

## מה היו אתגרי הניהול בעת משבר הקורונה? ומה ניתן ללמוד לעתיד?

### ניתוח תשובותיהם של המשיבים הראשונים

#### תקציר מנהלים:

- באמצע חודש מאי 2020, בשלב החלשות הגל הראשון של הקורונה, נשלח שאלון מקוון לכל מנהלי בתי החולים וקופות החולים בישראל.
- במהלך מאי-יוני 2020, השיבו 10 מנהלים - 9 גברים ואישה אחת.
- התפלגות תפקידי המשיבים:
  - 4 מנהלים של בי"ח קטן (עד 300 מיטות)
  - 2 מנהלים של בי"ח בינוני (עד 600 מיטות)
  - 3 מנהלים של בי"ח גדול (מעל 600 מיטות)
  - 1 בעל תפקיד ניהולי בקהילה
- המנהלים שהשיבו על השאלון העריכו ברמה גבוהה מאוד את תפקוד המוסד שלהם במהלך הגל הראשון של הקורונה, אולם העריכו ברמה בינונית בלבד את תפקודה של מערכת הבריאות בישראל.
- בהתאם, המנהלים תופסים את רמת המוכנות לקראת האירוע שלהם עצמם ושל המוסד אותו הם מנהלים ברמה גבוהה, אולם את רמת המוכנות של מערכת הבריאות ומשרד הבריאות ברמה בינונית ונמוכה.
- המנהלים העידו כי אירוע הגל הראשון של הקורונה השפיע מאוד על תהליכי קבלת ההחלטות, העומס, הקשב לניהול השוטף ולחיים הפרטיים שלהם, והעלה עיסוק משמעותי בדילמות אתיות.
- ברשימת האתגרים אתם נאלצו המנהלים והמוסדות להתמודד, האתגר המשמעותי ביותר היה מיגון הצוות ולאחריו ההתמודדות עם השינויים התכופים במדיניות. רכש ולוגיסטיקה ותקשור להפגת החשש בקרב העובדים היוו גם הם, אתגרים משמעותיים לרבים מהמנהלים שהשיבו על הסקר.
- בהתאם, בשאלות הפתוחות לגבי אתגרי הניהול בתקופת הקורונה התמות העיקריות שעלו וחזרו על עצמן הן גיוס הצוות והורדת חששות בקרב העובדים וניהול בסביבה של אי וודאות תוך שינויים תכופים. תמות נוספות שעלו הן התמודדות עם לוח זמנים בהכנות לקליטת חולי קורונה, כוח אדם ובניית ואיתור תשתיות מתאימות, הגנה על אנשי הצוות ומניעת בידודים ומציאת התמהיל הנכון בין המענה לחולי קורונה לשמירה על שאר פעילות ביה"ח.
- בשאלות בנושא הלקח העיקרי לאירוע דומה בפעם הבאה ומה נדרש לעשות אחרת, רבים מהמשיבים התמקדו בצורך לניהול המשבר על ידי צוות מיומן (רשות אשפוז עליונה / חמל רשת וחמ"ל מגיפות וחירום במשרד הבריאות / מטה רב משרדי) ובצורך לשיתוף הדוק עם ראשי הגופים במערכת הבריאות (שיח שוטף בין הדרגים השונים והובלת והעברת מסרים ברורים לכל בעלי העניין). תמה משמעותית שחזרה על עצמה בתשובות נגעה לנושא של שיתוף בקבלת ההחלטות והקשבה לשטח.
- תמות נוספות שעלו בנוגע ללקחים הן – הצורך להימנע מסגירה מוגזמת של שירותים ופעילות אלקטיבית, איזון בין האשפוזים במרכזים הרפואיים, יצירת שגרות ניהול אפקטיביות מול הכאוס מסביב, תכנון הפעילות במערכי כוח אדם, ציוד ותקציב. הודגשה הבעיה של שינוי הפרדיגמות שהתנהל בקצב לא מספק.
- בכל השאלות שנשאלו המנהלים לגבי השפעה עתידית של אירוע הקורונה על סדרי עדיפויות בישראל, המנהלים הצביעו על צפיות נמוכות-בינוניות להשפעה. בנוגע להשפעה של אירוע הקורונה על אירועי אלימות כנגד צוותים רפואיים בעתיד המנהלים צופים השפעה נמוכה.
- בהתאם, המנהלים צופים כי סדר העדיפויות הלאומי לאחר משבר הקורונה, עדיין יתמקד באופן מובהק בביטחון, תעסוקה וכלכלה, ורק לאחר מכן בבריאות וחינוך.
- בגלל מספר משיבים נמוך, לא ניתן היה לבצע חיתוכים של התשובות לפי סוג המוסד.

## תשובות לשאלות הדירוג:

1. הציון בין 1 ל 10 שאתה נותן לתפקוד באירוע של:

טווח	ציון חציוני	ציון ממוצע	
7-10	9	8.9	הארגון/המוסד הבריאותי שלך
3-9*	7.5	6.6	מערכת הבריאות בישראל

\* הציונים הנמוכים ביותר שניתנו למערכת הבריאות (3-4), דורגו על ידי מנהלים מבתי חולים גדולים, הציון הגבוה ביותר (9), דורג על ידי בעל תפקיד ניהולי בקהילה

2. מהי לדעתך רמת המוכנות, בה תפס אירוע הקורונה את:

(ללא מוכנות כלל – 1 ← רמת מוכנות גבוהה מאד – 6)

טווח	ציון חציוני	ציון ממוצע	
1-5	4	3.7	מערכת הבריאות בישראל
1-5	3	3.1	משרד הבריאות
3-6	4.5	4.6	הארגון/המוסד הבריאותי שלך
4-6	5	5	אותך כמנהל, במוכנות להנהיג את ארגון/מוסד הבריאות שלך

3. עד כמה השפיע אירוע הקורונה על:

(כלל לא – 1 ← במידה רבה מאוד – 6)

טווח	ציון חציוני	ציון ממוצע	
2-6	5	4.8	תהליך קבלת ההחלטות שלך בניהול הארגון/המוסד
3-6	5	5.1	העומס עליך
3-6	4.5	4.7	קשב ניהולי לשוטף
3-6	5	4.8	קשב לחייך הפרטיים
2-6	4.5	4.4	עיסוק בדילמות אתיות

4. באיזו מידה המוסד/הארגון שלך נערך, כבר בימים אלה, לגל הקורונה הבא?

(כלל לא – 1 ← במידה רבה מאוד – 6)

טווח	ציון חציוני	ציון ממוצע
3-6	5	4.9

5. מהם האתגרים המשמעותיים ביותר אתם התמודד המוסד שלך (למעט קיום שגרת טיפול רפואי נאות):

(1- האתגר הפחות משמעותי, 9- האתגר הכי משמעותי)

מס' משיבים שדירגו 8-9	מס' משיבים שדירגו 6-7	מס' משיבים שדירגו 4-5	מס' משיבים שדירגו 1-3	
3	5		2	הכנסות
5	2	3		הפגת החשש בקרב העובדים (תקשור)
9		* 1		מיגון הצוות
3	4	1	2	עמידה בהנחיות משרד הבריאות
4	2	1	3	פתרון לילדי עובדים
5	4	* 1		רכש ולוגיסטיקה
3	4	2	1	רצף העסקה לצוות ומשמרות עובדים
	6	3	1	רציפות התפקוד (הסעדה, הסעות...)
7	1	1	** 1	שינויים תכופים במדיניות

\* המשיב הינו מנהל של בית חולים קטן (עד 300 מיטות)

\*\* המשיב הינו מנהל של בית חולים גדול (מעל 600 מיטות)

6. באיזו מידה לדעתך מדינת ישראל תשנה סדרי העדיפויות במערכת הבריאות בעקבות האירוע?

(כלל לא – 1 – במידה רבה מאוד – 6)

טווח	ציון חציוני	ציון ממוצע	
2-5	3.5	3.2	מקורות כספיים למערכת הבריאות
2-4	3.5	3.3	תוספת מיטות
2-4	3.5	3.2	תוספת תקינת כח אדם למערכת הבריאות
1-4	3.5	2.9	אירועי אלימות כנגד צוותים רפואיים בעתיד?
2-5	4	3.7	תפיסת הבריאות כרכיב בחוסן הלאומי בשנים הקרובות?

7. בעקבות אירוע הקורונה, מה לדעתך יהיה סדר העדיפויות הלאומי?

(1- עדיפות נמוכה, 5 עדיפות גבוהה)

מס' משיבים שדירגו 5	מס' משיבים שדירגו 4	מס' משיבים שדירגו 2-3	מס' משיבים שדירגו 1	ציון ממוצע	
9	1			4.9	בטחון
1	5	4		3.6	תעסוקה (כלכלה)
	3	6	1	2.7	בריאות
	1	8	1	2.7	חינוך
	2	4	4	2.0	מדע וטכנולוגיה/מחקר ופיתוח

## ניתוח תשובות לשאלות הפתוחות:

תמות עיקריות מתשובות המנהלים פורטו, כאשר סדר ההצגה לפי מספר הפעמים שחזרה התמה

### 1. באירוע הקורונה- מה היה האתגר הגדול ביותר שלך כמנהל ארגון/מוסד בריאות?

- ✓ ההון האנושי / העובדים היוו את האתגר המרכזי - גיוס הצוות והורדת חששות
- ✓ סביבה של אי וודאות תוך שינויים תכופים, חוסר אפשרות לתכנן יותר מאשר יום יומיים קדימה
- ✓ להצליח לעמוד בלוח הזמנים בהכנות לקליטת חולי קורונה, כוח אדם ובניית ואיתור תשתיות מתאימות
- ✓ הגנה על אנשי הצוות ומניעת בידודים
- ✓ להבין את דרישות המשרד ולמצוא פתרונות בשטח
- ✓ פער גדול בין הנהלים שהוציאו לעבודת המטה ומתן משאבים
- ✓ היכולת להמשיך לתפקד כשהילדים ללא מערכת חינוך תומכת
- ✓ מציאת התמהיל הנכון בין הכנת המענה לחולי קורונה לבין שמירה על שאר הפעילות בבית החולים

### 2. במה אתה הכי גאה כמנהל, בהתמודדות של הארגון/המוסד הבריאותי שלך בתקופת הקורונה?

- ✓ רוח הצוות - הירתמות והתגייסות ללא סייג ומחויבות של הצוותים המטפלים וההנהלה
- ✓ היכולת שלנו להתעקש ולהמשיך לקיים פעילות למרות הקושי הגדול עד כדי חוסר כדאיות כלכלית
- ✓ השקעה במיגון הצוותים
- ✓ ההתארגנות המהירה
- ✓ הראיה הרחבתית - מתן הפתרונות והשותפות
- ✓ התוצאות הקליניות הטובות
- ✓ התארגנות הלוגיסטיקה והרכש

### 3. מהו הלקח העיקרי שלך לאירוע דומה בפעם הבאה? מה לדעתך יש לעשות אחרת?

- ✓ ניהול משבר ע"י צוות מיומן תוך שיתוף הדוק עם ראשי הגופים במערכת הבריאות
  - i. לתת בידי צוות מצמצם להוביל ולהעביר מסרים ברורים לכל בעלי העניין
  - ii. חובה לפתוח רשות אשפוז עליונה
  - iii. הקמת חמל רשת וחמ"ל מגיפות וחירום במשרד הבריאות יחד עם פיקוד העורף
  - iv. שיח שוטף בין הדרגים השונים - דיון משותף בין מנהלי בתי החולים והמשרד וקופות החולים
  - v. מטה רב משרדי ולא רק של משרד הבריאות לגיבוש מדיניות מוכנות למגיפות, בין משרדית
- ✓ שיתוף בקבלת ההחלטות - להקשיב לשטח
- ✓ מענה רציף למחלות אחרות, להימנע מסגירה מוגזמת של שירותים ופעילות אלקטיבית
- ✓ שיפור המוכנות בכל התחומים כולל היערכות ויכולת לרציפות תפקודית
- ✓ איזון בין האשפוזים במרכזים הרפואיים
- ✓ הכשרות להנשמה של חולים רבים
- ✓ יצירת שגרות ניהול אפקטיביות מול הכאוס מסביב
- ✓ לדאוג לתכנון הפעילות במערכי כוח אדם, ציוד ותקציב, לגייס כוח אדם רב מקצועי
- ✓ הייתה הצפה של הנחיות, הוראות ומסמכים, צריך לתמצת את הדברים
- ✓ מערכת הבריאות צריכה לקבל מקום מכובד בראש סדר העדיפויות הלאומי
- ✓ הסברה, תאום וגישור בין אסטרטגיה ניהולית של רמה ממונה לבין יכולת יישום בשטח (בהיבט הטקטי)
- ✓ שינוי הפרדיגמות התנהל בקצב לא מספק