



כסף או בטיחות ???



דברינו מכוונים הפעם לדרגי הניהול בארגון/במפעל כחומר למחשבה

כתב וערך פטר פישמן

עמידה בדרישות הבטיחות, כפי שכבר ידוע וקיים בנושאי איכות המוצר - שם מקבלים מיד משוב ישיר מהצרכן.

חסכון בתכנון בטיחות איננו חסכון

לכולנו ברור שהבטיחות היא אחד התחומים שהמפעל מחויב לעסוק בהם, בין יתר הנושאים שהמפעל עוסק בהם כדי להצדיק את קיומו - הייצור, האיכות, השיווק וכו'.

ה"כשלים" בתחומי הבטיחות נובעים מכך שאין בנושא זה אדם אשר ניצב מול הנהלה ואשר יכול למסור למנהל החשבונות של המפעל מידע קונקרטי בנוגע לחובות או לרווחים שיצרו נושאי הבטיחות. כך שלא יכול להתקיים ויכוח ענייני על שיטת התשלום בגין הבטיחות - דיון אשר מתנהל כשיגרה בין ספק לצרכן בתחומי שיווק, הספקת ציוד וכד'.

נמנעים מהשקעות בתחומים שבהם לא ניתן לראות תוצאות מיידיות, ובהם רואים המנהלים בור הוצאות ללא תחתית. במקרים אחדים, נראה להנהלה, משיקוליה, שאפשר לדחות את ההחלטה על ההשקעה מכיוון שלא נראה שיש בה חשיבות עליונה לבטיחות.

עד לפני מספר שנים עבדו כל הגופים שעסקו בבטיחות בחסות הגישה: "נושא הכסף אינו מענייננו. תפקידנו לדאוג לבטיחות. המפעל צריך לעמוד בכל דרישות החוק המחייבות אותו". הגישה הזאת הפכה עם השנים לביטוי של "כיסוי תחת". אך למרות זאת, עד היום, מספר לא מבוטל של אנשים המכהנים במשרות בטיחות משתמשים בגישה הזאת לשמירה על הבטיחות בתחום אחריותם.

נראה שבמקומות אלה עדיין לא הפנימו את הקשר ההדוק בין היעילות והרווחיות לבין

עם ביקורי במפעלים ובמסגרת השתתפות בוועדות בטיחות, אני נחשף לנושאים שונים, המובאים לדיון ע"י השותפים למשימות בקשר לשמירה על הבטיחות במפעל. העובדים המשמיעים את דבריהם גם מפנים אותי להנהלות המפעלים, כדי להתמודד עם חוסר מוכנות להקציב ולהשקיע כספים בנושאי הבטיחות, כפי שהעובדים היו מצפים ממנהליהם. מנגד, בפגישות עם הנהלות המפעלים וגם באירועים שונים בהם נפגשת הנהלה עם עובדי המפעל, חוזרים ומצהירים המנהלים ש"העובדים הם אכן המשאב היקר ביותר של המפעל" אבל בטענות של יעילות, רווחיות, חיסכון וכד' הם

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

בשטח ניתן להיתקל במיגון רב של התייחסויות, קיצוניות מקצה לקצה, בנוגע לנושאי הבטיחות ושל תגובות מגוונות של ארגונים/מפעלים ומנהלים בנושאים הללו.

חוסר התייחסויות של מנהל לתחום הבטיחות תלויה במשך הזמן שבו הוא מכהן בתפקיד, בתהליכי הייצור ובמקורות: מנהלים שלא נחשפו לאירועים חריגים ברמות חומרה שונות לא מראים, בדרך כלל, נכונות לשיפור רמת הבטיחות. מכיוון שעד להתרחשות תאונה הם לא טורחים לאתר את הפוטנציאל לאירוע עוד לפני שהתרחש. כך שכל מקרה של כשל גורם לעצירת תהליכי העבודה וכל מה שכרוך בכך, כולל העובדה שנוצרות הוצאות לא צפויות בעלויות גבוהות בהרבה מההוצאות שהיו נדרשות במקרה של תכנון מראש של תיקונים, שיפורים ותחזוקה מונעת.

כאשר מנסים להבין את שיקוליו של המנהל, השואף לצמצם בהוצאות, ניתן להבחין, לפחות באופן חלקי, במהלך המכוון להוזלת מחיר המוצר כדי לעמוד בתחרות בשוק. אבל, הצמצום עלול לפגוע, ופוגע, בתחום הבטיחות במקום לחסוך בתחומים משמעותיים פחות.

עלויות מיותרות בגלל חסכון במיגון

כבר קרה לי שעם כניסתי למפעל ראיתי מנהל "שפוף ראשי" ומדוכא, הניצב מול מכוונת מושבתות או קו ייצור הפועל כבר מספר ימים בקצב איטי מהנדרש, שנאלץ לפנות למתחרים כדי שיבצעו את העבודה עבורו כדי שיעמוד בלוחות הזמנים - כל זאת מפני ש"עובד המפתח בייצור" נפגע באירוע טיפשי שהמנהל פשוט לא מבין "כיצד עשה זאת". והעובדים האחרים פשוט לא מצליחים לשמור על טיב המוצר ברמה הדרושה, ומייצרים מספר רב של חלקים פסולים.

המנהל המיואש מספר על הפסדים בעקבות האירוע: בגלל אי עמידה במועדי הספקה; בגלל אבדן אמירות מול הוצאת; בגלל הוצאות לא צפויות על חומר גלם נוסף, שהוא חומר יקר יחסית, במקום החומר ש"התבזבז" בחלקים הפסולים.

כשאני בוחן את המכונה שבה התרחש האירוע אני מוצא שהמכונה הורכבה במפעל מחלקים שנרכשו באופן עצמאי. המכונה החדשה אמנם הצליחה לייצר את המוצרים שעבורם נבנתה אך לא היתה מצוידת בשום אמצעי בטיחות שיבטיח את שלומם של העובדים לידה. והמנהל מסביר: "לא חשבנו שזה מסוכן"; "אם הייתי יודע, הייתי מתקין כאן מיגון"; "לא הייתי חוסך בזה". מלים כאלה מושמעות תדיר, כחוכמה שלאחר האירוע.

ניהול בטיחות היא השיטה היעילה לצמצום בעלויות

ניהול הבטיחות היא שיטה ואמצעי המתנהל בצורה עקבית ויכול לאפשר למפעל למזער הפסדים משמעותיים, בעלויות כספיות גבוהות. מקבלי ההחלטות בארגונים ובמפעלים חייבים להפנים ולדעת שבנושא בטיחות אין הוצאות ישירות או עקיפות. כדי שמפעל ינוהל באופן

מקצועי בכל התחומים שבהם הוא עוסק - הדרג הניהולי מחויב לקבוע שנושאי הבטיחות ייכללו בניהול תקני, בדיוק כמו נושאים אחרים במפעל, ללא העדפה כזאת או אחרת. ניהול הבטיחות צריך לתפוס את מקומה של השיטה הרווחת ברוב המפעלים - הפועלים בשיטה של "כיבוי שריפות" או בשיטת ה"זיבנג וגמרנו" - המקציבים לבטיחות התייחסות פעם בשנה, תוך ביטחון מלא שכך נכון לעשות.

ניהול הבטיחות מאפשר לבצע מאזן כספי חיובי (של רווח משמעותי) ע"י מיזעור ההפסדים. מהיבטי המימון הכספי קיימים 2 סוגי הוצאות עיקריים:

● **הוצאות מתוכננות:** הוצאות המיועדות לשיפור הבטיחות. ניהול בטיחות שיטתי מאפשר למפעל לתכנן את מהלכיו וגם את הוצאותיו (הכספיות) בכל התחומים:

■ לאפשר שמירה על תקינות הצידוד, המכונות ואמצעי הייצור.

■ לתכנן את מהלך קו הייצור מהיבטי בטיחות, ולא רק מהצד התפעולי, כך שתתאפשר זרימה ושינוע של המוצרים באופן חופשי ומהיר, ללא סיכונים (או בסיכונים ממוזערם) ע"י הגדרת מקומות לאחסון, קביעת מעברים נדרשים ושמירתם פנויים ונקיים.

■ לספק את כל צורכי הבטיחות של העובד בתהליך המסוים: הדרכות לגבי הסיכונים, הכנת העובד להתמודדות עם כשלים ונקיטת פעולות להתאמת עמדת העבודה כך שלא יהיה צפוי לפגיעה עקב חשיפה לסיכונים ולאירועי בטיחות.

■ לספק מראש ציוד מגן אישי לעובד, כבר מתחילת עבודתו, להגנת מערכות הגוף מפני הסיכונים.

■ לאפשר אמצעי דיווח שוטף וישיר במהלך הייצור להנהלת המפעל, ע"י מנהל העבודה וע"י העובדים בקו הייצור. בכך ניתנת להנהלה האפשרות לקיים מעקב על קצב הייצור וביצוע חלק ללא הפרעות של תהליך הייצור, ללא צורך בהמתנה לדיווח מיוחד.

● **הוצאות לא צפויות ("רעות"):** הוצאות הנוצרות במקרים שבהם לא קיים תכנון, אין ניהול בטיחות ולגבי ההנהלה קיימות רק פעולות ייצור. ההוצאות שהמפעל מתייחס אליהן כהוצאות בלתי צפויות, הן גבוהות והמפעל נדרש להוציאן תוך פרק זמן קצר מאד או אף באופן מיידי, כדי להחזיר את רמת הייצור לשיגרה, לאחר אירוע חריג או לאחר שנוצר כשל פתאומי בפעולת קו הייצור או המכונה.

למצבים אלה נילוים לחצים טכניים ולחצים פסיכולוגיים של "הגורם האנושי" וכו'. את אלה לא ניתן לכלול בחישובים הפיננסיים אבל יש להם השפעות חברתיות, שנכנסות בסופו של דבר לחישוב ההוצאות ה"רעות" בטווח הארוך. בהוצאות הלא מתוכננות אין שום מידע על גובה הסכומים ומועד הוצאתם ועל האופן שבו תסתיים הבעיה. ההתנהלות היא כעין "כדור שלג" הגדל כל הזמן. עקב סוגי הנזקים הנוצרים באירועים, קיימים צדדים ניוזקים

נוספים הבאים בתביעות למפעל: העובד שנפגע, הלקוח שלא קיבל את המוצר בזמן, מי שנגרמו לו הפסדים בשל האירוע וכל מה שנספח לתהליכים הללו.

מפעלים שאימצו שיטת ניהול בטיחות טובה, מתייחסים להיבטי הבטיחות כאל אחד התחומים המובהקים הנכללים במסגרת חובותיו של המפעל - הן בגלל כל הסיבות שצוינו לעיל והן בעקבות דרישות החוק והתקנות השונות.

התקציב בתחומי הבטיחות חייב להתבטא בתכנית העבודה השנתית של המפעל. תקציב הבטיחות צריך להישען על סקר בטיחות שתיזום ההנהלה, שייתן תמונה ברורה למצב בפועל. תכנית ניהול הבטיחות צריכה להיות גמישה ומוכנה להוצאות נוספות בגין פעולות בלתי צפויות או נושאים שלא היו ידועים בעת הכנת התקציב השנתי.

כיום ניתן לזהות מפעלים שיש להם תקציב שנתי שנקבע באופן שרירותי או לפי הנחייתו של גזבר, ששאפתו הבלתי מוסתרת היא להגיע לתקציב מינימלי. ברוב המיקרים - הסכום הבלתי מספק, המוקצב, מוצא כבר בחלקה הראשון של השנה. במקרים כאלה, תיפקוד הבטיחות מקרטע מאד או שהפעילות בתחום מצומצמת במיוחד, ובכלל - בחלק השני של השנה כבר לא מתפקדים בנושא. כמוכן שבמקרים אלה מגיע המפעל להוצאות בלתי צפויות ("רעות"), כפי שתיארנו קודם.

במפעלים שבהם לנושאי המישרות, העוסקים או האחראים לבטיחות במפעל, אין קשר להכנת התקציב, הם נאלצים להגיש למערכת הרכש בקשות ודרישות באופן שוטף ומזדמן, עפ"י הצרכים, לרכישות ולהשקעות שוטפות בענייני הבטיחות. הגזבר עומד אז בפני שאלות כמו: "מה באמת נחוץ?"; "האם זה הכרחי?"; "איזה אישורים נדרשים מגורמי הניהול השונים במפעל?"; חלק מנושאי המישרות העוסקים בבטיחות מצמצמים אז את פעילותם לנושאי הבטיחות ונותנים לנושאי העבודה השוטפים לזרז. תפקידם בהובלת הבטיחות הופך לסמלי בלבד.

סיכום

למנהלים ולמי שעוסקים בתחום הבטיחות מומלץ לשקול לאמץ את התכנון בניהול הבטיחות, כדי לאפשר שילוב של כל היבטי הבטיחות, כולל ההשקעות הכספיות הנדרשות לנושא. כך ניתן להציג בפני הנהלות המפעלים תמונת מצב מדויקת ככל האפשר. על ההנהלה מוטלת האחריות להעביר לידיעתם של העובדים את נכונותה להיות מעורבת בכל תהליכי הייצור, כולל פעולות לשיפור האיכות, הבטיחות והגנת הסביבה, ולתכנן תהליכי עבודה למצבי חירום אפשריים. מומלץ לשקול שילוב של תוכנת ניהול בטיחות, המאפשרת להתבונן בהיבטי הבטיחות באמצעות חתכים ניהוליים שונים, ולעומק רובדי פעילות שונים.

מהלך כזה יהיה אמצעי ליצירת תנאים טובים באמת לעובדים שהם באמת "המשאב היקר ביותר" בכל מפעל. ■