BG.

Safety Culture & Excellence

מדריך הטמעת תרבות בטיחות

תהליך עבודה מעשי בחמישה שלבים: מהאבחון הראשון ועד שיפור מתמיד בשטח

טיוטה · תוכן לדוגמה להחלפה

תוכן העניינים

מה במדריך

01 מבוא: למה תרבות בטיחות 3

02 שלב 1: אבחון מצב קיים 4

03 שלב 2: מחויבות הנהלה ומנהיגות 5

04 שלב 3: תוכנית עבודה ויעדים 6

05 שלב 4: הטמעה בשטח 7

06 שלב 5: מדידה ושיפור מתמיד 8

07 צ'קליסט הטמעה 9

איך להשתמש במדריך: כל שלב בנוי מהמטרה שלו, הפעולות המרכזיות והתוצר שצריך להיות בידיים בסוף השלב. אפשר לעבור עליו לפי הסדר או לקפוץ לשלב שבו הארגון נמצא היום.

למה תרבות בטיחות?

נהלים, הדרכות וציוד מגן הם הבסיס. אבל מה שקובע אם עובד יעצור עבודה מסוכנת, ידווח על כמעט-תאונה או יעיר לחבר, זו התרבות.

ארגונים רבים משקיעים בבטיחות ועדיין רואים את אותם אירועים חוזרים. הסיבה היא בדרך כלל לא חוסר בנהלים, אלא פער בין מה שכתוב לבין מה שקורה בפועל: לחצי זמן, מסרים סותרים מהנהלה, או חשש לדווח.

תרבות בטיחות היא **מה שאנשים עושים** כשאף אחד לא מסתכל.

מה ארגון מרוויח מתרבות בטיחות חזקה

- פחות אירועים וימי היעדרות, ועמידה יציבה יותר בדרישות הרגולציה.
- דיווח פתוח על סיכונים לפני שהם הופכים לאירוע.
- מנהלים שמובילים בטיחות כחלק מאיכות הניהול, לא כמשימה נפרדת.
- אמון בין ההנהלה לעובדים, שמשפיע גם על איכות, תפוקה ושימור עובדים.

02 · שלב 1

1 אבחון מצב קיים

לפני שמשנים משהו צריך להבין איפה הארגון עומד היום, ואיפה הפער בין הנהלים לבין המציאות בשטח.

הפעולות בשלב

- **סקר אקלים בטיחות** לכל דרגי הארגון, כולל קבלני משנה.
- **ראיונות עומק** עם מנהלים, ראשי צוותים ועובדים ותיקים וחדשים.
- **סיורי שטח** ותצפיות על עבודה בפועל, לא רק על מה שמוצג.
- **ניתוח נתונים** של אירועים, כמעט-תאונות ופעולות מתקנות משלוש השנים האחרונות.

תוצר השלב: תמונת מצב ומפת פערים, עם 3–5 מוקדי שיפור מרכזיים שמוצגים להנהלה.

2

03 · שלב 2

מחויבות הנהלה ומנהיגות

עובדים מסתכלים על מה שהמנהלים עושים, לא על מה שהם אומרים. בלי מחויבות גלויה של ההנהלה, שום תוכנית לא תחזיק.

סדנת הנהלה

הצגת ממצאי האבחון, הסכמה על חזון בטיחות משותף והגדרת המחויבויות האישיות של כל חבר הנהלה.

סיורי הנהלה בשטח

סיורים קבועים שבהם מנהלים מקשיבים, שואלים ומתעדים חסמים, ולא רק בודקים ציות.

מודל אחריות לכל דרג

מה מצופה ממנהל אתר, מראש צוות ומעובד: החלטות, דוגמה אישית ומדדים.

תקשורת עקבית

מסר אחד וברור שחוזר בישיבות, בשיחות בוקר ובערוצים הפנימיים.

תוצר השלב: מסמך מחויבות הנהלה חתום ולוח סיורי הנהלה לרבעון הקרוב.

3

04 · שלב 3

תוכנית עבודה ויעדים

מתרגמים את מפת הפערים לתוכנית מדידה, עם אחראי ולוח זמנים לכל יעד.

יעד	מדד הצלחה	אחראי	לוח זמנים
הגדלת דיווחי כמעט-תאונה	מספר דיווחים בחודש	מנהל הבטיחות	רבעון 1
סיורי הנהלה קבועים	אחוז סיורים שבוצעו מהמתוכנן	מנכ"ל	רבעון 1–2
שיחות בטיחות יומיות	אחוז צוותים שמקיימים שיחה	מנהלי אתרים	רבעון 2
סגירת פעולות מתקנות	זמן ממוצע לסגירה	מנהלי מחלקות	שוטף
שיפור באקלים הבטיחות	ציון בסקר חוזר	משאבי אנוש + בטיחות	סוף שנה

טיפ: עדיף 4–5 יעדים שבאמת נמדדים מאשר רשימה ארוכה שאף אחד לא עוקב אחריה.

05 · שלב 4

4 הטמעה בשטח

כאן התרבות נבנית בפועל: בהרגלים קטנים שחוזרים כל יום, בכל צוות.

שיחת בטיחות יומית

חמש דקות בתחילת משמרת: מה הסיכון המרכזי היום, מה עושים אחרת ומי צריך עזרה.

דיווח כמעט-תאונה פשוט

ערוץ דיווח שלוקח פחות מדקה, עם משוב חוזר למדווח תוך שבוע. דיווח הוא הזדמנות ללמוד, לא סיבה להעניש.

הדרכות מבוססות תרחיש

במקום מצגות, תרגול של מצבים אמיתיים מהאתר: מה עושים כשהלחץ גבוה והנוהל לא מתאים.

הכרה ותגמול

הכרה פומבית בעובדים ובצוותים שעצרו עבודה, דיווחו או הציעו שיפור.

06 · שלב 5

מדידה ושיפור מתמיד

מה שלא נמדד לא משתפר. השילוב הנכון הוא בין מדדים שמנבאים לבין מדדים שמתעדים.

מדדים מקדימים

- דיווחי כמעט-תאונה
- סיורי הנהלה שבוצעו
- שיחות בטיחות יומיות
- זמן סגירת פעולות מתקנות

מדדים מפגרים

- תאונות עם ימי היעדרות
- שיעור תדירות תאונות
- ממצאי ביקורות חיצוניות
- עלויות ישירות של אירועים

מחזור השיפור

פעם ברבעון: סקירת מדדים בהנהלה, הפקת לקחים, עדכון היעדים והחזרת משוב לעובדים על מה השתנה בזכותם.

07 · צ׳קליסט

צ׳קליסט הטמעה

- [ ] בוצע סקר אקלים בטיחות והוצגו ממצאיו להנהלה
- [ ] הוגדרו 3–5 מוקדי שיפור מרכזיים
- [ ] נחתם מסמך מחויבות הנהלה
- [ ] נקבע לוח סיורי הנהלה בשטח
- [ ] לכל יעד יש מדד, אחראי ולוח זמנים
- [ ] שיחת בטיחות יומית מתקיימת בכל הצוותים
- [ ] קיים ערוץ דיווח כמעט-תאונה פשוט ונגיש
- [ ] כל מדווח מקבל משוב תוך שבוע
- [ ] מתקיימת סקירת מדדים רבעונית בהנהלה
- [ ] מתוכנן סקר אקלים חוזר בסוף השנה

רוצים ללוות את ההטמעה בארגון שלכם?

נשמח לבנות יחד איתכם תוכנית עבודה שמתאימה לארגון, לאנשים ולשטח.

דברו איתנו

BG.

bg-safetyexcellence.co.il