



# כישורי ניהול של בהיבטי הבט

הגורמים והסיבות בעלי המשקל  
בשרשרת היווצרות אירועי  
תאונות הם, במקרים רבים,  
התייחסות לא נכונה של המנהל  
לתהליך העבודה:

הוא ממוקד בהספקים, לוחץ  
להשגת תפוקה ואיננו מטפל  
בשיטתיות בגורמים חיוניים  
ומשמעותיים אחרים,  
ובהם נושאי הבטיחות

מאת פטר פישמן

**ב** חלק מהמפעלים שבהם ביקרתי קיימים קשיים בהקשר לנכונותם של המנהלים לשלב את נושא הבטיחות בניהול תהליכי העבודה. בביקורי פגשתי מנהלים ועובדים אשר מודעים אמנם לחשיבות נושא הבטיחות, אבל התבטאויותיהם והתנהגותם מצביעים על עמדה מסוימת: אין זה מחובתם ליישם את דרישות הבטיחות. הם מטילים את האחריות על גורמים אחרים, לדוגמה: הממונה על הבטיחות, נאמני הבטיחות - שהם נציגי העובדים, אשר בד"כ נמנים על צוות התחזוקה של המפעל וממילא עוסקים יומיום בתיקון ובסילוק מיפגעים.

## ניהול המתעלם מהיבטי הבטיחות

ואכן, בעת ביקורי במפעלים נתקלתי לא מעט פעמים במנהלים שטענו: "עכשיו בכלל אין זמן לעסוק בבטיחות"; "עכשיו יש לחץ עבודה בגלל כמות גדולה של הזמנות"; "אנחנו חייבים לעמוד בלוח הזמנים להוצאת המשלוח להספקה במועד"; "האזוניה/המטוס ממתניים לתוצרת" ועוד.

במקומות כאלה גם הממונה על הבטיחות, או האחראי על הבטיחות (בהתאם למעמדו במפעל) אינם מתפקדים כנדרש ואינם מפעילים שיקול דעת מספיק בנוגע להשלכותיה של הגישה הזאת על שלומם של העובדים. ההתייחסות לסיכונים ולסילוקם היא רק כדי "לשמור על שקט תעשייתי".

הלחצים הנפשיים על העובדים, הנוצרים במצבים כאלה, נובעים מעומס העבודה המוטלת עליהם - באופן גלוי או סמוי; משיטות ניהול "לוחצות" - חובת דיווח רצוף על התקדמות העבודה, או נוכחותם של מנהלים ברמות השונות בשטח; או מהקצבת זמן לסיום הייצור תוך הדגשה ש"הדבר צריך להתבצע ולא חשוב באיזה תנאים הוא ייעשה" ועוד.

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

## השפעת הגישה על ממוני הבטיחות והעובדים

אחת ההשפעות של התייחסות לא נכונה מהדרג הניהולי היא על אנשי התחזוקה, אשר מבצעים רק את הפעולות ההכרחיות. הם נוטים לדחות את פעולות "התחזוקה המונעת" הנדרשות למועד מאוחר יותר, כשלא יהיה לחץ בייצור, ובכך הם לא מפריעים לתהליכי העבודה הסדירה וחוסכים מעצמם גרות ונזיפות מהמנהל, אשר רואה בהשבת העבודה לצורך תחזוקה גורם מעכב, מיותר לטעמו.

כאשר המנהלים רואים, בעיקר, רק את התקדמות העבודה ואת העמידה בזמני ההספקה, גם העובדים הופכים לשותפים לרצון להתמודד עם הלחץ בעבודה. ותמיד ניתן למצוא את אותם עובדים בעלי מוטיבציה גבוהה מאד, אשר משקיעים מאמצים לא מבוטלים, ואף סוחפים אחריהם את יתר העובדים שבקרבתם, לביצועים מהירים באווירה של תחרות. עבודה בדרך זו איננה יכולה להכיל השקעת מחשבה ושיקול דעת נאות לגבי הביצוע, והתהליך נוטה לכיוון "עבודה במצב אוטומטי".

## דוגמאות מהשטח לשיפור המתבקש

כדי להבין את משמעות המצבים האלה וגם כדי לשפר את המצב ככל שניתן - לפניכם מספר דוגמאות של אירועים חריגים, ברמות שונות, מהשטח.

### תאונה במפעל לאריזת מזון

מכונה באחד מקווי הייצור לאריזת מוצרי מזון נתקעה ונעצרה בפתאומיות. המנהל, שהיה עד לכשל, הזעיק את אחד העובדים כדי שיטפל באופן מיידי במכונה. העובד איתר את התקלה והכניס את ידו במהירות לתוך תחום פעולת המכונה כדי לחלץ ממנה את האריזה שנתקעה, ולהחזיר את המכונה לפעילות. בעת החילוץ הוא שיחרר כנראה את הדחפן המיועד להוצאת האריזות מהמכונה. הדחפן גרם ללכידת כף ידו של העובד במכונה. באזור עם טמפרטורות גבוהות במיוחד כך נגרמה פגיעה לעובד, נזק למכונה ועיכוב במהלך העבודה התקין.

זהו אחד מהמצבים ומהאירועים שהגורם העיקרי להתרחשותם הוא האווירה במקום



העבודה, כאשר המשקל מוטל על הייצור בלבד ואין למנהלים התייחסות ממשית לנושאים אחרים הנדרשים לקיום תהליך ייצור תקין.

כאשר אין בקרה ושליטה על כל ההיבטים הרלוונטיים - הן על היבטי הייצור (כלי עבודה תקינים, עמדות עבודה מותאמות לפעולה המתבצעת), והן על היבטי בקרת האיכות, ואין התייחסות הולמת לנושאי הבטיחות והגיהות, כפי שנדרש בתהליכי העבודה, ובעיקר, לגבי קיצורי הדרך, שבהם מבטלים שלב או שלבים חיוניים בשיגרה בריאה של עבודה. במקרים כאלה נוצרים כשלים המידרדרים לאירועים מסוכנים ולאיבוד שליטה של כל הגורמים המעורבים בנעשה.

### ניז עובדים בתדירות גבוהה

עקב לחצי עבודה שונים מקובל לנייד את העובדים בתדירות גבוהה בין עמדות עבודה

# העבודה יחיות



שונות, מבלי לבדוק את טיב הכשרתם למשימה, ניסיונם בתחומי הפעולות הנדרשות מהם בכל עמדה, והמידע שברשותם. גם לא ניתנת להם הדרכה לביצוע המשימה.

ניוד העובדים בין עמדות העבודה מתבצע לרוב בהנפת יד של המנהל: "אתה ואתה תלכו לצד השני של האולם ותעבדו עם האחראי שם". היעדר תכנון והכנות לקראת העברת העובדים יוצרים את הבעיות הרבות: העובדים המשמשים כמפעילים זמניים בעמדות מזהים מיד את חוסר הרצינות וחוסר המחשבה של הניהול ואת חוסר העקביות בתהליך העבודה, ועקב כך הם מתנהגים בסגנון של "לא אכפת ליי" והולכים לביצוע המטלות בתחושת מרירות וקיפוח - מתכון מובהק להיווצרות מצבי סיכון - המובילים להתרחשות אירוע מסוכן ופוגע.

באחד המפעלים התברר שמנהל, אשר גרם ללחץ מלאכותי בעבודה, גייס עובדים אשר מקצועם הוא נהיגה והפעלה של כלי עבודה

ממונעים לביצוע עבודות כלליות. כאשר ראה שהם יושבים על כלי השינוע - הם התבקשו לשנע באופן ידני חלקים שונים, קלים אמנם, אך בכמויות גדולות. צוות מפעילי כלי העבודה הממונעים אינם מודעים למשמעות העומס המצטבר של המיטען שהם משנעים בידיהם, והם גם לא רגילים לסוג העבודה הזה. לכן, אך טבעי הוא שהם לא ששים למלא את המשימה והעברת המיטענים נעשית בהרגשה ש"זה לא תפקידנו". לפתע פתאום הם חשים כאבים בגב. והנהלה נאלצת להזמין במהירות אמבולנס לפינוי חירום - המפעל נותר ללא מפעילי הציווד הממונע, ותהליכי העבודה מתעכבים.

## ביצוע בזק של פרויקט "אד-הוק"

אחד המפעלים קיבל על עצמו ביצוע של פרויקט ייחודי, בחיפוף. כמות המוצרים היתה מוגבלת והזמן להכנות היה קצר מאוד.

לצורך כך איתרו בעלי המפעל שטח, מחוץ לתחום המפעל, והקימו שם במהירות את קו הייצור. בהמשך גויסו 100 עד 150 עובדים מחברות כוח-אדם. בגלל הזמן הדחוק סופק להם ציוד מגן אישי בסיסי, לפי שיקול דעתו של אחד המנהלים. במקביל לתחילת העבודות אורגנו הדרכות בנושאי בטיחות והכרה שטחית של נוהלי העבודה - "הוראות רגעיות ומזדמנות". במערכת יחסים כזאת בין עובד למעביד קיימים בין המנהל לעובדים יחסי גומלין קריים למדי. הקו המנחה העיקרי הוא שהייצור "ירוף" ושלא יהיה עיכוב בהספקה - שהיתה מתואמת לתאריך כניסתה של אוניית משא לנמל.

עקב התנאים הקשים בעבודה המסוימת הזאת העובדים לא התמידו בה, כך שבכל כמה ימים היה צורך להזמין מחברות כוח האדם עובדים חדשים. המצב גרם לקשיים במחלקת כוח האדם ובמחלקת הבטיחות של המפעל, במעקב ובריפוש העובדים בעמדות העבודה ומתן הדרכות כנדרש בחוק.

שיטה כזאת חושפת את העובדים לסיכונים ולאירועים חריגים. ואכן, מנהל המפעל נאלץ להתמודד עם מקרי תאונות לא מעטים שהסתיימו בפגיעות גוף ברמות שונות בכפות הידיים, ברגליים, חדירה של גופים זרים לעיניים ועוד. זהו המחיר כאשר מנהל לא מקדיש את שיקול הדעת הנדרש בארגון העבודה תוך שילוב היבטי בטיחות ואיכות.

## הדרישות מהמנהלים

כדי לעמוד בדרישות העבודה תוך שילוב גורמי האיכות והבטיחות נדרש מהמנהל:

- ליצור ולשמור על יחסי גומלין נאותים עם העובדים;
- להכיר את כישוריו של כל עובד מהיבטי כושר העבודה, הניסיון המקצועי, הגישה האישית לעבודה (התנהגות, יוזמה וכו');;
- להיות בעל ידע ויכולת לתאם ולשלב בין תהליך העבודה לבין היבטי הבטיחות והאיכות;
- גלולת נכונות ולהקדיש זמן מספיק לנושא ההדרכות בתחומים טכניים ומקצועיים

וגם בהיבטי הבטיחות - בהתאמה לסיכונים הקיימים בעבודה.

- להכיר את כושר העבודה ויכולת העמידה בעומסי העבודה המופעלים על המכונות והמיתקנים ולאפשר ביצוע עבודות תחזוקה מונעת ותקופתית בציווד באופן שוטף ובמועדים הנדרשים.

"תופס המפעל" ממנה בד"כ כמנהלים עובדים ותיקים ומנוסים, שלזכותם עומדת הכרה עמוקה ויסודית של תהליכי העבודה. אך נקודת התורפה בבחירה כזאת היא שהם בד"כ חסרי הכשרה ניהולית. הכשרה כזאת עשויה לשפר את הדרך שבה ימלאו את תפקידם ואת שיטת הניהול שלהם ולהפוך אותה למקצועית.

מנהל יכול להיות מוסמך לתפקידו, לדעתו, רק לאחר שהוכשר בנושאים ותחומים אלה:

- **עיצוב התנהגות** - כמנהל, כמנהיג;
  - **תפיסה מתקדמת בניהול** - שליטה בשיטות ובדרכים לרתימת כל העובדים והמנהלים, בכל הרמות, למחויבות בכל שלבי העבודה, כולל היבטי הבטיחות;
  - **יצירתיות בניהול** - התמודדות אישית עם ניהול תהליך העבודה הכולל היבטים טכניים והיבטי איכות ובטיחות, ויכולת למצוא פתרונות נכונים המותאמים לדרישות החוק ודרישת הרשויות המוסמכות.
  - **התמודדות עם קשיים והתנהגות בתפקיד הניהולי** - מוכנות ונכונות לשינוי תרבות התנהגות והפנמת כללי התנהלות חדישים בתהליך העבודה;
  - **אינטליגנציה רגשית בניהול** - התמודדות נכונה עם "הגורם האנושי":
    - התמודדות עם מצבי לחץ, מתן תשובות ופתרונות המותאמים למצבים הנוצרים;
    - נכונות לשינוף עובדים לשינוי שיטות עבודה, לפני קבלת החלטה, ובחנינת נימוקיהם;
  - **כושר החלטה** - קבלה מהירה של החלטות אך רק לאחר בחינת כל ההיבטים הכלולים בתהליך העבודה;
  - **מומחיות** - חייב להיות בעל ידע מספיק לעריכה ולביצוע של הדרכות;
  - **פתיחות** - הכרה ונכונות להתעדכן ע"י גורמים מקצועיים פנים-מפעליים או חיצוניים;
  - **שאיפה לשיפורים** - נכונות לשיפור מתמיד בסביבת העבודה;
  - **קידום ופיתוח עוצמה אישית** - נכונות להשתלמות ולהכשרה עצמית;
  - **מחויבות לביצוע שיפורים ויעול בעבודה** - התמודדות אישית ונקיטת צעדים לשיפורים מתמידים.
  - **ידע עדכני בדרישות החוק** - חייב להתעדכן באופן שוטף בחוקי הבטיחות בעבודה ובעל ידע לגבי נקודות תורפה אפשריות במערכות המפעליות;
- מתברר שלאופן תיפקודו של המנהל יש השפעה משמעותית על התנהגותם של העובדים, על שיטות עבודתם ועל התייחסותם לסיכונים שאליהם נחשפים. ■