**Regulacja zdolności do pracy
w małych i mikroprzedsiębiorstwach UE za pomocą narzędzi multimedialnych**



**Narzędzie 13 A**

**Dobre planowanie sesji roboczych - Projektowanie procesów zarządzania zmianą w małych firmach**

**Cel**

**Szczególnie w małych przedsiębiorstwach ważne jest, aby wszyscy współpracowali ze sobą. Szczególnie w przypadku procesów zarządzania zmianą pracownicy często reagują złością, jeśli nie są informowani w odpowiednim czasie. Często pomocne jest również zaangażowanie pracowników w ważne procesy zmian od samego początku. W ten sposób można stworzyć wspólne zrozumienie koniecznych działań. Jedną z możliwości udziału pracowników jest realizacja tematycznych sesji roboczych.**

**Narzędzie to ma ogromne znaczenie dla podejścia do rozwiązywania problemów w kierunku rozwoju firmy w sposób zorientowany na pracowników.**

**Grupa docelowa**

**Kadra kierownicza, właściciele i dyrektorzy zarządzający.**

**Korzyści**

**Niniejszy przewodnik działań zawiera informacje o tym, jak przeprowadzić dobrze zaplanowaną sesję roboczą i może być wykorzystany do wielu różnych tematów. Otrzymasz konkretne informacje dotyczące planowania, przygotowania i realizacji sesji roboczej.**

**Czas trwania**

**W zależności od tematu, liczby zaangażowanych pracowników i intensywności dyskusji, sesja robocza trwa od 1 do 3 godzin.**

**Sposób korzystania z narzędzia**

**Zanim zostanie przeprowadzona sesja robocza, należy zastanowić się, czy sesja robocza jest odpowiednia do tego, jaki problem ma na niej być rozwiązany. Pomogą Ci w tym następujące pytania:**

**Kiedy sesja robocza ma sens?**

* **Jeśli masz jakieś pytania lub problemy...**
* **Jeśli coś ma być zrobione z wynikami po zakończeniu...**
* **Gdy istnieje wiele różnych opinii i pomysłów...**
* **Gdy poszukiwane są nowe pomysły...**
* **Jeśli w grupie ma zostać osiągnięte porozumienie...**

**Kiedy sesja robocza nie jest przydatna?**

* **W przypadku jasno zdefiniowanych zadań, gdzie każdy etap pracy jest znany...**
* **Przy rutynowych zadaniach...**
* **Gdy dozwolona jest tylko jedna opinia...**

**Narzędzie wspiera we wszystkich poszczególnych krokach, aby skutecznie przeprowadzić sesję:**

1. **Zaplanowanie i przygotowanie sesji roboczej**
2. **Przeprowadzenie sesji roboczej**
3. **Moderowanie sesji roboczej**
4. **Sesja robocza:**
	1. **Zbieranie pomysłów**
	2. **Zorganizowanie pomysłów**
	3. **Ocena**
	4. **Praca w grupach**
	5. **Prezentacja rezultatów pracy w grupach**
	6. **Ocena rozwiązań**
	7. **Planowanie środków dla konkretnych działań**
	8. **Plan działania**

**1.** **Zaplanowanie i przygotowanie sesji roboczej**

Przed zaplanowaniem sesji roboczej jest konieczne zastanowić się, co chce się osiągnąć w danej sesji:

|  |  |
| --- | --- |
| Cel sesji roboczej:  |  |

Ważne jest również, aby wyjaśnić **kwestie organizacyjne:**

|  |  |
| --- | --- |
| Uczestnicy: |  |
| Czas, ramy czasowe:  |  |
| Miejsce:  |  |
| Wymagane przedmioty (np. tablica, ścianka działowa, długopisy, karty do moderacji) |  |

**Zaproszenie** uczestników powinno być wystosowane odpowiednio wcześnie (ustnie lub pisemnie), aby każdy mógł się do niego dostosować i aby mogły w nim uczestniczyć wszystkie niezbędne osoby.

2. Przeprowadzenie sesji roboczej

**Moderacja sesji roboczej**

Podczas sesji roboczej zawsze jest moderator. Tę rolę powinna przyjąć osoba na stanowisku kierowniczym. Zadaniem moderatora jest formułowanie pytań do grupy, narzucanie formy pracy oraz organizowanie i porządkowanie wyników. Jako moderator zwróć uwagę na to, aby wkład każdego z pracowników traktować z uznaniem i neutralnie. Moderator nie powinien komentować pomysłów.

**Prezentacja etapów pracy i wyników podczas sesji roboczej**Aby wszystkie wyniki sesji roboczej były widoczne dla wszystkich, ważne jest, aby zapisywać poszczególne słowa kluczowe na specjalnych kartach i przyczepiać lub przyklejać je do dużej ścianki działowej, ściany itp. Można używać wielu kart, można je też różnie układać, co jest wielką zaletą w przeciwieństwie do bardziej statycznej wizualizacji na arkuszu lub na tablicy. Zalety tego podejścia są następujące:

* każdy może zobaczyć, o co w tym wszystkim chodzi,
* każdy może podzielić się swoją opinią i pomysłami,
* powiązania stają się wyraźniejsze,
* żaden wkład nie zostaje utracony,
* wspólny wątek sesji zostaje zachowany.

3. Moderowanie sesji roboczej

Zazwyczaj sesja robocza ma następujące etapy:

1. Zbieranie pomysłów
2. Zorganizowanie pomysłów
3. Ocena
4. Praca w grupach
5. Prezentacja rezultatów pracy w grupach
6. Ocena rozwiązań
7. Planowanie środków dla konkretnych działań
8. Plan działania

4. Sesja robocza

1. **Zbieranie pomysłów**
	* Moderator zadaje pytanie robocze, które najlepiej zapisać, aby wszyscy mogli je zobaczyć. pytanie robocze może być również pytaniem problemowym (np. "Jakie problemy widzicie w...?"). Pytanie robocze musi być sformułowane jednoznacznie i w sposób zrozumiały dla wszystkich.
	* Pracownicy odpowiadają na to pytanie, zapisując swoje przemyślenia na kartkach lub karteczkach. Jeśli to możliwe, nie należy ograniczać liczby kartek, aby nie ograniczać liczby odpowiedzi.
	* Pracownicy powinni oznaczyć kartki w taki sposób, aby były czytelne dla wszystkich, gdy zostaną powieszone na ścianie działowej. Na jednej kartce powinna być zapisana tylko jedna myśl.
	* Kiedy pracownicy zapiszą swoje pomysły, moderator zbiera wszystkie kartki, czyta je od razu na głos i wiesza na ściance działowej.
2. **Zorganizowanie pomysłów**
	* Następnym krokiem jest uporządkowanie kart w "grupy znaczeniowe".
	* Karty są mocowane do ściany działowej w taki sposób, aby było widać, które karty do siebie pasują. Następnie należy znaleźć odpowiednie terminy ogólne lub nagłówki dla tych grup.
3. **Ocena**
	* Aby zdecydować, z którym pomysłem lub tematem grupa będzie dalej pracować, można dokonać oceny punktowej.
	* Wszyscy pracownicy otrzymują określoną liczbę punktów samoprzylepnych (np. 3 punkty), które mogą przyznawać za poszczególne tematy. Możesz również przyznać 3 punkty tematowi, który uważasz za bardzo ważny. Punkty przyznawane są w sposób możliwie anonimowy - każdy przyznaje je za siebie. Zamiast przyklejać punkty, każdy może postawić odpowiednią liczbę krzyżyków.
	* Ważne jest, aby przy ocenie punktowej sformułować jasne pytanie, np: Który temat powinien być najpilniej przedyskutowany? Który temat jest dla Ciebie najważniejszy? Dla jakiego problemu należy pilnie znaleźć rozwiązanie?

****

1. **Praca w grupach**
	* Jeśli wybrano jeden lub więcej tematów, to są one opracowywane w małych grupach po 3-4 pracowników. W przypadku mniej niż 4 pracowników, tematy są rozpatrywane w całej grupie.
	* Celem pracy grupowej jest wymiana opinii i zebranie konkretnych pomysłów.
	* Jeśli wybrano kilka tematów, są one opracowywane jeden po drugim. Każdy temat powinien mieć określony czas (ok. 20-30 min.), aby wszystkie tematy mogły zostać omówione.
	* Podczas pracy nad tematami pomocne mogą być następujące pytania:
		+ Jakie są przyczyny problemu? Jak można je zmienić?
		+ Jakie są czynniki mające wpływ?
		+ Jakie są możliwości organizacyjne, aby coś zmienić?
		+ Jak został rozwiązany podobny problem w przeszłości?
2. **Prezentacja rezultatów pracy w grupach**
	* Jeśli pracowało kilka grup, wyniki poszczególnych grup są przedstawiane pozostałym pracownikom. Jeśli była tylko jedna grupa, ten krok jest pomijany.
	* Ważne jest, aby wyniki nie były komentowane. Pytania z prośbą o wyjaśnienie są oczywiście dozwolone.
3. **Ocena rozwiązań**
	* Rozwiązania przedstawione przez poszczególne grupy lub całą grupę są teraz oceniane: Które z nich powinny zostać wdrożone? Których wolałbym nie wdrażać?
	* Tutaj decyzje powinna podejmować cała grupa, a nie moderator czy kierownictwo. Tylko w ten sposób można osiągnąć konsensus wśród pracowników i zapewnić wysoki poziom akceptacji dla planowanych działań.
4. **Planowanie środków dla konkretnych działań**
	* Aby zapewnić wdrożenie uzgodnionych środków, powinny one zostać ujęte w planie działania.
	* Plan działania powinien również określać, kiedy i przez kogo monitorowane jest wdrażanie każdego środka.

|  |  |
| --- | --- |
|  | 1. **Plan działania**
 |
| **Co?****(Jakie działanie jest podejmowane?)** |  |  |  |
| **Dlaczego?****(Dalsze uszczegółowienie działania i określenie celów)** |  |  |  |
| **Kto jest odpowiedzialny?** |  |  |  |
| **Kto wspiera?** |  |  |  |
| **W jakim okresie będzie realizowane działanie?** |  |  |  |
| **Jakie są koszty realizacji?** |  |  |  |
| **Uwagi** |  |  |  |

**Źródło: Narzędzie to zostało opracowane w ramach projektu "AKKU". Projekt ten był finansowany przez Federalne Ministerstwo Pracy i Spraw Socjalnych (BMAS) w ramach Inicjatywy Neue Qualität der Arbeit (INQA) i był profesjonalnie wspierany przez Federalny Instytut Bezpieczeństwa i Higieny Pracy (BAuA) w Berlinie. Partnerami wiodącymi projektu byli: ZWH Düsseldorf, IST Wuppertal, d ialogo Wuppertal, IAW (Instytut RWTH Aachen).**