



האם הטעות היא רק של העובד?



הדיווח על "הסיבות והנסיבות" של תאונות במפעלים מסווג את רוב המקרים כ"טעות של העובד". אך, כמעט בכל מקום עבודה קיימים כשלים בבטיחות שקיומם נובע יחסית יותר מבעיות ארגוניות ופחות מהתרשלות או אשמה של העובדים

מאת פטר פישמן

שהכניסו את ידיהם לתחום המכונה לצורך חילוץ מוצר פגום. שני העובדים המיומנים חילצו מהמסוע את המוצרים הפגומים במהירות ובוזריזות רבה כשהם מתבססים על ניסיונם ועל הכרה ממושכת של פעולתו המחזורית של ה"דחפן" (שבו נלכדה ידו של העובד). מנגד, העובד שנפגע לא נדרש בשום הוראה לעצור את המסוע לצורך שלילת מוצר פגום. במונחים מקצועיים ניתן להגדיר את התופעה הזאת כחוסר הקפדה - היעדר הדרכה בנושא הבטיחות בעבודה ליד המסוע, וכהעברת מסרים שליליים, בצורה בלתי מכוונת, ע"י דוגמה אישית גרועה - הצפייה בדוגמאות מעשיות של בכירים שעקפו את הצורך הבטיחותי ולא פעלו לפי ההוראות המחייבות.

מפעיל מכונת אריזה קטע את קצות האצבעות בסכין החיתוך

נייר האריזה נתקע במכונת האריזה תוך כדי תהליך האריזה. העובד הכניס את ידו למכונה כדי למשוך את הנייר ולשחרר אותו. אבל, בדיוק באותו זמן ירד סכין החיתוך של המכונה, בפעולה המחזורית, וגרם לקטיעת קצות אצבעות ידו של העובד.

בדיון שערכה ועדת הבטיחות בנושא התברר שמזה שנים רבות שחרור הנייר מהמכונה מבוצע בשיטה הזאת, וכבר התרחשו מספר תאונות בעקבות זאת. אנשי הניהול במפעל ניסו להצדיק את עצמם בכך ש"אין שיטה אחרת. פשוט צריך לבצע את הפעולה הזאת בזהירות ובמיומנות". בדיון הוצע גם להדביק מדבקה שתזהיר את העובדים מפני הסיכון.

כך, העובד שנפגע בעצם המשיך בשיגרת העבודה ה"מסורתית", שביצועה מנוגד להוראות ולחוקי הבטיחות - המחייבים "הגנה לבטח" על העובדים מפני כל חלק מסוכן.

המנהלים הבינו לבסוף שכדי למנוע, או לפחות למזער, כל אירוע אפשרי בעל סיכון גבוה, הם חייבים לשנות את שיטת העבודה לבקרה ידנית - שנועדה לשלוט בתהליך בזמן הכיוון (לחיצה מפעילה תנועה, שחרור הלחיצה - גורם לעצירה).

היקף תאונות העבודה הוא אחד הנושאים העולים בישיבות של ועדות בטיחות, וכמובן, גם בסיכומים השנתיים המציגים את דוחות נתוני תאונות העבודה במפעלים. בהסברים הנלווים לרשימת התאונות יש ברוב המקרים נטייה להטיל את האשמה לאירוע על העובד שנפגע בתאונה. כאילו לא די בכאב, בסבל ובנזקים, שהם לעיתים בלתי הפיכים. כדי להציג את הבעיה בנטילת האחריות, ואת המגמות בפירוש הסיבות והנסיבות שבהן כרוכים האירועים - להלן מספר מקרים בתחומי עבודה ונושאים שונים שבהם נתקלתי בעת ביקורי במפעלים.

ידו של עובד נלכדה ב"דחפן" המשולב בקו הייצור ומשמש לפליטת מוצרים מוגמרים מהמכונה

מנהל העבודה שניהל את המשמרת טען שלעובד לא ניתנה שום הנחיה להיות דווקא במקום המסוים שבו נפגע. ההנחיה לעובד היתה, לדבריו, להימצא בקצה הסופי של המסוע לצורך איסוף המוצרים המוגמרים והכנסתם לאריזות המיועדות להם. אבל, בחינה מעמיקה יותר של האירוע העלתה שלעובד ניתנו הנחיות לעקוב ולפקח על מהלך השינוע של המוצרים ביציאה מהמכונה ולבצע כיוונונים והתאמות - כדי למנוע עיכובים ופגיעה ברציפות הייצור ובאיכות המוצרים.

ההדרכה וההסברים שקיבל העובד בתחילת העבודה כללו הוראות הפעלה, הוראות בטיחות ודרישות איכות הקשורות בתהליך - כולן בעל פה. אבל, העובד ראה את שיטות העבודה של אחד העובדים הוותיקים ממנו ושל מנהל העבודה,

הכותב הוא מדריך בטיחות בסניף ת"א והמרכז של המוסד לבטיחות ולגיהות

א באמת

ובכל זאת, למנהלים קל מאוד לתלות את אשמת ההפעלה הלא מבוקרת של המכונה על העובד, למרות שהם מודעים לכך שהעובד עבד כפי שעבד מכיוון שצפה בדוגמה אישית לקויה ממנהליו.

מפעיל מכונת מזון חתך את קצות אצבעותיו במכונה

עובד, חדש יחסית, במפעל מזון איתר חפץ זר במוצר מזון ביציאה מפס הייצור. מכונת ייצור המזון הזאת פועלת בתנועה סיבובית, וקיימות בה נקודות צביטה רבות. העובד, שרצה מאד "להציל" את המוצר, חשב שיצליח לשלוף את העצם הזר בזמן פעולת המכונה. הוא הכניס את ידו לשבריר שנייה שהספיק כדי לגרום למעיכת קצות האצבעות ולחתכים בהן. כך, לא רק שהוא לא הצליח להציל מוצר - הוא גם גרם לעצמו נזק גופני חמור, גרם לפגיעה בהמשך תהליך הייצור בנוסף לנזק שנגרם לחומרי הגלם. בבירור נסיבות התאונה התברר שעל המכונה מותקנים מיגונים, כנדרש, שתפקידם למנוע

גישה של חלקי גוף לאזורים במכונה שיש בהם סיכון לעובד, כדי למנוע אפשרות לצביטות או להילכדות. אבל במפעל נהגו להסיר את המגינים מעל המכונות מהסוג הזה, בנימוק שיש צורך לצפות בתהליך העבודה, והמגינים מפריעים לצפייה. הבעייתיות היתה שאף אחד מהמנהלים ואחראי המשמרת, גם כשהבחינו במצב, לא נתנו את דעתם לסיכון שנוצר בביצוע העבודה. בנוסף לכך שהסרת המגינים מנוגדת לדרישות חוקי הבטיחות בעבודה.

מאוחר יותר התברר - מפייהם של אנשי מקצוע בתחום הכנת המזון - שאין כל הכרח ואין שום צורך שהמגינים יהיו במצב "פתוח", מכיוון שניתן לזהות עצמים זרים ולחלץ אותם מהמוצר לאחר שהמוצר יוצא מתחום פעולת המכונה. אבל העובדים הוותיקים במקום אמרו ש"ככה עובדים אצלנו עם המכונה כבר הרבה שנים ועד היום לא היתה שום תאונה".

לאחר אירוע התאונה הזה הגיעה ועדת הבטיחות להסכמה על המלצה לשיפור המיגון המותקן על המכונה - בשינוי סוג המגן מ"קבוע" ל"משולב". כמו כן נדרש להגן על מפסקי הסף (מכניים, קירבה וכד') מפני השפעות התנאים הסביבתיים הקיימים במקום (אבק, אדים, מים וכד').

פגיעות הנגרמות ע"י מלגוזת נסיעה עם מיטען או בלעדיו

במרכז הפצה גדול קיימת תנועה ערה של מלגוזות במעברים שבין המדפים ובמסלולים נוספים מחוץ לאזור המדפים ובניצב להם. הצמתים בין נתיבי הנסיעה הללו מהווים אזורי סיכון להתנגשות בין המלגוזות. מפעילי המלגוזות במקום עוברים הדרכה ומקבלים הוראות בטיחות לגבי אופן הנהיגה וההתנהגות הנדרשת מהם באזורי הסיכון האלה.

אך, מתברר שלא כל מפעילי המלגוזות מקפידים, בלהט העבודה ומתוך דבקות במשימות, על מילוי כללי הנהיגה וההתנהגות. לכן נגרמות במרכז ההפצה הזה "כמעט תאונות", תאונות ממש וגם הרבה פגיעות ברכוש. המצב הזה מהווה סיכון בטיחותי, ברמות חומרה שונות, לאורך כל יום עבודה: יעילות העבודה נמדדת הרי על פי טיב הביצועים והעמידה בלוחות הזמנים. אתגרים אלה מביאים במקרים רבים לתחרות ולמתחים בין המלגוזנים, אשר גורמים לחוסר נכונות לויתורים על נתיב נסיעה, לדוגמה. גם מגבלות שדה הראייה באזורים האלה מגבירות את הסיכוי לתאונות.

בבירור הסיבות לעבודה האגרסיבית של המלגוזנים באותו מקום התברר שהם אמנם לא עובדים לפי פרמיות, אבל קיימים עליהם לחצים לביצוע "זריז" מצד הספקים והמובילים, או שמוקצב להם מראש זמן מוגדר לביצוע המשימות המוטלות עליהם (הוצאת סחורות מהמחסן, מיון הסחורות המגיעות וארגון המוצרים לפי דרישה וכי'). מצב כזה נקרא בלשון המקצועית "לחץ סמוי".





בארגון, והם ממשיכים לתפקד כמו מי שתחום הבטיחות הוא "מחוץ לתחום עבודתם"; ש"בה הם אינם מתמצאים"; ש"אין להם כל ידע בנושא", והם גם מתעלמים מהסיכונים בטענה שנושא זה איננו בתחום אחריותם.

מה שניתן זה לייצג לחברי ההנהלה היותר בכירה ולחברי ועדת הבטיחות שישקלו מתן הערה, אזהרה וכד' לאותם מנהלים, וגם לאותם עובדים הפועלים שלא כראוי. בכך יש אמירה לאותם מנהלים שמצפים מהם לשינוי דפוסי ההתנהגות בהיבטי הבטיחות, שמצפים כי ישפרו את שיטת הפיקוח שלהם על העובדים וגם על עצמם.

דף מידע למנהלים (הצעה)

להלן נוסח של "דף מידע" המיועד להיות תזכורת למנהלים. הוא כולל הוראות והנחיות בנושא בטיחות בתקווה שיעזור לשיפור תפקודיו בתחומי הניהול המעשי בכל היבטי הבטיחות:

חובות מנהל העבודה

ליישום היבטי הבטיחות במערכות שבאחריותו

- ✓ הפעלת מיתקנים חדשים או התחלת שימוש בציוד וכלי עבודה חדשים, כולל הסיכונים לעובדים שהם מציבים.
- ✓ במהלך קליטת חומרים כימיים לתהליכי העבודה - עליך לדרוש מהספק מידע לגבי כל חומר ולקבל את גיליון הבטיחות (SDS) של החומרים, ללמוד את המידע הבטיחותי הקשור לחומרים ולסיכונים הכרוכים בהם ולפעול בהתאם.
- ✓ זכרו! כל תהליך עבודה צריך להתבצע על פי נוהלי העבודה והבטיחות המתאימים, המסתמכים על החוקים והתקנות הקיימים בנושאי הבטיחות.
- ✓ חובה שתהיה ברשותך חוברת/תיק נהלים והוראות בטיחות שסייעו לך:
 - להכיר ולהבין את הנושאים הכלליים הקשורים לבטיחות במפעל בכלל, ובתחומי אחריותך בפרט.
 - למסור הוראות והנחיות לעובדיך כדי שיקראו, ילמדו ויפנימו את נושאי הבטיחות הקשורים לעבודותיהם.
- ✓ בשעת צרה אל תאמרו: איך לא ידעתי!; איך לא חשבתי!; איך לא עשיתי!; ■

אין תקלות ועיכובים, עומדים בזמני האספקה ואין פגמים באיכות המוצר. בכך נוקטים המנהלים הללו במה שנקרא "שמירה על שקט תעשייתי". אך בכך הם פותחים פתח להתרחשות אירועי בטיחות - שהם לעיתים קשים וחמורים. אך אותם מנהלים, שהתעלמו קודם משיטת העבודה השגויה של עובד, "פוקחים את העיניים" לאחר שמתרחשת תאונה וגם "פותחים את הפה" ומאשימים את העובד בכך שעבד בצורה לא נכונה, וש"רק אדם שרוצה לפגוע בעצמו עובד בשיטה כזאת" ועוד ועוד.

קשה להבין את רצף המחשבות העוברות במוחו של עובד בשבריר השנייה שקדם להתרחשות תאונה ואת התנהגותו של העובד לפני התאונה. במקרים רבים גם העובד לא יכול לתת הסבר על הסיבות ועל האופן שבו פעל. לחוסר הפיקוח ולאי הקפדה של מנהלים בשיגרה יש כנראה תרומה לא קטנה להיבטי הבטיחות והגיהות בעבודה. נראה שתחומים אלה אינם מהווים תמיד שיקול בעל עדיפות אצל מנהלים רבים בשיגרת עבודתם. נראה שהחשיבות העליונה בעיניהם היא התקדמות הייצור והשגת התפוקות המתוכננות. את האחריות לכשל הם מטילים על מי שממונה על הבטיחות במפעל/

בנוסף, מועבר למפעילים מסר, אף פעם לא ב"ריש גלוי" אלא סמוי - בהערות מסוימות או באמצעות שפת הגוף - שאם במהלך העבודה יתרחש אירוע כלשהו זוהי אשמתו של העובד שלא הקפיד או לא נהר.

כדי לשפר את שדה הראייה, ביציאה מהמעברים בין שורות המדפים לנתיבי הנסיעה הניצבים המליצה ועדת הבטיחות להנהלת החברה להציב מראות פנורמיות בקצה כל מעבר. כמו כן, הומלץ לשפר את הפיקוח על התנהגותם של צוותי השינוע. הומלץ להקצות שני מסלולי הנסיעה, או יותר, מחוץ לאזור המדפים לאורך השורות הקיצוניות, כך שהמסלול הצמוד למדפים ישמש לתנועת המלגות היוצאות מהמעברים שבין המדפים, והנתיבים האחרים ישמשו לתנועת הכלים המיועדים לביצוע איסוף האריות וסידורן. כך יהיה ניתן להקטין את עומס התנועה בקרבת מערכי המדפים, שם - כאמור - מצוי הסיכון הגבוה ביותר לתאונות. אפשר גם לבחון שיטה לתנועה חד-סטרית של המלגות במעברים שבין המדפים כך שהנסיעה בכל מעבר תהיה בכיוון אחד בלבד. ניתן לבצע את זה רק כאשר מבנה המחסן וארגונו מאפשרים זאת מבחינת המרחב ומיקום הפתחים במבנה.

הפער בין הנוכח - הנודרש למקובל המסורתי

במקומות עבודה רבים קיימת בעיה בהעברת הדרכות בטיחות לעובדים בשטח, שהם כביכול בעלי ניסיון. לעתים קיים פער של ממש בין שיטת העבודה הנודרשת לבין המצב הקיים, במיוחד במקומות שבהם נהוגה שיטה שהיא "מסורת" - בעלת "שורשים עמוקים" במקום - אפילו אם היא מנוגדת לדרישות החוק ולהוראות הבטיחות. אפשר לשמוע ביטויים כמו: "ככה התרגלתי" וגם "ככה זה הכי יעיל" ועוד דיבורים הנוגעים בהרגלים ישנים ולא בהכרח בבטיחות. הכנסת כלים חדשים ומשוכללים מצריכה שינוי של הרגלי עבודה או נוהלי עבודה, אשר מחייבים שינוי משמעותי בחשיבה ובהרגלים. יש בזה קושי מסוים ולעתים גדול, במיוחד כשמדובר בעובדים ותיקים. אך גם לעובדים חדשים באופן יחסי, שהספיקו להתרגל לסוג מסוים של פעולות, שינוי כזה מהווה מהפכה בתפיסת העולם הטכנית והמקצועית.

אחד מהגורמים לאירועים מסוכנים הוא העובד שעובד חיקה את פעולותיו של עובד אחר אך לא הצליח כמוהו בביצוע, או שלא שיחק לו המזל כמו למודל החיקוי. גורם נוסף הוא שאיפתו של עובד להוכיח את עצמו - להראות שהוא משקיע יותר מאמץ ומגלה נכונות גדולה יותר לעבודה מהעובדים האחרים. הוא משתדל לייצל את הביצוע בטוח שהוא מתקבלים את איכות העבודה. אך הביצועים המתקבלים מרוב "רצון טוב" כזה הם, במקרים רבים מאוד, מנוגדים להוראות ולהנחיות הבטיחות.

ישנם מנהלים (מנהלי עבודה, מנהלי משמרות וכד') שאינם מעירים לעובדים על אופן עבודתם, גם כשהוא מנוגד לנהלים ולהוראות הבטיחות, כל עוד תהליך העבודה זורם בצורה תקינה -

