

SOBANE stratejisinin uygulaması Hizmet sektöründen örnek

Ann Schietecatte
Ergonome
CESI



İşletmenin tanıtımı

- İdare
 - 300 çalışan
 - Farklı çalışma durumlarında çalışan
 - İdari departmanlar
 - Operasyonel departmanlar
 - Sosyal servisler
 - İş servisleri
 - Evde yardım servisleri
 - vs.

2

Talebin kökeni: ÖD

- Risk analizi yapma zorunluluğu
- FAKAT :
- İdari servislerde “risk” kavramına nasıl yaklaşılmalı?
 - Sağlık için önemli olan risk kavramına çok fazla odaklanmış “geleneksel” yöntemlerin uygun olmaması
 - Hizmet sektörünün riskleri = sadece psikososyal riskler?

3

İlk deneme : Psikososyal risklerin analizi

- Çok ikna edici olmayan anket ile analiz
 - Stresin varlığı saptanıyor fakat :
 - Net olmayan nedensel faktörler
 - Çözüm pistlerinin yokluğu
 - Çalışanların memnuniyetsizliği:
 - Çok indirgemeci: yalnız temel psikososyal faktörler ele alınıyor, veya diğer iş organizasyonuna ilişkin sorunlar, ortam...
 - Çok "kapalı ": kendini ifade etme olanağı olmayan çok sayıda seçenek
 - Çok teorik : genel sorular, standart, alanın somut sorunlarını ele almayan
 - Rapor temelinde iyileştirme olasılığı yok

4

2. deneme

- SEPP ile bir yöntem bulmak üzere işbirliği :
 - Ya "alana" oriente
 - Çalışanlar ile tartışmaya dayanıyor
 - Somut çözümler çıkarmayı sağlayan
 - İyilik halini etkileyen faktörleri ortaya çıkaran ve sadece psikososyal faktörler değil
- ⇒ SOBANE stratejisinin önerilmesi

5

Araçların tanıtımı

- Yönetime, İK ve ÖD na
 - Hemen kabul
- PK ne
 - Girişimden memnunluk
 - Stres çalışmasından önce stratejinin önerilememiş olması şanssızlık
 - Psikososyal risklere yönelik anketin başarısızlığından sonra çalışanların motivasyonunun düşmesinden korkulması
- Çalışanlara
 - Yönetim tarafından, yıllık toplantı sırasında

6

Toplantı hazırlığı

- İK işbirliği ile ÖD tarafından işletmenin farklı çalışma durumlarının tanımlanması (toplam 8)
- Déparis toplantılarının planlanması: 2007 yılı boyunca ayda 2 çalışma durumu
- Sektöryel Déparis Kılavuzları çalışma durumlarına göre

7

Çalışma durumu

- İsim : idari koordinasyon
- Aktiviteler: ev yardımcıları servislerinin idari koordinasyonu
 - İç : izinlerin düzenlenmesi, saatlerin ele alınması, vb..
 - Dış : ev tarifeleri, müşteri bağlantıları vb.
- Servisin Yapısı
 - 1 servis şefi
 - 10 çalışan (sekreterler + sosyal yardım görevlileri)
- Yerlerin Organizasyonu
 - 2 büro olan 1 mekan + sekreteryaya için 1 gişe
 - 4 büro olan 2 mekan sosyal yardım görevlileri için
 - Servis şefi için 1 büro

8

Düzyer 1 : Déparis

9

Toplantının hazırlığı

- Sektörel Déparis kılavuzlarının seçimi ve hizmet sektörüne uyarlanması
- Toplantı sırasında sunulacak 8 görevin seçimi
- Çalışanlar tarafından toplantıya katılacakların seçilmesi
- Seçilen kişilere davetiye gönderilmesi
- İlgili servise bilgi notu gönderilmesi

10

Hizmet sektörü çizelgesinin seçimi

1. Mekan ve çalışma alanları
2. İş organizasyonu
3. İş kazaları
4. Elektrik ve yangın riskleri
5. Kumandalar ve işaretler
6. İş malzemesi, araçlar, makineler
7. Çalışma pozisyonları
8. Efor ve elle çalışma
9. Aydınlatma
10. Gürültü
11. Ortam havası hijyeni
12. Termik ortam
13. Vibrasyon
14. Özerklik Lve bireysel sorumluluklar
15. İş kapsamı
16. İş çatışmaları
17. Personel arasında ve yönetimle İş ilişkileri
18. Psikososyal çevre

11

Bir başlık örneği

2. İşin organizasyonu	
Tartışılacaklar	Kim somut ne yapabilir ne zaman?
<p>İşin organizasyonu</p> <ul style="list-style-type: none"> ◊ Açık ve memnun edici ◊ Alan ve zaman olarak memnun edici planlama <p>Çalışma koşulları</p> <ul style="list-style-type: none"> ◊ Yer, aletler, materyel, stoklar, öngörülemler, dış talepler, zaman... ◊ Kattılı bir iş yapmayı ve normal iş prosedürlerini uygulamayı sağlıyor ◊ Daha yoğunlaşmayı gerektiren görevler için izolasyon mümkün <p>İstasyonların desteklenmesi</p> <ul style="list-style-type: none"> ◊ Formlar, dosyalar, kağıtlar, müktebek kartuşları... ◊ Ne çok fazla ne çok az, tampon stoklar <p>Komşu istasyonlardan bağımsızlık</p> <ul style="list-style-type: none"> ◊ Ne çok fazla <p>Etkileşimler ve İletişim İş sırasında farklı istasyonların çalışanları arasında kolay ve serbest</p> <p>İletişim olanakları</p> <ul style="list-style-type: none"> ◊ Ses, telefon, bilgisayar, ... uygun ve hoş ◊ Konuşmanın gizliliğini koruyor <p>Bürolar manzaralı</p> <ul style="list-style-type: none"> ◊ Servisler birbirinden farklı değil ◊ Müşteriler veya sık telefon görüşmesi yapan servislerin yoğunlaşma gerektiren servislerden ayrı olması 	<p>Daha ayrıntılı incelenmesi gereken yönler:</p>

12

Toplantının Organizasyonu

- Süre : 2 saat
- Yer : iş istasyonlarının yakınında
- Katılımcılar :
 - 4 sosyal yardım görevlisi
 - 1 sekreter
 - Servis şefi
 - Bilgisayar sorumlusu
 - PK

13

Son Bilanço

Çalışma durumu: idari koordinasyon			
1. Mekanlar ve çalışma alanları	☺	☺	☺
2. İşin organizasyonu	☺	☺	☺
3. İş kazaları + elektrik riskleri ve yangın	☺	☺	☺
4. Kişilerin ve malların güvenliği	☺	☺	☺
5. Bilgisayar materyali	☺	☺	☺
6. Malzemeler	☺	☺	☺
7. Çalışma pozisyonları	☺	☺	☺
8. Güç gerektiren ve elle yapılan işler	☺	☺	☺
9. Aydınlatma	☺	☺	☺
10. Gürültü Ve Ortam Isısı	☺	☺	☺
11. Ortam havası hijyeni	☺	☺	☺
12. Özerklik ve bireysel sorumluluklar	☺	☺	☺
13. İşin kapsamı	☺	☺	☺
14. Zaman çatışmaları	☺	☺	☺
15. İş ilişkileri	☺	☺	☺
16. Psikososyal çevre	☺	☺	☺

14

Doldurulan Tablolar

2. İşin organizasyonu	
Kim somut olarak ne yapabilir ve ne zaman ?	
• Personel izinlerini çok geç aldığı için diğer çalışanların zamanında sorunlar yaşanıyor çünkü müşteri servisi sürekli idare edilmeli	Ç : 2 günden fazla alınacak izinlerin çalışma çizelgesi ilan edilmeden önce yani önceki ayın 25 inden önce istenmesi (0€)
• Bürolarda (ortak bürolar) müşteri randevularında gizliliğin korunamaması. Bazen 3 müşterinin aynı anda aynı büroda 3 farklı kişiyle görüşülmesi olabiliyor	Ç : Büroların müsaitliğine göre müşterilerin dönüşümlü görüşmesinin ayarlanması (0€)
• Servisin içinde çok az toplantı. Toplantılar şefler arasında yapılıyor ama bilgilendirme olmuyor	Ç : en az 3-4 ayda bir yapılmalı
	Gündem öngörülmesi; tutanak tutulmalı; ekiplere tutanak aktarılmalı (€)
Daha ayrıntılı incelenmesi gereken yönler:	
Müşteriler için mümkün olan dönüşümlü görüşmeler	

15

4. Kişilerin ve malların güvenliği

Kim somut olarak ne yapabilir ve ne zaman ?	
• Hiç para olmamasına rağmen mekan aşırı korunuyor. Bu topluma çok büyük miktarda çalışacak para olduğu izlenimi veriyor ve tamamen gereksiz olan saldırılara yol açabilir	Ç : görünür güvenlik önlemlerini azaltmak : güvenlik kapıları, kapılarda şifreler vb (€€)
• Hırsızlık ya da saldırı durumunda prosedür eksikliği	Ç : Saldırı durumunda psikolojik destek eksikliği
• Saldırı durumunda psikolojik destek eksikliği	Ç : Saldırı durumunda prosedür hazırlamak ve gerektiğinde psikolojik destek verilmesi (0)
Daha ayrıntılı incelenenler:	
◊ Saldırı durumunda prosedürler	☺
◊ Saldırı durumunda yapılacak psikolojik yardım tipi	☺

16

12. Özerklik ve bireysel sorumluluklar

Kim somut olarak ne yapacak ne zaman ?	
• Birbiri ile uyumsuz acil durumlar arasında seçme zorunluluğu	
• Yönetim tarafından düzenli kısa devre yapılması	
• Malzeme servislerinin operasyonel servislerin hizmetinde olmadığı duygusu. Sürekli bilgi isteme ihtiyacı duyulması. Cevap ve yardım almada zorluklar.	
Daha ayrıntılı inceleme gerektiren yönler :	
- Hiyerarşik sırayı izlemek	☺
- Operasyonel ve idari servisler arasında ilişki	☺

17

İşletme için son bilanço

Çalışma durumları:	İdari koordinasyon	Tarifler	Müşahade
1. Les locaux et zones de travail	☺	☺	☺
2. L'organisation du travail	☺	☺	☺
3. les accidents de travail + risques électriques et incendie	☺	☺	☺
4. La sécurité des biens et des personnes	☺	☺	☺
5. Le matériel informatique	☺	☺	☺
6. Les logiciels	☺	☺	☺
7. Les positions de travail	☺	☺	☺
8. Les efforts et les manutentions	☺	☺	☺
9. L'éclairage	☺	☺	☺
10. Le bruit et les ambiances thermiques	☺	☺	☺
11. L'hygiène atmosphérique	☺	☺	☺
12. L'autonomie et les responsabilités individuelles	☺	☺	☺
13. Le contenu de travail	☺	☺	☺
14. Les contraintes de temps	☺	☺	☺
15. Les relations de travail	☺	☺	☺
16. L'environnement psychosocial	☺	☺	☺

18

Son sentez

N°	KİM?	NE YAPIYOR?	Mali. 0, € €€	Ne zaman?	
				Öng. tarih	Ger. tarih
1	Yönetim	Arşivin belli bir zaman sonar diğer binalara desantralize edilmesini de öngören yeniden organize edilmesinin analizini yapmak		01 den 03/2008	
2	Servis sorumlusu	2 günden fazla olan izinlerin önceki ayın 25 inden önce alınması zorunluluğunu getirmek	0	hemen	
3	Yönetim	Sosyal yardım elemanları için 4 cep telefonu almak	€	01/2008	
4	Servis sorumlusu	Yılda en az 4 toplantı düzenlemek (trimestre 1 idari ve sosyal servisler arasında». Gündemli, tutanaklı ve ekipleri bilgilendirerek .	€	2008	
5	Bakım	Binaya girişteki merdivenin tamiri	€€	01/2008	
6	Bakım	Yokuşu azaltmak için giriş rampa yapma olanaklarının araştırılması		01/2008	
7	Bakım	Kopuk olan prizlerin tamiri	€	10/2007	
8	PK	Binanın düzenlenmesi sırasında yangın çıkışlarını gözden geçirmek	€	12/2007	
9	Yönetim+ Bakım	Görünür güvenlik önlemlerini azaltmak : güvenlik aralıkları, kapılardaki şifreler vb.	€€	04/2008	
19	27	...			

Déparis sonuçları

- 27 çözüm ya da ek analiz önerisi
- Sadece 6 çözüm PK tarafından çalışanların katılımı olmadan ortaya konabilirdi
- Psikososyal faktörler tartışılan genel faktörler içinde çalışanların iyilik hali açısından çok ön planda değildi
- Psikososyal faktörlerden başka faktörler stres ve çalışma ortamını etkilemekteydi

Düzyey 2 : Gözlem Psikososyal faktörler

Toplantının organizasyonu

- Déparis sonuçlarına göre çalışma durumuna uygulanabilir ve yararlı sonuçlar içinden ele alınacak konular seçilir
- 2 saatlik 4 ücretli ve kadrolular ile seçilen noktalara ilişkin toplantı

Points à discuter ▲

La procédure d'Observation décrite ci-après aborde les aspects suivants:

1. L'autonomie et les responsabilités individuelles

- Le degré d'initiative, l'autonomie
- La liberté de contact
- Les responsabilités
- Les erreurs

2. Le contenu du travail

- L'ambiguïté de rôle
- Les conflits de rôle
- La diversification et l'intérêt du travail
- Le niveau d'attention
- Les décisions
- Les compétences
- La formation

3. Les contraintes de temps

- Les horaires et la durée de travail
- Le rythme de travail
- Les retards et interruptions
- L'autonomie du groupe
- Les pauses

4. Les relations de travail au sein du personnel et avec la hiérarchie

- Les relations entre travailleurs
- Les relations entre services internes
- Le type de leadership - la hiérarchie
- Les relations avec la hiérarchie
- L'entretien de fonctionnement
- L'évaluation professionnelle

5. L'environnement psychosocial

- L'emploi
- Les perspectives d'avenir
- Les salaires
- Le harcèlement et les discriminations
- La concertation sociale
- Le climat social

Sonuçlara örnek

24

A) Özerklik ve bireysel sorumluluklar

- İnsiyatif ve özerklik
 - Planlama çok sınırlı hatta mümkün olmadığı için pek özerk olabile imkanı yok. Buna karşın aslında öngörülebilir çok fazla iş yukarıdan acilen verilmektedir. Yapının tümü bu planlanmamış süreçle başatmaktadır.
 - Daha önceden operasyonel işlere bağlı bir aciliyet olmakta fakat buna aslında öngörülebilir idari aciliyet hiçbir öncelik belirtilmeden eklenmektedir (serviste bir kutlamanın yönetimi ya da kendi işini yapmak ?)
 - ⇒ Hiyerarşinin daha iyi planlaması konusunda istek
 - ⇒ Görevlerde önceliklerin belirlenmesi

- İşbirliği yönünde verilen söze katılma olanağı fakat :
 - Sözleşmeler nadiren önceden belirtilenlere uymakta (Süresiz sözleşmenin yerine yer değişikliği vb.)
 - Personel servisinde bilgi almakta yaşanan büyük zorluklar, kendi başına kalma duygusu.

- ⇒ Personel servisinin operasyonel servislere karşı davranış ve niteliğini iyileştirmek.
- ⇒ Departman sorumlularına deneme süresi ve işe alınanların sözleşme tiplerinin verilmesi.
- ⇒ Yeterince önceden deneme süresinin bitişindeki değerlendirme zamanını belirlemek ve ilgili servis sorumlusuna bildirmek.

1. Le degré d'initiative, l'autonomie (fiche 5) ▲

- Chacun est averti de sa charge quotidienne ou hebdomadaire de travail et peut prévoir et organiser la façon dont sa journée va se passer.
- Chacun peut planifier son travail et décider dans quel ordre et à quel moment il sera réalisé.
- Chacun peut prendre des initiatives et adapter son mode de travail sans perturber le travail de l'équipe.
- Les procédures de travail ne sont pas trop rigides. Chacun peut choisir son rythme de travail sans perturber le travail de l'équipe au lieu de devoir suivre le rythme imposé par la machine ou par l'équipe.
- Chacun peut quitter son poste et prendre une courte pause (toilettes, boissons) sans perturber le travail.
- Chaque travailleur peut raisonnablement prendre ses jours de congés quand il le souhaite.
- La répartition des personnes dans les aires de travail leur permet un minimum de vie privée (téléphoner ...).
- Le responsable de service est impliqué dans le choix de ses collaborateurs (la décision n'émane pas uniquement de la direction).

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?
Que faut-il étudier plus en détails ?

25

26

27

3. Les responsabilités ▲

- Les responsabilités ne sont pas centralisées mais sont réparties de manière claire et non ambiguë entre plusieurs personnes en fonction de leur compétence
- Tous les travailleurs connaissent et apprécient les responsabilités qui leur sont données et tous les trouvent ni trop légères ni trop lourdes:
 - responsabilités vis-à-vis d'autres travailleurs;
 - responsabilités vis-à-vis du client;
 - responsabilités vis-à-vis du matériel et de l'équipement;
 - responsabilités vis-à-vis des produits finis
- Les compétences de chaque travailleur et l'organisation du travail lui permettent d'assurer ses responsabilités

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?
Que faut-il étudier plus en détails ?

28

Sorumluluklar

– Yönetimin hiyerarşik sıra konusunda sürekli kısa devre yapması

- Yönetim sorumlular tarafından alınan kararlar ile ters düşüyor. Departman sorumlularının zor duruma düşmeleri
 - Yönetim sahadaki bazı kişilerle görüşerek aldığı kararlar konusunda sorumluyu bilgilendirmiyor
 - Yönetim sorumlunun söylemediği ya da haberi olmadığı konularda onu referans göstererek bazı sözlerini gerekçelendiriyor
- ⇒ Doğrudan personelden bazıları ile alınan kararlar konusunda hiyerarşik sıraya uymaya özen göstermek ya da en azından departman sorumlularını haberdar etmek

29

B. Le contenu du travail ▲

1. L'ambiguïté de rôle (fiche 6) ▲

- Chaque travailleur connaît exactement
 - la nature de son travail: ce qui est attendu comme résultat, les procédures à utiliser, le matériel à utiliser, le temps imparti, les documents qui s'y rapportent;
 - son rôle dans les procédures de travail;
 - sa contribution dans les résultats obtenus;
 - les collaborateurs éventuels et les personnes ressources, leur disponibilité, leur rôle propre;
 - les modifications techniques ou de procédures apportées éventuellement à son travail;
 - ses responsabilités et les conséquences d'une bonne ou mauvaise réalisation du travail (pour lui-même, le produit ou le groupe de travail)
- Chaque travailleur dispose de tous les éléments pour la bonne exécution de ce travail:
 - les informations sont compréhensibles, complètes et disponibles au bon moment;
 - le matériel est complet, fonctionnel et disponible au bon moment.
- Il y a peu d'écarts entre le travail demandé et la façon dont il est réalisé en pratique en ce qui concerne:
 - la quantité de travail demandée;
 - la qualité de travail demandée.
- Les travailleurs et la ligne hiérarchique se concertent régulièrement pour:
 - définir le travail et la façon de le réaliser (séquence et rythme de travail ...);
 - répartir le travail dans le groupe équitablement et en fonction des aptitudes et compétences de chacun;
 - solutionner les problèmes rencontrés.
- Le travailleur sait comment réagir en cas d'urgence ou d'imprévu.

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?
Que faut-il étudier plus en détails ?

30

İşin kapsamı

• Rol çatışması

- Her servisin rolleri konusunda açık olunmaması Örn : istatistiklerin verilmesi gerekiyor fakat yeterince bilginiz yok ve kim yardım edebilir bilmiyorsunuz.
- Görevlerde netlik yok. Birisi görevlendirilmiş fakat sonradan başka görevlerle bunalmış.
- ⇒ Görev Çok sayıda serviste olduğu gibi kişi başına görev değil görevin herbirinin tanımlarını yazın. Lijistik açıdan destek olarak bu tanımların çıkarılmasına servis sorumlusunu ortak edin
- ⇒ Her servisin sorumluluk ve rollerini tanımlayın
- ⇒ Hiyerarşinin her bir üyesi için ortak sohbet yapılacak alanlar oluşturun ve orada yapılandırılmış ve resmi şekilde önemli bilgilerin paylaşılmasını sağlayın

31

3. La diversification et l'intérêt du travail (fiche 4)

- Le travail comprend aussi bien des tâches préparatoires que des tâches d'exécution et des tâches d'appui
 - Des tâches préparatoires:
 - analyser la situation et la tâche à exécuter/accomplir;
 - planifier les tâches et les activités (préparation intellectuelle);
 - aller chercher le matériel requis;
 - vérifier son état de fonctionnement.
 - Des tâches d'exécution
 - Des tâches d'appui:
 - entretien préventif du matériel (machines, outils, équipements...);
 - réglage du matériel;
 - réparation;
 - contrôle de qualité;
 - encodage de données;
 - transmission de l'information;
 - apprentissage et encadrement de nouveaux travailleurs.
- L'activité laisse place à la créativité (ni trop répétitif, ni trop monotone).
- Si l'activité est répétitive, les travailleurs changent de tâches régulièrement (rotation) dans un même ensemble de travail.
- Le travail apporte une valeur ajoutée importante au produit fini.
- Les tâches sont conçues de manière à ce que le travailleur y trouve un sens, une stimulation, un épanouissement.
- Le travail n'est pas accablant émotionnellement du fait:
 - Des conséquences graves d'erreurs éventuelles;
 - De la nature des tâches et des relations aux patients (hôpitaux, homes...);
 - Du contact et du soutien à des tiers (professions d'aide).

32

İş çeşitliliği ve ilgi

- Bazı servislerde: herşey iyi gittiğinde üzerinde durulmayan bir yapıda ağır bir yapılaşma nedeniyle motivasyon kaybı.
- İşletmede insan kaynakları yönetiminde karşıt tartışmalar. Bazı kişiler iyi çalışıyor ve takdir edilmiyor, diğerleri iyi çalışmıyor fakat cezalandırılmıyor da. Bu motivasyon kaybı ve gevşekliliğe neden oluyor.
- ⇒ İyi iş çıkartanlara sözel takdiri artırmak, iyi çalışmayanları uyarmak

33

E. L'environnement psychosocial ▲

1. L'emploi ▲

- Les critères de recrutement sont clairs, objectifs et bien adaptés à la fonction et aux tâches à réaliser:
 - les qualifications exigées sont adéquates (ni trop faibles, ni trop importantes);
 - l'expérience professionnelle exigée est pertinente (ni trop faible, ni trop importante);
- Lors du recrutement, les travailleurs sont clairement et adéquatement informés:
 - de la mission, des buts et valeurs partagés;
 - de l'organisation de l'entreprise;
 - du contenu du travail;
 - des temps de travail;
 - du salaire, des gratifications et des avantages stratégiques;
 - des possibilités de promotions.
- Les demandes de mutation (entre services ou entre sites) souhaitées par le travailleur sont discutées
- L'entreprise privilégie les contrats à durée indéterminée
- Peu de travailleurs ont des contrats temporaires ou de courte durée
- Les postes vacants sont rapidement comblés.
- Le turnover reste faible et n'est pas motivé par la situation de travail
- La sécurité d'emploi est garantie pour au moins 5 ans:
 - pas de menace technologique (automatisation, nouvelle machine);
 - pas de menace de restructuration;
 - pas de menace de délocalisation;
 - pas de menace de faillite.
- Les travailleurs sont clairement et rapidement informés:
 - collectivement sur l'avenir de leur entreprise et/ou de leur situation de travail;
 - personnellement sur leur avenir.
- En cas d'instabilité, les travailleurs ont la possibilité de se préparer à un autre emploi éventuel (outplacement ou reclassement professionnel).
- La politique de recours à la sous-traitance et aux intérimaires est appréciée par tous
- Il n'y a pas de périodes de chômage économique
- En cas de chômage économique partiel:
 - le chômage est réparti de façon objective sur tous les travailleurs;
 - les travaux des chômeurs partiels ne sont pas réalisés par des sous-traitants ou intérimaires.

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?
Que faut-il étudier plus en détails ?

34

Psikososyal çevre

• İş

- Tam mutlak iş güvencesi oldukça sorunlu. Kötü elemanlar da sonsuza kadar kalıcı.
- Ücret düzgün fakat hiçbir şeyin değeri yok. İzin günleri ve çalışma saatleri özele göre daha iyi fakat ücret olarak uyumlu değil (yemek fişi, sigortalar...)
- Ücret eski olmakla bağlantılı, yetkinlikle değil. Bazı şefler diğerlerine göre daha az kazanıyor.
- Diplomalarda düzeyinde eşitsizlik: bazıları hakkını alıyor diğerleri almıyor.
- ⇒ İyi iş çıkartanlara sözel takdiri artırmak, iyi çalışmayanları uyarmak

35

Son bilanço

Kim	Ne	Ne zaman
Hiyerarşik sorumlu	Öncelik sırasına göre ekibinin ve sınıflarının hedeflerini belirliyor	2009
İK	Departman sorumlularına kişilerin sözleşme tiplerini ve deneme sürelerini bildiriyor	Q1/2009+her yeni işe girişte
İK	Yeterince önceden deneme süresinin bitişindeki değerlendirme zamanını belirlemek ve ilgili servis sorumlusuna bildirmek.	Q1/2009+her yeni işe girişte
Genel yönetim	Alınan kararlar konusunda hiyerarşik sıraya uymaya özen göstermek ya da en azından departman sorumlularını haberdar etmek	2009

36

Kim	Ne	Ne zaman
İK+Departman sorumlusu	<i>Görev Çok sayıda serviste olduğu gibi kişi başına görev değil <u>görevin herbirinin tanımlarını yazın. Lijistik açıdan destek olarak bu tanımların çıkarılmasına servis sorumlusunu ortak edin</u></i>	Q3/2009
Genel yönetim	Her servisin rol ve sorumluluklarını açıkça belirlemek	Q1/2009
Genel yönetim	<i>Hiyerarşinin her bir üyesi için ortak sohbet yapılacak alanlar oluşturun ve orada yapılandırılmış ve resmi şekilde önemli bilgilerin paylaşılmasını sağlayın</i>	Q1/2009

Sonuçlar

- 12 çözüm ya da ek analiz önerisi
- Çalışanlar tarafından toplantının hazırlanması
 - İş akışının bir örneği
 - Unutulmaması gereken noktalara dair iş arkadaşlarının notları
- Çalışanların aktif katılımı
 - Yapıcı tartışmalar ve somut örnekler
- Kabul edilebilir artık risk eğer çözümler uygulamaya konursa: ileri analize gerek kalmaz
- İdarenin yavaşlığını düşünerek çözümlerin uygulanmama kuşkusu

38

Yöntemin kazandırdıkları

- Katılımcı
 - Kendini ifade etme fırsatı
 - Değişimin aktörü olma fırsatı
- Hizmet sektöründe risk analizine olanak tanınması ve bir planın yapılabilmesi
 - İdari birimlerin risk yönetim sisteminde bir yeri vardır
 - İşte iyilik hali genel olarak ele alınmış sadece psikosoyal açı ile sınırlanmamış
 - Dolaysız ve dolaylı Psi.faktörler
- Korunma anlamında herkesin rol ve sorumlulukları yeniden dağıtılmış

39

Yöntemin zorlukları

- Katılımcı dolayısıyla :
 - Katılımcıların kişilikleri ve grup dinamiği
 - Çalışma durumunu katılımcıların iyi bilip bilmemesi
 - Koordinatörün yetkinliği
- İş istasyonuna başvurma gerekliliği ve 2 saat boyunca katılımcıları hareket ettirme
- Yönetimin söz vermesi:
 - Çözümlerin olası boyutunu düşünerek
 - Lstratejinin tamamıyla uygulanması (4 düzey)
- 4 düzey arasındaki yönetimin dinamiği

40