



Инструменты эффективной реализации профессионального потенциала сотрудников медицинских организаций

Докладчик: Хаматханова Е.М.

Доктор медицинских наук

Магистр делового администрирования

Заведующая. отделом образовательных
симуляционных технологий в медицине

к.м.н. Теплякова О.В.

к.м.н. Титков К.В.

к.м.н. Чучалина Л.Ю.



Содержание

1

Составляющие
преподавания медицины

2

Программы ДПО

3

Командная работа.
Критерии успешности
команды

4

Инструменты эффективного
взаимодействия в команде

5

Инструменты контроля
выполнения задач и
правила предоставления
обратной связи



Дополнительное профессиональное образование

- является одним из главных элементов непрерывного образования.
- направлено на **удовлетворение** образовательных и профессиональных **потребностей**, профессиональное развитие человека, обеспечение соответствия его квалификации меняющимся условиям профессиональной деятельности и социальной среды.
- осуществляется посредством реализации дополнительных профессиональных программ (программ повышения квалификации).



Формирование компетенций в результате прохождения курсов повышения квалификации

- Компетенции являются интегративными, т.е. объединяющими в себе различные частные результаты образования.
- Структура всякой компетенции сложна и включает в себя не только традиционные результаты образования – знания, умения, навыки, но и ситуационный компонент – готовность человека на основе ранее полученного опыта мобилизовать в конкретной ситуации необходимые знания, умения, навыки, а также внешние ресурсы.

Методическое пособие ФГАОУ высшего профессионального образования УФУ им. Б.Н. Ельцина «Методика разработки модулей программ дополнительного профессионального образования для формирования компетенций, обеспечивающих трудовые функции, заявленные в профессиональных стандартах» (Екатеринбург, 2015)



Алгоритм разработки дополнительных профессиональных программ

1. Определение актуальности программы (анонимное анкетирование, выявление потребностей специалистов практического здравоохранения)
2. Создание рабочей группы по составлению программы
3. **Выбор профессиональных стандартов, с учетом которых будет разработана образовательная программа**
4. **Формирование результатов освоения программы с учетом профессионального стандарта**
5. Организация оценки квалификации при освоении программы (исходящее тестирование по итогам пройденного материала)
6. Формирование структуры и содержания программы
7. Разработка учебного плана и календарного графика
8. Оценка образовательной программы

«Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов» (утверждено Министром образования и науки РФ Д.В. Ливановым, 29.01.2015)



Выбор профессиональных стандартов, с учетом которых будет разработана образовательная программа

Вариант поиска профессионального стандарта

Сайт Минтруда России (<http://profstandart.rosmintrud.ru/>), где размещен Национальный реестр профессиональных стандартов, включающий реестр профессиональных стандартов, реестр областей и видов профессиональной деятельности, реестр трудовых функций.

Оценка требуемого уровня квалификации в рамках одного или нескольких выбранных стандартов

Вариант оформления результатов в таблицу по окончании данного этапа:

Наименование программы	Наименование выбранного профессионального стандарта	Уровень квалификации
1	2	3



Формирование результатов освоения программы с учетом профессионального стандарта

При формировании результатов освоения программ дополнительного профессионального обучения (программ повышения квалификации) важно учесть уже имеющуюся у специалистов практического здравоохранения квалификацию и составляющие ее профессиональные компетенции, умения и знания.

Вариант оформления результатов в таблицу по окончании данного этапа:

Имеющаяся квалификация (требования к слушателям): _____

Виды деятельности	Профессиональные компетенции	Практический опыт	Умения	Знания

В таблице результатов освоения программы повышения квалификации предоставляется перечень профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения. Также отражаются изменения, происходящие на уровне практического опыта, умений и знаний.



Программа ДПО разработана

Достаточно ли этого для эффективного преподавания
медицины?

Разработанная программа будет удовлетворять
потребности каждой новой группы обучающихся?

С каким запросом пришла на обучение новая группа?



Актуальность

Проблемы

- Неправильная постановка задач
- Нерациональное распределение ролей в команде
- Демотивация персонала
- Эффективность обучения
- Низкая результативность

Инструменты

- Постановка задач по SMART-системе
- Обучение по системе Tell-Show-Do
- Делегирование задач с учетом командных ролей по модели Белбина

Контроль

- Формы контроля
- Обратная связь

Командная работа. Критерии успешности команды.

Блок 1



Командная работа

– труд группы людей, сосредоточенный над решением конкретных задач

Главные принципы команды

- Общие и значимые цели каждого из участников
- Взаимодополняющие умения
- Четкие требования
- Взаимная ответственность

Эффективность команды

- Совместная работа
- Продуманное позиционирование
- Коммуникация
- Автономия
- Синергия

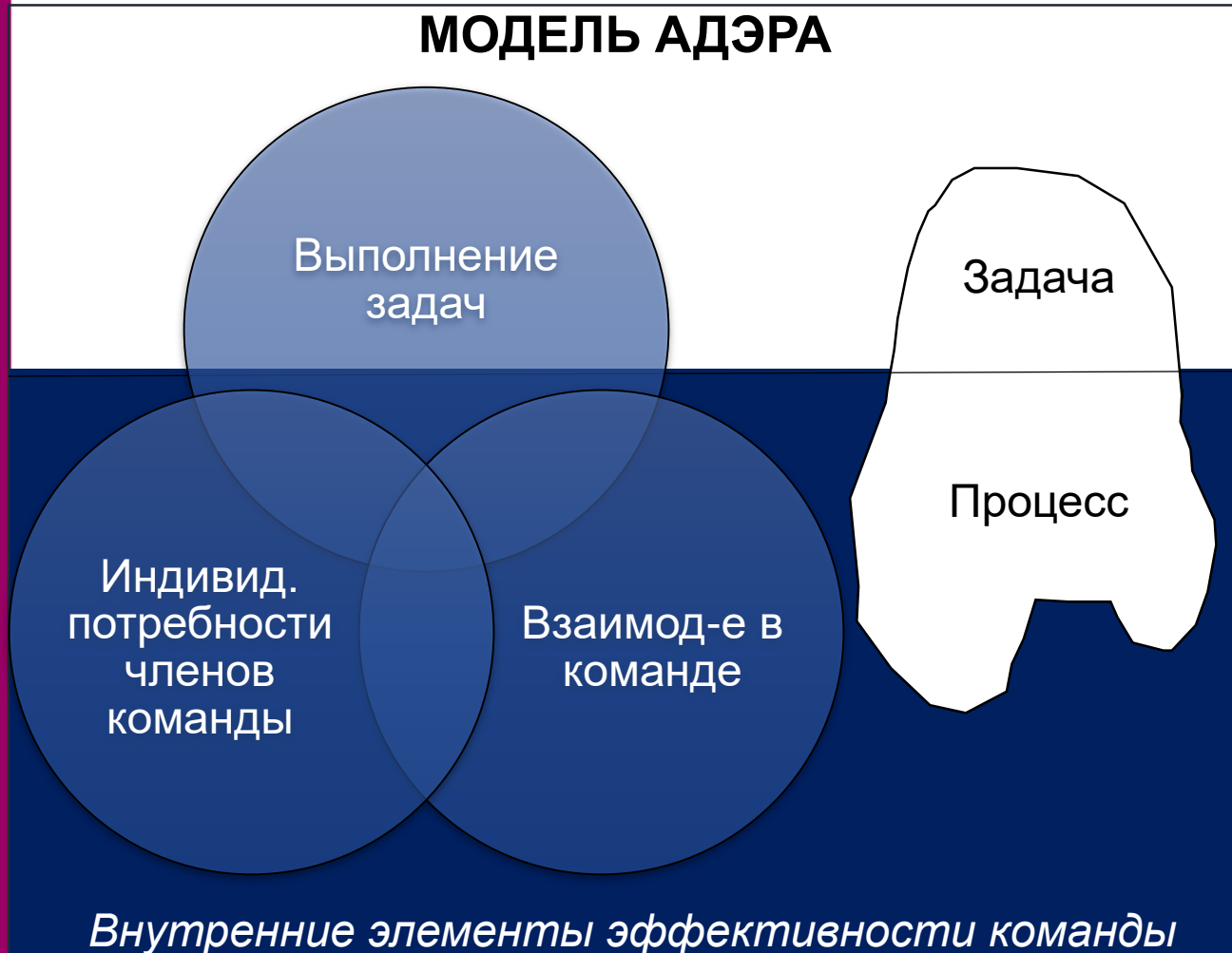
Главное правило эффективности команды
– распределение командных ролей на основе профессиональной компетенции каждого из участников, обозначение правил взаимодействия



Разработка и реализация программ повышения квалификации

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?

Инструменты эффективного взаимодействия в команде

Блок 2



Делегирование

Правила Делегирования

Делегируйте

Подберите исполнителя под задачу

Сформулируйте цель, определите результат,
подтвердите сроки

Обозначьте права и обязанности. Предоставьте ресурсы

Мотивируйте

Убедитесь в правильности понимания

Поддерживайте и контролируйте



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



Инструмент постановки целей и задач – SMART

Что такое SMART-цели?

Это цели, по которым вы максимально точно и детально расписываете желаемый результат для команды 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



SPECIFIC

конкретная,
прозрачная

Какого именно
результата вы
хотите достигнуть?

M



MEASURABLE

измеримая

По какому
показателю вы
поймете, что
пришли к цели?

A



ATTAINABLE

достижимая,
реалистичная

Ваша цель
достижимая?

R

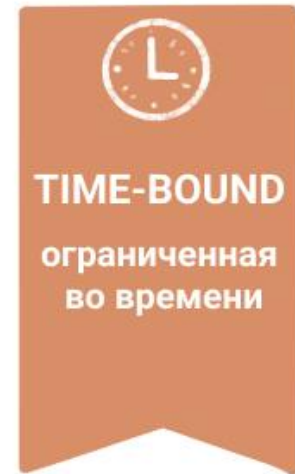


RELEVANT

актуальная

Эта цель
сопряжена с
глобальными
целями компании?

T



TIME-BOUND

ограниченная
во времени

Когда вы хотите
прийти к этой
цели?



Алгоритм постановки SMART-целей

Шаг 1. Сформулируйте потребность.

Шаг 2. Сделайте цель конкретной.

Шаг 3. Определите количественные показатели.

Шаг 4. Проверьте достижимость цели.

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

Шаг 5. Проверьте цель на актуальность.

Шаг 6. Установите дедлайн.



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?



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 ...

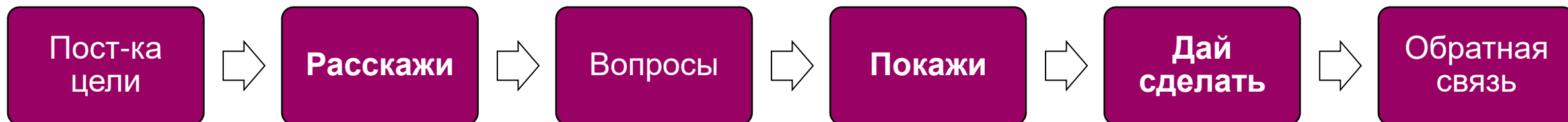


Модель обучения Tell-Show-Do

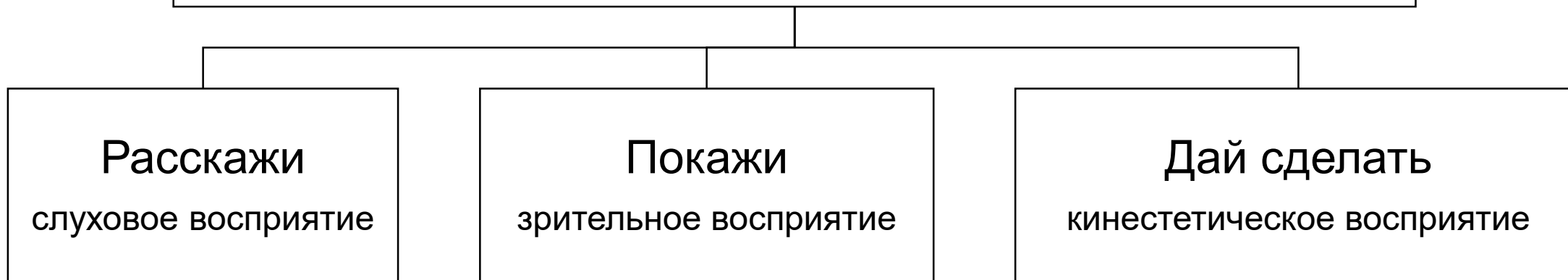
Постановка цели	Наставник формирует цель обучения. Он определяет, что учащийся должен уметь выполнять по окончании процесса обучения из того, что не умел делать до этого.
Расскажи	Наставник рассказывает содержание задания учащемуся, предварительно разделив его на шаги. Большие задания рекомендуется разделять 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.



Модель обучения Tell-Show-Do



Последовательное воздействие на все
способы восприятия:





Осуществление контроля и предоставление обратной связи

Блок 3



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.

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.

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.

Выборочный контроль

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



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





Техники предоставления обратной связи

Модель
бутерброда

Похвала – критика – похвала

Сторителлинг

Цель – подвести человека к
умозаключению

Модель SOR

Стандарт – наблюдение – результат



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 коллегам
осознать свои сильные
стороны и слабые
стороны

Поддержать действия,
повышающие
эффективность работы

Помочь извлечь опыт из
допущенных ошибок



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.



Программы повышения квалификации и их востребованность зависят не только от содержания:

- Мультидисциплинарность;
- Практикоориентированность;
- Командная работа;
- Мотивация преподавателей к реализации
- Стиль преподавателя/тренера
- Исходный уровень знаний и навыков обучающихся
- ...



Удовлетворенность ???.....





E-mail: stc@oparina4.ru
liz39@ya.ru

Phone: +7(495)438-75-83
+7(985)979-51-51

BK: vk.com/simulationcenter

Instagram: [@simulationtrainingcenter](https://www.instagram.com/simulationtrainingcenter)

FB: facebook.com/simulationtrainingcenter/