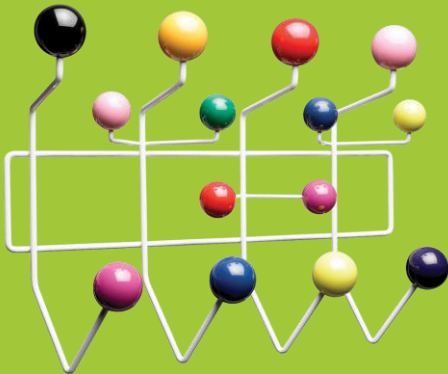


## Kakšne organizacije dela ustvarjajo zdrava delovna mesta?

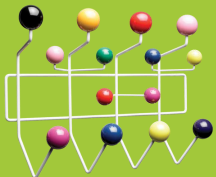


Monique Ramioul  
HIVA-KU Leuven

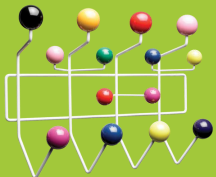
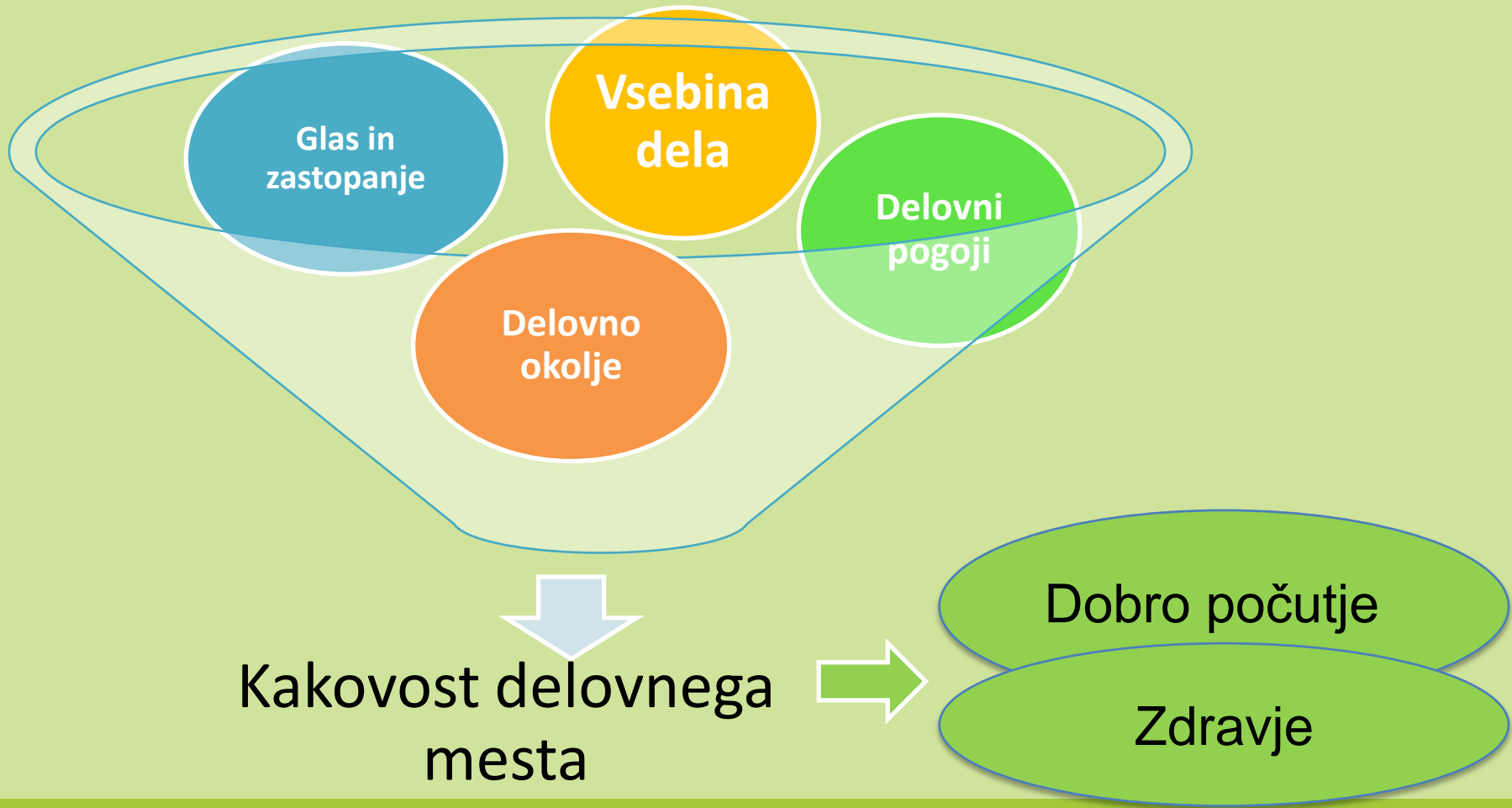
# Osvežimo si spomin ...

## Značilnosti dobrih in zdravih delovnih mest:

- samostojnost;
- uravnotežena kombinacija zapletenih in preprostih nalog;
- podpora sodelavcev in nadrejenih;
- povratne informacije in informacije;
- dostojne plače in dobri delovni pogoji;
- učenje in poklicne priložnosti;
- delovni čas;
- varnost;
- zdravje in varnost;
- sodelovanje in zastopanje.



# Kakovost delovnega mesta, dobro počutje in zdrava delovna mesta



# Zdrava delovna mesta in organizacija dela

## ZDRAVA DELOVNA MESTA

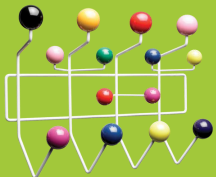
**Vsebina dela** → **organizacija dela**

Zaposljivost, del. pog. → upravljanje ČV

Sodelovanje → odnosi delod./delojem.

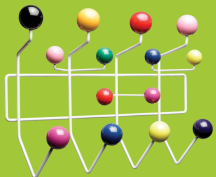
VZD, udobje → ergonomija

Ravnovesje pokl./zaseb. → delovni čas



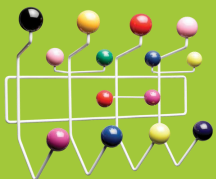
# Osnove vsebine zdravih delovnih mest

- Delovne zahteve morajo biti uravnotežene z delovnimi viri.
- To ravnovesje povečuje priložnosti za učenje in zmanjšuje tveganje za stres.
- **Učenje/razvoj znanja in spretnosti ter neobstoj stresa/VZD sta dve plati iste medalje.**
- Določajo jih značilnosti **organizacije dela.**



# Osnovne vrste delovnih mest z različno vsebino dela

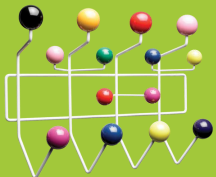
	Nizke delovne zahteve	Visoke delovne zahteve
Nizka stopnja delovnih virov	PASIVNA DELA	<b>VISOKO ZAHTEVNA DELA</b>
Visoka stopnja delovnih virov	NIZKO ZAHTEVNA DELA	<b>AKTIVNA DELA</b>



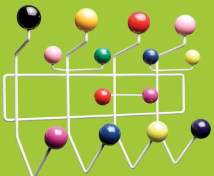
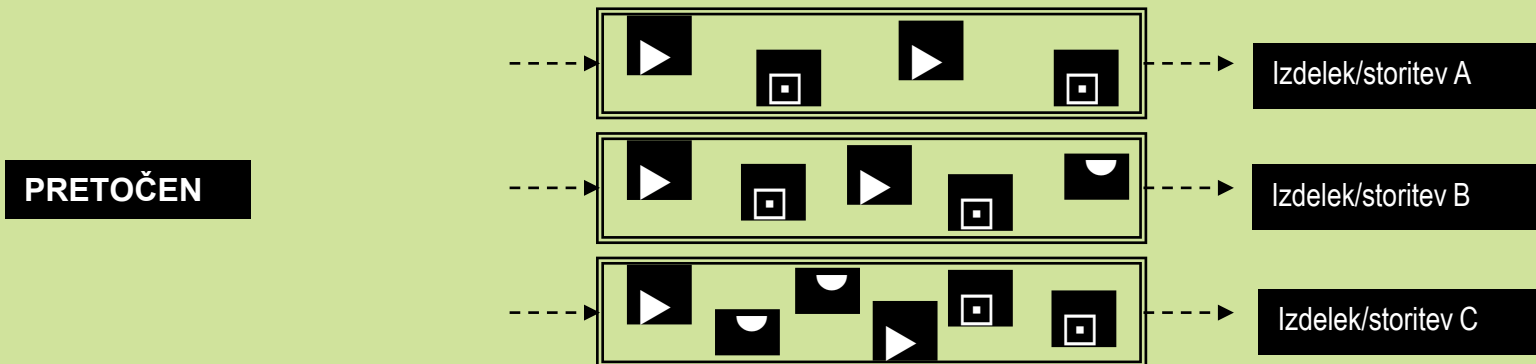
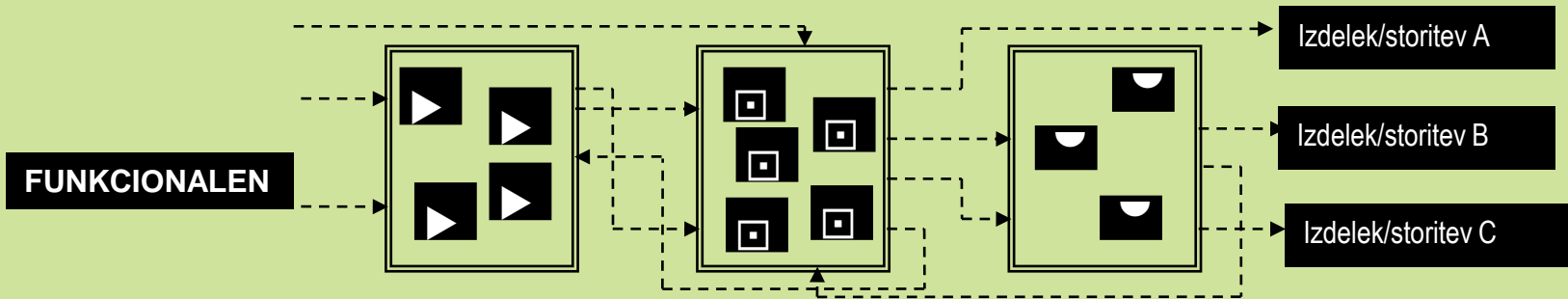
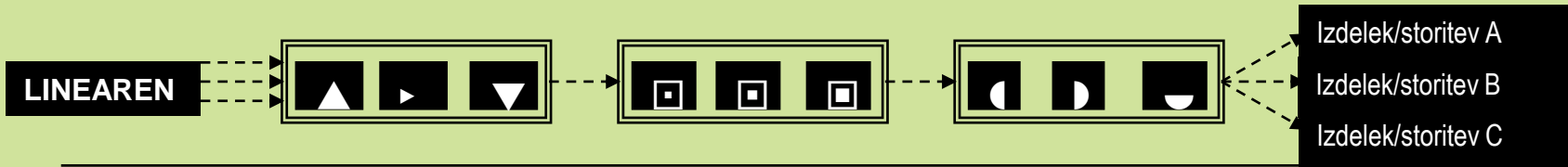
# Temeljne značilnosti organizacij dela, ki ustvarjajo zdrava delovna mesta

Neposredno sodelovanje ali nadzor dela na 3 ravneh:

- samostojnost pri delu (individualna raven naloge);
- podpora: možnost, da nadrejenega/sodelavce vprašate za pomoč ali povratno informacijo;
- svoboda odločanja na ravni organizacije: posvetovanje na rednih sestankih na ravni enote/organizacije o organizaciji dela, procesih, vprašanjih kakovosti, ciljih itd.



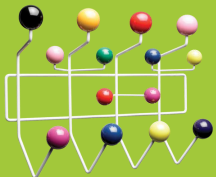
# Modeli organizacije dela





# Modeli organizacije dela, ki spodbujajo neposreden nadzor

- Usmerjeni na izdelek/stranko namesto na izvedbo.
- Celotne naloge, združevanje namesto razdeljevanja:
  - Priprava
  - Izvedba
  - Nadzor
  - Organizacija dela
- To zmanjša tveganje za nastanek motenj in napak
- in izboljšuje sredstva za odpravljanje motenj in napak.



# Zdrava delovna mesta so lahko na "malo verjetnih" mestih

Evropski projekt WORKS: spremembe pri delu

Evropski projekt WALQING: kakovost dela na novih delovnih mestih

- **Gradbeništvo**
- Oskrba na domu
- Razvoj IT-ja in programske opreme
- Javna uprava
- **Proizvodnja**
- ...

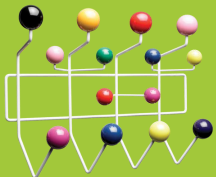
Gostinstvo

**Čiščenje**

**Logistika**

Zbiranje odpadkov

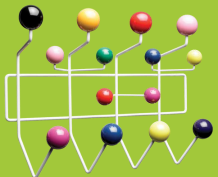
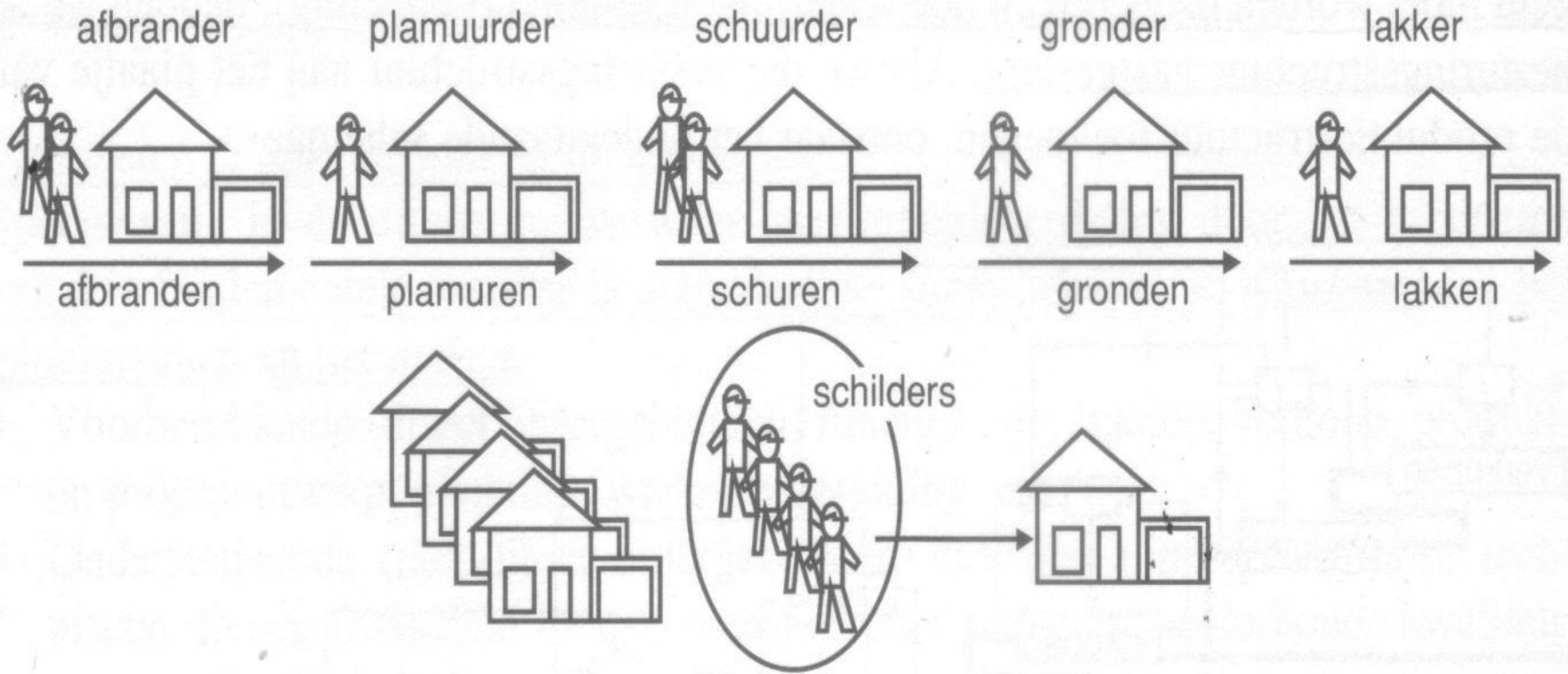
Klicni centri



# 1. primer: zelena gradnja

	ECOBUILD	TREEHOUSE
<b>Korporativna strategija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Upravljanje od zgoraj navzdol, natančna navodila in strog časovni načrt;</li> <li>• občutno krajši pretočni čas, glavno vodilo je nenehno povečanje storilnosti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gradbene ekipe prisotne v celotnem procesu – skupne odgovornosti;</li> <li>• udeležba in sodelovanje z namenom razvoja vsebinskega znanja.</li> </ul>
<b>Organizacija dela</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gradnja hiše temelji na montaži standardiziranih elementov;</li> <li>• organizacija dela temelji na izvedbi: specializirani delavci gredo z enega gradbišča na drugo;</li> <li>• vodja ekipe je načrtovalec in nadzornik;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decentralizirana ureditev in reševanje težav (na gradbišču);</li> <li>• visoka stopnja samostojnosti;</li> <li>• gradbeni delavci so vključeni v sprejemanje odločitev;</li> <li>• imajo vpogled v "zakaj" in "kako";</li> <li>• vodja ekipe je inštruktor.</li> </ul>

# 1. primer: zelena gradnja



# 1. primer: izid za delavce

	ECOBUILD	TREEHOUSE
Samostojnost pri delu	nizka	visoka
Podpora, povratne informacije, informacije	minimalne, ni vpogleda v celoten proces	visoke, vpogled v celoten proces
Sodelovanje	temelji na nadzoru	redni sestanki
Učenje	specializacija za eno nalogo	učenje z enojno in dvojno zanko
Tveganja za stres	ni virov za reševanje težav	skupno reševanje težav
Varnost in zdravje pri delu	boljša zaradi modularne gradnje/gradnje zunaj gradbišča	boljša zaradi modularne gradnje/gradnje zunaj gradbišča

## 2. primer: čiščenje

# CLEANOFFICE: razdelitev



smetnjaki



prah



prah



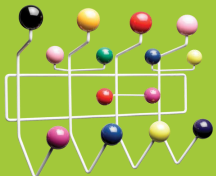
mize



okna

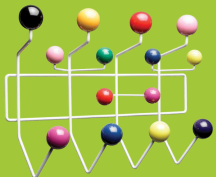
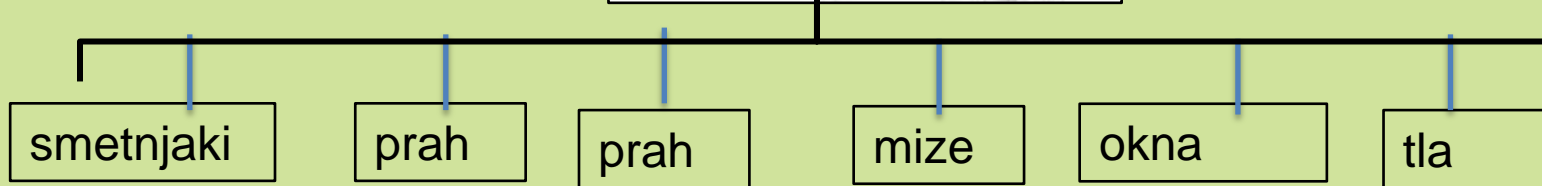


tla



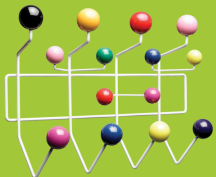
## 2. primer: čiščenje

# EASYCLEAN: samoorganizirano timsko delo



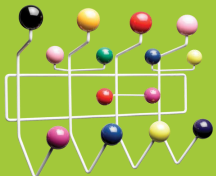
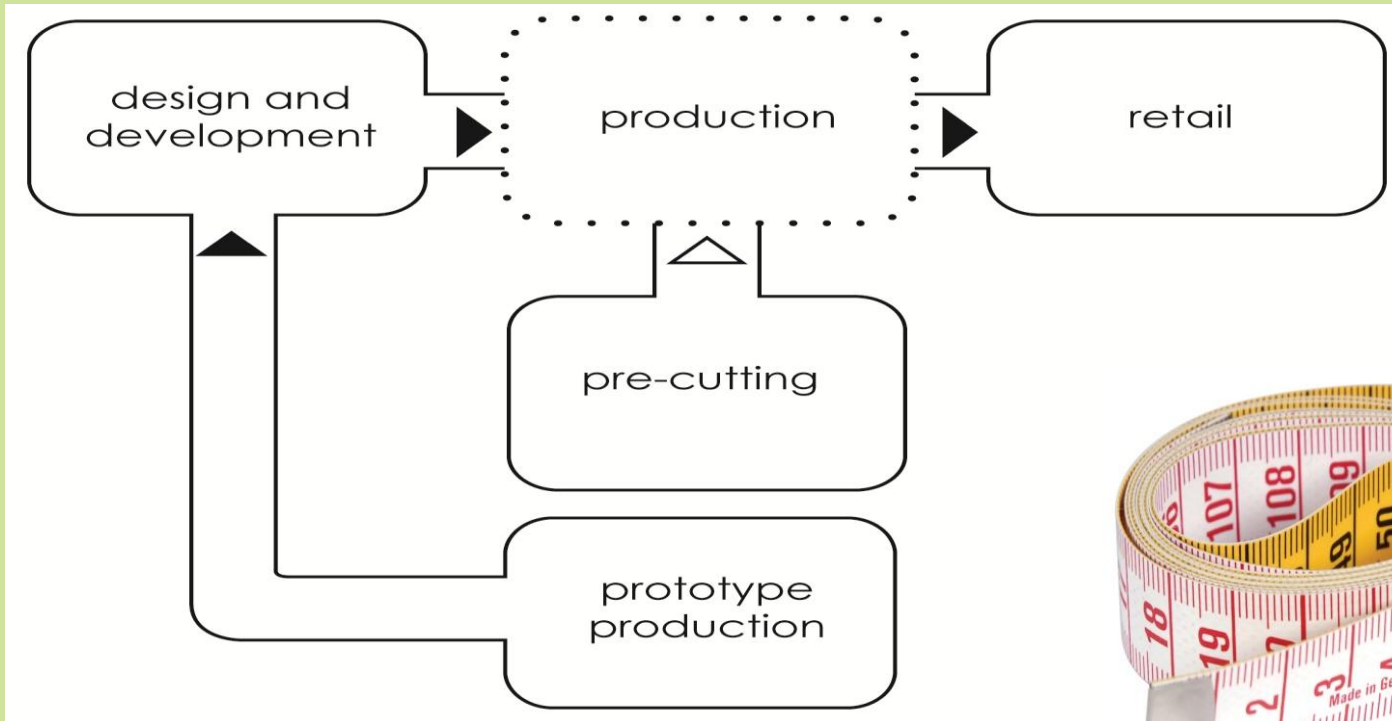
## 2. primer: izid za delavce

- Skupina se pod nadzorom vodje dnevno odloči, kdo bo naredil kaj in v kakšnem vrstnem redu.
- To pripomore k raznolikosti in dobro uravnoveženi kombinaciji nalog.
- K večji stopnji organizacijski prilagodljivosti!
- K večji odgovornosti posameznika in skupine za končni rezultat.
- Z uvedbo standardov, novih metod dela in novih tehnologij se izboljša stanje varnosti in zdravja pri delu za čistilce.
- Čiščenje postane profesionalizirano: obravnava se kot poklic, ki zahteva nabor znanja in spretnosti ter usposabljanje.
- Znanje in spretnosti čistilcev se nadgrajujejo.
- S takšno valorizacijo se povečajo ravni plač, izboljša položaj, povečata opaznost in storilnost.



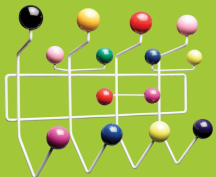


# 3. primer: konfekcija

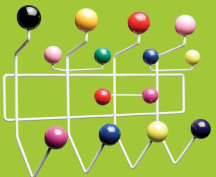
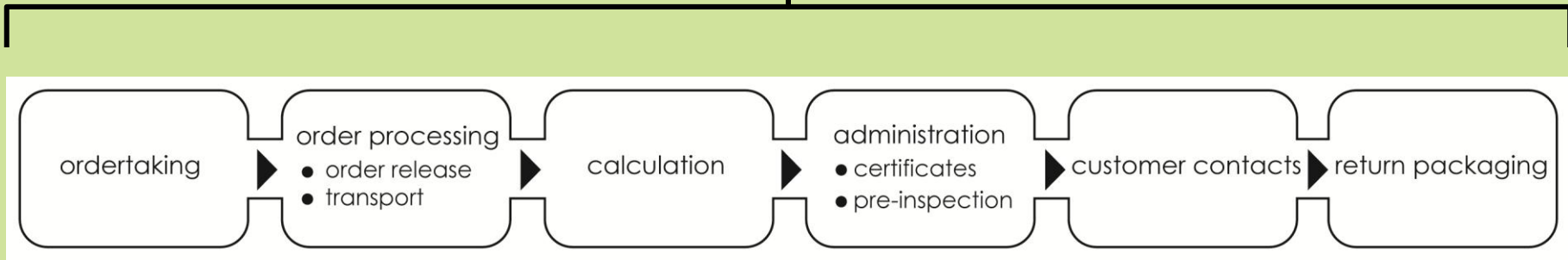


### 3. primer: izid za delavce

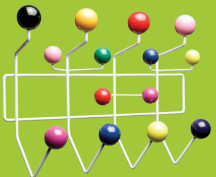
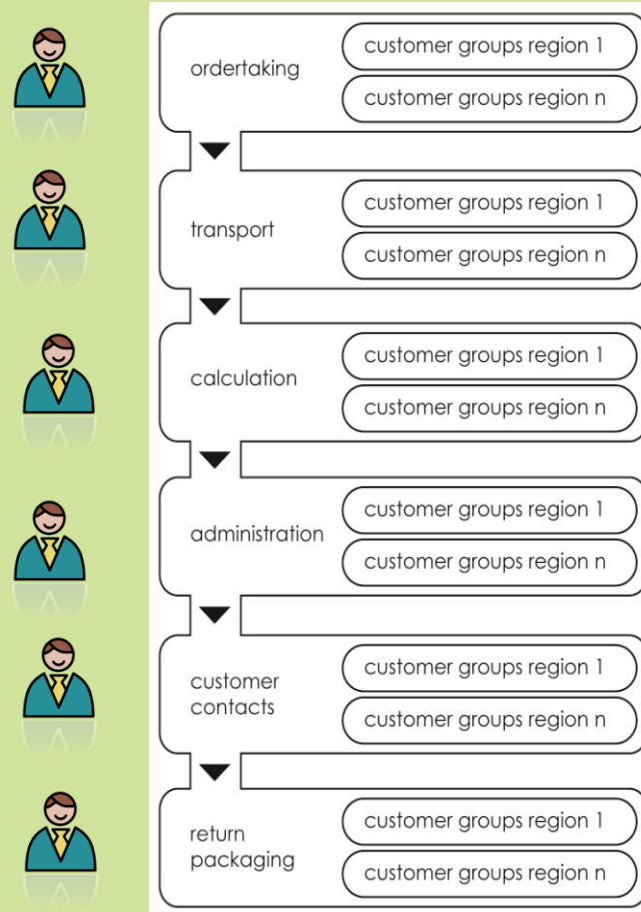
- Proizvodni delavci so vključeni v oblikovanje in razvoj (prototipna proizvodnja).
- Povratne informacije in učenje v inovacijskem ciklu.
- Cikel izdelave se je podaljšal z 1,5 minute na 2 uri in zajema izdelavo celotnega oblačila.
- Potrebno je bilo intenzivno izobraževanje.
- Sistem plačila se je spremenil s plačila na kos na fiksno plačo.



# 4. primer: logistična administracija: pred premestitvijo



# 4. primer: logistična administracija po premeditvi



## 4. primer: izid za delavce

Večja razdelitev dela

Večja zapletenost odnosov in soodvisnost

Večja izguba časa in več pretrganih povezav

Izguba pregleda nad celotnim procesom

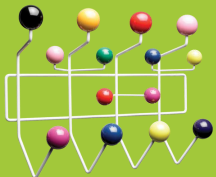


**MOTNJE**

Manj možnosti za njihovo odpravo



Visoka stopnja tveganja za stres in malo  
možnosti za učenje

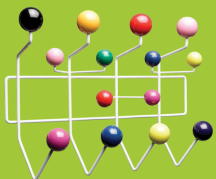


## Razmislek ...

Kakšen je pomen timskega dela in samostojnosti, če:

- so plače pod vprašajem;
- postaja delovni čas fleksibilen;
- narašča negotovost zaposlitve;
- osnovno zdravje in varnost nista primerno zagotovljena;
- zastopanje zaposlenih in socialni dialog nista obravnavana resno.

In obratno



# Sklep

- Zdrava delovna mesta in dobro počutje so **večdimenzionalne** resničnosti.
- Izbire glede načel organizacije dela predstavljajo glavne temelje za spodbujanje **priložnosti** in odpravljanje **tveganj** v povezavi z učenjem/razvijanjem znanja in spretnosti ter (psihosocialnih) tveganj,
- ki predstavljajo dve plati iste medalje.
- Te odločitve pa je treba **dopolniti** s skladnimi strategijami na drugih področjih: upravljanje človeških virov, odnosi med delodajalci ni delojemalci, delovni pogoji, ergonomija in ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem.

