



מודל להשגת פריצת דרך ברמת הבטיחות והבריאות התעסוקתית של ארגוני עבודה

מאת יפעת זר

מידענית, מהנדסת כימיה, מדור ידע וחדשנות, המוסד לבטיחות ולגיהות

הארגונים עוברים תהליך דומה של שינוי, המתרחש בשלושה שלבים, כפי שנראה באיור שלהלן. הוא מתחיל בדרך כלל בהשפעה חיצונית, לדוגמה, קבלת הנחיה או הוראה מאת הרגולטור. זו מניעה את הארגון לפתח מדיניות בטיחות מחודשת, המשלבת בתוכה מידע חיוני, שלא היה לפני כן בידי הארגון. איש מקצוע בתוך הארגון מוביל את השינוי, בין היתר, על ידי יצירת דינמיקה חברתית חיובית, תוך שיתוף פעולה טוב בין ההנהלה לעובדים והעצמת עובדים, כך שמתפתחת בארגון תבנית לשיפור רציף ומתמשך של רמת ה-OSH בו, עד להשגת תוצאה רצויה של הפחתת סיכוני הבטיחות בארגון, שכל עובדי הארגון חשים מחויבות ואחריות אישית לשמר.

ארבעה ארגוני עבודה מבין אלו שזוהו על ידי צוות המחקר הסכימו לשמש כמקרי בוחן במחקר. בכל אחד מהם נאסף מידע, המשלים את המידע הקיים על תביעות לתגמולים בגין תאונות עבודה ומחלות מקצוע, למשל, באמצעות ראיונות עם 10 עובדים בתפקידים שונים ואיסוף מסמכי תיעוד פעולות האכיפה, הפיקוח והבקרה, שבוצעו על ידי ועדות הבטיחות והבריאות ומשרד העבודה באונטריו.

מחלקת המחקר של המוסד לעבודה ולבריאות IWH בקנדה פיתחה מודל לשיפור רמת ה-OSH (הבטיחות והבריאות התעסוקתית) של ארגוני עבודה, אשר זוהו כארגונים המשקיעים מעט מדי במניעת פציעות, תאונות עבודה ומחלות מקצוע. לצורך פיתוח המודל התבסס צוות החוקרים על נתוני תביעות לתגמולים בגין פציעות, תאונות עבודה ומחלות מקצוע, שסיפקה חברת הביטוח באונטריו WSIB (Workplace Safety and Insurance Board).

החוקרים עקבו אחר תפקודי ה-OSH של ארגוני עבודה, אשר תוך 10 שנים הצליחו להפחית משמעותית את שיעור התביעות לתגמולים של עובדיהם והשיגו פריצת דרך ברמת ה-OSH של הארגון, כך שלפני יישום התוכנית לשיפור הם היו בין 50% הארגונים בעלי השיעור הגבוה ביותר של תביעות לתגמולים, ולאחריה, בין 20% מהארגונים בעלי השיעור הנמוך ביותר של תביעות לתגמולים בענף התעסוקה שאליו הם שייכים.

הפחתת סיכוני בטיחות

אף שהפרטים משתנים מארגון לארגון,

בתום עשור ליישום התוכנית נרשמה ירידה דרמטית (של כ-75%) בשיעור התביעות לתגמולים בגין תאונות עבודה ומחלות מקצוע, והסוכנות החלה לקבל הנחות משמעותיות בפרמיית ביטוח עובדיה

**בתום עשר שנים
של הפעלת התוכנית,
ירד ממוצע תביעות העובדים
לתגמולים בגין פציעות,
תאונות עבודה ומחלות
מקצוע מ-39 ל-5 בשנה.
נוצרו תחושת מחויבות
אישית גבוהה בקרב
העובדים ושיתוף
פעולה פורה ביניהם**



איור: Freepik

ייעוץ עם יועץ OSH חיצוני הוביל את הנהלת הארגון להבנת הצורך ההכרחי בשינוי. מנהל משאבי האנוש של הארגון הוביל את התוכנית לשיפור OSH בארגון, תוך שיתוף פעולה מוצלח עם היועץ החיצוני ובהנחייתו. התוכנית התבססה על מדיניות פרואקטיבית לצמצום סיכונים OSH והעלאת שיעור החזרה לעבודה לאחר פציעות ותאונות עבודה. התוכנית כללה, בין היתר, ניסוח מחדש של תפקידי עובדים שכללו לראשונה גם אחריות בנושאי OSH, תגבור צוותי עבודה קיימים, הוספת הדרכות עובדים ותרגילי חירום, שימוש במעליות מכניות להרמת פציינטים, יישום שיטות למניעת אלימות פציינטים ועוד. בתום עשור ליישום התוכנית נרשמה ירידה דרמטית (של כ-75%) בשיעור התביעות לתגמולים בגין תאונות עבודה ומחלות מקצוע, והסכנות החלה לקבל הנחות משמעותיות בפרמיית ביטוח עובדיה.

מפעל לייצור חלקי מתכת

הנהלת מפעל לייצור חלקי מתכת, שהעסיקה כ-200 עובדים בעבודות פיזיות

לכלל העובדים והדרכות ייעודיות לעובדים חדשים ובמיוחד לצעירים. נרכשו דחסן אשפה, מערכת אוטומטית להעמסת סחורה, פריזרים עם מגנזון למניעת נעילה פנימית, מעמדי סחורה ייעודיים להערמת ארגזים וחומרים ארגזים בטיחותיים.

יישום התוכנית הביא להפחתה עקבית של שיעור תביעות העובדים לתגמולים בגין תאונות עבודה ומחלות מקצוע, ובתום עשור נרשמו רק 3 תביעות לכל 100 עובדים בשנה. בעוד שבבעבר נכשל הארגון שוב ושוב במבדקי OSH, לאחר 3 שנים של שיפור מתמיד התחיל הארגון לקבל הנחות בפרמיית ביטוח העובדים בזכות צמצום מספר התביעות לתגמולים, כאמור.

סוכנות למתן שירותי בריאות קהילתיים

בעבר, נושא ה-OSH בסוכנות המספקת שירותי בריאות קהילתיים, לא היה בראש סדר העדיפויות של ההנהלה, על אף שעובדים רבים מבין 240 העובדים שמעסיק הארגון סבלו מפציעות בעת טיפול בפציינטים והרמתם, מאלימות של פציינטים כלפיהם, החלקות ונפילות וכו'.

להלן תיאור ארבעת מקרי הבוחן מעוררי ההשראה:

מרכול

הנהלת מרכול, שהעסיקה כ-200 עובדים במשרה מלאה וחלקית, לא ייחסה בעבר חשיבות רבה להרמת ה-OSH של עובדיה, על אף שעובדים רבים במרכול סבלו מפציעות חוזרות ונשנות עקב הרמת מטענים כבדים, שימוש בסכינים ובחומרים קופסאות, פעולות חוזרניות בעבודת קופה, החלקות ונפילות בעת סידור סחורה על מדפים או הליכה על משטחים רטובים.

תאונת עבודה קשה שאירעה לעובד בן 19 ברגלו במרכול אחר זעזעה את בעל החברה ובעקבותיה הוא החליט לעשות שינוי. בהמלצת יועץ בטיחות חיצוני ובהנחייתו, השקיע הבעלים עשר שנים ו-10,000 דולר לשנה בשנים הראשונות (כ-40 דולר לכל עובד) בתוכנית לשיפור רמת ה-OSH של החברה.

לצורך הובלת התוכנית נעזר הבעלים בעוזרת מנהלה, קופאית לשעבר שעברה קורס בבטיחות. נערך סקר סיכונים לזיהוי פערי בטיחות בארגון, ולפי ממצאיו, הוחלט על הוספת הדרכות תקופתיות



« המשך מעמוד קודם

לניהול OSH. היא בנתה מערכות יחסים טובות ומבוססות אמון עם ההנהלה והעובדים וביניהם, והכניסה לפגישות השגרתיות של צוותי העבודה את נושאי OSH.

לאחר התייעצות עם מומחה חיצוני, נערך סקר סיכונים ובעקבותיו הוכנסו שיפורים למתקני הייצור, למשל, הוספו אמצעי בטיחות של מכונות, מפסקי הגנה, מוטות לתמיכת ערמות התוצרים, רשתות למניעת נפילת חלקי מתכת ממדפים, הוחלפו אקדחי ריתוך, סופקו קסדות קלות משקל לרתכים, הוספו עיניים אלקטרוניות, סימוני תכולה על מדפים והותקנו וילונות תעשייתיים להפרדת אזורי ריתוך.

בתום עשר שנים של הפעלת התוכנית, ירד ממוצע תביעות העובדים לתגמולים בגין פציעות, תאונות עבודה ומחלות מקצוע מ-39 ל-5 בשנה. נוצרו תחושת מחויבות אישית גבוהה בקרב העובדים ושיתוף פעולה פורה ביניהם, ואלו הביאו לייסוד תרבות ארגונית, המשמרת רמה גבוהה של בטיחות ובריאות בעבודה לאורך זמן.

מפעל לייצור פלסטיק

חברת Plastics Co. הפרטית החלה לייצר מוצרי פלסטיק משנת 1985 עם 50- עובדים וסבלה שנים רבות משיעור

קשות, כמו גריסה, כיפוף וריתוך מתכות, ניסתה במשך שנים רבות לשפר את רמת OSH ונחלה כישלון. מבדקי OSH שנערכו למפעל הסתיימו במפחי נפש, פעם אחר פעם. העובדים סבלו שלל פציעות ופגיעות בבריאותם, כגון פגיעות בעיניים, חתכים ודקירות באצבעות הידיים, פציעות מחפצים נופלים, כוויות ושפשופים בעור, פגיעות שריר ושלד (MSC's) בכפות הידיים, הזרועות והגב התחתון.

לאחר תאונת עבודה קשה, שאירעה בשנת 2001, שבה התרסקה רגל של עובד, הגבירו הרשויות את סיורי הפיקוח והאכיפה במפעל ובשלב מסוים דרשו מינוי של מפקח משאבי אנוש, תפקיד שלא אויש כמה שנים. בשנת 2004 נרכש המפעל על ידי חברה אמריקאית, אשר מינתה למפעל מנהלת מתקן חדשה, וזו הציגה למפעל יעדי תפעול ותפקוד חדשים. ייתכן שאלו הניחו את התשתית לשיפור תפקודי OSH במפעל, אך לא היו מספיקים כדי לחולל פריצת דרך.

נקודת המפנה חלה עם קבלת הוראה נחרצת ממשרד העבודה באונטריו לתיקון מידי של מדיניות החברה, שבעקבותיה שכרה החברה מתאמת OSH מומחית ומנוסה, בעלת כישורים חברתיים טובים, שהובילה להקמת מערכת משופרת

בתום עשר שנים של הפעלת התוכנית, ירד ממוצע תביעות העובדים לתגמולים בגין פציעות, תאונות עבודה ומחלות מקצוע מ-39 ל-5 בשנה

מודל להשגת פריצת דרך ברמת הבטיחות והבריאות התעסוקתית בארגוני עבודה



אינטראקציה טובה בין עובדי המפתח בנושאי OSH לבין ההנהלה אפשרה אווירת צמיחה פורייה בתחומי OSH ברצפת הייצור, כך שכל העובדים קיבלו על עצמם משימות לקידום הבטיחות

צילום אילוסטרציה: Freepik



העלאת מודעות העובדים לסיכוני הבטיחות ולמניעתם

לכל אורך תהליך השינוי קיבל המפעל תמיכה חיצונית ממומחי OSH, שהדריכו עובדים, ערכו מבדקי בטיחות תקופתיים ויחד עם העובדים ביצעו הערכות סיכוני בטיחות. כמו כן, הנהלת החברה חתרה לקבלת הכרה רשמית בפועלה למען בריאות עובדיה מרשות הבריאות האזורית והתמקדה בניתוח כשלים ואירועי פציעות ותאונות עבודה להעלאת מודעת העובדים לסיכוני הבטיחות ולמניעתם. ●

הבטיחות של החברה, שכבר כללה שלושה סניפים.
• מנהל מתקן חדש ליישום שיטות ייצור אוטומטיות ובטיחותיות.
• מנהל ייצור שהעלה את נושאי ה-OSH למודעות העובדים והמריץ אותם לשיפור תחזוקת ציוד ומתקנים.
• מנהל תחזוקה חדש סייע במציאת פתרונות למניעת סיכוני בטיחות.
• מהנדס תהליך ותיק, שצוות ההנהלה ומפעילי המתקן סמכו עליו, מונה כממונה בטיחות המפעל ונחשב כמוביל העיקרי לשינוי. הוא עסק בהקמת פרויקטים, יצירת מערכות מעקב איכותיות, שיפור שיטות עבודה והדרכות עובדים.

אינטראקציה טובה בין עובדי המפתח בנושאי OSH לבין ההנהלה אפשרה אווירת צמיחה פורייה בתחומי OSH ברצפת הייצור, כך שכל העובדים קיבלו על עצמם משימות לקידום הבטיחות. בהדרגה שופרו תנאי העבודה במפעל והופחתה רמת סיכוני ה-OSH, הוחלפו ציוד ומכונות, ספק חומרי הגלם סיפק את הפלסטיק ברצועות, כך שנמנע השימוש בסכינים לחיתוך הפלסטיק בתחילת תהליך הייצור. בתום עשור, ירד מספר התביעות לתגמולים בגין פציעות תאונות עבודה ומחלות מקצוע מ-23 לכל 200,000 שעות עבודה בשנה לאפס.

גבוה של עזיבת עובדים, חוסר יציבות של תהליכי העבודה וקושי בשליטה ובבקרה על נושאי OSH. עם גדילת שוק היעד של החברה והביקוש למוצריה פתחה החברה סניף נוסף בצפון קנדה, אך נושאי OSH נתפסו כמעכבים את האצת קצב הייצור והגדלת היקף הייצור של החברה.

עובדי החברה סבלו מחתכים בעור, לעתים חמורים, מלהבי סכינים חשופים ששימשו לחיתוך חומר הגלם, מכוויות ממוצרי פלסטיק מותכים שיצאו מתהליך הייצור, מנפילות ממתקני ייצור, מפציעות מהתנגשויות במלגזות ועוד. הנהלת החברה החלה לראות את חשיבות נושאי ה-OSH לאחר ביקור נציגי משרד העבודה במפעל בתגובה לתאונה קריטית שאירעה בה, אך המניע האמתי שהוביל את החברה לפריצת הדרך היה דרישת הלקוחות, שרובם שייכים לתעשייה הפטרוכימית ומחויבים לאמנות בין-לאומיות. הלקוחות אילצו את החברה לשפר משמעותית את נושאי הבטיחות והבריאות של כל הגורמים בשרשרת האספקה של החברה, כולל ספקיה. מנהל החברה גייס ומינה כמה עובדי מפתח בתפקידי בטיחות:

• מומחה OSH בכיר ומנוסה מתעשיית הפטרוכימיה להקמת מערכת ניהול

מקור:

Breakthrough Change in OHS: Case study series, IWH, 2014