



## עוד מבט על ההתמודדות עם ארגון

### החיפוש אחר מרחב לצמיחה ולהתפתחות אישית, תוך שיפור וייעול הייצור, מוביל פעמים רבות לשיכחת הדגשים הנחוצים להיבטי הבטיחות

הגורמים להשלכות שליליות על יישום ניהול הבטיחות. אחת הדרישות המרכזיות של ניהול בטיחות מסודר היא הבנת הצורך ושיתוף פעולה מלא של כל רמות העובדים במקום. צריך שתהיה נכונות להתייחסות להיבטי הבטיחות ולקבלת אחריות על ביצוע פעולות טכניות - לפי נהלים שנכתבו וסוכמו ע"י כל גורמי מקום העבודה. הנהלים מקנים אחידות ליישום ולביצוע מעקב לביקורת על תקינות תיפקוד המערכת ולפעולות מתקנות.

כל מקום עבודה אשר מחליט ליישם באופן רציני את ניהול הבטיחות צריך לקחת בחשבון שהחלטה כזאת תצריך השקעת משאבים, שינויים משמעותיים באקלים הניהולי ושיפורים בתנאי הבטיחות והגיהות בארגון/ במפעל. ההשקעות תתמקדנה בשיפורי בטיחות בפעולות ייחודיות בתהליכי עבודה, בצורך ליישם את דרישות הבטיחות בשיטה ידידותית ומובנת לכל הגורמים: לעובדים (ללא סירבולים וקשיים ביישום), לרמות הניהוליות (ללא הכבדה מיותרת על הניהול השוטף). האחריות היישומית תתחלק בין גורמי הניהול והעובדים, באופן שוטף ויום-יומי.

### הנעת עובדים ומנהלים לניהול נכון של ענייני הבטיחות שלהם

כדי לנהל נכון את נושאי הבטיחות צריך לעורר את העובדים והמנהלים לרצות בכך. את זה ניתן להשיג באמצעים של:

- קביעת יעדי בטיחות בעבודה השוטפת בארגון/ במפעל.
- קביעת כלים ואמצעים ליישום.
- ביצוע ע"י הכוונה נכונה.
- הקפדה על תחזוקה וטיפול בכל היבטי מערכת ניהול הבטיחות.
- הקפדה ביישום הנושאים הנדרשים לשימור העבודה הבטיחותית.

צריך להיות מודע למניעי העובדים והמנהלים בהתנהלות השוטפת שלהם. הדרך הטובה ביותר לגלות את המניעים הללו היא פשוט לשאול את העובדים והמנהלים או להרכיב ולהציג מערכת שאלות, שמטרתן לברר את הצרכים ואת הקשיים שבהם הם נתקלים במהלך יישום המטלות השוטפות שלהם.

בפגישות ובשיחות עם העובדים מתברר שציפיותיהם ממקום העבודה, לפי דירוג החשיבות שהם מייחסים לנושאים השונים, נראות כך:

1. שתהיה הערכה מלאה לעבודתם.
2. שיהיו להם שיתוף ומידע על מדיניות השכר בארגון.
3. שתהיה מדיניות קידום מסודרת בתפקידים ובדרגות.
4. שבמאבק על תנאי העבודה יועלו דרישות הבטיחות בנושא לשיפורים ולא רק ככלי לנגח בו את הנהלת הארגון.
5. שיהיה לעובד גיבוי נאות מצד המנהל שלו.
6. שתהיה הקשבה של רמות הניהול השונות והתייחסות לבעיות האישיות של העובד.
7. שהעובד יחוש מסופק בעבודתו. אז גם לא יהווה סיכון לעצמו או לסביבה מהיבטי הבטיחות.

סדרי העדיפות של מנהלים ואופן התייחסותם לנושאים הם שונים מאלה של העובדים. הדירוג נראה אחרת:

1. שכר העובדים.
2. קביעות בעבודה.
3. נושאי קידום.
4. תנאי עבודה טובים.
5. עניין בעבודה.
6. דרישות משמעות, אך חוסר נכונות להתייחס לבעיות טכניות כסיכון מהיבטי הבטיחות.
7. שאיפה להערכה מרמות ניהול בכירות יותר.
8. התייחסות לבעיות אישיות.
9. שיתוף במידע.

ההבדלים הכל כך משמעותיים בדירוג הציפיות בין דרגי הניהול לבין רמת העובדים מהווים קושי שניצב בפני הממונים על הבטיחות או מנהלי הבטיחות במפעלים ובארגונים. הם נדרשים לנקוט פעולות לגישור בין הציפיות של הנהלת הארגון/ המפעל לבין אלה של העובדים. בין הנושאים שצוינו לעיל ישנם כאלה

ניהול הבטיחות במפעלים ובארגונים הוא נושא המוטל, בד"כ, על כתפיו של הממונה על הבטיחות בעבודה ו/או על המנהל האחראי על הבטיחות במקום, שבתוקף תפקידם מתלבטים בשאלות הנוגעות לנושא:

1. כיצד להניע את המנהלים ברמות השונות, ואת העובדים, לשמור על כללי הבטיחות לאורך זמן ואיך להפיק מהם את המירב והמיטב בנושאים אלה;
2. מהם הדרכים והאמצעים שיאפשרו להפוך את המנהלים והעובדים לשותפים, לאורך זמן, בשיטת ניהול הבטיחות במפעל/ בארגון ולשלב את ניהול הבטיחות בתהליכי עבודתם;
3. מהי השיטה שתאפשר ליצור מחויבות של העובדים לעניין. כלומר: איך להטמיע את החשיבה הבטיחותית בהתנהלות היום-יומית.

### התייחסות לנושאי הבטיחות

ברמה העקרונית, נושא הבטיחות חשוב מאד לעובדים במפעלים ובארגונים אך הם מטילים את האחריות לחוסר התמדה וחוסר הקפדה על נוהלי וכללי הבטיחות על גורמי ההנהלה, ומסבירים זאת בסיבות שונות: לא ננקטו אמצעים מספיקים לשמירה על הבטיחות והגיהות, לא נמסרו להם אמצעים מספיקים, קיים לחץ בתהליך הייצור, נושא הבטיחות הוא באופן מסורתי באחריותה של ההנהלה ועוד. במקרים שונים אין התייחסות מספקת של העובד לנושא הבטיחות כאשר הוא מעמיד קודם לכל את ביצוע העבודה או המטלה, ובכך נוצר לחץ של העבודה המבטל יוזמות אישיות. גם הזדהות גבוהה עם מטרות המפעל/ הארגון המתכוון - לדוגמה - לזכות בפרויקטים יצרניים, תחת המוטו "העיקר שתהיה עבודה", יוצרת לחץ על העובדים לעצום עין ולהתעלם מנושאי הבטיחות והגיהות בעבודה.

הכותב הוא מנכ"ל בטיחות בתעשייה, מחוז ת"א והמרכז, המוסד לבטיחות ולגיהות

# ושיפור ניהול הבטיחות במפעל

אם מערכת התקשורת הפנים ארגונית/ מפעלית היא יעילה ומיושמת באופן תמידי – המקום יכול להתנהל בעילות טכנית גבוהה וליישם בעילות את ניהול הבטיחות.

יעילות בתחום של תהליכי עבודה מההיבטים הטכניים, המינהלתיים, מחד, ובניהול הבטיחות מאידך, ניתן להשיג ע"י חלוקת האחריות בין כל רמות התיפקוד/ הניהול במקום העבודה:

- כדאי לאפשר לעובדים/מנהלים לבטא מנהיגות בתחומי פעילות אשר מאפשרים להם פיתוח חזון וגיבוש הקו המנחה שלפיו הם מקבלים החלטות ברמה היומיומית.
- ע"י טיפוח מנהיגות של עובדים, גורמים לעובדים ממוצעים או חלשים בקבוצה להשיג תוצאות משופרות, ואף לא צפויות, בסביבת העבודה המשותפת.
- שיתוף פעולה מאפשר לכל אחד, במסגרת חלוקת התפקידים, לקבל מידע על הסיכונים ולעודד פעילות משותפת שתביא להישגים יעילים וטובים יותר.
- תפיסת מנהיגות בנושאי הבטיחות, ע"י אחד מחברי הצוות, עשויה לשפר את סדר היום הבטיחותי, ולהגיע לעתים גם לרמת בטיחות תפעולית גבוהה יותר. אמנם, לעתים יימצאו עובדים מסוימים מתוסכלים, אבל לבסוף – כמעט תמיד יהיה מענה לצורך של סדרי העדיפות, לחשיבות של הסדר ולרמת שליטה נכונה ויעילה.

הנהלת הארגון/ המפעל חייבת להיות מודעת לכשלים הנוטים להתרחש עקב טעויות אופייניות, נפוצות, עובד סורר, כשלים בצורת הנהלת העובדים וכד', לדוגמה:

- מינוי עובדים/ מנהלים למשימה שאינה מתאימה להם.
- ציפיה למעט מדי מעובדים/מנהלים.
- הטלת משימות לא מוגדרות די הצורך, לא ברורות על עובדים/ מנהלים.
- לגרום לעובדים/ מנהלים להרגיש שאינם רלוונטיים, לא חשובים ולהזניח בקשות אישיות שלהם ו/או מניעת עזרה על פי בקשתם.
- במקרים שעובדים ירגישו שאין אליהם התייחסות עם כבוד, הם לא יכבדו את הדרישות של הנהלת הארגון/ המפעל. ◀

תוגשם בעקבות הכשרתם הנכונה לכך. לפיכך:

- חובתה של הנהלת הארגון/ המפעל ליצור מיפרטים טכניים, הוראות עבודה ונוהלי בטיחות שיובילו לביצוע נכון ובטיחותי של העבודות במקום.
- חובתה של הנהלת הארגון/ המפעל לקיים הכשרה לעובדים עד שירגישו ביטחון ויכולת לבצע את המשימות בהיבטים הטכניים והבטיחותיים, כולל יישום ניהול הבטיחות הכללית.
- חובה להתמיד בהכשרה. ההכשרה איננה משימה חד פעמית לביצוע במעמד קליטתו של עובד או מנהל לתפקידו, אלא תהליך רציף, שיש בו התפתחות, בהתאם לשינויים המתקיימים בתהליכי העבודה, והיווצרות סיכונים או איתור סיכונים חדשים באופן מתמיד.
- חשוב שכל הנהלה של ארגון תהיה מודעת לכך שלרשותה עומדים עובדים ומנהלים שהוכשרו לעבודתם מכל ההיבטים הטכניים והבטיחותיים.
- הטלת משימות על עובדים ומנהלים תיעשה רק לאחר שיעברו הכשרה מתאימה בנושא ניהול הבטיחות.

## מהלכים לזכות בשיתוף פעולה

יש לזכור שנכונותו של "הגורם האנושי" להתייחס להיבטי הבטיחות וזכייה בשיתוף פעולה יעיל וברצון של העובדים והמנהלים יכולים להתקיים רק אם יתקיימו הנושאים הבאים:

"הגורם האנושי" מקבל עדכון שוטף על מה שקורה ומתרחש בארגון/ במפעל. העובדים/ המנהלים שותפים במחשבות ובשיקולים על האפשרויות השונות בתהליכי קבלת החלטות. הקפדה על שיתוף עובדים/ מנהלים בקבלת החלטות מביאה למחויבות רבה יותר מצידם לבצע את החלטות על הצד הטוב ביותר.

מומלץ לכל הנהלת ארגון להיות קשובה לדעות של העובדים ולהצעותיהם. במיוחד חשוב להקשיב לאותם עובדים הנמצאים בקשר רצוף וצמוד עם לקוחות חיצוניים של הארגון/ המפעל. עובדים אלה הם מקור טוב לרעיונות חדשים (מבחוץ) ולהצעת פעולות מתקנות לפי בקשות או דרישות של הלקוחות.

צריך לאתר עובדים שהם בעלי נכונות ובעלי השפעה, שיש להם רצון להשפיע על עובדים אחרים ולהיות שותפים ביצירת שינוי בהתייחסות להיבטי הבטיחות ולשיטות ניהול הבטיחות.

הנעת העובדים נוצרת בעקבות מילוי צורכיהם בעבודה. דרך טובה לברור הצרכים ולהבנת התייחסותם להיבטי הבטיחות היא על ידי הקפדה על תישאול שוטף, התעניינות רציפה ומאמץ לוודא את סדרי העדיפות של העובדים.

בין שאר הגישות לנושא ניתן להציג ערכת התנהגות כלפי העובדים שרבים סיכוייה להניע עובדים ומנהלים:

- ע"י השמעת שבחים על פעולות מוצלחות ויעילות, באופן אישי ובפומבי, באוזני המעורבים בכך ובנוכחות קהל העובדים, באופן כללי.
- איתור אמצעים ונקיטת פעולות יצירתיות ומגוונות המיועדות לתגמל את העובדים/ המנהלים (בנוסף לשכר השוטף).
- חשוב מאד לכל מקום עבודה להראות לעובדים ולמנהלים, ובהדגשה, כי לעבודתם יש חשיבות, משמעות והשלכות לטובת כלל הארגון/ המפעל.
- זיכרו! "הגורם האנושי" מעדיף מלה טובה על פני כל סוג אחר של תגמול.

שיתוף יעיל של העובדים והמנהלים מושג ע"י הדרכתם ועידודם למאמץ המבוקש:

- צריך לידע אותם בנוגע למטרה שלשמה מבוקש המאמץ.
- צריך ליצור עבורם נקודות חיבור ומחויבות למטרות הארגון.
- צריך לעודד את העובדים והמנהלים להאמין ביכולתם להשיג את המטרה המצופה.
- צריך לוודא שהתפקיד של כל עובד/ מנהל ברור לו – כדי למנוע חוסר ודאות ומידע שגוי. זה ימנע כיווני פעילות אשר יכולים ליצור לעובדים או למנהלים בזבוז זמן על שאלות כגון: "מדוע?", "מי?" וכד', במקום שיהיו שותפים פעילים בעשייה ממשית.
- לכן חשוב שהמטרה והחזון יהיו ברורים ונטועים בתודעת העובדים והמנהלים.

השגת שיתוף נכון ומהיר של העובדים והמנהלים ביישום ניהול בטיחות



# כיצד מוסיפה הפעילות בנושאי הבטיחות שוטרים למשטרת ישראל?

**תחום הבטיחות והגיהות השתנה מאוד בשנים האחרונות, בעולם ובישראל. מה שנשאר קבוע היא המטרה העיקרית של כל העוסקים בבטיחות ובבריאות בתעסוקה: ליצור סביבת עבודה שלא תגרום נזק לבריאות הפיזית והנפשית של העובדים בכלל, ובמשטרה בפרט - של השוטרים.**

גם כאן נהוג להתייחס ל-3 מישורים/ עומקים:

- תרבות הבטיחות בארגון תהיה מבוססת על ערכים, אמינות, עמדות והתנהגויות;
  - ניהול הבטיחות והגיהות יהיה מבוסס על מדיניות של תכנון, יישום והערכה;
  - ניהול הסיכונים - זיהוי, הערכה ובקרה ברמה הארגונית - באופן כוללני, מבוסס מעיקרו על נהלים, הנחיות עבודה ופיקוח. המרכיבים שתוארו לעיל, הפרטניים והארגוניים כאחד, יוצרים אקלים בטיחות. אקלים בטיחות מיוחס לקבוצת עובדים ולא לעובד בודד, והוא משתנה לאורך הזמן. יצירת אקלים בטיחות חיובי בארגון נותנת תוצאות מיידיות, כמותיות ומדידות, בנוגע למספר פרמטרים מייצגים ומאפיינים שאותם אנו יכולים לכוון ל"תוצאות עסקיות": מספר תאונות ל-1000 עובדים; מספר תאונות דרכים יחסית למצבת כלי הרכב; מספר ימי עבודה אבודים.
- כאשר משווים את הנתונים האלה לאורך זמן, ניתן להבחין בגורם הנעלם שקשה להבחין בו - **המניעה**. פעולת מערכת הבטיחות **מונעת** תאונות ואבדן משאבים, ומאלה ניתן לראות באופן מוחשי אותה ואת השפעותיה.

## נתונים מהשטח

להלן מספר נתונים על מניעת התאונות ומשמעותן במשטרת ישראל בשנים 2008/9 או במילים אחרות: כמה שוטרים "נוספו" למערכת.

בין שנת העבודה 2008 לבין שנת העבודה 2009 נמנעו 140 פציעות. הדיווחים על פציעות כוללים כל פציעה, גם אם לא היתה היעדרות בעקבותיה. תרגום מספר ימי הפגיעה לימי עבודת שוטרים מביא לחיסכון בימי עבודה המקביל לעבודת 33 שוטרים. מכאן ש-33 שוטרים בריאים "נוספו" למערכת בשנת העבודה 2009.

על אותו משקל, מעיון בירידה במספר המקרים בהם היה מעורב רכב משטרה בתאונות דרכים במחצית שנת העבודה 2010 לעומת אותה מחצית בשנת העבודה 2009 ניתן להסיק ש"נוספו" כ-150 כלי רכב תקינים למצבת כלי הרכב המשטרהיים. ■

מאת **ניצב משנה עוזי זומר**

**ה**שינויים בהיבטי הבטיחות והגיהות בעבודה חלו בעקבות מימצאים שהוכיחו למנהלי מפעלים וארגונים שפעילות בתחום הבטיחות גם משפרת את ביצועי הארגון, וחוסכת הוצאות רבות מחד (מניעת תאונות ותקלות הגורמות לבזבז משאבים), ומשפרת את איכות חיי העובדים ובריאותם, מאידך. העיסוק המשטרתי בבטיחות הוא מורכב, מכיוון שנדרשים ידע והבנה במספר רב של תחומים: ארגונומיה, הנדסה, כימיה, ביולוגיה, פיזיקה וניהול. כל אלה משולבים בהנעת עובדים, פסיכולוגיה ושיווק, במטרה להגיע לכל שוטר ושוטר במשימותיו השונות. "יחידת הייצור" הקטנה ביותר המפיקה בטיחות בעבודה היא העובד (השוטר) הבודד, שעליו מוטלת האחריות ליצור סביבת עבודה שתבטיח את חזרתו בשלום לביתו ולמשפחתו. הכלי העיקרי שמערך הבטיחות במשטרה מעמיד לרשות השוטר הוא ידע בניהול סיכונים, המאפשר לשוטר לבצע את משימותיו תוך הפקת בטיחות מרבית, כלומר: מינימום היפגעות.

ניהול סיכונים הוא נושא משמעותי בכל תחומי החיים ובעיקר בתחום הבטיחות. השיטה מביאה בסופו של תהליך לשליטה טובה יותר בסיכון, עד כדי מניעתו המוחלטת, כולל הסיכוי לפגיעה וחומרת הפגיעה האפשרית. כל שוטר חייב להכיר את גורמי הסיכון בעבודתו, לדעת לנתח אותם בהתאם להסתברות התרחשותם ולמידת חומרתם. ניתוח הסיכונים אינו גורם לעיכוב או למעצור במשימה, אלא משולב בתוכה ומבוצע לעתים תוך כדי תנועה ב-3 שלבים מרכזיים:

- איסוף אינפורמציה באופן שוטף מסביבת הפעילות וזיהוי הסיכונים;
- הערכת מידת חומרתם של הסיכונים, לעתים בצורה אינטואיטיבית;
- בקרה על הפעולות הננקטות במהלך המשימה לצורך שליטה בסיכונים.

כדי להגיע לרמה טובה במכלול תפוקת הבטיחות ברמה הארגונית יש לבצע תהליך שנקרא ניהול בטיחות.

הכותב משמש כרמ"ח בטיחות במשטרת ישראל

▲ אם הנהלת הארגון/המפעל תהיה מוכנה להשקיע ביצירת סביבת עבודה נעימה ובטיחותית - שאפשר לעבוד בה בנוחיות ובבטיחות - תהיה לעובדים הרגשה טובה בעבודה. הם יחוו שהם לא לבד וקיים עבורם גב רחב ויציב בארגון/ במפעל, ושהם חלק מצוות הפועל בתיאום ובתחושת שוויון בין חברי הצוות.

מומלץ לנקוט פעולות שבעקבותיהן העובדים/המנהלים ירגישו תחושת בית בארגון/במפעל בו הם מועסקים זמן ניכר. זה יביא את העובדים לבצע את עבודתם, כאילו עשו לביתם. מומלץ להתמיד בהפצת מידע לעובדים ולמנהלים - בשיחות, מעל לוחות מודעות עם פרסומים רלוונטיים, שילוט בטיחותי בעמדות העבודה, שילוט על מידע כללי בכלל במיתחם הארגון/ המפעל וכו'.

גם דאגה לקיומן של פינות מנוחה ולתנאי רווחה ונוחיות מסודרים ונקיים לעובדים ולמנהלים תורמת לאווירה טובה ונינוחה שמובילה את העובדים לאיכפתיות ולנאמנות למקום העבודה.

## סיכום

יש לזכור שהנעה (מוטיבציה) היא תחום הסוחף לכיוון החיובי, וחוסר הנעה היא תחום סוחף לכיוון השלילי. לפיכך, קיימת מחויבות של הנהלת הארגון/המפעל לתת דוגמה אישית בנושאים רבים ובהם:

- פניית ההנהלה לעובדים, בצורת חשיבה והתנהגות מוכוונת בטיחות, תביא למוטיבציה מוגברת ליישום עקרונות מדיניות הבטיחות בארגון.
- בניית התלהבות ויצירת נכונות של העובדים/המנהלים לקיים את כל הנדרש מהם, ובכלל זה - כללי זהירות והקפדה על בטיחות וגיהות בעבודה. בכך תתקיים הנעת העובדים לכיוונים הרצויים למפעל.
- להיות מודעים לכך שכשל של הנהלת הארגון/המפעל, אשר אמורה להנחות את צוות העובדים להצלחה, יהיה ודאי אם ההנהלה לא תביע נכונות ליישום הכללים הרצויים. ■