



מנהל: ויתרת? סלחת? - לתאונה גרמת!

בכך המנהלים גם לא מאפשרים לעובדים להתקרב כדי להמליץ בפניהם על שיפורי בטיחות. במקרה של אירוע חריג, הם חושבים שהם אינם מעורבים בו כי "זה לא העניין שלי, אני לא בעסק הזה";

● מנהלים אשר מצהירים על "ידע רב" ו"ניסיון מהעבר" (כולל רקע צבאי) כאשר מציגים בפניהם היבטי בטיחות של תהליכים הכוללים סיכונים ומיפגעים במפעליהם בנוסח: "אני יודע ואין מה ללמד אותי". אבל, באותה נשימה, הם אינם מוכנים לטפל במיפגעים בגלל ההוצאות הכרוכות בכך.

● מנהלים העוסקים בהיבטי הבטיחות במתכונת של "שיאי פעילות" ולא באופן רציף, בעיקר מיד לאחר שנחשפו באופן ישיר לאירוע או שנודע להם על מנהל אחר אשר נמצא בחקירה כלשהי, בעקבות בדיקה של אירוע חריג, לאחר שקראו בעיתון על מצב שגם הם עלולים להיחשף אליו בתהליך עבודה זהה או דומה במפעל שלהם וכד'.

זוהי רשימה חלקית של מיגוון תגובות ניהול קלוקלות בנוגע לשילוב הבטיחות ולהתייחסות לבטיחות, שנתקלתי בהן במסגרת ביקורי במפעלים ובבתי מלאכה לסוגיהם. במקרים כאלה קשה מאוד לקבל מידע ונתונים על אירועים חריגים באותם המפעלים. רסיסי מידע מגיעים, באופן עקיף, בעקבות הצגת שאלות המיועדות לאיתור סיכונים ומיפגעים, במהלך הביקורים וצריך לחבר את חלקי ה"פאזל" כדי לקבל תמונה שלימה, ככל האפשר.

דוגמאות מהשטח

● במהלך ביצוע סיור בטיחות יחד עם המנהל זוהי סיכון/ מיפגע שנוצר בעקבות שיטת עבודה מסוימת שנקטה במפעל. שאלתי את המנהל האם אלה הם נוהלי העבודה והאם כך מקובל לעבוד. מתגובתו ניתן היה להבחין שהמנהל איננו מעורה בעבודה. הוא ניגש לעובד והתייעץ איתו והיה מוכן לקבל את הסבריו ותירוציו, אף על פי שהביצוע היה בניגוד לשיטות המקובלות או בניגוד לחוק. כנראה שבאותו מקום העובדים הם המחליטים על דפוסי העבודה.

במקרים רבים של אירועי בטיחות חסרה המודעות לגבי התוצאות ומה שעלול אותו אירוע לגרום. לעיתים, נשאלת גם השאלה: איך אפשר להפיק תוצאות חיוביות מתוך חווית אירוע שלילי ואיזה בעיות עלולות להתעצם אם לא משתמשים במינוף

בזמן המתאים

מאת פטר פישמן

● מנהלים שאינם יורדים לרצפת הייצור, נוכחים רק במשרד, ועוקבים אחר ביצוע התהליכים דרך דוחות המחשב בלבד;

● מנהלים שמתייחסים לעובדים באופן מזלזל: "העיקר שיעבוד עכשיו, ואם ייפגע - נביא עובד אחר במקומו";

● מנהלים אשר נוכחים במפעל מספר שעות מועט בלבד וכל ניהול העבודה נעשה באחריותו של עובד ות"ק;

● מנהלים שעיקר עיסוקם הוא באדמיניסטרציה והם אינם מתעניינים בתנאי העבודה של העובדים ובמצבן הטכני/ הבטיחותי של המכונות;

● מנהלים שמשלימים עם המצב/ תנאי הייצור ואינם מוכנים לבצע שיפורים, אינם מוכנים לבצע תחזוקה מונעת, מעוניינים להמשיך לעבוד בשיטות ובתנאי העבודה שהיו נהוגים במקום כל השנים ודוגלים בנוסח הפעילות הגורס ש"כל עוד המפעל מתפקד - אני לא נוגע בכלום";

● מנהלים שאינם מוכנים להשקיע בשיפור תהליכי העבודה, אבל תמיד מופתעים ונרגזים כאשר נגרמים כשלים או תקלות כל שהם, ואפילו חושדים בעובדים כי גרמו לנזק בצורה מכוונת;

● מנהלים שאינם מוכנים שיציגו לפנייהם סיכונים ומיפגעי בטיחות מכל סוג: "המנהל לא רוצה לשמוע ולא רוצה לדעת". בכך הם משלים את עצמם שהכול בסדר וגם משלים את עצמם שאם אינם יודעים - גם אין עליהם כל אחריות. מצב דומה לפסלון המוכר של 3 הקופים: "לא רואה, לא שומע, לא מדבר".

בין כלל התכונות החבויות בנפשו של כל אדם נמצאות גם הוותרנות והסלחנות, הבאות לביטוי באירועים שונים הנקרים בדרכו של האדם. בעיקר לאחר אירועים שבהם לא נגרמה פגיעה באדם אלא רק, אולי, "כמעט תאונה" שבה נזק בחומרות שונות לצידו, או במקרים שבהם זוהה עובד שביצע את עבודתו בצורה מאולתרת, בניגוד להוראות הבטיחות, בניגוד לחוק וכו'. וכאשר - למזלו הטוב של אותו עובד - הוא גם הצליח במקרה במשימתו, ואפילו על הצד הטוב ביותר, לעתים אפילו משבחים אותו על מהירות הביצוע, מבלי להתייחס להיבטי הבטיחות או הסיכונים שבהם הוא סיכן את עצמו וגם את הנמצאים בסביבתו. ניתן לפגוש מנהלים שאינם מקפידים על התנהגותם ועל תגובותיהם, כך שתהייה כאלה שמצפים מהם להגיב מההיבט המקצועי - שתהייה מכוונת לשיפור ולקידום הבטיחות והעבודה ולהקפדה על "אווירת בטיחות" במהלך הפעילות של כל השותפים בעבודה. ניתן לאתר טיפוסים שונים של מנהלים עם תגובות והתנהגויות הנובעות משיקולי הניהול שלהם:

● מנהלים שדאגתם העיקרית היא לתפוקה ואינם מעניקים התייחסות מספקת לשיטות העבודה ולתנאים שבהם העובד מבצע את תפקידו;

● מנהלים אשר נותנים לעובדים "יד חופשית" ומעורבים בעבודה רק כשנוצר כשל בתהליך.

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



איננה מודעת לסיכונים הקיימים במפעל ולמיגבלות הבטיחות הנדרשות בארגון שטח האירוע ואופן ההעמדה של הציוד בקירבת קווי הייצור. הם עבדו בשיטות הנהוגות בגני אירועים. התכנית הוצגה בפני המנהל. נמצא שצוות המארגנים היה צריך לעבור דרך נקודות עבודה שונות בגובה, לטפס על גבי מכונות, להעביר כבלי חשמל זמניים, וכו'. וכמובן, תשובתו של המנהל לבעיות שיצרה התכנית היתה שזוהי עבודה זמנית, והוא מקווה שהכל יעבור בשלום, ללא נפגעים ושכולם יהיו. במקרה הספציפי הזה התגשמו כל תקוותיו של המנהל והכל התנהל על הצד הטוב ביותר.

ניהול העבודה בשיטות כאלה על ידי מנהל משמעותו "לתת לכל לזרום. כל אחד יעשה כטוב בעיניו, ועד שאין אירוע חריג - הכל פועל רק לטובת המפעל". אבל, כאשר מתרחשות תאונות או פגיעה בציוד או במוצרים (שגם גורמות להפסדים כספיים או להוצאות משמעותיות), או אז המנהל מתערר מאדישותו ודורש לבצע מיד בירורים ובדיקות, לבצע באופן מיידי תיקונים ושיפוצים ואפילו לרכוש ציוד חליפי לחידוש תהליך הייצור. בחלוף ההתרגשות, המתקיימת בתקופה מוגבלת, המנהל מוביל מעקב על הייצור, עד לחידוש המהלך השוטף, ואז הוא חוזר לעיסוקיו האחרים שרואים חשובים יותר בעיניו.

נתון באריזה הסגורה, כאשר אין מגע בינו לבין הסביבה. אבל, ניתן היה לראות הצטברות אבקה באזורי הנשימה של העובדים, שגם מסתכנים בבליעת החומר. המנהל טען שהעובדים שוטפים את פניהם לעיתים קרובות.

● בביקור במטבח תעשייתי של מפעל מצאתי שהמקום המשמש כעמדת ניקוי הסירים הוא חלל סגור ללא מערכות איוורור. החלפת האוויר בחדר איננה מספיקה. בזמן שההייה בחדר נחשפנו לריחות לא נעימים. המנהל ביקש סליחה על שאינו יכול לשהות בחדר זמן ממושך מכיוון שהוא רגיש לריחות. הסברתי למנהל ששוטף הסירים חייב להיות נוכח וגם לעבוד שעות רבות כשהוא חשוף לאותם ריחות ולאדים הנפלטים מחומר הניקוי המחומם וכו'. הדגשתי בפניו כי קיימת חובה לשפר את תנאי השהייה בחדר ע"י שיפור האיוורור, הגברת החלפות האוויר, ואספקת ציוד מגן אישי לעובד כדי למזער את חשיפתו לסיכונים חומרי הניקוי.

● הוזמנתי למפעל כדי לייעץ בנוגע לפיקוח על ביצוע עבודה של קבלן להחלפת מיכל גז תת-קרקעי. הקבלן עצמו היה מנהל העבודה בביצוע העבודה. הוא הציג תעודות של טכנאי גז כשלבדבריו, עפ"י תעודה זו, הוא מורשה לבצע עבודות הנדסיות של חפירה והוצאת המיכלים מהקרקע, כולל הפעלת כלי חפירה. אך, למעשה, לצורך ביצוע העבודה הנ"ל יש צורך גם בתעודה של מנהל עבודה לעבודות הנדסיות. כך שבמקום לא היתה מודעות לצורך באמצעי בטיחות ובציוד המגן האישי, הבסיסיים, הנדרשים בחוקים ובתקנות לביצוע סוג העבודה הזה. מנהל העבודה הסתמך על ניסיונו בעבודה ולדבריו, הוא עצמו נלכד כבר בחפירה ונפגע, והפך לנכה. למרות זאת, הוא ממשיך לעבוד בשיטות מאולתרות - הכי מהר ובכוח רב. הוא חוסך תהליכי עבודה, בחפירות, בהפעלת "מנופים". לדוגמה: הוא נעזר בכף של כלי חפירה לצורך הרמת המיכל ומשיכת המיכל ואביזריו החוצה מתוך מקומו בקרקע. אבל, במקרה זה, תוך כדי משיכה לחילוץ מגן הברזים והשעונים, הופעל ברז הגז ונוצר ענן גז שנפלט לאזור. אחד מעובדי הקבלן הכניס את פלג גופו העליון לתוך הבור כדי לסגור במהירות את הברז ונחשף תוך כדי כך לגז שנפלט בכמות לא קטנה. השיטה הזאת איננה בטיחותית. בעבודה כזאת יש למשוך את המיכל, תמיד, רק לאחר הרחקת האדמה מעליו. רק לאחר שחרור המיכל ממשקל האדמה שעליו ניתן לחלץ את המיכל באופן בטוח.

● באחד המפעלים הוחלט לחגוג פתיחת קו ייצור חדש. ארגון האירוע הוטל על חברת קייטרינג. בסיוור באתר התברר שחברת הקייטרינג

לאחר שציינתי בפניו את הבעייתיות שבשיטת העבודה שבה צפינו שנינו הוא הבטיח שיבדוק וינסה לשפר. אבל, בביקור לאחר תקופה, הכול נשאר ללא שינוי וללא שיפור. ובנוסף, ידו של העובד היתה חבושה לאחר שנפצע במהלך עבודתו הלא בטיחותית. וגם לאחר זאת המנהל לא היה מוכן לבצע שינויים ושיפורים מאחר שהוא "צודק" ודרכו היא הנכונה.

● ערכתי סיור יחד עם מנהל שגם נתן הסברים על תהליך עבודה מסוימת. לאחר שהצגתי בפניו את הסיכונים הכלולים באותו תהליך, שכללו חסרון באמצעי בטיחות, המנהל התגונן: "ככה עובדים בכל העולם". לדבריו, הוא ביקר במפעל בחו"ל שבו מייצרים את אותו מוצר, ולטענתו כך עובדים גם שם. הצגתי בפניו גם את סוגי הפגיעות האפשריות וגם את אופן השיפור והיישום. בביקור נוסף, לאחר תקופה, נודע לי על עובד שנפגע בתהליך הנדון, ונעדר תקופה ממושכת מהעבודה עקב התאונה. כמובן שהמנהל הטיל את האחריות לאירוע על העובד ואת היעדרותו הממושכת - על קלות דעתם של הרופאים, אשר נותנים אישורי מחלה וחופש ממושך. הוא קרא לכך "שערורייה".

● במפעלים הנותנים שירותי ביצוע הרכבות ואריזות מוצרים ניתן לאתר מיתקנים ומכונות אשר מסופקים ע"י יצרנים ומשווקים. הציוד מבוסס על מיתקן בסיסי, אוניברסלי, שאליו מחברים התקנים ייחודיים המותאמים לביצוע העבודה הדרושה. כך נוצרת מכונה חדשה, ללא מיגון או אמצעי בטיחות. זאת, מכיוון שהמטרה, לפחות בעיני המתכנן, היא בעיקר ביצוע העבודה. לאחר שהסברתי למנהל על הסיכונים הכרוכים בהפעלת הציוד הוא התגונן וטען שהמיתקן איננו שלו אלא של הספק והספק הוא שאחראי לו. האחריות של המנהל "מסתכמת" באספקת המוצר הכלול בהזמנת העבודה, והוא אינו מוכן להתעמק בבעיות ובסיכונים, ובכלל: "עד היום לא קרה כלום".

● במקום עבודה מסוים היתה עמדת מילוי של חומר אבקתי בתוך אריזות באופן ידני. המילוי נעשה מתוך מיכל גדול שהיה פתוח במהלך כל תהליך העבודה. בגלל תנאי מזג האוויר, החם, מופעל בצמוד לאזור העבודה מאוורר, לרווחת העובדים. לפי הסבריו של המנהל - העובדים אינם מתלוננים: "הכל טוב" ו"החומר איננו מסוכן, זהו חומר ניקוי". לאחר שזוהה סוג האבקה ואותרו הסיכונים (המצוינים על גבי האריזה שלתוכה הם ממלאים את החומר) התברר גם הוראות האזהרה למשתמשים באבקה. המנהל הסתמך על הסבריו של המשוק, אשר התייחס להיעדר סיכונים מהחומר כשהוא

תחילת הפרויקט: _____ סיום וזמן הספקה: _____

תכנית העבודה כמתוכנן וכמוסכם בשלבי הכניסה לעבודה המסוימת

זמן מתוכנן של העבודה/הייצור		חופשות מתוכננות לעובדים (שנתית, חגים)	מינהלות: - הכנות טכניות - עבודות תחזוקה - הספקת חומרי גלם - הדרכות בכלל ולבטיחות בפרט
זמן ייצור (נטו) מתוכנן	מקדמי ביטחון לאירועים בלתי צפויים (ניתוק מקור אנרגיה, מחלות וכד'), אירועים עקב תאונת עבודה וכד'		
זמן ייצור בפועל, כולל בקרת איכות			

הרבה פעמים הם שוכחים שבעצם, אילו עקבו אחרי המתרחש על רצפת הייצור ואילו נקטו, מבעוד מועד, בצעדי מניעה - היו מונעים את האירועים ההרסניים, למפעל, לעובדים ובכלל. במקום זאת, הם "עוצמים את עיניהם לרווחה" ונדהמים אל מול חומרת האירועים.

הצעה

ברצוני להציע דרך לראייה מפורקת וליישום תכנון התהליך, כולל שילוב כל הגורמים המעורבים והמשפיעים עליו (באופן חיובי או שלילי). השקעת מאמצי תכנון, מבעוד מועד, תימנע הפתעות לא נעימות. ניתן לראות זאת באופן ציורי באמצעות הדיאגרמה.

ככל שנדע למזער את הזמן הנוסף המתבזבז בגלל אירועים הבלתי צפויים שאינם כרוכים בייצור, מעבר לזמן הייצור נטו, תהיה שליטה טובה יותר של מנהל המפעל בלוחות הזמנים, וזמן הייצור בפועל יהיה קרוב ככל האפשר לזמן הייצור (נטו) המתוכנן. ■

שילוב הרמוני בין תהליך הייצור, איכות המוצר והבטיחות והגיהות. כדי שמנהלים יאמצו את השיטות האלה חייבים להשקיע מאמצי שכנוע. הנושאים שבהם יש להתמקד הם מבחן התוצאה של יעילות והישגים: יעילות העבודה, עמידה בזמני הספקה; ניצול זמני העבודה בצורה נכונה ואופטימלית, כולל משך הייצור, התחזוקה המונעת, חופשות מתוכננות של עובדים, מקדם ביטחון לאירועים בלתי צפויים (ניתוק מקורות אנרגיה ע"י גורמים חיצוניים, מזג אוויר וכו'). ובכל אלה, עדיין לא קיימת התייחסות להכנסת מקדם ביטחון לאירוע של תאונה עבודה שמעורבת בה פגיעה בעובד או גרימת נזק לציוד לסוגיו. מתברר שנושא הבטיחות יכול להיות גורם מכריע וקובע לגבי המשך הייצור. כבר קרה שמפעלים הסתבכו בהוצאות בלתי צפויות עקב אי יכולת עמידה בתנאי הספקה או גמר תהליכי עבודה בגלל אירועי בטיחות פנים מפעלים.

מנהלים רבים ניצבים אל מול האירועים בהפתעה ושואלים: איך זה היה יכול לקרות?



המלצות

קיימות שיטות ניהול מומלצות המאפשרות להוביל את העבודה בכל שלביה, באופן מאורגן ותחת מעקב, עד לפרטים הקטנים, הכוללים

המוסד לבטיחות ולגיהות

קורסים וימי עיון בסניף באר-שבע והדרום לחודשים ספטמבר, אוקטובר, נובמבר, דצמבר 2007

הקורסים וימי העיון יתקיימו ב'בית-יציב' בבאר-שבע

נובמבר		ספטמבר	
קורס נאמני בטיחות (מתקדם). 5 ימי לימוד	קורס נאמני בטיחות (בסיסי) 18.9 + 11.9 + 4.9	קורס נאמני בטיחות (בסיסי)	קורס הובלת חומ"ס (רענון)
לנאמני בטיחות ומנהלי עבודה פתיחה: 7.11	לעובדים, מנהלי עבודה ואחרים	קורס הובלת חומ"ס (רענון)	יום עיון: בטיחות בעבודות תחזוקה
למובילי חומ"ס בעלי רישיון תקף 16.11	למובילי חומ"ס בעלי רישיון תקף 7.9	יום עיון: בטיחות בעבודות תחזוקה	יום עיון: בטיחות בעבודות חשמל
למהנדסים, טכנאים ומנהלי עבודה העוסקים בביצוע 13.11	לעובדי תחזוקה ונאמני בטיחות לחשמלאים ולעובדי תחזוקה 4.9		
דצמבר		אוקטובר	
קורס נאמני בטיחות (בסיסי) 25.12 + 18.12 + 11.12	קורס ממונים על הבטיחות בעבודה	קורס ממונים על הבטיחות בעבודה	קורס ממונים על הבטיחות בעבודה
קורס הובלת חומ"ס (רענון)	קורס נאמני בטיחות (בסיסי) 30.10 + 23.10 + 16.10	קורס נאמני בטיחות (בסיסי)	קורס הובלת חומ"ס (רענון)
יום עיון: בטיחות בעבודות חשמל 12.12	לעובדי תחזוקה ונאמני בטיחות	קורס הובלת חומ"ס (רענון)	יום עיון: בטיחות בעבודות חשמל
יום עיון: בטיחות בעבודות תחזוקה 12.12	למובילי חומ"ס בעלי רישיון תקף 19.10	יום עיון: בטיחות בעבודות חשמל	יום עיון: בטיחות בעבודות תחזוקה
יום עיון: בטיחות באתר בנייה 18.12	לחשמלאים ועובדי תחזוקה 24.10	יום עיון: בטיחות בעבודות תחזוקה	
	לעובדי תחזוקה ונאמני בטיחות 24.10		

לפרטים נוספים: סניף באר-שבע והדרום
טל': 08-6276389 פקס: 08-6275129