



מה לא עשינו? איפה טעינו? מה ניתן עוד לעשות?

מאת פטר פיшמן

בסיוורים שלי במפעלים ובפגישותי עם המנהלים אני מקבל הסברים שונים ומגוונים על אופן התמודדותם עם נושאי בטיחות וגיהות ואירועי בטיחות שהתרחשו במקום. מהשיחות האלה אני לומד על שיטות פעולה שונות שבחרו המנהלים להתמודדות עם הנושאים והאירועים האלה.

בשיחות מעמיקות עם המנהלים או עם נציגי המפעלים, ומדרכי הצגתם של נושאי הבטיחות והגיהות ניתן להבין מתי מסתכם העיסוק בבטיחות ובגיהות באותו מפעל בעיקר בפתרונות טכניים קלים לביצוע וזולים למימוש - לצורך עמידה בדרישות החוק, לדוגמה, או לצורך עמידה בתקנים. כמו כן התברר לי שמנהלים מתמקדים, בדי"כ, בנושא מסוים ספציפי אשר קרוב לליבם או לצרכיהם. במקרים רבים ההתמודדות הניהולית היא במתכונת "ראש קטן", ב"שידור והעברת מסרים על פס צר" - ולא בראייה רחבה. היישום בשטח נעשה בטון מינורי למדי. לעתים ניתן לאתר קולות שוני עוצמה כשהבטיחות נמצאת פעם בחשיבות עליונה, בפעם אחרת ברמת חשיבות פחותה, ופעם יש פיחות בהתייחסות לתחום הבטיחות בגלל לחצי עבודה או צורך בביצוע מהיר.

לדוגמה מספר שיטות ודרכי פעולה של מנהלים בטיפול בנושאי הבטיחות והגיהות במפעליהם:

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



- הצבת העובד לביצוע משימה ללא מתן הנחיות, מבלי לברר מהי שיטת עבודתו, טיבה וחסרונותיה וכד'. המנהלים סומכים במקרים האלה על הוותק של העובד, ניסיונו בעבודה וכו';
- ענישה מיידית של עובד על מישגים בטיחותיים, בהסתמך על תקנות הבטיחות בעבודה הקיימות או להיפך - עידוד בעקבות ביצוע נושאי בטיחות בשיטה הפרו-אקטיבית;

- המנהל מחליט בשביל העובד, ובמקום העובד, מהו הציוד הדרוש לו מבלי להיות מודע ומבלי לוודא מהם צרכיו האמיתיים ורצונותיו של העובד ואפילו, לעתים, בסתירה לידע המקצועי הקיים. במקרים רבים ניתן לזהות מצבים שבהם העובד אינו מוכן להשתמש בציוד הבטיחות, וסיבותיו עימו, והציוד במקום העבודה מהווה בעצם "פיל לבן";

● הפסקת תהליך העבודה, כינוס העובדים הקשורים/מעורבים באותה מחלקה לצורך ליבון אירוע בטיחות שהתרחש, מתן הסברים והנחיות מתאימות לשיפור הבטיחות, יחד עם הקשבה לדעות ולעצות של העובדים;

ואומנם המנהלים מתלבטים ומחפשים דרכים ושיטות אשר בהן ניתן לצמצם את מספר התאונות ואת חומרתן. ההשלכות של התאונות על המערכת אינן נוחות למנהלים בגלל נזקים, ירידה בתפוקה, ימי היעדרות רבים וכו'. אבל, בכדי להבין את המשמעות של התאונות, יש צורך לבצע תחקיר יותר מעמיק.

במפעלים רבים לא מבצעים את התחקיר בהתעמקות הראויה. בד"כ מבצעים בירור של סיבות ונסיונות האירוע - ע"י קבלת הסברים ממי שהיו מעורבים או שהיו נוכחים במקום. בהמשך ממלאים את כל הטפסים הרלוונטיים ואפילו מבצעים ריכוז סטטיסטי של התאונות ומספר ימי ההיעדרות הכולל, כולל מסקנות מחייבות (חומרה, תדירות וכד') לפי נוסחאות שנלמדו ואשר נהוגות עפ"י הרוב. אבל, עם כל אלה, לא מגיעים לשורש הסיבות לאירועי התאונה.

באמצעות תחקיר מעמיק ושיטתי לאחר כל תאונת עבודה, ניתן להגיע לסיבות האמיתיות המתבטאות בתחומים הבאים:

- חוסר מידע לגבי הסיכונים;
- חוסר מודעות לתחום הבטיחות והגיהות;
- חוסר איכפתיות; חוסר נכונות להתייחסות לתחום הבטיחות והגיהות באופן רציני;
- חוסר נכונות להשקעת משאבים בכוח אדם או בכסף בנושא הספציפי;

- חוסר נכונות לאכיפת התנהגויות נאותות על עובדים סוררים;
- אי הקצאת זמן סביר לשילוב הבטיחות בנושא העבודה;
- חוסר הבנה לחשיבות נושאי הבטיחות והגיהות; חוסר באחריות לגבי נושאי הבטיחות;
- חוסר התייחסות לגורמים נוספים שהיו מעורבים בתאונה (שותפים סמויים ו/או ישירים לגרימתה);
- חוסר בנהלים מחייבים לעבודה בבטיחות;
- היעדר הנחיות והוראות ביצוע מדויקות; חוסר פיקוח; חוסר מעקב אחר הביצוע; ועוד, ...

עם התרחשות תאונה - הנפגע עצמו, המעורבים בתאונה והנוכחים במקום נשארים מופתעים. בתחקירים הנערכים לאחר זמן הם אינם זוכרים את הסיבות לאירוע ובמיוחד לא את נקודות "החוסר" שצוינו לעיל. ברוב המקרים מחפשים את האשם.

בדרך כלל מצביעים על הנפגע כנושא בנטל האשמה והאחריות, במקום להתייחס אליו כאל שותף להתרחשות התאונה. בכל תאונה קיימים שותפים המעורבים בה באופן ישיר, אך אינם מוכנים להודות בכך ואף מכחישים את מעורבותם וקיימים שותפים עקיפים - שראו את הסיכון/הליקוי אבל לא גילו נכונות לשיתוף פעולה מתאים או שהתעלמו מהסיכון/מהליקוי, מכיוון שאינו קשור אליהם והוא בעצם תפקידו של עובד אחר.

מתברר שאף לא אחת מהשיטות שצוינו לעיל, שבהן משתמשים המנהלים בנוגע לנושאי הבטיחות והגיהות, לא נותנת מענה ראוי למניעת התאונות. ולכן, נדרש לאמץ התייחסויות ודרכי

פעולה שייתנו מענה טוב יותר ויסייעו לצמצום מספר התאונות. לשם כך יש להכיר את דרכי החשיבה וההתנהגות של העובדים והמנהלים ולשפר את היחס שלהם כלפי נושאי הבטיחות והגיהות. בהוראות העבודה, בהגדרות התפקידים ובתהליכי העבודה יש לשלב את התחיקה בנושאי הבטיחות, את נוהלי הבטיחות המפעליים ואפילו את נוהלי האיכות והגנת הסביבה.

לאחר כל אירוע קיימת חשיבות גדולה מאד להפקת לקחים ולבדיקות מעקב בנוגע ליעילותם של נוהלי הבטיחות לתקופות קצרות וארוכות. במקומות רבים מסתפקים במתן המלצות לפתרונות טכניים מסוימים, שיהיו קלים לביצוע ולא יקרים ובתחום הגורם האנושי - מבצעים הדרכת רענון בטיחות רק לעובד הנפגע. באמצעים אלה לא די.

יש צורך לתת לכל מנהל, בכל דרג ניהול, את הכלים, האמצעים והשיטה, כך שיוכלו לחלק את זמן עבודתם בין כל הנושאים בצורה יעילה שתיקרא "ניהול משולב מושלם". סגנון ניהול כזה צריך לכלול את כל התחומים - הטכניים, האיכותיים, הבטיחותיים והסביבתיים, וכמובן, שלא ניתן להתעלם מהיבט רווחיות הארגון. קיימים מערכי הדרכה רבים שביכולתם להעניק למנהלים צורות הסתכלות, חשיבה והחלטה המשלבות את צורכי הניהול היעיל, הבטיחותי והכלכלי.

ניתן להעביר את המסר הזה לכל דרגי העובדים והמנהלים בארגון ע"י "שידור בפס רחב" שיצביע על מדיניות "ראש גדול". המסר יועבר ביעילות רבה אם תהיה התמדה בהעברתו. חשוב שהמסר יועבר ב"תדר" וביעוצמה" כך שההדים יהיו ברורים גם "למרחקים" - ברחבי הארגון. ■

המוסד לבטיחות ולגיהות

קורסים וימי עיון במחוז ירושלים והשפלה לחודשים ינואר, פברואר, מרץ, אפריל 2009

ינואר

יום עיון לעובדי מעבדות	5.1	לכלל העובדים מאזור ירושלים	רמת רחל
קורס מפעילי עגורן לבודדים (המעשי - במפעלים)	14.1 + 7.1	לכלל העובדים מאזור ירושלים	רמת רחל
קורס מפעילי עגורן לבודדים (המעשי במפעלים)	19.1 + 12.1	לכלל העובדים מאזור אשדוד	חפץ חיים

קורס נאמני בטיחות (בסיסי)	13.1 + 20.1 + 21.1	לכלל העובדים מאזור אשדוד	חפץ חיים
יום עיון למנהלי עבודה בבניין	15.1	למנהלי עבודה בבניין	רמת רחל

פברואר

יום עיון לעובדי תחזוקה	5.2	לעובדי תחזוקה	רמת רחל
יום עיון למנהלי עבודה בבניין	9.2	למנהלי עבודה בבניין	חפץ חיים
קורס אחראי רעלים	10.2 + 17.2 + 24.2	לכלל העובדים מאזור אשדוד	חפץ חיים
קורס נאמני בטיחות (בסיסי)	11.2 + 18.2 + 25.2	לכלל העובדים מאזור ירושלים	רמת רחל

לפרטים נוספים: מחוז ירושלים והשפלה טל': 02-6723110, פקס': 02-6732880

דוא"ל: Jerusalem@osh.org.il