

בשטראוס מאמינים בשיתוף העובדים בניהול הבטיחות

מאת מיכאל לרר, M.Sc.

עורך מקצועי, המוסד לבטיחות ולגיהות
צילומים: המוסד לבטיחות ולגיהות



בכניסה לאולמות הייצור חובה להשתמש בכובע בד, בחלוק לבן ולשטוף ידיים ונעליים (בתמונה: ולדימיר מזגים)

מחלקת גבינות, מחלקת מעדנים ומחלקת יוגורטים. לכל אחת מהן אולם ייצור, אולם מילוי ואולם אריזה, וכן, מחסן חומרי גלם ומחסן תוצרת גמורה. יש גם מעבדה, משרדים, מחלקת אחזקה ומחלקת משק. עבודות הייצור נעשות בשלוש משמרות. בחודשי הקיץ מאפשרים לילדי העובדים לעבוד במחלבה, כמעין "הטבה" לעובדים.

לצדו של זילברג ביישום תורת הבטיחות עומדים נאמני בטיחות, הנקראים גם **מובילי בטיחות**, אשר משקיעים כשתי שעות עבודה בשבוע, במסגרת שעות עבודה מוכרות, בנושא הבטיחות. עבודתם של מובילי הבטיחות כוללת, בין השאר, השתתפות בתצפית על העובדים במחלקות השונות בעת ביצוע העבודה כדי לזהות תהליכים או אירועים שעלולים להוביל לכשל בבטיחות ולבצע חניכה בשטח, סיור בין המחלקות השונות עם עמדת הדרכה ניידת שבנו ועוד. נאמני הבטיחות משוחחים עם העובדים ואוספים מידע על אודות אירועי "כמעט ונפגע". אחת לחודש הנאמנים מסכמים את הנתונים והעובד שדיווח על האירועים הרבים ביותר מקבל את אות "מוערך הבטיחות החודשי של מחלבת שטראוס", וכן, שובר לארוחה זוגית.

חברת שטראוס צמחה ממחלבה קטנה של משפחת שטראוס בנהריה. בשנת 1936, לאחר שעלתה מגרמניה, הקימה המשפחה בחצרה רפת ובה שתי פרות בלבד. מעסקי החלבנות עברה המשפחה לייצור גבינות. ההצלחה האירה פנים, והוקם בית חרושת קטן לגבינות, ראשון מסוגו בנהריה. מאז, התמחתה החברה בתחומי ייצור נוספים, כגון גלידות, מעדני חלב, ומאוחר יותר גם סלטים ארוזים, והפכה לאימפריה משגשגת בתחום החלב ומוצריו, תוך שהיא רוכשת חברות אחרות והופכת לתאגיד מוזן. לשטראוס מפעלי ייצור רבים ברחבי הארץ, מרכזים לוגיסטיים וסניפים רבים מעבר לים. מוטת התפעול הרחבה בארץ ובח"ל מחייבת הקפדה על איכות, כמו גם התייחסות קפדנית לתחום הבטיחות בעבודה. את שגרת הבטיחות החברה מצליחה לקיים בעזרת שיתוף פעולה הדוק בין ההנהלה לעובדים. ההנחיות אמנם מגיעות מלמעלה, אך הבטיחות מתבצעת בשטח.

בתחילת חודש יולי ביקרנו **ויטאלי פרוביז, הגיהותן הראשי של מחוז צפון במוסד לבטיחות ולגיהות**, ואנוכי, כותב המאמר, במחלבת שטראוס שבה מייצרים יוגורטים, גבינות, מעדנים ועוד. המפעל נמצא באזור התעשייה בר לב, בפאתי העיר כרמיאל. בביקורנו התרשמנו מגישת המנהלים והעובדים לקידום הבטיחות, שעיקרה, כאמור, שיתוף פעולה בין ההנהלה לעובדים ועידוד העובדים לקדם את הבטיחות באופן מעשי, או, בניסוח אחר, ניהול פרואקטיבי של הבטיחות. **ולדימיר זילברג, ממונה הבטיחות בשטראוס מחלבות ובשטראוס סלטים** מאז שנת 2000, אירח אותנו בממלכת הבטיחות של שטראוס וערך לנו היכרות עם שיטת ניהול הבטיחות במפעל.

במחלבות שטראוס באזור התעשייה בר לב עובדים כ-400 איש, מהם כ-280 באולם הייצור. שלוש המחלקות הקיימות הן:



מימין ויטאלי פרוביז. משמאל ולדימיר זילברג. הסיר ששימש את המייסדים בנהריה להכנת תוצרת חלב

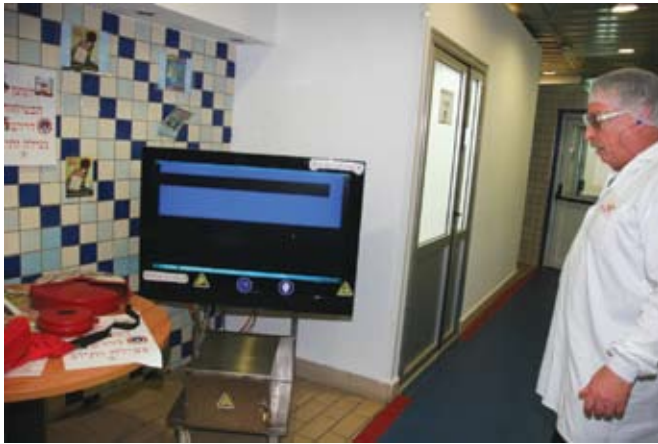
הדרכות בטיחות לקבלנים

גדעון מאור, מנהל הבטיחות של כל אתרי קבוצת שטראוס בישראל, מספר על חשיבות תהליך ה"כמעט ונפגע", תהליך שקיבל דחיפה רצינית בשלוש השנים האחרונות. המנהל צריך לדווח על "כמעט ונפגע", כולל סגירת משימה. נרשמו 351 דיווחים בחצי השנה האחרונה, כ-500 בשנה. הדיווחים הם בנושאים שונים: החלקות ונפילות, מיגון מכונות, ציוד לא תקין וכן, דיווחים רבים בנושאי חשמל.

הסיכונים העיקריים הקיימים בעבודה במחלבות שטראוס הם החלקות ונפילות, עבודה בגובה, עבודה בחומרים מסוכנים, חשיפה לרעש ומיגון מכונות.

חלק מן העבודות נעשה על ידי קבלנים חיצוניים, למשל: מסגרות, חיתוך וריתוך צנרת נירוסטה, חשמל, שיפוצים, צביעה, בידוד צנרת, תחזוקת מדחסים מערכות פנאומטיות. מערכות מיזוג אוויר ועוד.

הקבלנים מסווגים לשתי קבוצות. קבוצה אחת של קבלני הבית, שעובדים תקופה ארוכה ובאופן שוטף עם שטראוס. הקבלנים הללו עוברים הדרכות בטיחות כמו כל עובדי האחזקה. קבוצה שנייה היא של קבלנים שאינם עובדים עם החברה באופן קבוע ונקראו לבצע משימה ספציפית. הללו עוברים טרם כניסתם לעבודה הדרכות בטיחות באמצעות לומדות בטיחות, שפותחו בשטראוס. הקבלן צריך גם להציג את תעודות הכשירות הרלבנטיות לעבודתו, כגון עבודה בגובה, חשמלאות וכד'.



בחברה החליטו לפתח מודל עצמי של ניידת בטיחות. הניידת כוללת עגלה לשינוע מסך טלוויזיה, ואליה מחברים מחשב נייד

באמצעותה הם שומרים על הקשר, מעבירים מידע על תאונות וכמעט תאונות ועוד.

נושאי התאונות והכמעט תאונות מתועדים ומטופלים. בחברה מאמינים שעדיף להתמודד עם אירועים של "כמעט ונפגע" מאשר עם תאונות עבודה שהתרחשו. למעשה, החברה מעודדת את העובדים לדווח באופן אקטיבי על "כמעט ונפגע". האירועים מדווחים באמצעות טופס ניתוח ראשוני, המתאר את שכמעט קרה. מידע זה עובר לממוני כל האתרים, כדי לשתף את המידע והתובנות.

בכל יום שני בשבוע מתקיימת ישיבת הנהלה. כל ישיבה נפתחת בסקירה של המנהל האדמיניסטרטיבי על אודות הבטיחות במפעל. אחד הנושאים החשובים בסקירה הוא דיווחי העובדים על "כמעט ונפגע". ההנהלה מבקשת לדעת אילו תחומים דווחו, כמה דיווחים נרשמו ואם עלו נושאים חריגים. כאשר מוצאים תופעות חריגות, נדרשת התערבות ההנהלה בהגברת ההדרכות, ברכישת ציוד, ובמידת הצורך גם בהקצאת תקציב ייעודי, מעל התקציב השוטף להשקעות בבטיחות. "אני לא מרגיש מגבלה תקציבית", אומר ולדימיר. "כגוף גדול ומסודר, אנחנו מתנהלים לפי תוכנית עבודה לביצוע בדיקות תקופתיות. נערכות בדיקות בציוד לחץ, ציוד הרמה, בדיקות שמיעה לעובדים, בדיקות ציוד לגילוי וכיבוי אש ניטור סביבתי ועוד. לפני שנה השקענו 300,000 שקל בציוד לכיבוי אש, בהתאם לדרישות כיבוי האש".



המכליות מגיעות לעמדת הפריקה. בעזרת הסולם הקבוע העובד, שקיבל הדרכה, מטפס. לאורך גב המכלית יש מעקה בטיחות

ניהול הבטיחות

אתרי קבוצת שטראוס כוללים את שטראוס-עלית בנצרת, שטראוס (קפה) בצפת, ושטראוס (סלטים) כרמיאל. כמו כן, נכללים מרכזי ההפצה בעכו ובלב המפרץ, שטראוס מחלבות באזור התעשייה בר לב, שטראוס יד מרדכי, קפה לוד בלוד ושטראוס מלוחים. תחת שליטת הקבוצה נמצא גם תמי 4. לכל אחד מהאתרים הללו יש ממונה בטיחות. לפעמים הממונה על הבטיחות אחראי לשני אתרי ייצור. זילברג עצמו אחראי גם לבטיחות במפעל שטראוס סלטים בכרמיאל.

ממוני הבטיחות פזורים באתרים בכל הארץ. כדי לחזק את הקשר המקצועי והחברתי ביניהם, מקיימים אחת לרבעון מפגש של פורום ממוני הבטיחות בחברה. לכל מפגש תוכנית עם נושאים ללמידה ודיון, ומפגשים שבהם יש מרצה אורח. באופן שוטף יש לממונים על הבטיחות גם קבוצת וואטסאפ, אשר

ציון בלס, מנכ"ל שטראוס, ציין בכנס לכבוד יום הארגונומיה העולמית בעבודה, שנוערך בשיתוף המוסד לבטיחות ולגיהות בחודש פברואר השנה, כי חברת שטראוס מחויבת לשמירה על בטיחות ובריאות העובדים וכי היא משקיעה בכל שנה בין 7 ל-10 מיליון שקל בפרויקטים שמטרתם לשפר את הבטיחות בתחום הארגונומיה ולמנוע, ככל האפשר, ניסול מטענים. כל תחנת עבודה שהעבודה בה יכולה להיעשות באופן מסוכן, הופכת למסוכנת. בארבע השנים האחרונות ההשקעה בתחום המיכון הובילה להחלפת 350 עובדים על ידי מערכות מסוכנות. למרות הכנסת האוטומציה, אף עובד לא פוטר מעבודתו וכולם שולבו בחברה. לתפיסת החברה, הביטחון התעסוקתי חשוב ובהכרח משפיע על הביטחון הפיזי של העובד ועל הסיכוי להתרחשות תאונות עבודה.



העובדים מתבקשים לנוע בשבילים המסומנים, כדי לא להיפגע מתנועת המלגזות. קיימת גם התרעה קולית



הרובוטים עושים עבודות ליקוט וחוסכים כאבי גב לעובדים. הכניסה למתחם פעילותם אסורה



מערכת אופטית המתריעה על מעבר אדם ועוצרת את תנועת המדפים הנעים על גבי המסילה



באולמות הייצור הותקנה תקרה אקוסטית, שסופגת חלק מועצמת הרעש

שינוי תודעה ותצפיות על העבודה

ולדימיר מספר שהמפעל חיפש דרכים אפקטיביות לקידום הבטיחות ולהורדת מספר התאונות. לכן היה בין הראשונים שאימץ את פרויקט **אקלים הבטיחות** של הטכניון. הפרויקט כלל שאלון הערכה למנהל ולעובדים שבו היה עליהם לציין, בין השאר, כיצד הם רואים את נושא הבטיחות.

הניסיון הראה שהעובדים נוטים לחקות את המנהלים ביחסם כלפי הבטיחות. אם המנהל שם דגש על השגת היעדים ללא התייחסות לבטיחות העובד, גם העובדים ינהגו כך. אם המנהל לא יעיר על אי-שימוש בציוד מגן אישי, העובד יראה נושא זה כבלתי חשוב ולא יקפיד על הבטיחות בעת ביצוע המשימה.

נוסף על כך, אומר ולדימיר, החלו תצפיות על התנהגויות לא בטוחות של העובדים. בהתחלה התצפיתנים היו סטודנטים מהטכניון במשמרות בוקר, צהריים ולילה, ובהמשך למדו זאת נאמני הבטיחות והפכו לתצפיתנים בפרויקט. דותן רודנסקי פיתח את נושא אקלים הבטיחות וקרא לו **אכיפה יזידותית**. מטרת הפרויקט הייתה שינוי תרבות ההתנהגות היום-יומית של העובדים. לאחר שנתיים, זכה פרויקט האכיפה היזידותית בשם **5p** - חמישה פרמטרים, כאשר מתוך 5 פרמטרים ביקשנו שחלק מהפרמטרים - על מה לתצפת ועל פי מה למדוד התנהגויות בטוחות של העובדים בפרויקטים הללו - יינתנו על ידי מנהלים. באותו תהליך עבודה ובאותה מחלקה, אך בזמנים שונים, נעשתה תצפית גם על ידי מנהלים. המטרה הייתה לשקף

לדברי ולדימיר, הקשר עם העובדים בנושא הבטיחות נשמר באופן שוטף, הודות לרענון הנהלים. הוחלט שבכל יום חמישי ייעצרו ל-20 דקות כל תהליכי הייצור במפעל וייערכו שיחות בטיחות עם העובדים. כל מנהל ישוחח עם המחלקה שלו. בשנתיים האחרונות, הוכנס הנושא למסגרת סדורה שעל פיה למנהל יש חופש פעולה בתכנים. בשיבת הבוקר של המנהלים, כל מנהל מציג שלושה נושאים שעליהם הוא מבקש לדבר עם מחלקתו. לרוב, אחד הנושאים הוא תיאור של "כמעט ונפגע" במחלקה. כמו כן, מועלים נושאי סיכונים בחשמל, עבודה בגובה, חומרים מסוכנים ועוד.

בטיחות גם לילדי העובדים

על פי הסכם עם ועד העובדים, ילדי העובדים רשאים לעבוד בחופשת הקיץ באתרי החברה. התעסוקה מותרת לנערים מעל גיל 16 ועד 18. התעסוקה היא בדרך כלל, לתקופה קצרה, בת שבוע. כל העובדים הצעירים מחויבים לקבל הדרכות בטיחות לפני תחילת עבודתם. ההדרכות ברמה היום-יומית מועברות על ידי הממונה על הבטיחות. יש נושאים ייעודיים לבני נוער, כגון הרמת משאות והמשקל המותר להרמה לבנים ולבנות. כמו כן, מועברים נושאים כלליים, כגון בטיחות, שימוש במטפים, הימנעות מהחלקות ונפילות, חשיפה לרעש מוזיק הימנעות משימוש בטלפון הסלולרי בשעות העבודה, דגש על כך שבעת עלייה וירידה בגרם המדרגות חובה להחזיק במעקה ועוד. החברה מקפידה לא לחשוף את בני הנוער לעבודה ברעש, לעבודה בחומרים מסוכנים לעבודה בגובה ולעבודה ליד מכונות.

לאפשר להם להשקיע זמן בעבודה (כאמור, עד שעתיים בשבוע) בנושא הבטיחות. הצידוד שמשפקים לעובדים הוא צידוד מקצועי. כמו כן, נוהג המפעל לערוך השתלמויות מקצועיות לעובדים בתכנים משתנים. בחודשים האחרונים הועברה לעובדים ברצפת הייצור השתלמות בתחום נעילה ותיגו. במפעל יש גם אנשים המתמחים בנושאים ייעודיים, כגון עבודת רובוטים, עבודה בחומרים מסוכנים וכד'. מובילי הבטיחות יוזמים פעילויות, כגון בניית מיני ניידת הדרכה, הבנויה ממסך פלזמה, מחשב נייד על גבי משטח ממונע ידנית. הנאמנים עוברים בזמן המתאים להם ולעובדים בין המחלקות השונות ועורכים הדרכות רענון בתחום הבטיחות בעבודה.

בטיחות על פי תהליך GEMBA

ה"גמבה", כפי שאנשי הבטיחות בשטראוס אוהבים לכנותו, הוא תהליך של זיהוי כשלים ברצפת הייצור. עקרון ה-GEMBA הוא להיות קרוב למקומות העשייה באולם הייצור, האחזקה, היכן שהדברים מתרחשים. בחברה הגדירו איך ומי עושים GEMBA, בנו שאלון לבדיקה של עובדים ברצפת הייצור. השאלון יכול להיות פתוח או סגור. עורכי השאלון מגדירים את השאלות. בכל פעם אפשר להתמקד בנושא אחר, כמו שימוש בטלפון נייד, נעילה ותיגו. הדגש בתהליך מושם על השיחה בין מנהלים לעובדים, העלאת המודעות וסגירת אי-התאמות תוך שיפור סביבת העבודה.

מה אומרים העובדים

אליעזר בן סימון, מנהל אחזקה: "יש לנו מפגשים קבועים עם העובדים, בימי חמישי, שבהם מחדדים את נהלי העבודה, כל פעם בנושא אחר. לאחרונה, שמנו דגש על נושא נעילה ותיגו. כל אחד מאנשי הצוות מחויב לדווח על אירוע של "כמעט ונפגע" אחת לחודש. בעבודה היום-יומית השוטפת עובד יכול לעבור על פני מפגע שאותו הוא רגיל לראות וכבר אינו מעורר את תשומת לבו כפוטנציאל לתאונה. לכן, אנחנו רוצים ללמד את העובדים להסתכל דרך 'משקפיים של בטיחות'".

עפרה רם, מזכירת ועדת הבטיחות: "יש כיום הרבה יותר מודעות לבטיחות בעבודה, הרבה יותר מובילי בטיחות ויותר תמיכה ועידוד לעשייה הבטיחותית. פעם בשבוע יש שיחת בטיחות עם העובדים במשך 20 דקות לפחות. העובדים נחשפים לנושאים רבים בשיחות, נושאים שאנחנו דנים בהם גם בוועדות בטיחות. לעובדים יש המון מודעות והם יעילים מאוד ומדווחים הרבה על "כמעט ונפגע", והדבר מוביל לשיפור אקלים הבטיחות.

רגדה חזבון, מובילת בטיחות במפעל: לזכותה כמות הדיווחים הגבוהה ביותר על אירועי "כמעט ונפגע". היא ממחישה את חשיבות הדיווחים להגברת מודעות העובדים והקטנת מספר התאונות. ■

בפני המנהלים את התנהלות העובדים וכן לשקף למנהלים עצמם את יחסם לבטיחות, להשוות בין תצפיות העובדים לתצפיות המנהלים ולבחון את רמת ההתאמה בין התצפיות ואת הדגשים בתצפיות. אם, למשל, המנהל לא מתייחס בתצפית שלו לעובדים שאמורים להשתמש בצידוד מגן אישי נגד רעש, העובד יבין שנושא השימוש בצידוד מגן אישי נגד רעש הוא המלצה בלבד.



תנועת כלים - בין הקו הצהוב לאדום. תנועת אנשים - עד הקו הצהוב

שיתוף פעולה הדוק בין המנהלים לעובדים

גדעון מאור מסביר את הקשר בין המנהלים לעובדים בנושא הבטיחות בעבודה. לדבריו, הבטיחות במפעל היא מעבר לדרישות הרגולציה. עיקרה הוא בטיחות פרואקטיבית בדגש על מחויבות המנהלים לביצועה, וזאת, באמצעות סיורי GEMBA לבטיחות של מנהלים, מעורבות בסקרי סיכונים, ועדות בטיחות, צוותי עבודה ודיונים. למנהלים חשוב לתמוך במובילי הבטיחות ובנאמני הבטיחות. ללא תמיכה זו, יקשה עליהם להצליח במשימתם. התמיכה צריכה להיות באופן פעיל ומעשי, למשל,



מחלקת האחזקה מייצרת התרעות על "כמעט ונפגע"

דעו יותר - קבלו יותר!

הצטרפו לחוג העמיתים של המוסד לבטיחות ולגיהות 03-7715210