

Инструменты эффективной реализации профессионального потенциала сотрудников медицинской организации

Хаматханова Е.М.

Д.м.н., Магистр делового администрирования

Заведующая отделом ОСТМ.

Титков К.В.

К.м.н., заведующий аккредитационно-симуляционным центром

ФГБУ "НЦ АГиП им. В.И. Кулакова" Минздрава России

Барахоева Л.М.

Специалист

Отдел международного сотрудничества

Содержание тренинга

Блок 1

Командная работа.
Критерии успешности команды. Модель обучения Tell-Show-Do.

Блок 2

Индивидуальный подход.
Классификация по ролям в команде по модели Р.М. Белбина.

Блок 3

Инструменты выявления проблем, постановки и контроля выполнения задач.





Командная работа. Критерии успешности команды. Модель обучения Tell-Show-Do.

Блок 1

1. Сущность командной работы
2. Критерии эффективности команды. Модель Адэра.
3. Правила делегирования задач
4. Модель ситуационного лидерства.
5. Модель обучения Tell-Show-Do



Командная работа

– труд группы людей, сосредоточенный над решением конкретных задач

Главные принципы команды

1. Общие и значимые цели каждого из участников
2. Взаимодополняющие умения
3. Четкие требования
4. Взаимная ответственность

Эффективность команды

1. Совместная работа
2. Продуманное позиционирование
3. Коммуникация
4. Автономия
5. Синергия

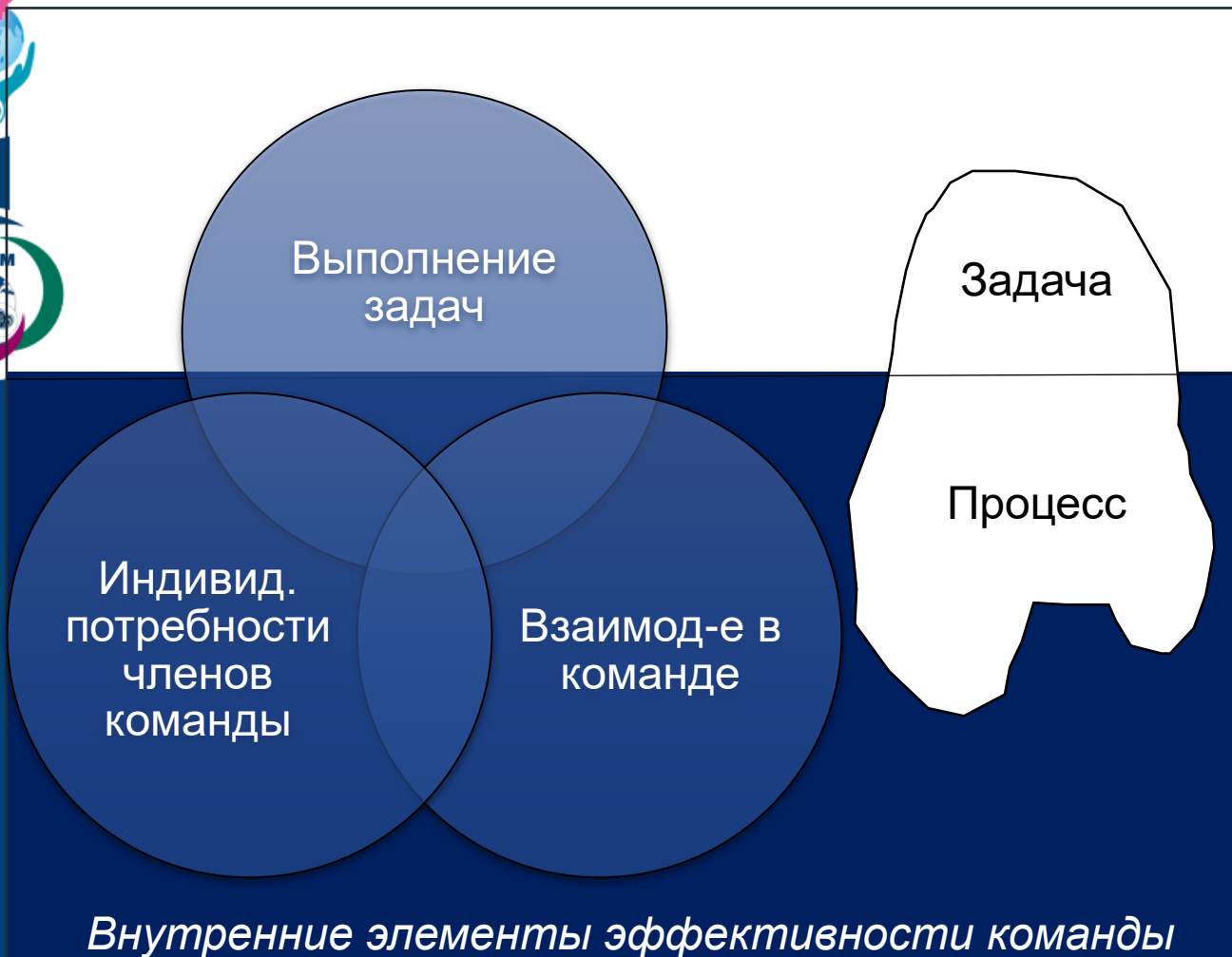
Главное правило эффективности команды

– распределить командные роли на основе профессиональной компетенции каждого из участников, расписать правила взаимодействия и принятия решений



Почему успеха достигают только некоторые команды?

МОДЕЛЬ АДЭРА



Повышение эффективности работы команды:

Прояснение индивидуальных целей и распределение задач

Создание доверия



Повышение эффективности работы команды. Прояснение индивидуальных целей и распределение задач.



Насколько хорошо задача соотносится с предпочитаемой ролью/ролями исполнителя?



Кто в команде обладает необходимыми знаниями и опытом для конкретного и эффективного выполнения этой задачи?

Насколько полезной будет эта задача для развития данного члена команды?



Повышение эффективности работы команды. Создание доверия.



Основывается на взаимном уважении участниками команды взглядов друг друга, умении выслушать чужую точку зрения, возможности поделиться своим мнением без страха критики.



Способ руководителя продемонстрировать доверие – вовлечение в работу всех членов команды + предоставление им определенной автономности.

Доверие имеет большое значение, но это не исключает необходимость контроля за работой команды и предоставления сотрудникам ОС по результатам их деятельности.



Делегирование

- процесс передачи некоторых задач руководителя подчиненному для достижения конкретных целей организации

Цели делегирования

Освобождение времени делегирующего для решения более важных стратегических задач, которые требуют его непосредственного участия

Повышение мотивации тех, кому полномочия делегированы

Повышение доверия в рабочем коллективе

Проверка сотрудников на исполнительность



Вопросы, которые следует задавать перед принятием решения о делегировании


Вы имеете право
передать
сотруднику
сведения по
задаче?

Есть ли в
окружении
человек с
информацией или
экспертизой,
чтобы завершить
задачу?

Текущая задача
развивает навыки
сотрудника?

У вас есть время,
чтобы объяснить
задачу
сотруднику?

Частые ошибки, совершаемые руководителем при делегировании задач




Выбирают не того
сотрудника

Не хотят
объяснять

Делегируют
группе, а не
одному человеку

Поручают
неверные задачи



Вмешиваются в
уже переданные
задачи

Не оставляют
время на проверку

Не предоставляют
обратную связь

! Если руководитель принимает работу, которая не устраивает по качеству:

- Сотрудник не научится выполнять задачи правильно
- Руководитель будет постоянно исправлять ошибки

Правила делегирования

Подберите исполнителя под задачу



Сформулируйте цель, определите результат, подтвердите сроки



Обозначьте права и обязанности. Предоставьте ресурсы



Убедитесь в правильности понимания



Поддерживайте и контролируйте



Предоставьте обратную связь по завершении работы



Модель ситуационного лидерства

Мотивация



D1 – стажер

Ставить четкие цели, учить, объяснять, контролировать

D2 – разочаровавшийся

Ставить четкие цели, учить, объяснять, контролировать + объяснять причины принятия решений

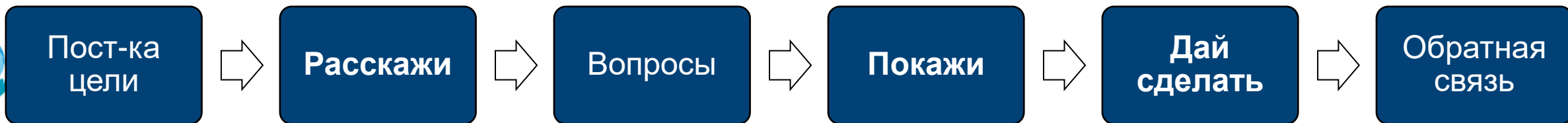
D3 – опытный

Делать упор на их мотивации

D4 – самостоятельный

Не нуждаются в постоянной помощи, не требуется контроль

Модель обучения Tell-Show-Do



Последовательное воздействие на все способы восприятия:

Расскажи
слуховое восприятие

Покажи
зрительное восприятие

Дай сделать
кинестетическое восприятие

Модель обучения Tell-Show-Do



Постановка цели

Наставник формирует цель обучения. Он определяет, что учащийся должен уметь выполнять по окончании процесса обучения из того, что не умел делать до этого.



Расскажи

Наставник рассказывает содержание задания учащемуся, предварительно разделив его на шаги. Большие задания рекомендуется разделять на несколько частей и проводить по каждой отдельные сессии.



Вопросы

Наставник задает вопросы учащемуся, чтобы понять, как он усвоил задание. Учащийся пересказывает содержание задания.

Покажи

Наставник показывает способ выполнения задания, добавляя комментарии по ходу выполнения. По окончании наставник спрашивает, все ли было понятно.

Дай сделать

Учащийся выполняет задание. Наставник может попросить учащегося сделать тот или иной шаг заново, если он не удовлетворен качеством выполнения работы.

Обратная связь

Наставник дает обратную связь учащемуся, они обсуждают критерии, по которым будут оцениваться полученные навыки.

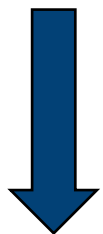


Индивидуальный подход. Классификация по ролям в команде по модели Р.М. Белбина.

Блок 2

1. Сущность и задачи модели Р.М. Белбина
2. Тестирование на определение роли в команде по модели Р.М. Белбина
3. Рекомендации по формированию команды и взаимодействию в уже действующей команде по модели Р.М. Белбина

Проблема



Дублирование
сотрудниками ролей и
функций в команде

Неэффективное
распределение
ресурсов внутри
группы

**Снижение
результативности
всей команды**



Решение



Классификация участников команды по ролям в команде по модели Рэймонда Мередита Белбина

Задача
классификации
ТИПОВ

Чёткое распределение зон ответственности и роли каждого участника в процессе — команда результативна и регулярно приносит пользу компании.

Главная идея
модели

Рабочая команда наиболее эффективна, когда состоит из людей с разными способностями, образами мышления и личностными качествами. Важно, чтобы члены команды не просто отличались, а дополняли друг друга. Тогда процесс заработает по принципу конвейера, где каждый сотрудник исполняет свои конкретные функции в проекте, а затем передаёт его дальше, по цепочке.



Классификация ролей в команде

Интеллектуальные роли



Мыслитель



Оценщик



Специалист

Социальные роли



Коллективист



Разведчик



Председатель

Роли, нацеленные на действие



Формирователь



Исполнитель



Доводчик

Интеллектуальные роли



| | Мыслитель | Оценщик | Специалист |
|---------|--|--|---|
| Функции | Решение сложных проблем, генерирование идей | Рассматривает все варианты, выносит выверенные и беспристрастные суждения, выбирает лучшую альтернативу | Привносит знания и опыт по задаче |
| + | <ul style="list-style-type: none"> - Незаурядный ум - Оригинальность - Самостоятельность - Высокий интеллект | <ul style="list-style-type: none"> - Рассудительность - Прозорливость - Стратегичность мышления | <ul style="list-style-type: none"> - Преданность делу - Самостоятельность - Любознательность |
| - | <ul style="list-style-type: none"> - Игнорирование деталей и трудностей практической реализации - Индивидуализм | <ul style="list-style-type: none"> - Медлительность - Холодность - Пессимистичность | <ul style="list-style-type: none"> - Узость специализации - Не вовлечен в командную работу |

Социальные роли

Коллективист

Разведчик

Председатель

Функции

Поддержка и забота,
снятие напряжения,
выстраивание командных
процессов

Изучает возможности,
устанавливает внешние
контакты

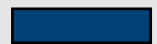
Проясняет цели работы,
организует рабочий процесс,
устанавливает сроки,
распределяет задачи в
команде



- Сопереживание
- Мягкость
- Вежливость
- Восприимчивость и дипломатичность

- Коммуникабельность
- Оптимизм
- Любознательность
- Гибкость
- Энтузиазм
- Открытость

- Организованность
- Уверенность
- Зрелость
- Готовность делегировать



- Нерешительность в кризисных ситуациях
- Легко поддается влиянию других
- Низкая стрессоустойчивость

- Непоследовательность
- Быстрая потеря интереса к начатому делу

- Авторитарность
- Склонность к манипулированию



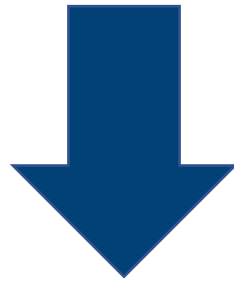
Роли, нацеленные на действие



| | Формирователь | Исполнитель | Доводчик |
|---------|---|---|--|
| Функции | Привносит драйв, помогает преодолевать трудности, мотивирует других на работу, готов вести за собой | Воплощает идеи и решения в практические действия | Доводит проект до полного завершения, выявляет ошибки, исправляет ошибки и недоработки |
| + | <ul style="list-style-type: none"> - Ориентация на результат - Смелость - Динамичность - Напористость | <ul style="list-style-type: none"> - Дисциплинированность - Надежность - Консервативность - Эффективность | <ul style="list-style-type: none"> - Аккуратность - Стремление к высоким стандартам - Ориентация на сроки - Внимание к деталям |
| - | <ul style="list-style-type: none"> - Раздражительность - Отсутствие чувства юмора - Негибкость | <ul style="list-style-type: none"> - Склонность к бюрократизму - Медленная реакция на новые возможности | <ul style="list-style-type: none"> - Одержимость - Повышенная тревожность - Сложно делегирует полномочия |

Тестирование

Что показывает тестирование Р. М. Белбина?



Для коллективной работы требуется налаженная ролевая структура, где определенному человеку отведена своя роль, с которой он справляется лучше всего. Точное определение групповых ролей возможно с помощью теста Р.М. Белбина, который распределит командные роли в соответствии с индивидуальными характеристиками.



Инструкция по прохождению теста

1. Ознакомьтесь с инструкцией по прохождению теста ниже:

Тест Р.М. Белбина разбит на 7 частей. Каждая часть содержит по 8 утверждений. Для каждой части предусмотрено 10 баллов, которые могут быть распределены между несколькими утверждениями или отданы одному, единственно верному.

Сумма ответов в каждой из 8 частей теста должна быть равна 10 баллам (ни больше, ни меньше).

Для получения наиболее достоверных результатов рекомендуется распределять баллы в каждой части следующим образом: 5+3+2 для наиболее характеризующих вас 3 утверждений из 8.

В случае, если в какой-либо из 8 частей есть **утверждение, характеризующее вас на 100%**, при условии, что ни одно из других утверждений в этой части вам не подходит, вы можете поставить **этому утверждению** 10 баллов.

Вопросы



Как собрать команду, опираясь на положения модели Р.М. Белбина?



Как эффективно взаимодействовать в команде с учетом ролей?



Какие команды можно считать успешными?

В чем преимущества применения данной модели на практике?



Рекомендации по формированию команды по модели Р.М. Белбина



Оптимальная команда:
4-6 человек с 9 сбалансированными ролями
=
1 человек выполняет несколько ролей

А
Л
Г
О
Р
И
Т
М

1

Отбор самых важных ролей для проекта:

Председатель
руководство процессом

Мыслитель
двигатель процесса
генерация идей

2

Подбор остальных участников, которые будут дополнять качества друг друга и нейтрализовывать недостатки



Примеры эффективного взаимодействия



Мыслитель
теоретизирует идеи

Председатель
обобщает

Доводчик
шлифует

Коллективист
сплачивает



Исполнитель
применяет, реализует

Специалист
специфицирует узко

Разведчик
видит возможности

Формирователь
движет, мотивирует

Рекомендуется объединить данные роли на этапе совместной работы

Примеры неэффективного взаимодействия

Конфликтные команды

1. Председатель + 2 доминирующих Формирователя.

→ Председатель никогда не получит пост Председателя-начальника.

2. Два Мыслителя в команде (один из которых доминирует, а второй менее креативен), в которой отсутствует кандидат на роль Председателя.

→ Мыслитель будет подавляться и не привнесет никакого вклада.

3. Конфликты активности Разведчик + Разведчик / Мыслитель, но без Коллективиста, Доводчика, Оценщика и Председателя.

→ результат деятельности – шумный базар без принятия решений, выработки стратегии, где никто никого не слушает.

4. Формирователь + доминирующий умный Формирователь, Мыслитель, Исполнитель

→ напористость и энергичность Формирователя выбивает из колеи без того разбалансированную команду.

Примеры неэффективного взаимодействия

Безвольные команды

Невозможность выработать идеи. При этом такие команды часто оказываются сплоченными и в них замечательная обстановка.

1. Оценщик + Коллективист + Исполнитель (нет Мыслителя)

→ команда будет настолько сплочена, что не будет рассматривать каких-либо альтернативных стратегий и идей.

2. Коллективист + Исполнитель + Доводчик (без Разведчика, Мыслителя и Председателя)

→ работа на достижение согласия, что усилит свойственную доминирующим типам эйфорию. Отсутствие исполнителей и организаторов.

3. Исполнитель + Исполнитель (нет Мыслителя и Разведчика)

→ отсутствие организации, направления деятельности.

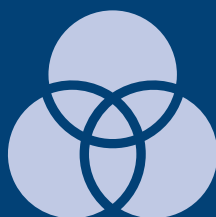
4. Доводчик + Оценщик + Исполнитель (без Разведчика, Мыслителя и Формирователя)

→ Доводчик если вообще включится в работу, лишь поможет без того медлительной команде увязнуть в деталях.

Преимущества применения модели на практике



Знание своей
команды



Правильное
делегирование
задач внутри
команды



Хорошее
соответствие
между
способностями
и
обязанностями



Предотвр-е
конфликтов
внутри
команды




Повышение
мотивации
сотрудников



Высокая
результ-ть





Инструменты выявления проблем, постановки и контроля выполнения задач.

Блок 3

1. Техника выявления причинно-следственных связей проблем – 5 «почему». Составление «дерева причин»
2. Инструмент постановки задач – SMART
3. План действий: компоненты и алгоритм составления
4. Контроль: сущность и причины. Применимые и неприменимые формы контроля
5. Обратная связь как инструмент развития сотрудников. Техники и принципы корректного предоставления обратной связи

5 почему

— техника, используемая для изучения причинно-следственных связей, лежащих в основе той или иной проблемы. Основной задачей техники является поиск первопричины возникновения дефекта или проблемы с помощью повторения одного вопроса «почему?»



Обычно достаточно 5 вопросов для выявления сути и источника проблемы. Но, несмотря на то что метод называется «5 почему» для поиска причин каждого конкретного несоответствия может задаваться как меньшее, так и большее количество вопросов.

За счет применения метода «5 почему» можно выстроить «дерево» причин, т.к. при ответе на поставленный вопрос возможно возникновение нескольких вариантов





Дерево причин

— иерархическая структура, направленная не только на определение актуальных проблем, но и первопричину их появления, а также возможные пути решения проблемных ситуаций. Использовать данный инструмент может любая организация, столкнувшаяся с необходимостью развития, устранения проблемных ситуаций.

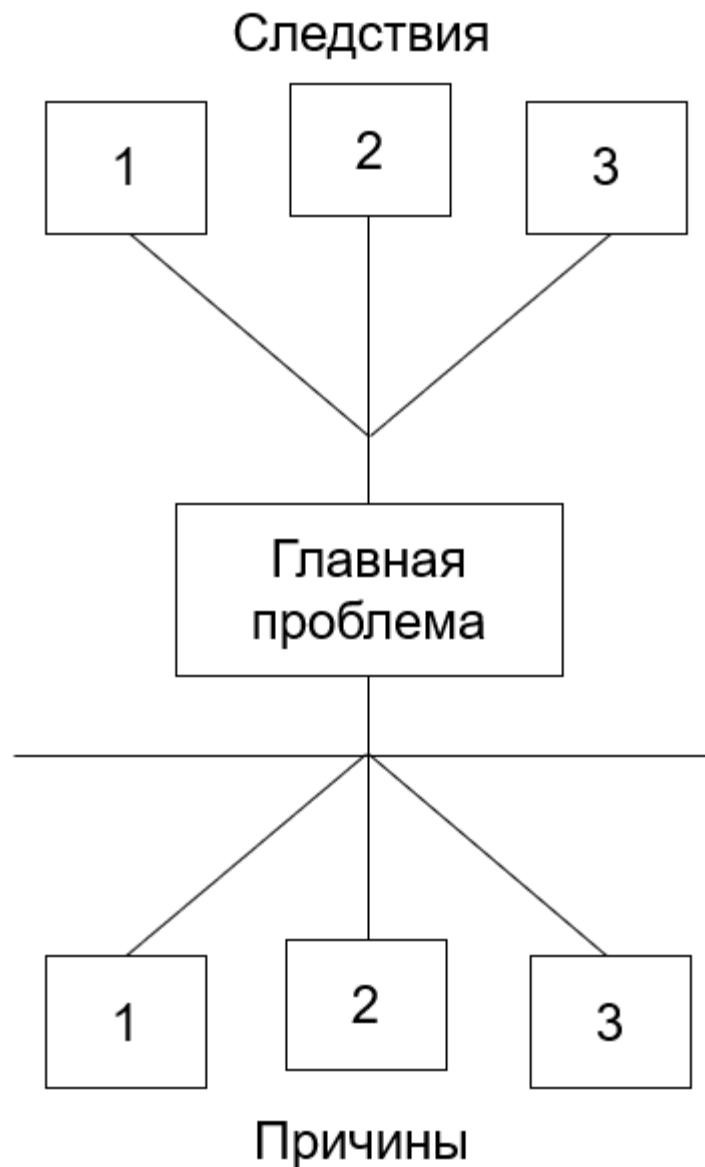
Задачи и цели
использования
«дерева
причин»

- Выделение центрального проблемного вопроса
- Определение полного объема информации по рассматриваемой проблеме
- Быстрое ранжирование уже существующих в организации проблем
- Вложение ресурсов и фокус на решение тех проблемных ситуаций, разрешение которых является возможным и приоритетным

3 основных компонента «дерева причин»

Крона

Завершающий уровень системы



Ствол

Центральный элемент структуры

Корень

Первоначальный уровень дерева



Причинно-следственная связь как основной элемент системы при построении «дерева причин»



Между корнем и кроной системы должна прослеживаться четкая логика (по любому направлению). Ее отсутствие – верный признак того, что где-то была допущена ошибка, требующая обязательного пересмотра проблемы и ее причин, следствий.



Часто при формировании причинно-следственных связей возникает вопрос: что из этого связь, а что – причина?
Чтобы верно определить данные элементы иерархической системы, необходимо более детально проработать саму причину: дать более общее определение, либо, наоборот, детализировать ее.
Можно по возможности использовать расчленение одной крупной проблемы на несколько мелких.



Алгоритм (5 шагов) построения «дерева причин»



Шаг 1

Разделить вопросы на несколько категорий: определить, какие проблемы более значимые, как они влияют на актуальную ситуацию, почему их необходимо решить

Шаг 2

Определить преобладающие проблемные факторы: найти основную проблему, которая и будет представлена в виде «древесного ствола»

Шаг 3

Классифицировать все проблемы по типам: какие являются причинами, а какие — следствиями

Шаг 4

Найти причинно–следственные связи между трудностями по схеме «причина – проблема–следствие», расположить эти элементы по схеме «дерева»

Шаг 5

Проанализировать результат и определить приоритеты в дальнейшей работе

Инструмент постановки целей и задач – SMART



Что такое
SMART-цели?

Это цели, по которым вы максимально точно и детально расписываете желаемый результат для компании, её отдельно взятого подразделения или сотрудника.

Важно, чтобы формулировки были понятны всем, кто участвует в реализации. Только в этом случае цели действительно работают и упрощают жизнь организации и её сотрудников, а не усложняют управление и рутину.

Критерии постановки SMART-цели

[YAGLA]
S

M

A

R

T



SPECIFIC

конкретная,
прозрачная

Какого именно
результата вы
хотите достигнуть?



MEASURABLE

измеримая

По какому
показателю вы
поймете, что
пришли к цели?



ATTAINABLE

достижимая,
реалистичная

Ваша цель
достижимая?



RELEVANT

актуальная

Эта цель
сопряжена с
глобальными
целями компании?



TIME-BOUND

ограниченная
во времени

Когда вы хотите
прийти к этой
цели?



Список вопросов, которые рекомендуется задавать при формулировке SMART-цели



S

конкретная

- Что вы ожидаете получить в результате достижения этой цели?
- Кто участвует в реализации цели?

M

измеримая

- По какому показателю вы определите, что цель достигнута?
- Какое значение данного показателя говорит о том, что цель достигнута?

A

достижимая

- Что поможет/помешает в достижении цели?
- Есть ли доп. условия, от которых зависит достижение цели?

R

актуальная

- Зачем достигать эту цель?
- Какие выгоды принесет достижение этой цели?
- Не противоречит ли эта цель стратегии/др. целям компании?

T

огр. во вр-ни

- За какой промежуток времени цель реально достичь?
- За какой промежуток времени цель нужно достичь, чтобы получить желаемый результат?

Алгоритм постановки SMART-целей



Шаг 1. Сформулируйте потребность.



Шаг 2. Проверьте цель на актуальность.



Шаг 3. Проверьте достижимость цели.

Критерий – ресурсные ограничения (временные, трудовые, информационные, денежные, компетентность и др.)

Шаг 4. Определите количественные показатели.

Шаг 5. Сделайте цель конкретной.

Шаг 6. Установите дедлайн.

Конструктор постановки SMART-целей

Достичь, согласовать, выполнить ...

Договор, положение, показатель ...

На 50%, 3000 экземпляров ...

К 1 июля, за месяц ...

Занять 1 место в рейтинге ...

МОЯ ЦЕЛЬ

=

ЧТО СДЕЛАТЬ?

+

ЧТО?

+

СКОЛЬКО?

+

ЗА КАКОЕ ВРЕМЯ / СРОК / ПЕРИОД?

+

ЗАЧЕМ / ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ ...



План действий (Action plan)

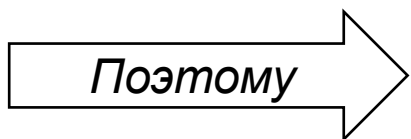
— это подробный план, который описывает необходимые шаги для достижения определенной цели.

— это инструмент, который содержит перечень необходимых действий, которые должны быть осуществлены для выполнения задачи.






Эффективный план действий начинается с четкой цели, замысла или намерения.

Такой план призван обеспечить реализацию поставленной цели максимально быстро, комфортно и наименее затратно.



Первым этапом при составлении плана действий рекомендуется сформулировать цель по SMART

Компоненты плана действий



Четкое описание цели,
которую планируется
достичь

Задачи/шаги, которые
необходимо выполнить
для достижения цели

Люди, ответственные за
выполнение каждой
задачи

Когда эти задачи будут
выполнены:
сроки и этапы

Ресурсы, необходимые
для выполнения задач

Меры по оценке
прогресса

Алгоритм (6 шагов) составления плана действий

Шаг 1

Определите свою конечную цель

- Сформулируйте свою цель, используя методику SMART.

Шаг 2

Перечислите шаги, которым нужно следовать

- Создайте грубый шаблон для перечисления всех задач, которые необходимо выполнить, пропишите сроки их выполнения и закрепите ответственных лиц.
- Убедитесь, что каждая задача четко определена и достижима. Если вы сталкиваетесь с более крупными и сложными задачами, разбейте их на более мелкие — их легче выполнять и контролировать.

Шаг 3

Расставьте приоритеты задач и добавьте сроки

- Расстановка приоритетов особенно необходима в тех случаях, когда выполнение отдельных шагов (задач) блокирует выполнение других или когда выполнение следующего этапа невозможно без выполнения предыдущего.
- Добавьте сроки и убедитесь, что они реалистичны.

Алгоритм (6 шагов) составления плана действий



Шаг 4

Установите промежуточные этапы

- Начните с конечной цели и продвигайтесь назад, устанавливая промежуточные. -
- Не следует устанавливать слишком длительные сроки между этапами. Лучше практиковать промежуточные этапы с интервалом в две недели.

Шаг 5




Определите необходимые ресурсы

- Прежде чем начать выполнение поставленной цели важно убедиться, что вы располагаете всеми необходимыми ресурсами для выполнения задач.
- Если в настоящее время данные ресурсы недоступны, вам необходимо сначала составить план их приобретения.

Шаг 6

Визуализируйте свой план действий

Зачем нужен план действий?



Он указывает вам четкое направление с учетом обозначенных шагов по его реализации и сроков выполнения

Если ваши цели будут записаны и спланированы поэтапно, у вас будет повод сохранять мотивацию и приверженность на протяжении всего процесса выполнения задачи

С планом действий вы можете отслеживать продвижение к своей цели

Когда вы перечисляете все шаги, которые необходимо выполнить в своем плане действий, вы также можете расставить приоритеты для ваших задач в зависимости от их важности и доступности ресурсов

Контроль

— это оценка состояния дел, на основе которой выносятся решения о необходимости принять соответствующие меры, корректирующие ход процесса

Причины контроля

неопределенность,
сложность и динамичность
среды

необходимость
предупреждения кризисных
ситуаций

поддержание стабильного
развития организации
путем сопоставления
фактических и плановых
показателей

Применимые формы контроля

Предварительный контроль

- Осуществляется до фактического начала работ по реализации решения.
- Используется для выявления симптомов и причин проблемы, анализа неопределенных факторов, формулировки ограничений и оценивания альтернатив.

Итоговый контроль

- Осуществляется только по результатам выполнения задачи.
- Экономит время руководителя, а подчиненному дает максимальный стимул для профессионального развития.
- Высок риск не получить результат к нужному сроку.

Контроль по ключевым областям

- Позадачная разбивка целей: каждый участок – законченная содержательная область.
- Осуществляется по завершении каждого этапа выполнения задания.
- Эффективен, когда понятно, что в процессе есть сбой, но необходимо обнаружить, на каком участке что происходит.

Выборочный контроль

- Подразумевает высокий уровень подконтрольности сотрудников.
- Помогает держать коллектив в тонусе.
- Приводит к демотивации сотрудников.



Неприменимые формы контроля

Односторонний контроль

Исполнитель не знает результатов контроля своей деятельности, теряет ориентиры в дальнейшей работе, не делает выводы, подрывается мотивация. Такой контроль бесплоден.

Скрытый контроль




Часто практикуется в конфликтных ситуациях, в форме сбора негативной информации и использования ее как оружие против противника. Такой контроль разлагает организацию.

Формальный контроль

Проверке подвергаются не истинные результаты деятельности, а вторичные показатели, нет реального эффекта, хотя потрачены ресурсы. Говорит о неправильной организации системы контроля.



Какой контроль использовать?



Предварительный + по
ключевым областям +
выборочный + итоговый

Новая задача для сотрудника

Предварительный + по
ключевым областям +
ИТОГОВЫЙ

Сотрудник владеет техникой выполнения задачи,
но не имеет достаточного опыта ее выполнения

ИТОГОВЫЙ

Сотрудник имеет достаточный опыт выполнения
задачи

Обратная связь как инструмент развития сотрудников

Обратная связь (ОС) – отзыв, реакция на какое-либо действие.

Руководитель должен:

слушать, задавать вопросы, понимать контекст, вести двусторонний диалог

Сотрудник нуждается:



не в односторонней инструкции и критике, а в открытой, честной, развивающей ОС

ОС в руках руководителя – инструмент развития сотрудников.





Техники предоставления обратной связи



Модель
бутерброда

Похвала – критика – похвала

Сторителлинг

Цель – подвести человека к
умозаключению

Модель SOR

Стандарт – наблюдение – результат

Способы предоставления обратной связи в контексте собраний

Разовые инструменты для получения быстрого результата в рамках ограниченного временного ресурса

Daily meet

Не обязательно ежедневные, но короткие встречи, которые дают контекст

Feed Forward

Фокусируемся на том, что нужно сделать человеку, чтобы команде стало лучше

- Не обсуждаем, что было
- Не оцениваем
- Предлагаем изменения на будущее



Способы предоставления обратной связи в контексте собраний





Daily meet

Важно:
регулярность,
четкость состава

Feed Forward

Важно:
сосредоточиться на
изменениях

Наиболее часто совершаемые ошибки при предоставлении обратной связи



Оценка человека, а не действий – необъективность

Сравнение людей – создание нездоровой конкуренции

Отсутствие конкретики

Неумение слушать – наставления вместо диалога

Несвоевременность предоставления ОС

Зачем необходимо предоставлять обратную связь?

Помочь сотрудникам осознать свои сильные стороны и слабые стороны

Поддержать действия, повышающие эффективность работы

Помочь извлечь опыт из допущенных ошибок



ИСТОЧНИКИ

Материалы сайтов

- BBF.ru
- talent-management.com.ua
- trends.rbc.ru
- trainingtechnology.ru
- mental-skills.ru
- ht-lab.ru
- YAGLA.ru
- discovered.com.ua
- activesalesgroup.ru
- leadstartup.ru

Список литературы

- Бёме, Г., Календжян, С. Теория и практика делегирования полномочий и ответственности в рамках компании / О. Д. Проценко. — М.: МЕЛАП, 2002.
- Five Whys Technique. *adb.org*. Asian Development Bank. 2009.

Корпоративный устав ряда коммерческих организаций. Блок HR.

- «Starbucks»
- «Uterque»

