

מעורבות עובדים משפרת את הבטיחות בעבודה

מחקרים מראים כי מקום עבודה שנוקט גישה של שיתוף עובדים הוא מקום בטוח יותר לעבוד בו. מעורבות עובדים הובילה לדיווח מיטבי על אירועי בטיחות, להצטיינות בכל המדדים, להקטנת היעדרויות ולהעלאת המוטיבציה בעבודה. איך תעשו זאת? התשובות במאמר שלפניכם

מאת מהנדס מיקי וינקלר M.Sc

ראש מינהל הנדסת בטיחות, פרויקטים ועובדים עם מוגבלות המוסד לבטיחות ולגיהות

ההיעדרויות קטן ב-41%, לעומת היחידות העסקיות שדורגו בציון נמוך של שיתוף העובדים. ממצא זה הוא בעל ערך כלכלי רב ומשפיע באופן מהותי על השורה התחתונה של הארגון.

מחקר מוקדם יותר, משנת 2014, בנושא סיכונים עסקיים, שבוצע באוניברסיטת קווינס, בחן את השפעת המעורבות של עובדים במקום העבודה. המחקר בוצע במהלך 10 שנים וסקר כ-110,000 עובדים. ממצאי המחקר הצביעו על כך ששיתוף עובדים תורם להקטנת היעדרותם ב-20%. כמו כן, הוא גורם למזעור תחלופת עובדים ב-26%. שני פרמטרים אלה מעלים את רצון העובדים להיות מחוברים יותר אל מקום העבודה ואל פעילויות ותהליכים שמתרחשים בו. במקום עבודה שבו העובדים מעורבים קיימת ירידה של 26% במספר העובדים החושבים לעבור מתפקידם. רמות נמוכות של שני מדדים אלו מצביעות על מעורבות כללית גבוהה יותר של העובדים במקום עבודתם ועל נכונותם לשמור על רמת בטיחות גבוהה בעבודה.

התוצאות הראו ברמה מובהקת שהיחידות שקיבלו תוצאה גבוהה בשיתוף עובדים היו מעורבות ב-70% פחות אירועי בטיחות, לעומת היחידות העסקיות שדורגו בציון נמוך של שיתוף העובדים

דוגמה כלכלית, המציגה את הקטנת ההוצאות בארגון המשתף את העובדים, מתאר Vance במאמרו משנת 2006: חברת המשקאות Molson Coors חסכה 1.7 מיליון דולר בעלויות הבטיחות, במהלך שנת 2002, כתוצאה משיתוף והגדרת מעורבות העובדים. עובדים מעורבים נקשרו פי חמישה פחות לאירועי בטיחות ונעדרו ממקום העבודה עקב אירוע בטיחות פי שבעה פחות מאשר עובדים שאינם מעורבים. נוסף על כך, העלות הממוצעת של אירוע בטיחות הייתה 392 דולר עבור עובדים שאינם מעורבים, לעומת 63 דולר עבור עובדים שהיו מעורבים.

בשנים האחרונות פורסמו כמה מחקרים, אשר בחנו את תרומת שיתוף העובדים במקום העבודה - לארגון. המחקרים מראים כי לשיתוף העובדים נודעת חשיבות רבה.

מחקר שהתפרסם השנה על ידי John Kline, בירחון (IEEE) Institute of Electrical and Electronics Engineers, מציג הערכת מאפיינים משותפים שעשה מפיץ בין-לאומי גדול של מלט. הוא ביקש לבחון מה מאפיין את המפעלים המצטיינים טכנית, מבין אלה שהמלט מסופק להם.

הביצועים שיקפו תפוקה גבוהה ועקבית, איכות מוצר עקבית, צריכת אנרגיה נמוכה, מניעת פגיעה באיכות הסביבה ועלויות ייצור נמוכות. במהלך הבדיקות במפעלים המצטיינים עלה ממצא מאפיין נוסף: הדיווח על מספר אירועי הבטיחות היה הגבוה ביותר. בשלב הבא, בחנה החברה את הגורמים להצטיינות של חברות אלו בביצועים טכניים ובביצועי בטיחות.

נמצאו שלושה גורמים מרכזיים: הראשון - שיתוף פעולה בין המנהלים והעובדים: העברת מידע באופן נרחב ותקשורת פתוחה ושקופה בכל הרמות. השני - ביצוע תהליכי עבודה "חסינים סטטיסטית" (Robust statistics), שמיועדים להשגת ביצועים קבילים גם בנוכחות הפרעות חיצוניות ושינויים (לעתים בלתי צפויים או גדולים) בנסיבות, או כוח חיצוני שמשנה את הפרמטרים / התנאים שבהם התהליך נמצא. והשלישי - המשאב האנושי, המתאפיין ביכולות גבוהות בתפקידי המפתח החשובים להצלחה.

מכון המחקר Gallup ערך בשנת 2016 מחקר רחב היקף, שנערך ב-73 מדינות. במחקר נבדקו יותר מ-82,000 יחידות עסקיות ב-49 סוגי תעשייה, והשתתפו בו 1.8 מיליון עובדים מ-230 ארגונים. תוצאות המחקר מראות כי מקום עבודה שבו קיימת תרבות של שיתוף העובדים הוא מקום עבודה בטוח יותר לעבוד בו.

82,000 היחידות העסקיות שהשתתפו במחקר דורגו בהתאם לרמת שיתוף העובדים במקום העבודה. התוצאות הראו ברמה מובהקת שהיחידות שקיבלו תוצאה גבוהה בשיתוף עובדים היו מעורבות ב-70% פחות אירועי בטיחות, לעומת היחידות העסקיות שדורגו בציון נמוך של שיתוף העובדים. ממצא נוסף מהסקר מראה באופן ברור כי ביחידות שקיבלו תוצאה גבוהה בשיתוף עובדים מספר

קיים דחף גבוה יותר לבצע את עבודתם במקצועיות, באחריות ותוך תשומת לב לפרטים הקטנים, דבר התורם לתרבות הבטיחות.

עובדים חשים שדעותיהם נחשבות

מתן במה והקשבה לעובדים הקרובים ביותר לביצוע הפעולה. עובדים אלה מביאים לידיעת המנהלים נקודת מבט אמתית מ"שדה הקרב". להם היכולת לזהות את הפער, את התופעה החוזרת, את הבעיה. המידע שהם מחזיקים הוא בעל ערך רב לארגון. הם גם יכולים להציע פתרונות למניעה ולהתגברות על הבעיות. תפקיד המנהלים, מצד אחד, הוא לעודד עובדים לזהות סיכונים בעבודה ולהיזהר מהם, אך מצד שני, עליהם להעניק לעובד את תשומת הלב והקשב לשיתוף המשוב, הפערים והדאגות. אך החשובה מכל היא הפעילות שנוקט המנהל לאור המידע שקיבל מהעובד. נקיטת הפעולה היא שנותנת לעובד משוב לגבי החשיבות שרואה החברה בחוות דעתו. דיווחי העובדים מסייעים לארגון לטפל בבעיות מיד עם זיהוין, ובכך להימנע מאירועי בטיחות, אשר ללא המידע המקדים והטיפול שבעקבותיו ככל הנראה היו מדווחים כתאונות עבודה.

עובדים מחויבים לביצוע עבודה איכותית בפעם הראשונה

קביעת רף של מצוינות אישית וקבוצתית, מתן כלים, אספקת תשתית ואמצעים, הדרכות שיאפשרו לעובד להגיע לרמה הגבוהה בפעילותו. כאשר עובד מחויב לרמה של מצוינות בכל מה שהוא עושה, אך טבעי שיקפיד על שיטות עבודה מומלצות, המונעות אירועי בטיחות. כאשר עובד מתקבל למקום העבודה, הוא מקבל בתהליך קליטתו חניכה והדרכה צמודה, תוך שהוא עובר יחד עם המנהל את התהליך לשיתוף הידע ולשיפור המיומנות לזיהוי ודיווח. כך רוכש העובד את הביטחון לעשות את הדבר הנכון בפעם הראשונה.

לסיכום: בהתחשב בכך שהתרחשות אירוע בטיחותי יכולה לגרום לתוצאות קשות לעובדים, בעבודה ומחוץ לה, ארגונים נדרשים לבניית תרבות של שיתוף העובדים. שיתוף העובדים יקדם ויאץ את זרימת המידע בארגון, ויפתח ערוצים חדשים למידע מעובדים הקרובים ביותר לעבודה. ללא קשר לגודל הארגון, לעיסוקו, או למידת הסיכון בו, בניית תרבות של שיתוף העובדים תוביל למזעור הסיכונים, להגדלת התפוקה, להעלאת הרווחיות והמחויבות ההדדית בין המנהלה לעובדים לצורך שיתוף המידע ולטיפול בו.

מקורות:

- Bolger, B. (2004). Employee involvement: The key to building and maintaining a safety culture. *Transmission and Distribution World*, 56(4), 62-67.
- Vance, R.J. (2006). *Employee engagement and commitment*. Alexandria, VA: SHRM Foundation.
- <https://news.gallup.com/businessjournal/191831/engaged-workplaces-safer-employees.aspx>
- <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/8729099>
- <https://www.totalsafety.com/insights/why-employee-engagement-is-a-key-factor-in-overall-workplace-safety/> ■

בדוגמה אחרת, מתאר Bolger במאמרו משנת 2004 תוכנית לשיפור הבטיחות של חברת Connecticut Light and Power (CL&P). התוכנית הדגישה את שיתוף העובדים בכל הרמות וכללה הקמת צוותי עבודה של עובדים ומנהלים לפתרון בעיות במקום העבודה.

לאחר השנה הראשונה נרשמה ירידה של 27% באובדן ימי עבודה בגלל היעדרות עובדים שנפגעו בתאונות עבודה. היוזמה לשיתוף העובדים שהובילה החברה תרמה גם לשיפור היחסים בכל הארגון. הלכה למעשה, במקום המשתף עובדים יהיה אפשר לראות עובדים שבוחנים ומאתרים מפגעים או סיכונים שלא מוזערו כראוי ומביאים את המידע להנהלה להמשך טיפול. ללא הדיווח, ייתכן שהעובד היה הנפגע. מאפיין נוסף במקום עבודה שמשותף את העובדים ונותן להם במה הוא הדיווח על אירועי בטיחות ואירועי כמעט ונפגע. זאת, מעצם העובדה שהשיתוף במידע שנצפה על ידי העובד ברצפת הייצור עולה לרמת ההנהלה, מתוחקר כדי ללמוד ולזהות את הגורם שהביא להתרחשותו ומטופל. העובד המשתף במידע על התרחשות אירוע כמעט ונפגע מסייע להנהלה במידע רב-ערך. ההנהלה המשתפת את העובד בתחקיר כדי ללמוד ממנו ומידיעותיו מעצימה את העובד, ובכך, נוצרת הרמוניה שממנה מרוויחה גם ההנהלה, הזוכה לקבל מידע רב-ערך שיכול למנוע את התאונה הבאה, על כל השלכותיה, וגם חל שיפור בתהליך העבודה, שגורם לשיפור התפוקה והרווחיות. גם העובד המדווח מרוויח מכך שתרם לארגון בדיווחו, כיוון שתרם לעצמו ולחבריו במזעור הסבירות להיפגעות באירוע בטיחות.

לאחר השנה הראשונה נרשמה ירידה של 27% באובדן ימי עבודה בגלל היעדרות עובדים שנפגעו בתאונות עבודה. היוזמה לשיתוף העובדים שהובילה החברה תרמה גם לשיפור היחסים בכל הארגון. במקום המשתף עובדים אפשר לראות עובדים שבוחנים ומאתרים מפגעים או סיכונים

איך מצליחים הארגונים ליצור תרבות של שיתוף עובדים?

כל תרבות בארגון מתחילה מהחלטת ההנהלה שרואה ביצירתה ערך מוסף לארגון. ללא החלטת הנהלה וקביעת מדיניות ברורה הארגון לא יצליח להגיע אל היעד הנכסף של שיתוף העובדים ומעורבותם. המחקרים העלו כי לארגונים שבהם קיים שיתוף עובדים ומעורבות ישנם כמה מאפיינים משותפים:

עובדים מבינים "למה הארגון קיים"

מנהלים בכל הרמות בארגון המבינים "למה" הארגון קיים. הבנת ה"למה" מאפשרת למנהלים לרתום אליה את העובדים, ובכך להבטיח שהעובדים יבינו את המטרות ויזדהו עמן. כאשר עובדים מאמצים את ה"למה" של הארגון ומתחברים אליו באופן אישי ומקצועי, הם נוטים יותר לחשוב ולראות את התמונה הרחבה בכל תחומי עבודתם. לעובדים המתחברים אל ה"למה" של החברה