כוח ובמוקדים מעוררי קושי בתפקוד

1. אבחון והערכה

• רפואי, תפקודי, קוגניטיבי

מישור הסתכלות: הסביבה



שלב 1: זיהוי סיכונים

- המטרה בשלב הנוכחי היא להרכיב רשימה של כל הסיכונים המהותיים.
- זיהוי הסיכונים יתבסס על לפחות 4 קטגוריות של מקורות סיכון
 - גורם אנושי (סגל)
 - תנאי הסביבה
 - שיטות העבודה
 - חיצוני: קהילה ומשפחה
- כלי העבודה המומלצים: סיעור מוחות עם אנשי הצוות

שלב 1: זיהוי סיכונים

דוגמאות לסיכונים בסביבה של הדיור

- טעות במתן תרופות
- שריפה בדירה או במע"ש
- הרעלה כתוצאה מבליעת חומרי ניקוי
- התעללות פיזית ע"י איש צוות
- מעקה רעוע בחדר המדרגות
- משפחה מעורבת מדי
- שימוש בהסעות

כיצד נזהה את הסיכונים?

- זיהוי הסיכונים על פי בעלי תפקידים בשדרת הניהול.
- זיהוי הסיכונים על פי הוראות העבודה ונהלי העבודה.
- זיהוי סיכונים המתגלים במסגרות דפ"מים במערכת האיכות השגרתית.
- מעבר שיטתי על הארגון באופן גיאוגרפי בחלוקה לתחומי פעילות.

שלב 2: ניתוח והערכה של הסיכונים

○ רמת ההסתברות:

יש לתת לכל סיכון שזיהיתם ציון בין 1-5 להסתברות התממשותו.

○ מידת ההשפעה/נזק הצפוי:

יש לתת לכל סיכון שזיהיתם ציון בין 1-5 להשפעה או מידת הנזק שיגרם אם יתממש.

○ קביעת חומרת הסיכון

הסתברות $\times$ השפעה/נזק = חומרת הסיכון

- **גבוהה ביותר** : נדרשת פעולה מיידית שכן ההשלכות הן הרות אסון.

- **גבוהה**: נדרשת פעולה, שכן קיים פוטנציאל לנזק.

- **בינונית**: יש להפנות את הנושא לגורמי טיפול מתאימים ולקבוע את אחריותם לטיפול בנושאים ע"י יצירת נוהלי מעקב מתאימים.

- **נמוכה**: המשך טיפול בסיכון באמצעות נהלי השגרה הקיימים.

שלב 2: ניתוח והערכה של הסיכונים

השפעה נזק הסתברות	לא משמעותי 1	שולי 2	בינוני 3	משמעותי 4	משמעותי ביותר 5
5 כמעט וודאי	בינונית	גבוהה	גבוהה מאוד	גבוהה מאוד	גבוהה מאוד
4 סביר	בינונית	גבוהה	גבוהה	גבוהה מאוד	גבוהה מאוד
3 אפשרי	נמוכה	בינונית	גבוהה	גבוהה מאוד	גבוהה מאוד
2 לא סביר	נמוכה	נמוכה	בינונית	גבוהה	גבוהה מאוד
1 נדיר	נמוכה	נמוכה	בינונית	בינונית	גבוהה

שלב 2: ניתוח והערכה של הסיכונים

דוגמאות

הסיכון	הסתברות	השפעה	רמת הסיכון
טעות במתן תרופות	4	5	גבוהה ביותר
שריפה בדירה	2	5	גבוהה מאוד
התעללות פיזית ע"י איש צוות	2	5	גבוהה
מעקה רעוע בחדר המדרגות	2	4	גבוהה
הרעלה כתוצאה מבליעת חומר ניקוי	1	4	בינונית
האסלה בדירה נשברה	3	1	נמוכה

מיסוד מערכת ניהול סיכונים בארגון

○ להעתיק את הטבלה בעמוד 8 ציור

תהליך ניהול הסיכונים הסבר השלבים

- יצירת מודעות ארגונית.
- זיהוי הסיכונים: הכנת רשימה של מה עלול לקרות איפה ומתי?, למה ואיך דבר יכול לקרות?, שימוש בכלים וטכניקות של סיעור מוחות, עצם דג, דפ"מים, תרשימי זרימה ועוד.
- קביעת רמת הסיכון: השלכות הסיכון והסבירות לקיומו.

שלב 3: המענה לסיכונים

- תחקיר והפקת לקחים
- ערכת הכלים

שלב 3: המענה לסיכונים

תחקיר והפקת לקחים



מעלה התחקור והפקת לקחים

יישום והפקת לקחים

• ו. ניסוי ובחינה

מציאת פתרון ובחינתו

• ה. הפקת לקחים לתכנית שיפורים

• ד. העלאת פתרונות וניתוחם

התחקיר

• ג. מיפוי התהליך

• ב. איתור הסיבות שתרמו לתופעה (למה?)

• א. ניסוח נושא הסיכון (מה קרה?)

לדעת לשאול !!!

**מספר ארועים אותרו ע"י עובדי מסעדת X ובניו,
הובאו לידיעת המנהל:**

1. נתקענו עם 200 מנות ללא דורש
2. המחאה על סך 3,000 ש"ח חזרה
3. יש מחסור בחומרי גלם לקונדיטוריה
4. חמישה לקוחות התלוננו על טיב האוכל ורמת השירות
5. יש תחושה שכ - 80% מלקוחות המסעדה, אינם חוזרים אחרי הפעם הראשונה

הגדרת הבעיה מעצבת את כיוון הפיתרון

א. ניסוח נושא הסיכון – מה קרה?

1. הגדרה: מהו מקרה הכשל או ההצלחה?
2. מיקום: היכן אובחן הכשל או ההצלחה?
3. קצב / תדירות / מועד התרחשות הבעיה
4. עוצמת הבעיה / ההצלחה - הגדרה כמותית
5. האם ניתן היה למנוע את הכשל?
6. האם ניתן יהיה לשכפל את ההצלחה?

הצגה ברורה,
ממצא אחד ערכית

ב.1. איתור הסיבות שתרמו לסיכון – למה קרה?

○ הפעלת כלים:

- הפעלת סיעור מוחות
- סידור הממצאים ב"עצם הדג"

ב.2. איסוף נתוני התהליך - גיליון תווי

היכן נאטר נתונים

ניסויים

גיליונות איסוף נתונים

חקר יומני עבודה

מאגרי מידע קיימים

שאלונים וסקרים

תצפיות

ראיונות

הנתונים בהישג יד -
החכמה למצוא
אותם

WH Questions

מה נאסף?

מי אחראי לאיסוף?

משך האיסוף?

שיטת האיסוף?

הקפד לאסוף את
הנתונים
בשפת המדדים

ג. מיפוי התהליך

שלבים באבחון: (באמצעות תרשים זרימה)

○ בנה תרשים תהליך ופעל על פי הגישה התהליכית



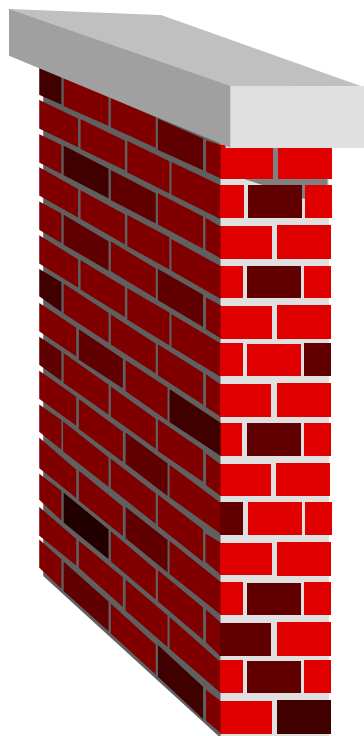
ד. העלאת פתרונות וניתוחן

- קביעת השיקולים לדירוג הפתרונות (קריטריונים)
- קביעת משקל לכל שיקול
- דרוג פתרונות - מתן ציון לכל פתרון
- החלטה על פתרון / פתרונות מומלצים
- דוגמאות לשיקולים אפשריים:



ה. מהפקת לקחים לתכנית שיפורים

המלצת הצוות לתחקור והפקת לקחים מתורגמת לתכנית עבודה קונקרטית הכוללת:



- מה יש לבצע
- אחריות ביצוע
- איך מבצעים
- לוחות זמנים
- חלוקת סמכויות לביצוע
- בקרת הפעילות
- מעקב ודיווח

ו. ניסוי ובחינה

בחינת יעילות הפיתרון באמצעות ניסוי מבוקר:

○ האם הפיתרון משיג את התחקור והפקת לקחים המתוכנן?

(נקבע בשלב היעד)

○ השפעת הפיתרון על הארגון ועל הסביבה

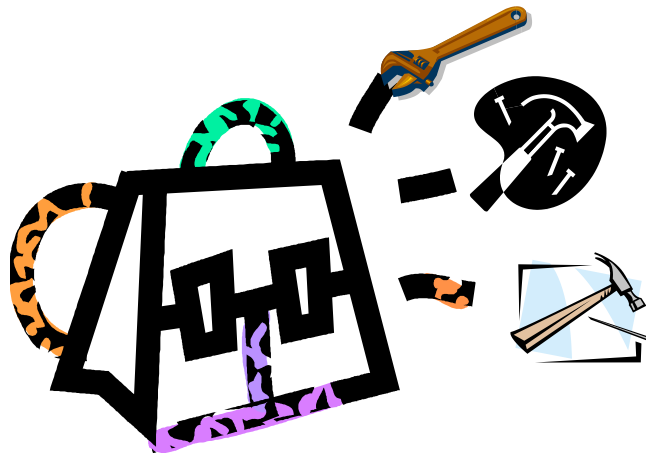


תרמיל כלי עבודה



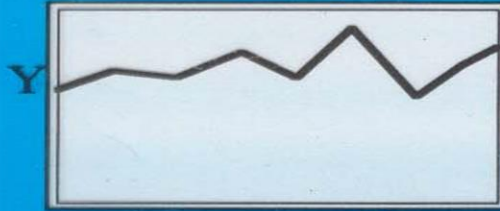
תרמיל כלי עבודה

- סיעור מוחות
- תרשים זרימה
- תרשים סיבה תוצאה (עצם-דג)
- גליון איסוף נתונים
- תרשים פרטו

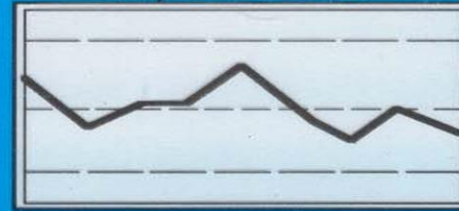


כלים ושיטות

תרשים ריצה



תרשים בקרה



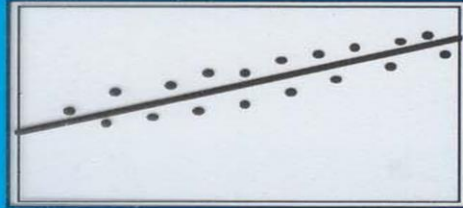
תרשים סיבה-תוצאה



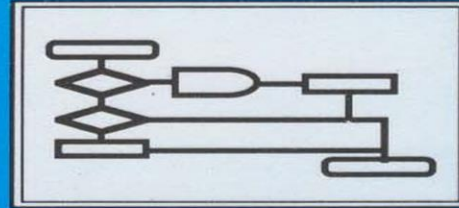
גיליון איסוף נתונים

פרט	תאריך	סה"כ
א		
ב		
ג		
ד		
סה"כ		

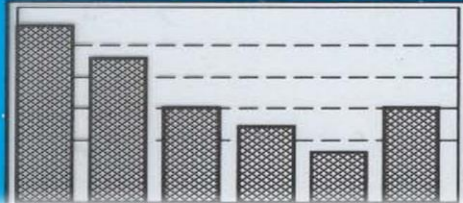
תרשים פיזור



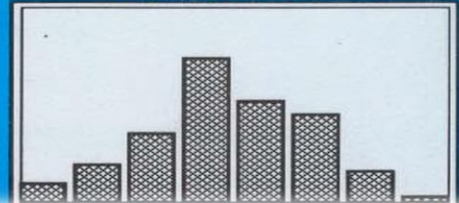
תרשים זרימה



תרשים פרטו



הסטוגרמה



סיעור מוחות - BRAIN STORMING

○ סיעור מוחות הינה שיטה להפעלת קבוצה / צוות להשגת מקסימום רעיונות מכלל חברי הצוות.

○ יכולות השיטה:

- יצירת מספר רב של רעיונות בתהליך פשוט וקצר.
- העלאת רעיונות מקוריים ויצירתיים.
- שיתוף כל חברי הקבוצה ביצירת הרעיונות (גם חסרי הבטחון העצמי או המעורבים פחות).
- השגת תרבות שיחה ועבודת צוות.
- הפחתת התנגדויות ליישום והטמעה (רעיונות משותפים).

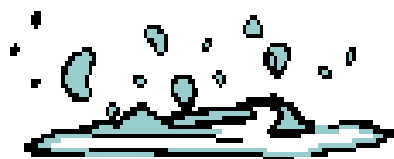


סיעור מוחות – שליבי ביצוע

הסבר	השלב	
על מנת לאפשר עבודה עפ"י התהליך שאינו מוכר למרבית חברי הצוות – בעיקר בפעם הראשונה.	הגדרת שיטת סיעור המוחות, שליבי הביצוע ודגשים להפעלתה	1
יש לוודא שכל חברי הצוות הבינו את הנושא / בעיה.	הגדרת הנושא / בעיה ורשומה על גבי הלוח	2
אין השפעה מרעיון אחד בלבד (בד"כ הראשון שמוצע בצוות) והתרכזות סביבו. העלאה של מספר רב ומגוון של רעיונות.	כל המשתתפים (גם המנחה) רושמים את רעיונותיהם ברשימה אישית.	3
רעיון אחד בלבד על מנת לתת אפשרות לכל חברי הצוות להתבטא ולקחת חלק בתהליך. יש להקפיד להמנע מהתייחסויות וביקורות ולרשום את כל הרעיונות על הלוח כפי שנוסחו ע"י המשתתף.	כל משתתף בתורו (עפ"י סדר שנקבע מראש) מעלה רעיון אחד בלבד. על המנחה לרשום את הרעיון על הלוח.	4
גורם להשתתפות כל חברי הצוות ומונע השתתפות חברים דומיננטיים בלבד.	המשך הסבבים כאשר משתתף שאין לו רעיון מודיע "עבור".	5
יש להקפיד גם כאן על כללי ההתנהגות.	כאשר מספר הרעיונות מתדלדל (לאחר מספר סבבים) – מעבר לדיון "פתוח": המשתתפים מעלים רעיונות בחופשיות ללא תור או סדר קבוע.	6
- התייחסות לרעיונות - איחוד רעיונות דומים	ניתוח הרעיונות	7

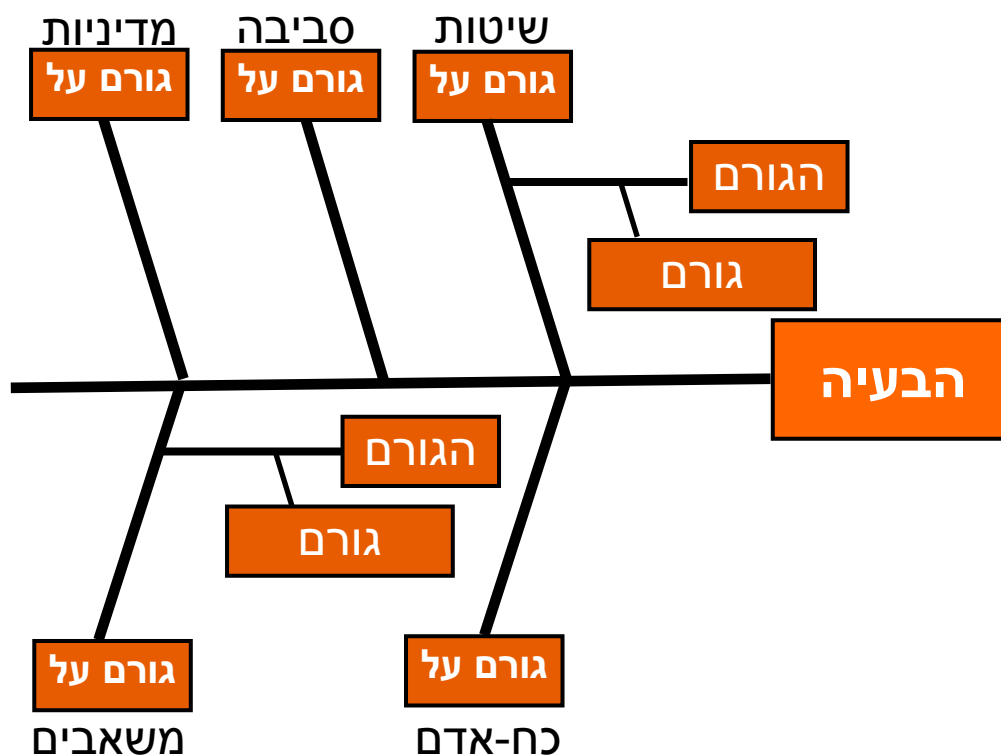
תרשים סיבה תוצאה - "אידרת הדג"

יכולות השיטה:



- איבחון גורמים אפשריים לתופעה.
- איבחון מובנה של סיבות בסיסיות.
- מיפוי היחסים בין גורמים אפשריים לסיבות בסיסיות.
- הצגה חזותית נוחה לניתוח מספר רב של גורמים.
- מאפשר זיהוי נקודות הדורשות איסוף נתונים.
- תהליך בניית התרשים מחייב השתתפות כלל חברי הצוות בצורה מובנית ושיטתית.

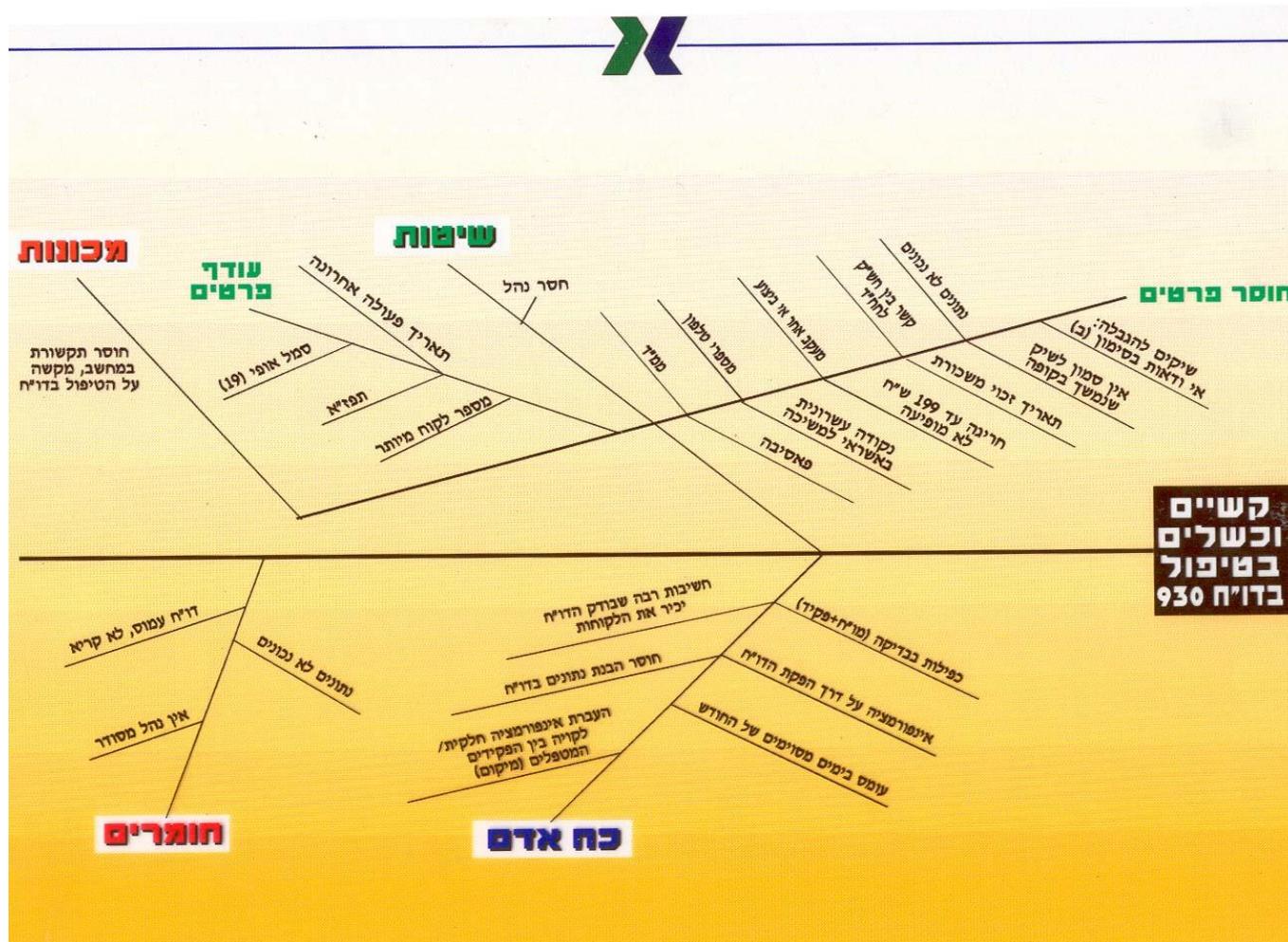
תרשים סיבה תוצאה - "אידרת הדג"



תרשים סיבה תוצאה - שלבי ביצוע

דגשים	השלב	
התופעה יכולה להיות חיובית או שלילית (תופעה שלילית- מעוררת להביא חיפוש אשמים)	הגדרת התופעה/תוצאה הנבדקת בצורה ברורה ומובנת.	1
העזר בהגדרת גורמי העל השכיחים	הגדרת גורמי על	2
• התשמש בטכניקת "סיעור מוחות" • התעמק בכל גורם בנפרד • לצורך אבחון גורמים בסיסיים העזר בטכניקות כגון תחקור מעמיק	הגדרת גורמים וגורמים בסיסיים	3
• התופעה תופיע בצד ימין • מתחת לכל גורם על יופיעו גורמים ומהם יתפצלו גורמים בסיסיים	בניית ה"עצם דג"	4
• גורמים החוזרים על עצמם במספר עצמות • במידת הצורך אסוף נתונים • דרג גורמים על פי סדר חשיבות • העזר בעקרונות קבלת החלטות בצוות	זיהוי גורמים עיקריים	5

תרשים סיבה תוצאה



תרשים סיבה תוצאה

רשימת גורמי העל השכיחים

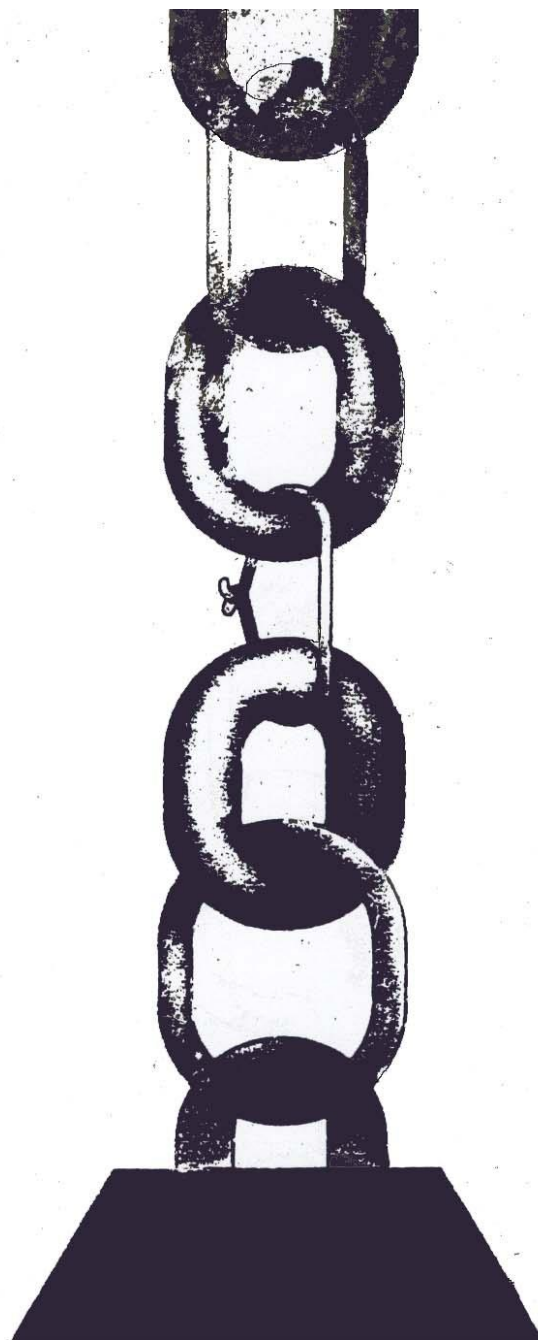
גורמי על עיקריים בתחום המינהלי:

- מדיניות / שיטות
- מנהלים
- הגורם האנושי
- הוראות ונהלים
- תנאי סביבה
- משאבים

גורמי על עיקריים בתחום היצרני:

- שיטות
- מכונות
- כח-אדם
- חומרים
- תנאי סביבה

התחל מגורמי על אלו ובמידת הצורך הוסף גורמי על נוספים או הורד מיותרים



תרשים זרימה

○ מטרת השימוש

- חלוקת התהליכים לשלבים
- זיהוי בעיות
- השוואת התהליך הרצוי מול הקיים

○ תכונות

- ניתוח התהליך תוך שימוש בסמלים וסימנים קלים להבנה

○ הצגת מגמות לאורך זמן

- הצגה חזותית ברורה
- יכול לסייע בזיהוי גורמים בעלי מגמה הניתנים למדידה

○ הערות

- אינו מציג מגמות

תרשים זרימה

סימנים מוסכמים

התחלה / סיום התהליך = 

פעילות = 

המתנה = 

צומת החלטה = 

תעבורה = 

אחסון = 

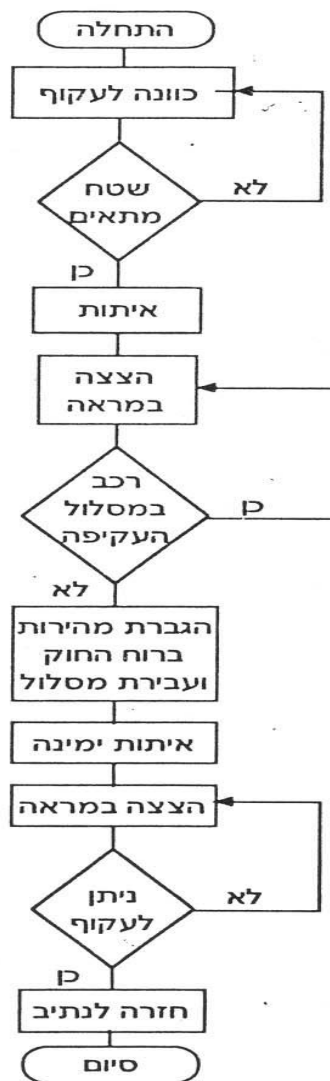
תרשים זרימה

שלבי ביצוע

דגשים	שלב	
תאר בברור את התהליך וקבע נקודות התחלה וסיום.	הגדרת התהליך	1
• שתף את כל חברי הצוות תוך שימוש בשיטות כגון סיעור מוחות • אין חשיבות לסדר העלאת הפעילויות	הגדרת הפעילויות	2
סדר את הפעילויות ע"פ השלבים בתהליך	סידור פעילויות	3
הצג את התרשים בפני חברי הצוות ושנהו בהתאם להערות הצוות עד להגעה להסכמה ותיאור מלא של התהליך	בניית תרשים התהליך תוך שימוש בסימנים המוסכמים.	4
תוך שימוש במתודולוגיה ובכלי שיפור	ניתוח התהליך ושיפורו	5
התרשים ייתאר את התהליך לאחר השיפור ויעזור בהטמעתו	בנה תרשים תהליך חדש	6

דוגמא: תרשים זרימה לביצוע עקיפה בנהיגה

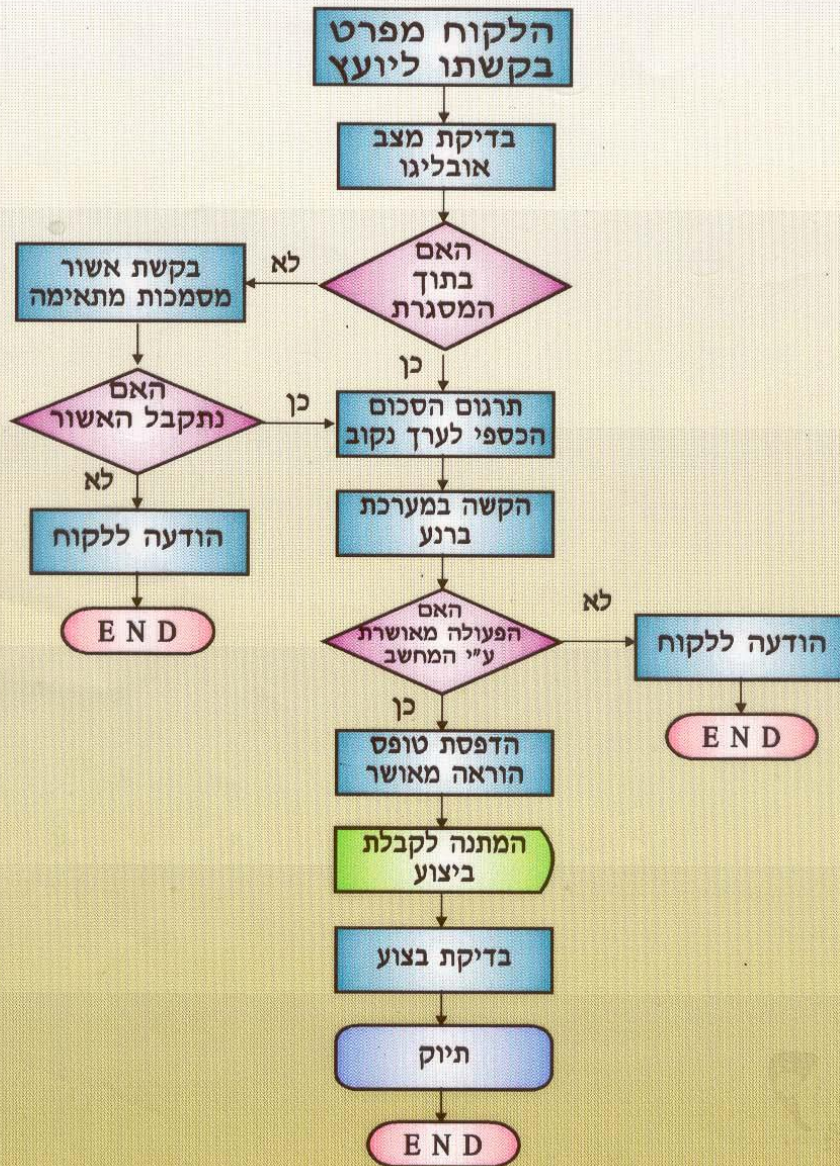
(דוגמא בלבד ולא הדרכה לנהיגה נכונה)



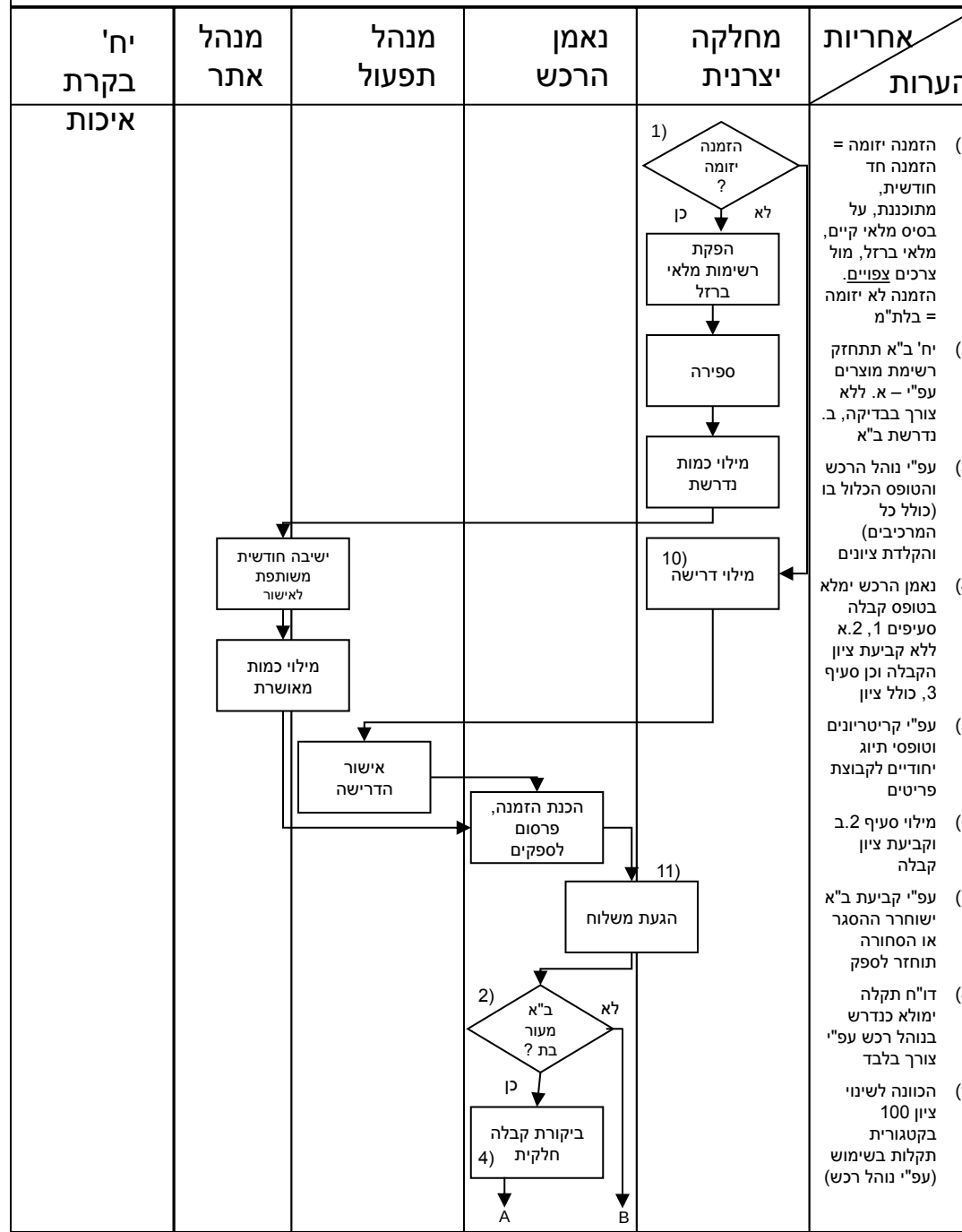


תרשים זרימה

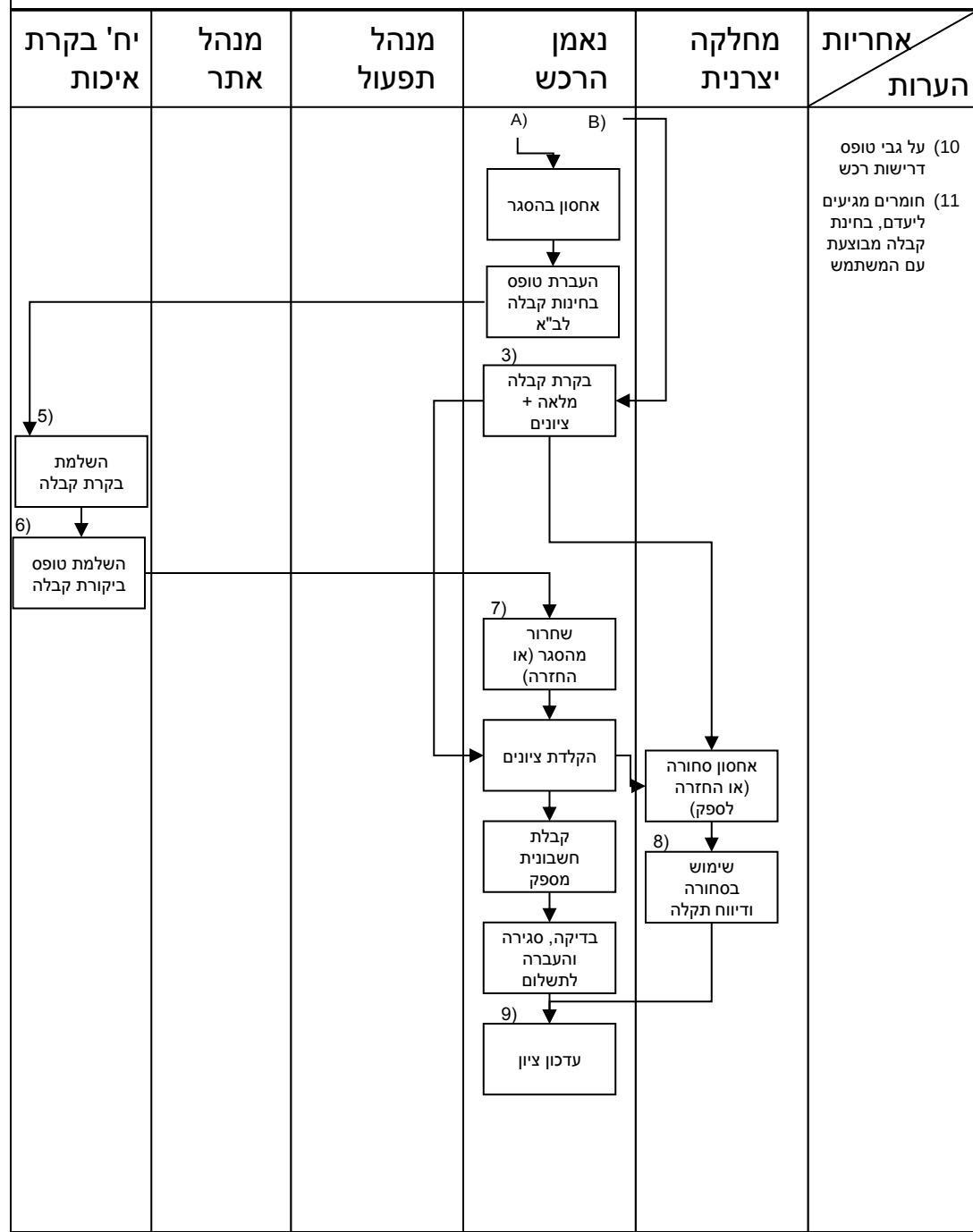
תהליך קבלת הוראות בנירות ערך



תרשים ארגון הרכש – מפעל שדרות (א)



תרשים ארגון הרכש – מפעל שדרות (ב)



הגישה התהליכית

- תאור התהליך: _____
1. שם התהליך: _____
 2. מקום התרחשות התהליך: _____
 3. מי "הלקוח" של התהליך: _____
 4. דרישת "הלקוח" של התהליך: _____
 5. שם האחראי על התהליך: _____
 6. תשומות התהליך: _____
 7. תפוקות התהליך: _____
 8. ממשקים לתהליכים אחרים: _____
 9. איזה תעוד נחוץ: _____
 10. תוצאות רצויות של התהליך: _____
 11. תוצאות לא רצויות של התהליך: _____
 12. כלי הבקרה של התהליך: _____
 13. מיקום כלי הבקרה בתהליך: _____
 14. האם התהליך משפיע על איכות המוצר? _____

גליון איסוף נתונים

○ מטרת השימוש

- סיווג נתונים גולמיים
- מיון והצגת נתונים באופן חזיתי

○ תכונות

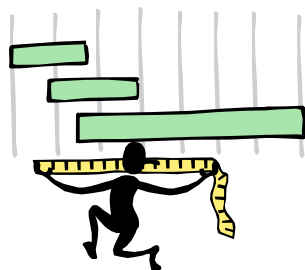
- איסוף נתונים
- נוח לשימוש
- מסייע בספירה ובריבוד נתונים בזמן האיסוף

○ הצגת מגמות לאורך זמן

- קל להבנה
- כלי זה מסייע להערכת גורמים מדידים בעלי מגמות, למרות שאינו משמש להצגת מגמות בעצמו

○ הערות

- חשוב להימנע מהטיות (Biases) במדגמים



גליון תיוג

גליון התיוג הינו טופס איסוף נתונים

○ יכולות גליון התיוג:

- איסוף נתונים מובנה
- תיעוד מוגדר של הנתונים ותאור שיטת האיסוף (מועד, מיקום, אופן המדידה וכן מה בדיוק נמדד)
- איסוף נתונים בצורה אחידה על פי הפורמט שהוגדר וסוכם ע"י חברי הצוות

○ דגשים:

- יש לוודא אלו נתונים נדרשים לעבודת הצוות ומה מהם קיים כבר (דו"חות מחשב, נהלים...)
- יש לוודא אפשרויות מדידה מהימנה ותקפה
- על גליון התיוג להיות פשוט ומובן

○ זכור:

- המנע מאיסוף נתונים לשם האיסוף בלבד

גליון תיוג

טופס איסוף תקלות ברמת פעילויות

תאריך: _____ אוסף הנתונים: _____

סה"כ	חוסר מיומנות מפעיל	בעיות מחשב	שבר	קצר חשמלי	
14	✓✓✓	✓✓✓✓	✓✓✓✓	✓	כבישה
7	✓✓	✓	✓	✓✓✓	ריתוך
8	✓✓	✓	✓✓✓✓	✓	יציקה
7	✓	✓✓	✓✓✓	✓	הדבקה
14	✓✓	✓✓✓✓	✓✓✓✓	✓✓	צביעה
8	✓✓	✓✓	✓✓✓✓	✓	אריזה
58	11	16	22	9	סה"כ

הערות:

רשימת תיוג מרובה (Multiple Check Sheet)

דוגמה: להלן מופיעה רשימת תיוג של 4 סוגי פגמים על פי 4 גורמי מיון: מכונה, עובד, יום בשבוע, משמרון.
 התוצאה: תמונה ברורה של הסיבות לרמת ואיכות הידודה, לפי סוגי הפגמים נרצוי לסמן כל פגם בצבע שונה).

ציוד	עובד	ראשון		שני		שלישי		רביעי		חמישי		ששי		סה"כ	
		2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	מכונה	לעובד
מכונה 1	א'	α	Δ		Δ				Δ			α	Δ	29	11
	ב'	α	Δ		Δ		Δ					α	Δ		18
מכונה 2	ג'		Δ										Δ	7	4
	ד'		Δ				Δ								3
מכונה 3	ה'						x		o				x	25	2
	ו'	α	Δ		o	α			α		o	α	Δ		24
מכונה 4	ז'		α									x		8	4
	ח'		o										α		4
סה"כ		6	15	2	5	2	4	1	5	2	14	7	7	70	

מקרא:

α - שריטה

o - חור בפני השטח

Δ - פגיעה אחרת

x - צורה



תרשים פרטו

תרשים עמודות המציג את מידת חשיבות הבעיות ביחס לתכונה נבחרת.

○ יכולות השיטה

- הבחנה בין בעיות מהותיות לזניחות על סמך נתונים
- התמקדות בעיקר וריכוז מאמצי השיפור בהם בלבד
- עקרון פרטו: 80% מהתופעה מושפעים מ-20% מהגורמים בלבד
- כלי פשוט אך בעל חשיבות רבה למיקוד ויעילות עבודת הצוות

○ זכור!

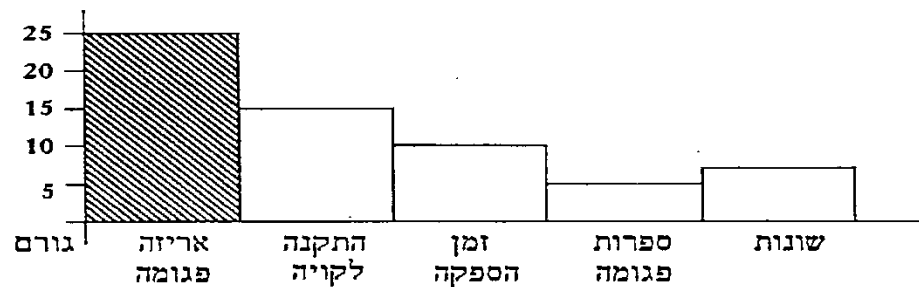
- מידת החשיבות נקבעת עפ"י התכונה הנבחרת
- עליך להחליט איזו תכונה בעלת חשיבות בעיניך (עלות, תדירות, זמן עיכוב ועוד)

תרשים פרטו

דגשים	השלב	
השתמש בסיעור מוחות	פרט את גורמי הבעיה האפשריים	1
בחר את התכונה הנראית לך כחשובה ביותר	קבע את התכונה הנמדדת (הציר האנכי- עלות, שכיחות...)	2
דירוג עפ"י סדר חשיבות- גודל התכונה הנמדדת מהגבוה ביותר לנמוך ביותר	דרג את גורמי הבעיה	3
אם עמודת "שונות" כוללת למעלה מ-25% מהבעיות, הפרד אותה למספר קבוצות	חבר גורמים זניחים לעמודת "שונות"	4
- הציר האופקי הינו פירוט גורמי הבעיה - הציר האנכי שמאלי הינו יחידות התכונה הנמדדת - הציר האנכי ימני הינו סקלה אחוזית	שרטט את צירי תרשים הפרטו	5
- הצב את העמודות עפ"י סדר יורד (מימין לשמאל) - שרטט גרף מצטבר	השלם את תרשים פרטו	6
בד"כ 20% מהגורמים אחראיים ל-80% מהבעיה (עלות, תדירות...)	זיהוי גורמי בעיה עיקריים	7

1. כמות התלונות מצד הלקוחות

מס' התלונות



2. עלות התלונות

העלות בשקלים
(מס' תלונות $\times$ עלות הפעולה)



מסקנה : -- הבעיות הנפוצות ביותר הן לא בהכרח היקרות ביותר .

שלב 4: בדיקת אפקטיביות הפתרון

כללי פעולה:

○ עד אשר לא טופלו סיכונים ברמה גבוהה מאוד לא עוברים

לטפל בסיכונים בעלי רמת סיכון נמוכה יותר

○ למרות האמור לעיל, בהתחשב בשיקולים של:

עלות נמוכה, מהירות הפתרון ותועלת גבוהה

ניתן לטפל גם בסיכונים בעלי רמת סיכון נמוכה

○ בחר לטפל בסיכונים ברמת הסיכון הבאה אח"כ

שלב 4: אפקטיביות הפתרון

○ מדי שנה בחודשים ינואר ויולי תיערך בחינה של רשימת הסיכונים:

- האם סיכונים שהוגדרו בבחינה הקודמת ברמת סיכון **"גבוהה מאוד"** אכן נעלמו?
- האם סיכונים שהוגדרו בבחינה הקודמת ברמת סיכון **"גבוהה מאוד"** עוצמתם נחלשה?
- האם מהבדיקה הקודמת נוספו סיכונים חדשים ברמת סיכון **"גבוהה מאוד"** לרשימת הסיכונים?