



ניהול הבטיחות באמצעות כלים של ניהול איכות

ולשיפור התהליך, הוא התמורה האמיתית. מעורבות העובדים בניהול הבטיחות מקדמת הגינות, שוויון, מעורבות והעצמה של העובדים. הדאגה לעובד, קיום מנגנון תקשורת רציפה והכרה בתרומתם, הם התגמול שמגביר אצלם את המוטיבציה ובונה את מחויבותם לממש את הידע והמיומנויות שלהם לתועלת הארגון. לעניין זה אעיר כי ועדת בטיחות, פעילה ככל שתהיה, לא תמיד נותנת מענה למעורבות עובדים. לרוב, ועדת הבטיחות מוטה למתן מענה לדרישות החוק, מוטה לתכתיבי הנהלה ולאינטרסים "פוליטיים" פנים-ארגוניים, ומשאירה חלק מהעובדים מחוץ למנגנון השיח.

4. גישה תהליכית בניהול בטיחות - ארגונים מצוינים מודדים את תוצאות ניהול הבטיחות שלהם, באופן מקיף, ביחס לגורמי מפתח במדיניות ובאסטרטגיה, ומגיעים להישגים מעולים. מדידת תוצאות ניהול הבטיחות מתבצעת ע"י מדידת תהליכים עפ"י שיטת ה"זה"ב: זיהוי התהליך, כולל מיפוי וזיהוי נתוני ומימשיקי הפנים והחוץ התומכים בו, וזיהוי היעדים המתבקשים ממנו. **הערכה** - תכנון מול ביצוע, הערכת התוצרים המתקבלים והצבתם מול הציפיות מהתהליך. **בקרה** - מיסוד תהליך הזיהוי וההערכה ומעבר מפעילות חד-פעמית לפעילות שיטתית, החוזרת על עצמה, כדרך עבודה. הבקרה איננה על הביצוע אלא על ניהול התהליכים.

5. גישת מערכתית לניהול - ארגונים מצוינים מיישמים את יעדי הבטיחות שלהם על ידי פיתוח אסטרטגיית בטיחות ממוקדת בעובדים ובעלי תפקידים. אסטרטגיית בטיחות שבעת גיבושה נלקחו בחשבון תנאי העבודה ואילווצים מבניים, תקציביים, תפקודיים ואחרים. הארגונים מוציאים לפועל את אסטרטגיית הבטיחות באמצעות פיתוח מדיניות בטיחות מתאימה והעברתה אל כלל העובדים ובעלי התפקידים, תכניות הבטיחות, יעדים ותהליכים בניהול הבטיחות, שכולם מונחלים בתרבות הארגון.

6. שיפור מתמיד - ארגונים מצוינים משפרים את תהליכי הבטיחות בהתאם לצורך, תוך שימוש בחדשנות, כדי להגן על המנהלים, העובדים ובעלי עניין אחרים (לדוגמה, קהילה) וכדי ליצור עבורם ערך חיים גדול והולך.

7. גישה עובדתית לקבלת החלטות. ארגונים מצוינים מודדים את תוצאות ניהול הבטיחות שלהם, באופן מקיף, ביחס לתהליכי עבודה, תפוקות ותשומות ומגיעים להישגים עסקיים מעולים.

8. יחסים עם ספק המבוססים על תועלת הדדית - ארגונים מצוינים מתכננים ומנהלים שותפויות חיצוניות על מנת לתכנן וליישם את ניהול הבטיחות. הם יוצרים קשר עם ספקים, ובוחנים את היבטי הבטיחות גם אצלם. התכנון כולל הקצאת משאבים פנימיים באופן שתומך במדיניות הבטיחות, באסטרטגיית הבטיחות וביישום מועיל של תהליכי העבודה. בעת תכנון ניהול הבטיחות ובמהלך ניהול השותפויות והמשאבים, הארגון פועל לאיזון בין הצרכים העסקיים של הארגון וצרכי הבטיחות של העובדים בהווה ובעתיד, צרכי הקהילה והסביבה.

עקרונות ניהול הבטיחות בפרט, כמו עקרונות ניהול האיכות בכלל, מהווים את עמוד השדרה של ניהול הארגון: שכן "ניהול הוא ניהול הוא ניהול, נקודה". אין לנו היכולת להפריד בין ניהול עסקי לניהול סביבתי ולניהול הבטיחות. התקציב הוא אותו תקציב, ובעלי התפקידים הם אותם בעלי תפקידים. עקרונות ניהול הבטיחות על בסיס כלי ניהול איכות, **משלימים** "ארגו כלים" ניהוליים, ומסייעים להנהלת הארגון לשפר, להתייעל, לחסוך ולתת שירות, מוצר ותוצר טובים יותר - בתהליכים מבוקרים יותר, בהקטנת עלויות, בהתייעלות, בשביעות רצון העובד ובשימור עובדות לטווח ארוך. ■

מנהלים ומנכ"לים המנהלים ארגונים, פועלים כברי-אחריות שיפוטית בכל דבר ועניין, ככלל, ובנושא הבטיחות בפרט. חובת ההוכחה לניהול הבטיחות עפ"י סדרים ונהלים תקינים חלה עליהם. מנכ"ל לא יוכל לטעון כי כמנהל הוא לא הוכשר בניהול בטיחות, וכי לא שכר לו שירותי ייעוץ טובים, ושטענותיו נעשו מתוך חוסר ידיעה. **אם כך הוא - הרי שפעל ברשלנות.**

מאת דביר פלג

חוק החברות מטיל את האחריות ואת הידיעה על המנכ"ל ועל הדירקטורים (ראו עניין הבנק למסחר). זכות הטיעון לחפותו של המנהל, לא תהיה קבילה מהטעם ש"לא ידעתי על נוהל זה או אחר", כשם שלא יוכל לטעון לחפותו בטענה של "לא פיקחתי על ביצוע על פי נוהלי". משמע: מנכ"ל החברה/מנהליה/הדירקטורים שלה אחראים במישרין ובעקיפין לקיומה של **מערכת ניהול בטיחות** כחלק ממנגנוני הפיקוח והבקרה הסבירים שהם חבים כנושאי משרה ניהולית.

ניהול הבטיחות עפ"י עקרונות ניהול האיכות מבוסס על 8 עקרונות יסוד המהווים את לב ליבו של כל עסק, מלכ"ר או כל ארגון אחר, והם עונים על חובת ניהול הבטיחות החלה על נושאי משרה בחברות.

1. התמקדות בעובד - ארגונים המנהלים בטיחות מודדים באופן מקיף את תוצאות הבטיחות שלהם ביחס לעובדים ולקהילה, ומגיעים להישגים לכלכליים מעולים. דעה רווחת היתה כי ניהול הבטיחות הוא עניין לעובדים, אולם לא כך הוא הדבר. ניהול בטיחות כושל בנושא חומרים מסוכנים מהווה סכנה בטיחותית לעובדים וגם לקהילה סביב המפעל, עד כדי סיכון אמיתי לפגיעה בעתיד הדורות הבאים (לדוגמה: הכור בצ'רנוביל, האסון בבהופל ועוד).

2. מנהיגות - מנהיגים מובילים, מפתחים ומקדמים את השגת הייעוד והחזון הייעוד והחזון הם המצפן של הארגון: המצפן הפנים-ארגוני שבטיחות העובד היא חלק ממנו, והמצפן החוץ-ארגוני שתוצאות ניהול הבטיחות הם חלק מהתוצאות המוצגות בו. מנהלים ומנהיגים מפתחים ערכי בטיחות ומטמיעים אותם כערכי יסוד. מנהלים ומנהיגים נותנים דוגמה אישית ומפעילים מנגנונים ארגוניים החיוניים להטמעת הבטיחות, מיישמים אותם ונוהגים על פיהם. במהלך תקופות של שינוי הם מבטיחים כי עקרון הבטיחות נשמר. וכשנדרש, ביכולתם להוביל תהליכי בטיחות ולהעניק השראה לאחרים ללכת בעקבותיהם.

3. מעורבות עובדים - ארגונים מצוינים מנהלים, מפתחים ומפיקים מעובדיהם את מלוא הפוטנציאל ברמה האישית, הצוותית והארגונית. כדי להפיק את מלוא הפוטנציאל, עליהם ליצור מנגנוני תקשורת יעילים ולהדגיש את המשותף. אחד הנושאים העיקריים הוא נושא הבטיחות: עובדים המעורבים בניהול תהליכי בטיחות תורמים מניסיונם ומהידע הנצבר. עובד שקולו נשמע הוא עובד מרוצה ומסופק. הסיפוק האישי שבתרומה לבטיחות, להצלת חיים

הכותב הוא מומחה לאיכות ולאסטרטגיית ניהול, בטיחות ושעת חירום