

SOBANE stratejisinin uygulanması

Prof. J. Malchaire
Unité Hygiène et Physiologie du travail
UCL

Mise oeuvre SOBANE



1

1. Şirketin bir "sorunu" var

- İşe devamsızlık, personel hareketliliği, talepler
- Sorun şirketi gezerken "keşfediliyor"
- **Kaza, meslek hastalığı, taciz olgusu:**
 - Doğrudan ve dakik inceleme: hata ağacı, işyeri hekiminin araştırması, psikolog ...
 - Bir ya da daha fazla çalışan bireysel olarak ele alınıyor
 - Dakik bir neden tanımlaması ve çözümü

Mise oeuvre SOBANE



2

1. Şirketin bir "sorunu" var

- Fakat kökler daha dolaylı ve belki sorunun temelinde ve fazla bireysel olmayan çözümler
- Daha geniş tartışmalar (ISIG kurulu, sendika, çalışanlar...)
 - Temelden çözümlenmek için bir şey yapma kararı
- Ne?**

Mise oeuvre SOBANE



3

2. Bir iş güvenlikçi (önleyici) müdahaleye çağrılıyor

- Çeklist olarak Déparis kılavuzu ile çalışma durumunun ayrıntılı ziyareti
 - Olası konsültasyon ile, fakat çalışanlarla görüşme yok
 - Güvenlik ve sağlık açısından önemli noktalar
- Çalışanlar – alt kadro yöneticiler şeklinde toplantı önerisi
 - Sorunları masaya yatırmak
 - Genel çerçeveyi gözden geçirmek

Mise oeuvre SOBANE



4

2. Bir iş güvenlikçi (önleyici) müdahaleye çağrılıyor

Olası uzlaşmalar:

- İlk uygulama için daha «uygun» bir olgu « seçilir»
 - Açık çatışma olmayan bir durum
 - Daha önceden yönetimin söz verdiği
 - Somut iyileştirme olanaklarının olduğu

Mise oeuvre SOBANE



5

3. SOBANE stratejisi yönetime sunulur

- **Önleyici - kolaylaştırıcı**
 - Temel prensipleri aktarır
 - Yaklaşımın teknik yönünü tanımlar
 - Avantajlarını vurgular
 - Katılımcı ve global sürece karşı olası kuşkuları yatıştırır
 - Uygulamayı şekillendirir

Mise oeuvre SOBANE



6

3. SOBANE stratejisi yönetime sunulur

- **Önleyici - kolaylaştırıcı**
 - Risk yönetiminin dinamik planını tanımlar
 - SOBANE'in nelere olanak sağladığını anlatır
 - Sadece zorunluluklara yanıt vermek değil
 - Fakat işletme içindeki ilişkileri modifiye etmeye
 - Genel kalite ve işletmenin verimliliğine ilişkin genel politikası içinde güvenlik, sağlık ve iyilik halini entegre etmeye
 - Politikayı yeniden yapılandırmaya
 - Onu daha sürekli ve verimli kılmaya
 - Maliyeti azaltarak ekonomik hedeflere entegre etmeye

Mise oeuvre SOBANE



7

3. SOBANE stratejisi yönetime sunulur

• Yönetim

- Sosyal diyalog kapsamında sorunu tartışmayı kabul eder
- Nedenleri görünce, aşağıda sayılanlara dair söz verir
 - Hedeflerini açıkça belirtmek
 - Hiyerarşik çizginin söz vermesini sağlamak
 - Sonuçları göz önünde bulundurmak

• İlerleyen aşama genel olarak

- Yönetim ve hiyerarşik çizgi şunun farkına varıyorlar
 - Bu fazladan bir yasal iş değil
 - Kalite kapsamında bir eylem
 - Hemen ve uzun vadedeki endüstriyel hedefleri gerçekleştirmeye yardım edebilir

Mise oeuvre SOBANE



8

3. SOBANE stratejisi yönetime sunulur

Olası uzlaşmalar:

- İlk seferde yönetim
 - Deneme şeklinde kabul eder
 - Kendi ekonomik ve zamansal olanakları çerçevesinde sonuçları değerlendirmeyi vaa eder

Mise oeuvre SOBANE



9

4. SOBANE stratejisi ISIG kuruluna sunulur

- Müdahaleye çağırma için 3 gerekçe
 - Etik: yapılara saygı, seçilmiş kişiler
 - Stratejik: yerele güven, çalışanlara doğru bir açılım
 - Etklilik: bütünün görülmesi
- Önleyici
 - Temel prensipleri tanımlıyor
 - Déparis diyalog toplantısının nasıl gerçekleşeceğini aktarıyor
 - Olası kuşkuları gideriyor
 - SOBANE stratejisinin ve Déparis görüşme kılavuzunun kazandırdıklarını vurguluyor

Mise oeuvre SOBANE 10

4. SOBANE stratejisi ISIG kuruluna sunulur

- ISIG kurulunun ya da sendikal delegasyonun rolünün netleştirilmesi
 - Yerel deneyimlerin olumlu gidişatını ve takibini desteklemek
 - Onları işletmenin genel kapsamına entegre etmek
- Ortaklar
 - Startejinin getirileri ve sonuçlarının farkına varırlar
 - “deneme” ye karar verirler

Mise oeuvre SOBANE 11

5. Yönetim niyeti konusunda bilgilendirir

- Yönetimin bilgilendirdikleri
 - ISIG kurulu
 - Hiyerarşik kesim
 - Hedefleri konusunda
 - İnceleme ve toplantıların sonuçlarını dikkate alacağı konusunda vaadi konusunda

Mise oeuvre SOBANE 12

6. Bir çalışma “durumu” tanımlanır

- İncelemenin nerede gerçekleştirileceğine karar verilir
 - Sadece sorunun çıktığı iş istasyonu üzerinde değil
 - Etrafındaki iş istasyonlarının tümünde
 - Birbirine bağımlı olan
 - İşlevsel bir küçük birim oluşturan
 - Aynı yer: küçük bir atölye, hazırlama bandı, garaj...
 - Farklı yerler
 - Kapsanan çalışan sayısı
 - Genelde < 10 yoksa fazla heterojen
 - “temsil eden” çalışma durumlarının seçimi
 - Başka yerlerde de sonuçların kullanılabilmesi

Mise oeuvre SOBANE 13

7. Bir koordinatör görevlendirilir

- Rolü
 - Görüşme toplantısı/larını düzenler
 - Onları yönetir
 - Sonuçları raporlandırır
- Yetkinlikler
 - Çalışma durumunu çok iyi bilir
 - Ustabaşı, yerel servisin şefi, yerel iş güvenliği uzmanı uygunsuz
 - Herkes tarafından koşulsuz kabul edilen
 - SOBANE mantığını ve Déparis görüşme kılavuzunu bilen
 - Bu konuya olumlu bakan
 - Toplantıyı ustaca götürebilen
 - Çok otoriter ya da çok dağıtmayan

Mise oeuvre SOBANE 14

7. Bir koordinatör görevlendirilir

- Nitelikleri
 - Deneyimle aşama aşama fakat yeterince hızlı şekilde kavrayan
 - Eğer güven ve gönüllülük varsa başlangıçta herhangi bir şeye yol açmayan ufak beceriksizlikler
 - Bu beceriksizlikler kaçınılmaz çünkü
 - Grup birlikte olgunlaşıyor
 - Görüşme kılavuzunu sahipleniyor

Mise oeuvre SOBANE 15

7. Bir koordinatör görevlendirilir

Olası uzlaşmalar:

- İlk kez: önleyici tarafından koordinasyon – kolaylaştırıcı
- Bir koordinatörün görevlendirilmesine çaba sarfeder aşağıdakileri gerçekleştirmesi için
 - Kılavuzun kullanımını öğrenmesi
 - Görüşmenin yönetilmesi
 - Sonrasında sorumluluk ve görevin devamını sağlama

Mise oeuvre SOBANE 16

8. Koordinatör Déparis'i çalışma durumuna uyarlıyor

- Genel kılavuzun (sektöryel) çalışma durumunun özelliklerine uyarlanması
 - Bazı terimler
 - Bazı başlıklar
- Kritik aşama
 - Sorun yaratacak yönleri öngörüp onları önceden elimine ederek tarafsızlık yaratmamak
- Olası uzlaşmalar:
 - Önleyici-kolaylaştırıcı tarafından terimlerin uyarlanması
 - görevlendirilen koordinatör ile çerçevenin adaptasyonu

Mise oeuvre SOBANE 17

Geliştirilen SOBANE araçları

Déparis Saptama Kılavuzu,
ana + (kızları)

1. Sağlık sektörü
2. Temizlik
3. Dükkan ve depolar
4. Ağaç, kesim ve bitirme
5. Elektrik
6. Gıda
7. Hizmet
8. Garajlar
9. İnşaat

10. Temizlikçi kadınlar
11. Korunaklı atölyeler
12. Eğitim
13. Huzurevi
14. Cordistes
15. Matbaa
16. Banka
17. Lokanta
18. Dağıtım-dükkanlar

Mise oeuvre SOBANE 18

9. Görüşme grubu oluşturulur

- 4 - 8 kişilik
- Anahtar çalışanlar
 - İşleri, işteki fiziksel koşulları ve sosyal koşulları iyi bilen
 - Meslekdaşları tarafından kabul edilen (atanan)
 - çalışan grubun beklenti ve görüşlerini ifade eden
 - Eğer karışık bir çalışma durumu ise en az bir erkek ve bir kadın
- Teknik kadro personeli yönetim tarafından seçilmiş

9. Görüşme grubu oluşturulur

- İSİG Kurulu temsilcileri, genç çalışanlar veya geçici işçiler
 - Varlıkları önerilir
 - Anahtar çalışanların önüne geçmeyecek şekilde
- Yüksek yönetim veya GRH?
 - Kaçınılmalı
- Açık çatışması olan kişiler olmasın
- Olası uzlaşmalar:
 - İlk kez, uygunlukları doğrultusunda katılımcılar yerel sorumlu tarafından belirlenebilir

10. Görüşme grubunun toplantısının organizasyonu

- Tarih: üretim artışının veya az personeli dönemlerden kaçınılmalı
 - Davet mektubu
- İsmе bildirim: tarih, yer, hedefler, işleyiş (davet)
- Mekan: sakin ve konuksever, çalışma yerlerinin yakınında
- Süre: 2 saat: Uyulmalı
 - Etkin ve organize şekilde çalışma istekliliği
 - Yorgunluk, toplantı veriminin düşmesi
 - Yönetim hiyerarşik kesim için abartılı maliyet
 - En önemli noktalar ele alınmalı

10. Görüşme grubunun toplantısının organizasyonu

Olası uzlaşmalar:

- Eğer toplantı 1,2 veya 3 kişi ile ise
 - Tamam, eğer farklı taraflar temsil ediliyorsa
- Eğer toplantı kişiler çalışırken ise
 - Tamam eğer sürekli çalışma varsa
 - Eğer hiyerarşi acilen katılıyorsa

10. Görüşme grubunun toplantısının organizasyonu

Olası uzlaşmalar:

- Eğer süre 2 saatin altında ise
Üç tutum mümkün:
 - Birlikte kılavuzu gözden geçirme ve basit saptama
 - Bu yönlerin bazı başlık ve çözümleri
 - **Başlıkların bütünü çözümlerle arayışıyla gözden geçirme**
- Eğer toplantı mümkün değilse
 - Çeklist olarak Déparis'in kullanılması
 - + çalışanlardan öykü, görüş, ve öneriler toplanması

Toplantının başlangıcı

- Tanışma: her katılımcı kendini tanıtır
- Hedeflerin net açıklanması
 - Sistematiik şekilde TÜM çalışma durumunun gözden geçirilmesi
 - İşin kolaylaştırılmasının, etkinliğinin ve iyilik halinin iyileştirilmesi
 - Sorunları masaya yatırmak, sıfırdan başlamak
 - Somut eylem planı geliştirmek
 - Yönetimin ve hiyerarşik kesimin sonuçları dikkate alma istekliliği
- Herkesin rolünün açıkca belirtilmesi
 - Kendisinin, her katılımcının
- İşleyişin açıkca tanımlanması:
 - Kılavuz, süre, rapor, gizlilik
 - **Ölçümler ve risklerin öncesinde niceliklendirilmesi**

Sekreteryacı

- Koordinatör yönetiyor
- Atanan sekreter not alıyor

Başlıkların sunumu

Tartışmaların yürütülmesi

- 18 başlık birer birer
 - Skorumla yapmayın
 - Basit, doğrudan ve somut olan iyileştirmeleri tanımlayın
 - Ekonomik sonuçlar (0, €, €, €, €€€)
 - kim, nasıl ve hangi sürede
- Şunları ayırdedin
 - Somut çözümler
 - Daha ileri inceleme gerektiren noktalar

Sınırlarını bilmek

Tartışmaların düzeni

- Başlığın altına not etmek
- Ne zaman tekrar dönüleceğini hatırlatmak
- O anda tartışılan başlığa ilişkin noktalar üzerine tartışmayı çekmek

12. Toplantıdan sonra, koordinatör özeti yazıyor

- Kısa, somut ve anlaşılabilir bir rapor
 - Global yorumlarla başlıkların özet tablosu (smileys)
 - Kim ne zaman ne yapıyor ve ekonomik sonuçlar tablosu
 - Toplantıdan çıkan ayrıntılı bilgiler

Mise oeuvre SOBANE

28

13. Katılımcılara sunulan sentez

- 2. toplantı
- Onaylatma, katkılar...

Olası uzlaşmalar:

- Herkese veya bazı katılımcılara sonuçların aktarılması

14. Sentez sonuçlandırılır

15. ISIG Kuruluna sunum

- Planlanan önlemlerin tartışılması
- 2. aşama, Gözlem için ek inceleme kararları

Mise oeuvre SOBANE

29

Çalışma durumu:	
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 iş ilişkileri	☹
18. Psikososyal çevre	☹

Mise oeuvre SOBANE

30

Çalışma durumu:	E1	E2	E3
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 iş ilişkileri	☹	☹	☹
18. Psikososyal çevre	☹	☹	☹

Mise oeuvre SOBANE

31

N°	KİM?	NE?	Maliyet	NE ZAMAN?	
				Planlanan	Gerçekleşen
1	Operatörler	Matbaa atölyesi deposunda eşyaları stoklamak (kağıt paletleri, değişik kasalar, toner yeri)	0	-/-	-/-
2	Operatörler	El arabalarını ve paleti depoda belli bir yere yerleştirmek	0	-/-	-/-
3	Bakım	Fotokopi makinelerinin yanına 20 basaktan fazla kağıt stoğu koymak	0	-/-	-/-
4	Yönetim	Atölyeye girişi atölyede sadece operatörler olacak şekilde düzenleme	0	-/-	-/-
9	Güvenlik danışmanı	Açılır kapanır kretuvar koyma	€	-/-den önce	çözümleme
10	Güvenlik danışmanı	Duvarın üzerine, çalışma masasının yakınına kretuvar için bir kutu yerleştirmek	0	-/-	-/-
11	Güvenlik danışmanı	Kullanılmak üzere pamuk eldivenler bulundurmak <ul style="list-style-type: none">• Kağıtlarla çalışırken kesilerden korunmak için• Fırın yakınındaki müdahaleler için sıcak dayanıklı	€	-/-den önce	çözümleme

Mise oeuvre SOBANE

32

1. Çalışma alanları

Durumu iyileştirmek için SOMUT olarak ne yapmalı?

- Alanı işgal eden kasaları, paleti, çekicileri ortadan kaldırmak
- Çalışma alanını düzenlemek
- Malzemeleri en az olacak şekilde stoklamak.
- Okuyucu ve kağıt sürücüsü arasındaki mesafe 0.7m olacak şekilde mobilyayı kimildatmak
- Dışarıya bakan, pencere yakınında dinlenme aralarında kullanmak üzere bir alan ayarlamak.
- Toner kalıntılarını ve tozları kaldırmak için çalışma alanını daha sık temizlemek ve aspire etmek
- Zemin kaplamasını düzeltmek

Daha ileri inceleme yapılacak yönler:

Çalışma alanının organizasyonu. Zeminin kaplanması.

Mise oeuvre SOBANE

33

16. Çözümlememiş sorunlar için incelemelerin sürdürülmesi

17. Yakın, orta, uzun vadede karar verilen ve uygulamaya konacak eylem planları

18. İşletme stratejiyi tamamen sahipleniyor

- Önleyici – kolaylaştırıcı başlatıyor
- İşletme stratejiyi benimsiyor ve doğrudan risklerin dinamik yönetiminde doğrudan uyguluyor

Mise oeuvre SOBANE

34

19. Peryodik olarak, uygulama tekrar edilir

sağlık, güvenlik ve iyilik halinin dinamik yönetimi

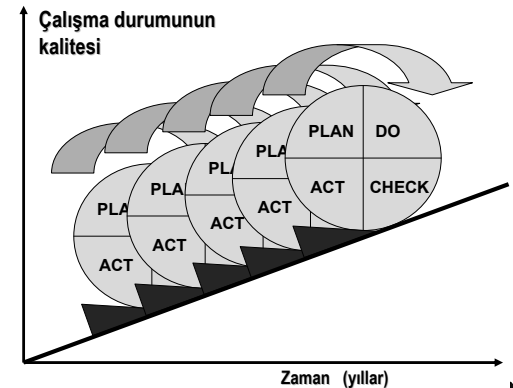
- Önleyici – kolaylaştırıcı süreci başlatmak için uygun anı belirliyor
- Süreç yenileniyor ve işletme içinde varlığını sürdürüyor

20. Sağlığın izlenmesi için organizasyon yapılıyor

Mise oeuvre SOBANE

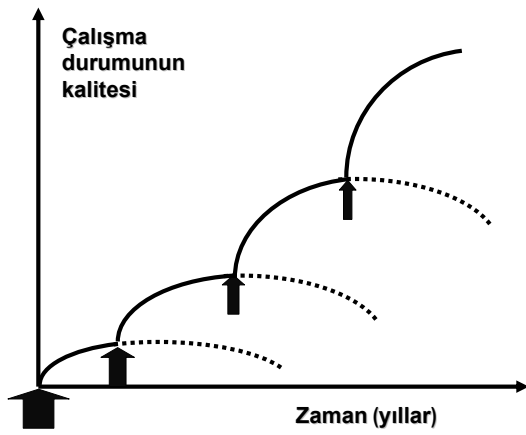
35

Deming Tekerleği



Mise oeuvre SOBANE

36



Enerji

- Durgunluk
 - anlamama
 - Güven eksikliği
 - Değişime direnç
 - Bilinmezliğin korkusu
 - Yılgınlık
 - Tembellik
- Sürtüşmeler
 - Acil önemin önüne geçer
 - Öngörülemeden ilk duruma geri dönüş

Enerji kaynakları

- Dış kaynaklar, fakat çok fazla değil, sistem içinde:
 - İçerden önleme danışmanı
 - Eğer pozisyon sistemin biraz dışında ise
 - Eğer yönetim ve ücretliler üzerinde güç baskısı varsa
 - İşyeri hekimi, KOBİlerde dışarıdan
 - Sisteme dahil olabiliyorsa
- Sürekli olmayan şekilde
 - İş müfettişliği: jandarma gibi görülen
 - Dış önleme uzmanları

Önleme uzmanı – kolaylaştırıcı

Katılımcı sürecin motoru:

- Tarafları SOBANE ve Déparis'in sunduğu olanaklara duyarlı kılmak
 - Tanımlanan pozisyonu benimsemeleri için yönetimi duyarlılaştırmak
 - Üst yönetimi katmak ve duyarlılaştırmak
 - Sendika ve çalışanların olası tedirginliklerini geçirmek
- Déparis'i çalışma durumuna uyarlamak

Önleme uzmanı – kolaylaştırıcı

Katılımcı sürecin motoru:

- Déparis'in ilk kullanımını yakından izlemek
 - Déparis eğitimcilerini eğitmek
 - İlk toplantıları koordine etmek
 - Çelişkileri ortadan kaldırmak
 - Yanlış beklentileri, kuşkuları, güvensizlikleri, hayal kırıklıklarını kontrol altına almak
 - Tarafların sınırlarını keşfetmelerine yardımcı olmak
 - Tartışma, karar verme sürecini izlemek
 - Sentezin tartışmaları doğru yansıtmasını sağlamak

Önleme uzmanı – kolaylaştırıcı

Katılımcı sürecin motoru:

- Önerilen eylemlerin akılcı olup olmadığını kontrol etmek
 - Toplantılarda ele alınmayan önemli konuları incelenmesi
 - Ek bilgiler getirmek
- Süreci başlatmak için uygun zamanı kollamak
- Süreci işletmenin tamamen benisemesine dikkat ederek yeniden başlatmak

Önleme uzmanı – kolaylaştırıcı

- Kolaylaştırıcı, başarıdan sorumlu değil
 - Dış rol:
 - Zorlukları azaltmak
 - Sürecin tüm sorumluluğunu taşıma konusunda kişileri yönlendirmek
 - Tarafların problemleri birlikte çözme becerisini kazanmalarını sağlamak
- Dış hizmetlerle ilişkileri kolaylaştırma
 - Köprü olmak
 - İşletmenin gelişimini izlemek
 - Gerekğinde dışarıdan yardım alınmasını sağlamak

Önleme uzmanı – kolaylaştırıcı

- İşlevsel etkinlik:
 - İşletmenin özellikleri
 - Yönetim tipi
 - Sosyal diyalog deneyimi
 - "Atmosfer", "kültür"

Önleme uzmanı – kolaylaştırıcı

- İşlevsel etkinlik:
 - Kişisel özellikler
 - Kişilik ve etkilemem gücü
 - Deneyimi ve güvenilirliği
 - Eşitlikçi ve bağımsız olması
 - Sağlık, güvenlik ve iyilik hali konusunda yetkinliği
 - Bir tartışmayı dinleme ve yönetme becerisi
 - İşletmedeki varlığı ve sosyal havayı tanınması
 - Süreci tekrar başlatmak için uygun anı belirleme kapasitesi