



הכל בא מלמעלה

מאת פטר פישמן



עובד נכנס למכולה כדי לנהל שפיכת פסולת לתוכה



עובד מסדר דוכן מכירה ומגביה את עצמו באמצעות מיכל לאריזת מוצרים

על שמועות בלבד. כך מתנהל המפעל עד אשר נחשפים לבעיות מול הרשויות המוסמכות, או שמגיעים לחשיפה לאירועים חריגים - שאחריהם המפעל/המנהל נאלצים או מחויבים להוכיח את סבירותן של הפעולות ונכונותן, ואת ניקיון כפיהם/חפותם מהזנחת נושאי הבטיחות או מרשלנות בטיחותית. מנהל כזה עומד בפני בעיה אשר גורמת לו לחפש נקודת אחיזה בגורמים ובאמצעים שישפיקו לו עזרה והכוונה, אשר ימזערו את הנזק שנוצר (מעשית ומשפטית). כמוכן שבמצב כזה הוא מבקש ובאופן דחוף, לקבל עזרה ולבצע פעולות שיוכלו למנוע אירועים דומים בעתיד. ניתן לסווג את המנהלים לפי משך זמן התמדתם בטיפול בנושאי הבטיחות:

- מנהלים אשר מקבלים את הייעוץ וההכוונה בצמוד לאירוע או עקב לחץ של רשות מוסמכת.

נראה שבאתרים או במקומות עבודה כאלה אין מערכת או אדם אשר מופקדים על ניהול הבטיחות. תחום זה, וכל שאר הניהול, ממוקדים כפי הנראה באדם אחד, בעל ניסיון מועט, ואולי גם חסר יחס רציני לבטיחות, אשר טוען "כל המקום מסוכן". במנטליות כזאת מתנהל תהליך העבודה שבו מסתמכים על "המזל" או על שיטת ה"סמוך" הישראלית.

גישתם של המנהלים כגורם מפתח

לא קשה לאתר מנהלי מפעלים אשר פועלים לרוב עפ"י הכלל שהעיקר במקום העבודה הוא הייצור, והמוצר צריך להיות מסופק למזמין בזמן שנקבע. אבל מנהלים אלה אינם מוכנים להכיר בקיום חוקי הבטיחות בעבודה והם מסתפקים במידע שטחי בנושא ומסתמכים

וצגות לפניכם מספר תמונות שמהן ניתן לזהות שיטות עבודה מסוכנות, הכוללות פעולות עם סיכונים גבוהים ואף גבוהים מאד, שמנהלים מאפשרים לעובדיהם לבצע. מנגד, העובדים מוכנים לסכן את עצמם ללא כל הסתייגויות או התנגדויות. בלהט ביצוע המשימה העובדים אינם מעניקים התייחסות מספקת להיבטי הבטיחות, אלא להיפך - הם נצמדים לביצוע לפי דרישות המנהל. בדרך זו, הם אינם בוחלים בבחירת כלי עבודה ובמיתקנים, כולל אופן הפעלתם, גם אם אלה מסוכנים להם באופן אישי בפרט ולסביבה - בכלל.

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

לאחר שהם מרגישים שהעניינים סודרו ונרגעו כביכול, והם גם קיבלו את כל האישורים שהיו חייבים בהם, הם מפסיקים את הפעילות עד לאירוע הבא.

● מנהלים אשר מפגינים נכונות לקבל עזרה והכוונה, אבל בפועל - בשטח - אינם מיישמים אותן או שהם מיישמים רק את הפעולות שהביקורת האחרונה דרשה מהם - מתוך פחד מביקורת פתע חוזרת, כשהם אינם רוצים להיראות כלא אמינים בעיני הרשויות.

הם מניחים שהם עונים לכל הדרישות מבחינת חוקי וכללי הבטיחות והם מרגישים "בסדר".



הורם לגובה התקרה על גבי מישטח אריזה שהורכב על מזלגות מלגזה

● מנהלים אשר הבינו שאם לא יתמידו ולא יעשו כל הזמן את כל הפעולות הנדרשות, כחוק, אזי בעת צרה או ביקורת או חשיפה לאירוע חריג, הם ייאלצו להשקיע הרבה מאד אנרגיות או לנקוט פעולות רבות ומאומצות להחזרת מצב הבטיחות לקדמותו. כל זה עלול להידרש בתוך פרק זמן מוקצב, בתקופה קצרה מאוד, שספק רב אם יוכלו לעמוד בו.

מנהלים אלה אומרים "אני מבצע רק את מה שהחוק מחייב ודורש ממני ולא מעבר לכך".

● מנהלים שהבינו כי ניהול הבטיחות הוא חלק בלתי נפרד מתהליך העבודה. אלה מבצעים את הפעולות שהחוק דורש, אבל בנוסף הם גם מנחים ומטילים אחריות על מנהלי העבודה, כך שתחום אחריותם חל גם על התוצרת וגם על תהליך העבודה. לדעתם, חובתם לשלב

את נושאי האיכות עם הבטיחות, ובאחריותם, גם ארגון כל עמדות העבודה ורווחת העובדים.

במקומות העבודה שבהם המנהלים מתמידים, באופן קבוע וללא פשרות, בארגון מקום העבודה כך שיהיה מסודר, בטיחותי ונקי - ניתן לומר בוודאות ששם ממוזערים את הסיכונים ומקטינים הן את מספר התאונות והן את מספר ימי ההיעדרות בעקבות אירועים חריגים.

מנהל שאינו מתמקד באירועים ואינו מאתר מצבים של היעדר בטיחות ושל תקלות הנוצרות במהלך הייצור, תוך גרימת נזק לעובדים, למערכות ולמוצר - אינו לומד לקחים ואינו מבחין שלחוסר התייחסותו להיבטי הבטיחות יש השלכות אשר גרמו לתקלות אלה, באופן ישיר או עקיף.

גם חוסר תרבות של עבודה בבטיחות עלולה להשפיע בצורה דומה, לדוגמה: כאשר עובד מסוים, המשולב בתהליך אוטומטי, שוקל שיקולים עצמאיים מוטעים וגורם לאירועים חריגים ושליליים במהלך העבודה.

חשיבותה של הדרכה נאותה

מירב הסיבות להתרחשות אירועים חריגים כנ"ל נובעות מהיעדר התייחסות רצינית והענקת חשיבות לא מספקת לארגון הדרכות יסודיות ומקיפות לעובדים, ובעיקר לעובדים חדשים. מקומות עבודה רבים דואגים להדרכה שטחית ומזורזת, אם בכלל, של עובד שאך זה התקבל לעבודה ומיד לאחר מכן מציבים אותו בעמדת העבודה. במקומות כאלה הייצור נמצא בעדיפות עליונה והוא קודם לכל היבטי הבטיחות, כפי שכבר הוזכר.

סיכוני בטיחות באולמות מכירה

באולמות מכירה של רשתות שיווק יש משמעות רבה לשיטות ניהול הבטיחות, ולחופש הפעולה שמאפשרים מנהלים לעובדיהם בנוגע להיבטי הבטיחות. הסיכונים באולמות המשלבים יחד מכירה ואחסון של מוצרים הם רבים וחמורים. יש קושי רב, ולעתים אף לא ניתן, להעביר את הנחיות הבטיחות לקהל הצרכנים - הקונים והשוהים באולם המכירה - אשר חשופים לסיכונים כשהם שוהים במקום, מבלי שיכירו את סיכוני הבטיחות. מצב כזה לא קיים במחסנים תקינים, שם שוהים רק עובדי המחסנים ובהם מקפידים על מתן הדרכות לגבי הסיכונים האופייניים להם.

ביצוע עבודות בגובה הוא אחד התחומים במקומות העבודה המהווה מקור לסיכונים הכוללים גם הפתעות. לדוגמה: כאשר באולמות מכירה לצרכנים משולבת אחסנת מוצרים בגובה. אלה הם מעין "יתחליפי מחסן", כשהמוצרים מוחזקים באולם המכירה, מעל למוצרים המוצגים במדפים.

במקומות כאלה יכולים למכור גם מוצרים אשר יכולים להיות מקור לסיכונים - ישירים או עקיפים - של חשיפה לסוגים שונים של חומרים כימיים. במחסנים תיקניים המפעילים היו נדרשים לעמוד בדרישות אחסנה העומדות בכללים ובהנחיות מחמירות בהרבה.

במחשני המכירה מנסים להגיע לניצול מירבי של שטחי אחסון, אשר בחלקם הגדול משמשים לתצוגת המוצרים למכירה. למצב הזה יש השלכות על נושא הבטיחות מכיוון שהשילוב בין מדפי התצוגה ומדפי האחסון יוצר צפיפות רבה והתנגשויות בין קהל הנוכחים במקום לבין כלים שונים הנעים במעברים שבהם הם שוהים.

במעברים מתקיימת, בו זמנית, תנועת מלגזות נהוגות, מלגזות מובלות ע"י מוביל הולך, תנועת עגלות הרמה ידניות, מכוונות ניקוי ממונעות ובנוסף - עגלות הקנייה המובלות ידנית ע"י הלקוחות ועגלות של העובדים המסדרים את המוצרים על המדפים. האוכלוסייה הנוכחת באולמות המכירה מגוונת מאוד וכוללת את קהל הקונים, את צוות המוכרים המסבירים ללקוחות לגבי המוצרים השונים ואנשים המארגנים סחורה על גבי המדפים. במקרים רבים, על "ריצפת" אולם המכירה ניתן למצוא רק דוגמאות המשמשות להדגמה ללקוחות או למכירה בהיקפים קטנים, בעוד שעיקר המוצרים המיועדים לאספקה לקונים מאוחסנים במדפים העליונים. צוות המכירה נאלץ להוריד את המוצרים מעל לראש הלקוח, מצב היוצר סיכונים. גם העלייה אל המוצר המאוחסן בגובה צופנת סיכונים בחלל העמוס בלאו הכי, ובמיוחד כאשר במקרים רבים היא נעשית בצורה מאולתרת ומסוכנת, תוך עלייה על ארגזים, מישטחים וכד', שאינם מיועדים לכך ושאינם בטוחים לשימוש כזה.

מתעוררים גם סיכוני נפילה של אריזות או מוצרים ממדפים עליונים, עקב הזזה שלהם - מכוונת או אקראית - בעקבות גישה לא מבוקרת. הסיכונים החדשים כוללים נפילה של אריזות, שפך של חומרים, שברי זכוכית ועוד. כך - במקרים מסוימים חווית הקנייה שהיתה אמורה להיות סוג של בילוי הופכת "בלי מזל", לאירוע מכאיב, הכולל פציעות ברמות חומרה שונות.

מודעות לבטיחות גם באולמות מכירה

למרות כל זאת, ניתן למצוא מספר מרכזי קניות ששינו את שיטת ארגון אולם המכירה, מהיבטי הבטיחות. ההתייחסות להיבטי הבטיחות הובילה לסילוק הסיכון שיוצרת אחסנה בגובה. במקומות הללו יצרו הפרדה פיזית בין אזור המכירה לבין אזור האחסון, גם באותו שטח של המיתחם. בכך מוזערו הסיכונים ללקוחות בשטחי המכירה, וצוות המכירה יכול לספק את המוצרים באופן שוטף מאזור האחסון המופרד.

את נושאי הבטיחות צריך להביא בחשבון כבר בשלבי התכנון, כשיקולים לגבי שיטות ארגון הפעילויות גם במרכזי קניות כאלה. אפשר ליצור שטחי מכירה שיעניקו תחושה של מרחב, ואפשרות לתנועה מתאימה, גם כאשר מאוחסנת בהם כמות של מוצרים. ניתן להציג מבחר רחב של מוצרים שיהיו נגישים ובטוחים גם לצורך הוצאתם ממקומם. ■