



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

METODA *JOB/TASK ROTATION* W BUDOWANIU WSPARCIA KOMPLEMENTARNEGO W ORGANIZACJI

WSPARCIE KOMPLEMENTARNE W ORGANIZACJI

Komplementarność polega na organizacji pracy w oparciu o wzajemne uzupełnianie się przez specjalistów świadczących różne formy wsparcia. Działania te powinny się przenikać, zakres obowiązków/usług jednego specjalisty powinien w niewielkim stopniu pokrywać się z zakresem obowiązków jego współpracowników, np. każdy ze specjalistów powinien odpowiednio reagować w sytuacjach trudnych dla podopiecznego (kryzysowych), mimo że ta umiejętność leży głównie w kompetencjach psychologa. Dążenie do komplementarności udzielanego wsparcia nie tylko podnosi jakość usług, ale także zwiększa różnorodność oferowanych przez pojedynczego pracownika form pomocy. Dzięki temu możliwe jest otoczenie klientów/pacjentów kompleksowym wsparciem.

Z perspektywy pracownika, komplementarność wiąże się z wykraczaniem poza standardowy zakres obowiązków i realizacją zadań typowych dla innych specjalistów. To także szansa na zdobywanie nowych kompetencji oraz umiejętne wykorzystanie ich podczas realizacji nowych obowiązków. Jednym z warunków skuteczności zespołu działającego w sposób komplementarny, jest znajomość specyfiki pracy wykonywanej na różnych stanowiskach, a metodą, która ma posłużyć do realizacji tego celu, jest *job/task rotation*.

METODA *JOB/TASK ROTATION*

Metoda *job/task rotation* pozwala na dokonywanie rotacji pracowników lub zadań pomiędzy różnymi stanowiskami. Oznacza to, że pracownicy przejmują na określony czas inne stanowisko lub zadania. Czas rotacji uzależniony jest od stanowisk, pomiędzy którymi ma się ona odbywać. Zwykle trwa on od kilku godzin do kilku dni roboczych.

Wspomniana metoda prowadzi do rozwoju pracowników i całej organizacji. Pozwala na poszerzanie wiedzy oraz umiejętności, a także zwiększa elastyczność pracowników. Umożliwia dobór odpowiednich dla poszczególnych pracowników stanowisk, by zwiększać wachlarz ich możliwości związanych ze świadczeniem wsparcia.



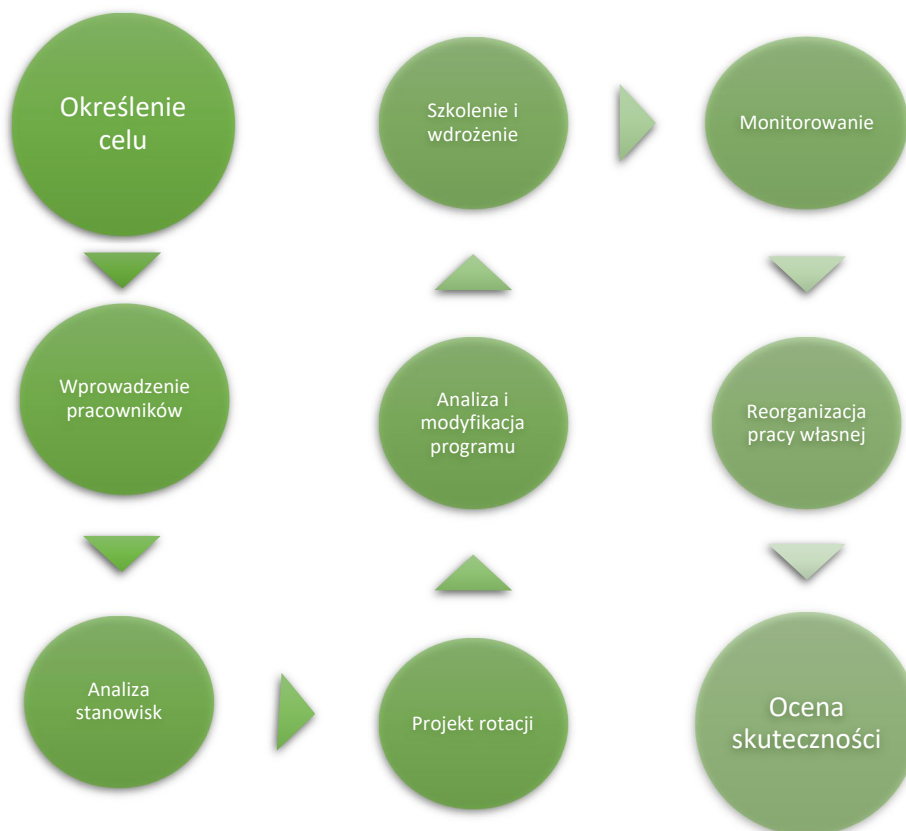
Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

KORZYŚCI PŁYNĄCE Z PROPONOWANEGO ROZWIĄZANIA

- ✓ Rozwój pracowników i organizacji
- ✓ Podniesienie jakości świadczonych usług
- ✓ Zwiększenie zakresu udzielanego wsparcia
- ✓ Poszerzanie wiedzy i umiejętności pracowników
- ✓ Zwiększenie poziomu satysfakcji z pracy
- ✓ Zwiększanie elastyczności zatrudnionej kadry
- ✓ Poprawa jakości pracy zespołowej
- ✓ Przeciwdziałanie monotonii w pracy – zmniejszanie ryzyka wypalenia zawodowego
- ✓ Skuteczne radzenie sobie z absencjami niektórych specjalistów

JAK WPROWADZIĆ METODĘ *JOB/TASK ROTATION*?

Metoda *job/task rotation* może zreorganizować funkcjonowanie całej placówki. Jej wdrożenie powinno mieć charakter przemyślany i zaplanowany. W celu przeprowadzenia *job/task rotation*, warto wykorzystać schemat zaprezentowany na poniższej rycinie (ryc. 1).



Ryc. 1. Poszczególne etapy zaplanowania i wdrożenia metody *job/task rotation* w placówce opiekuńczej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

I. Określenie celu

Przed przystąpieniem do działania należy określić stan docelowy, do którego ma doprowadzić wdrożenie metody. Zapewni to większe zaangażowanie oraz motywację do jego osiągnięcia. Cele, które chcemy realizować, powinny być zgodne z koncepcją SMART, a więc:

- **Specyficzne** - czyli konkretne i jasno określone np. *poznanie specyfiki pracy innego specjalisty i dopasowanie do niej własnych działań (modyfikacja lub przejęcie konkretnych zadań/obowiązków).*
- **Mierzalne** – czyli pozwalające na pomiar realizacji postępów (np. *kwestionariusze wypełniane przed oraz po zakończeniu prowadzonych działań, dotyczące wiedzy nt. zadań wykonywanych przez innego specjalistę).*
- **Atrakcyjne** – czyli będące motywującym wyzwaniem (np. *dopasowanie wsparcia udzielanego przez różnych specjalistów podniesie jego jakość, a także zagwarantuje rozwój pracowników i całej organizacji).*
- **Realne** – dostosowane do możliwości pracowników i organizacji (*przydzielane zadania powinny mieścić się w zakresie kompetencji i uprawnień danego pracownika, a jednocześnie powinny być ściśle związane z poznawany stanowiskiem. Nie pozwólmy opiekunowi osoby starszej prowadzić zajęć fizjoterapeutycznych, ale też nie prosimy go wyłącznie o wypełnianie dokumentów; musimy znaleźć coś pośrodku, jak przeprowadzenie krótkiej rozgrzewki przed ćwiczeniami).*
- **Terminowe** - czyli określone w czasie, np. *wybrani specjaliści przejmą część obowiązków swoich kolegów na jeden tydzień.*

II. Wprowadzenie pracowników

Zapoznanie pracowników z planowanymi działaniami jest bardzo ważnym etapem wdrażania metody. Sposób jej prezentacji może kształtować motywację i zaangażowanie w cały proces. Warto więc:

- dokładnie zapoznać pracowników z planowanymi działaniami,
- opowiedzieć o trudnościach, jakie mogą napotkać i możliwych sposobach poradzenia sobie z nimi,
- przedstawić korzyści, jakie może osiągnąć placówka oraz zatrudnieni pracownicy,
- odpowiedzieć na pytania i wątpliwości, jakie pojawią się wśród pracowników.

Dopiero, kiedy wszyscy pracownicy zrozumieją sens i cel proponowanych działań, można przystąpić do ich realizacji.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

III. Analiza stanowisk

Kolejnym punktem jest dokładny opis poszczególnych stanowisk i obowiązków. Poznanie ich specyfiki pozwoli na efektywniejsze zaprojektowanie rotacji między stanowiskami i/lub zadaniami. Udostępnienie pracownikom utworzonych opisów (w formie papierowej lub elektronicznej) umożliwi im wcześniejsze zapoznanie się ze stanowiskiem/zadaniem, jakie mają w najbliższym czasie przejąć lub wspierać. By analiza stanowiska była najpełniejsza, warto poprosić o jego opis kierownictwo oraz osoby, które na co dzień je zajmują (przykładowy arkusz opisu stanowiska znajduje się w załączniku nr 1).

IV. Projekt rotacji

Stworzenie projektu programu rotacji stanowisk to stworzenie schematu/harmonogramu, według którego pracownicy wymienią się stanowiskami bądź zakresem obowiązków. Aby go przygotować warto ustalić:

- Zakres wymiany

Określenie stanowisk, które umożliwiają wykorzystanie pełnej rotacji (np. opiekun osoby starszej i opiekun osoby z niepełnosprawnością) oraz tych, które pozwolą na przejęcie wyłącznie części obowiązków (np. lekarz i pielęgniarka). Na tym etapie przydatne będą stworzone wcześniej opisy. Na ich podstawie można stworzyć pary podobnych stanowisk/obowiązków (np. terapeuta zajęciowy i arteterapeuta), a także pary o ograniczonym potencjale rotacyjnym (np. asystent osoby starszej i lekarz). Bardziej wskazane są przesunięcia „w bok” (na podobne stanowisko, nieznacznie różniące się zakresem obowiązków) niż „w górę” w hierarchii organizacji (ze stanowiska podwładnego na stanowisko kierownicze). Nie zawsze są one możliwe ze względu na specyfikę placówki oraz liczbę zatrudnionych pracowników. Preferowanym rozwiązaniem jest skoncentrowanie się na wymianie/przejęciu wyłącznie części obowiązków (np. nie będziemy w stanie zamienić ze sobą fizjoterapeuty i psychologa prowadzącego zajęcia grupowe, ale możemy wymienić ich niektórymi zadaniami, tak by fizjoterapeuta potrafił motywować pacjentów, a prowadzący grupę pilnować prawidłowej postawy ciała podczas zajęć).

- Potrzebne szkolenia

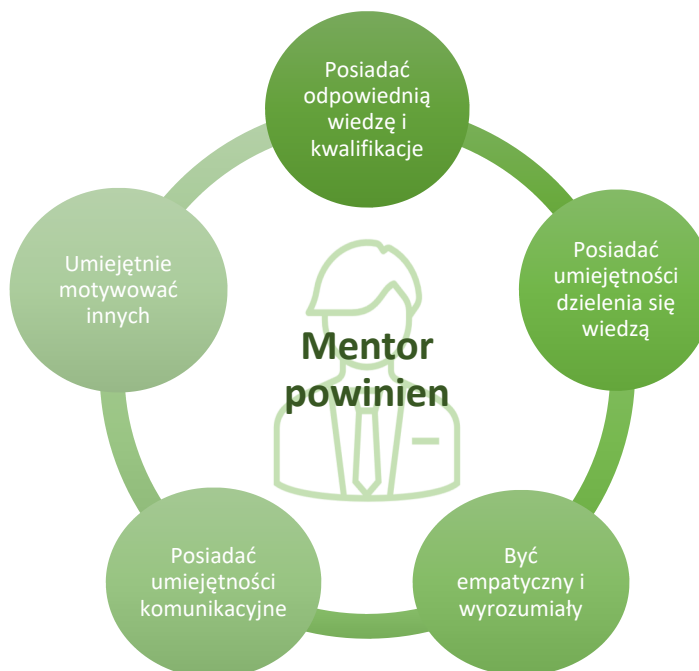
Na tym etapie warto przygotować ramowy program szkolenia, z uwzględnieniem najważniejszych kompetencji potrzebnych do wykonywania określonych zadań lub obejmowania danego stanowiska. Należy również określić, kto będzie odpowiedzialny za przygotowanie programu i przeszkolenie pracownika. W rolę osoby szkolącej może wcielić się pracownik, który bierze udział w wymianie (pracownik szkoli osobę, która ma przejąć jego stanowisko/zadania) lub pracownik, pełniący funkcję mentora (opiekujący się pracownikiem na nowym stanowisku).



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

- Kandydatów na mentorów

Wybranie spośród pracowników kandydatów do roli mentora/opiekuna na określonych stanowiskach. Powinna to być osoba, która będzie dostępna na swoim stanowisku podczas prowadzonych działań (nie zostaje oddelegowana w inne miejsce). Doskonałym kandydatem na mentora będzie osoba posiadająca cechy zamieszczone na poniższej rycinie (ryc.2).



Ryc. 2. Cechy dobrego mentora.

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

- Czas trwania działań

Czas trwania wymiany powinien być dostosowany do specyfiki przejmowanych zadań. W przypadku czynności prostych, niewymagających przeszkolenia, może wystarczyć nawet 20-30 minut (np. obsługa podstawowych funkcji kalendarza, w którym zapisywane są wizyty pacjentów). Z kolei zadania trudniejsze, wymagające lepszego przygotowania (np. spisywanie raportu z wizyty czy obsługa nowego sprzętu fizjoterapeutycznego) będą wymuszały wydłużenie tego czasu. W takim przypadku należy zaplanować wymianę na cały dzień, a nawet tydzień, jeśli rotujemy w obrębie całych stanowisk lub większego zakresu obowiązków.

Czas wprowadzenia metody powinien uwzględniać aktualną sytuację placówki. Oznacza to, że niewskazane będzie prowadzenie dodatkowych działań, kiedy pracownicy są przytłoczeni natłokiem innych obowiązków. Przeciwwskazaniem może być okres wakacyjny, podczas którego spora część pracowników wykorzystuje swoje dni urlopowe oraz inne okresy związane z wyraźnym ograniczeniem dostępności niektórych pracowników.



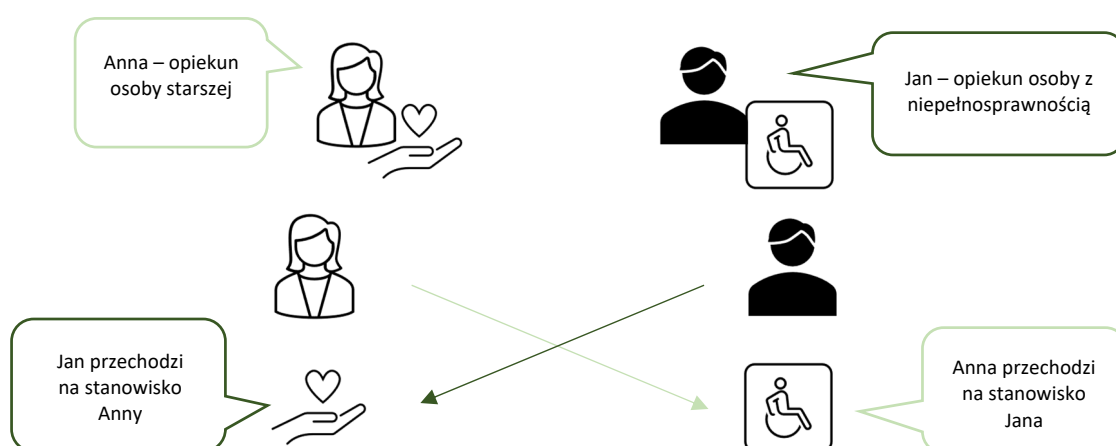
Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

- Sposób pomiaru wyników

Już na etapie projektowania rotacji należy określić, w jaki sposób będzie mierzona skuteczność prowadzonych działań. Można wykorzystać w tym celu różnorodne narzędzia służące pozyskaniu danych (np. ankiety). Gdy naszym celem będzie zwiększenie liczby przyjmowanych pacjentów, wyznacznikiem sukcesu będzie średnia liczba pacjentów przyjmowanych jednego dnia przed oraz w pewnym okresie po przeprowadzeniu *job rotation*. W celu monitorowania poziomu zadowolenia z pracy u zatrudnionej kadry, możemy wykorzystać dostępne narzędzia lub stworzyć ankietę zawierającą odpowiednie pytania (np. jak bardzo lubisz swoją pracę). Pomiaru warto dokonać przed rozpoczęciem wdrożenia metody oraz w pewnym okresie po jej zakończeniu (np. po dwóch tygodniach). Porównanie wyników dostarczy odpowiedzi na pytanie, czy metoda okazała się skuteczna.

- Schemat rotacji

Stworzenie schematu rotacji to zaplanowanie kolejności w jakiej będą odbywały się zmiany stanowiskowe i/lub zadaniowe. W jego opracowywaniu należy uwzględnić stworzone na etapie *zakresu wymiany* pary, czas potrzebny na przeszkolenie i przejście przez poszczególne stanowisko oraz specyfikę pracy, jaką należy na nim wykonać (np. czy następowanie po sobie dwóch stanowisk nie będzie zbyt dużym obciążeniem fizycznym i nie będzie trzeba oddzielić ich pracą umysłową). W zależności od liczby uczestników wymiany oraz liczby rotacji, jakie chcemy przeprowadzić, schemat ten może być bardzo prosty lub może cechować się różnym poziomem skomplikowania. Może być to prosta wymiana między dwoma pracownikami (ryc. 3) lub wymiana, podczas której każdy z pracowników przechodzi kolejno przez szereg nowych obowiązków czy stanowisk (ryc. 4).

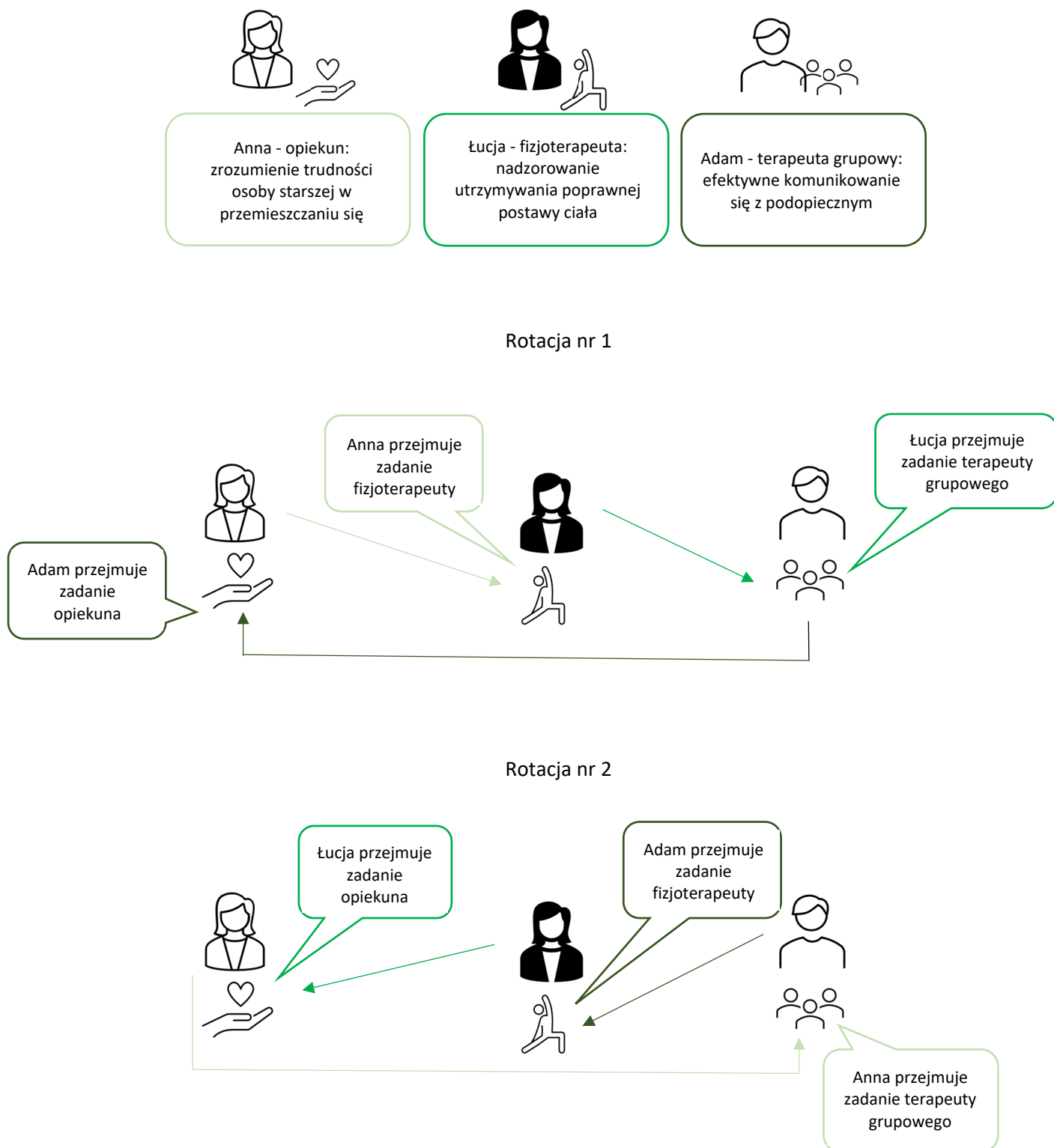


Ryc. 3. Przykład podstawowej rotacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Ryc. 4. Przykład rotacji złożonej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

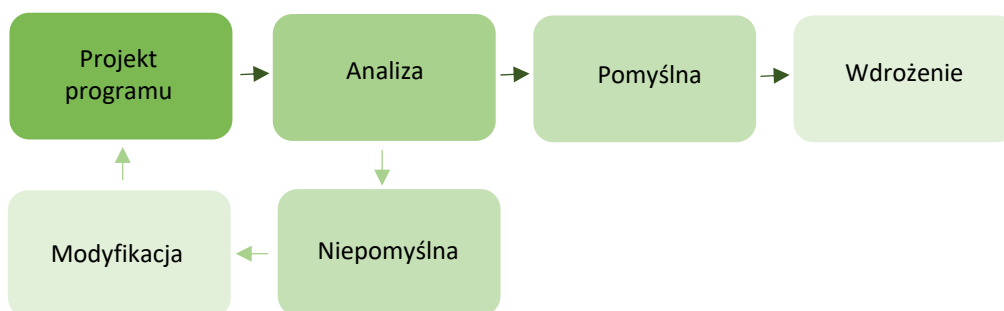


Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

V. Analiza i modyfikacja programu

To etap, podczas którego należy określić spodziewane korzyści oraz straty związane z wdrożeniem programu. Powinny one dotyczyć zarówno całej organizacji, jak i pojedynczego pracownika (można w tym celu wykorzystać tabelę znajdującą się w załączniku nr 2). Następnie należy szczegółowo przyrzeć się wymienionym stratom/zagrożeniom i określić, w jaki sposób można im zapobiec lub ograniczyć ich szkodliwość. Na przykład, jeśli przewidywanym ryzykiem będzie wolniejsze tempo pracy, co wiąże się z koniecznością odwołania jednej lub dwóch wizyt, można na czas zamiany zaplanować przyjęcie mniejszej niż zazwyczaj liczby pacjentów (zamiast 7, zapisać tylko 5).

Jeżeli spodziewane straty przeważają nad zyskami, należy zmodyfikować program w celu ich zminimalizowania, np. poprzez zrezygnowanie z którejś zamiany czy skrócenie czasu jej trwania. Tak zmodyfikowany projekt warto ponownie przeanalizować pod kątem korzyści i strat. Ponadto, jeśli straty nadal są większe niż zyski, należy powtarzać ten proces aż do uzyskania zadowalającego efektu (co przedstawia ryc. 5).



Ryc. 5. Schemat analizy projektu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

VI. Szkolenie i wdrożenie

Kiedy projekt programu pomyślnie przejdzie analizę oraz niezbędne modyfikacje, można rozpocząć jego wdrażanie. Może obejmować ono następujące kroki:

- **Wytypowanie uczestników**, czyli wybór konkretnych pracowników, którzy wezmą udział w wymianie. Pracownicy ci muszą wyrazić zgodę na swoje uczestnictwo w przedsięwzięciu, zatem najbardziej wskazane będzie dokładne scharakteryzowanie planowanych działań i wyjaśnienie ich ewentualnych wątpliwości. U pracowników może pojawić się opór przed planowanymi zmianami, dlatego tak ważne jest, by zrozumieli cel oraz przebieg proponowanej metody, a także by dostrzegali korzyści z jej wprowadzenia.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

- **Pierwszy pomiar**, czyli zebranie danych na temat stanu przed wprowadzeniem działań. W zależności od celu oddziaływań może być to wykonanie przygotowanych na wcześniejszych etapach ankiet czy zebranie danych liczbowych, świadczących o efektywności i jakości dotychczasowej pracy.
- **Przydzielenie mentorów**, czyli dobranie opiekunów dla pracowników mających objąć nowe stanowisko czy obowiązki. W przypadku niewystarczającej liczby pracowników, rolę mentorów mogą pełnić dla siebie wzajemnie pracownicy, którzy rotują pomiędzy swoimi stanowiskami. Oznacza to, że pani Anna, która na co dzień pełni obowiązki opiekuna osoby starszej, będzie mentorem dla pana Jana, który ma przejąć część jej obowiązków. Z kolei pan Jan, który na co dzień pełni obowiązki opiekuna osoby z niepełnosprawnością, będzie mentorem dla pani Anny, której została przydzielona część z jego zadań.
- **Szkolenia**, czyli praktyczne przygotowanie pracowników do pełnienia nowych ról/zadań.
- **Rotacja**, czyli rozpoczęcie pierwszej zamiany pomiędzy pracownikami.

VII. Monitorowanie

To etap, który trwa od początku do końca realizacji działań (a nawet po ich zakończeniu). Polega on na systematycznej kontroli postępów projektu, terminowej realizacji poszczególnych etapów oraz reagowania na występujące trudności. Wiąże się z tym regularne dostarczanie informacji zwrotnych na temat wykonywanych zadań oraz docenianie starań i sukcesów pracowników. Warto, aby okres monitorowania zmian był dłuższy niż czas stosowania metody. Pozwoli to ocenić czy uzyskane rezultaty utrzymują się w czasie.

VIII. Reorganizacja pracy własnej

Reorganizacja własnej pracy/obowiązków to jeden z kluczowych etapów metody. Następuje po zakończeniu wymiany i polega na zmodyfikowaniu przez pracownika zakresu lub sposobu wykonywania swoich zadań, tak by były one spójne ze wsparciem oferowanym przez innych specjalistów. Do zakresu zmian można zaliczyć np. stworzenie dostępnej dla wszystkich specjalistów karty zaleceń dla pacjenta, w której będą mogli umieszczać wskazania do pracy z nim (np. wskazówka od fizjoterapeuty, aby w miarę możliwości pacjent nie siedział dłużej niż pół godziny, aby spotkanie było przerywane krótkim spacerem po pomieszczeniu lub wskazówka od psychologa, że pacjenta należy chwalić za każdy podjęty wysiłek, ponieważ pozytywnie wpływa to na jego motywację). Można w tym celu zorganizować spotkanie podsumowujące, podczas którego każdy z uczestników podzieli się swoimi wrażeniami, uwagami oraz pomysłami na wprowadzenie zmian.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

IX. Ocena skuteczności

Na zakończenie programu należy dokonać ponownego pomiaru mierzonych przed rozpoczęciem działań cech czy wartości, aby ocenić czy wprowadzone zmiany przyniosły oczekiwane rezultaty. Jeśli któryś z nich nie został osiągnięty, warto zastanowić się czym może być to powodowane i jakie modyfikacje należałoby wprowadzić do programu w przyszłości (gdyby miał być ponownie przeprowadzony). Pomiar ten może być powtórzony w określonym czasie po zakończeniu wymiany (np. po miesiącu), aby określić czy uzyskane rezultaty się utrzymują lub czy pojawiły się nowe efekty/zmiany związane z prowadzonymi działaniami.

PODSUMOWANIE

Proponowane w powyższym opracowaniu działania mają stworzyć okazję do poznania przez pracowników specyfiki pracy innych specjalistów. Mają zachęcić przedstawicieli kadry do modyfikacji własnej pracy w taki sposób, aby oferowane przez nich wsparcie wspomagało, uzupełniało, bądź zastępowało wsparcie oferowane przez innych specjalistów. Jest to sposób na rozwijanie kompleksowego podejścia w opiece nad pacjentami. **Należy jednak wyraźnie zaznaczyć, iż dokonywane rotacje powinny być zgodne z wymaganiami kwalifikacyjnymi konkretnych stanowisk i zadań. Autorzy opracowania nie rekomendują wykonywania zadań wymagających określonych uprawnień (np. wykształcenia medycznego) przez osoby, które ich nie posiadają.**

Choć przedstawiona metoda wymaga uwzględnienia wielu czynników, to skuteczne przeprowadzenie *job/task rotation* prowadzi do rozwoju, zarówno pracowników, jak i całej organizacji. Pozwala na poszerzanie wiedzy oraz umiejętności, a także zwiększa elastyczność i samoświadomość. Pozytywnie wpływa na jakość pracy zespołowej oraz zapewnia lepsze przygotowanie pracowników do udzielania sobie wzajemnego wsparcia w zróżnicowanych zadaniach. Jest również sposobem przeciwdziałania monotonii w pracy, przez co zmniejsza ryzyko wypalenia zawodowego.

W efekcie końcowym ma pozwalać na maksymalizację efektywności oraz zakresu oferowanego przez placówkę wsparcia. Ma także zwiększać motywację i satysfakcję z pracy zatrudnionych specjalistów oraz lepiej przygotować placówkę do radzenia sobie z absencjami pracowników.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

ZAŁĄCZNIKI

Załącznik nr 1

Przykładowy arkusz opisu stanowiska

Stanowisko:

| Zakres obowiązków (przykładowe zadania) | Czy, według Pana/i to zadanie jest w stanie wykonać współpracownik z innym, niż Pańskie, wykształceniem? Jeśli tak, proszę podać z jakim (np. pielęgniarka, lekarz). | Uzasadnienie |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

| Zakres obowiązków (przykładowe zadania) | Czy, według Pana/i to zadanie jest w stanie wykonać współpracownik z innym, niż Pańskie, wykształceniem? Jeśli tak, proszę podać z jakim (np. pielęgniarka, lekarz). | Uzasadnienie |
|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

.....
(Data i podpis sporządzającego opis)





Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Załącznik nr 2
Tabela korzyści i strat

| | <i>Korzyści</i> | <i>Straty</i> |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------|
| P R A C O W N I K | | |
| O R G A N I Z A C J A | | |