

Фасилитация для HR: как мы провели сессию по поиску точек улучшения в компании



Елена Колесникова
Руководитель группы обучения и развития персонала
Directum



О чём рассказ

1

Описание проблемы

2

Дизайн сессии для решения проблемы

3

Как всё было в картинках: основные этапы

4

Работающие практики для фасилитатора

5

Итоги



Вводная

- Распределённая IT-компания
- 120 человек





Описание проблемы

Дано:

- плохо выстроены коммуникации между подразделениями
- у каждого свои интересы, «чужие» проблемы не очень интересуют
- инициативы не доводятся до конца, бросаются на половине дороги





Описание проблемы

Ожидания по результату работы:

- понять, какие точки улучшения есть в компании
- организовать работу команд, состоящих из представителей разных подразделений компании
- демонстрация результата для закрепления положительного опыта





Описание проблемы

Ожидания по результату работы:

- **понять, какие точки улучшения есть в компании**
- организовать работу команд, состоящих из представителей разных подразделений компании
- демонстрация результата для закрепления положительного опыта





Задачи

1.

Собрать точки
улучшения по всей
компании

2.

Проанализировать
точки улучшения
и запустить в работу

3.

Сделать это
относительно
быстро и не дорого

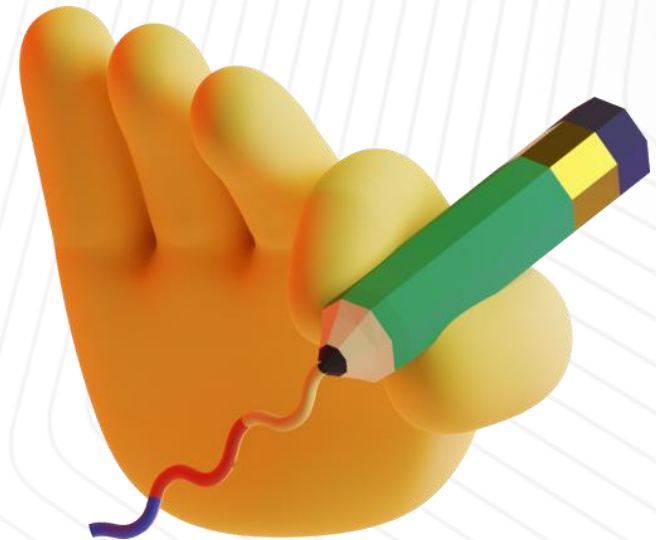


**Есть такая методология
Адизеса...**



Очень краткий экскурс

- **SynDag** - синергетическая диагностика компании
- **PIP (Potential Improvement Points)** - потенциальные точки улучшения





Очень краткий экскурс

- Требуется значительных ресурсных затрат
- Лучше внедрять в комплексе



Адаптированная и упрощённая версия SynDag



Решение

Что: Групповая работа

Длительность: 2 дня по 6 часов

Участники: Руководители подразделений

Сколько: 11 человек





Цели диагностики



Цели диагностики

- Срез актуальных проблем в компании и их классификация
- Интеграция руководителей



Цели диагностики

Цели диагностики

- Срез актуальных проблем в компании и их классификация
- Интеграция руководителей

Предмет диагностики

- То, что влияет на бизнес компании
- Говорим о том, что рабочем порядке не решается долгое время



Цели диагностики

Цели диагностики

- Срез актуальных проблем в компании и их классификация
- Интеграция руководителей

Предмет диагностики

- То, что влияет на бизнес компании
- Говорим о том, что рабочем порядке не решается долгое время.

О чём не говорим

- Общехозяйственные вещи (ремонт, снабжение офиса и рабочих мест, обслуживание территории офиса и пр.)



Организация работы



Подготовка





Подготовка



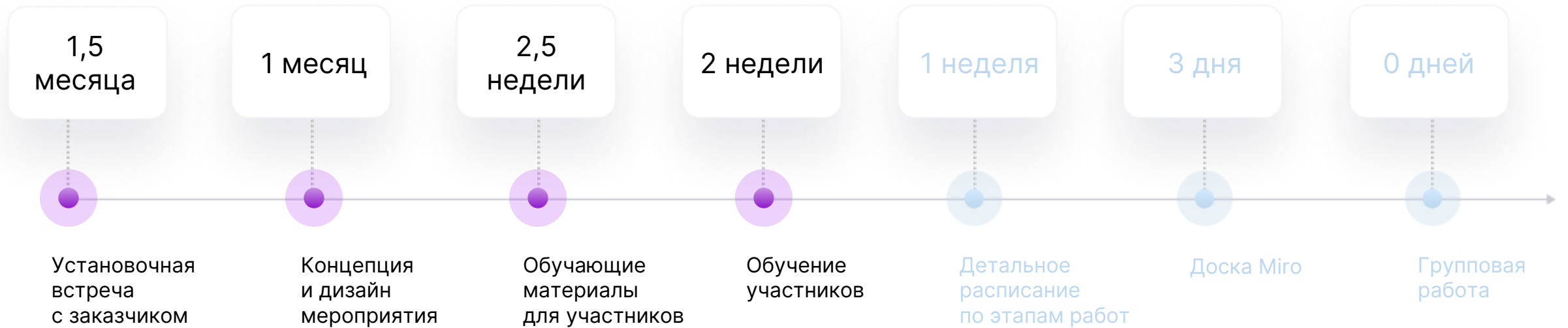


Подготовка





Подготовка





Подготовка





Подготовка





Подготовка





Инструменты

1



miro

2



zoom



Роли на встрече



Имплементор - принимает окончательное решение тогда, когда участники не могут прийти к соглашению



Фасилитатор - рулит процессом работы внутри встречи, помогает участникам достичь поставленной цели с помощью инструментов



Администратор - следит за временем, помогает фасилитатору с доской и zoom



Сокращения и термины

PIP – потенциальная точка улучшения (проблема)

Скобки – обозначение несогласия с PIPом

Вопрос – обозначение имеющихся вопросов на уточнение

Дубль – есть PIP, совпадающий по смыслу или формулировке

Паттерн – есть PIP из этой же области, они решаются в связке



Основные этапы работы



Этап 1



Индивидуальное накопление



Этап 2



Групповое накопление



Этап 3



Ответы на вопросы и раскрытие скобок



Этап 4



Классификация



Задачи фасилитатора

1. Продумать и подготовить очерёдность этапов работы
2. Учитывать динамику работы группы
3. Просчитать тайминг на каждый этап исходя из количества участников и содержания

1	Индивидуальное накопление	
2	Групповое накопление, часть 1	
3	Групповое накопление, часть 2	
4	Раскрытие скобок и ответы на вопросы, часть 1	
5	Раскрытие скобок и ответы на вопросы, часть 2	
6	Классификация, часть 1	
7	Классификация, часть 2	
8	Финализация	

Этап	Время	Длительность	Что делаем
Орг.моменты и порядок работы	9:00 – 9:10	10 мин	Вводное слово, порядок работы
Индивидуальное накопление	9:10 – 9:40	30 мин	10 PIP от одного человека Копируем домашние заготовки на специально подготовленные карточки/либо дописываем новые <ul style="list-style-type: none"> • пишем формулировку • проставляем автора
<i>Переключение на другой вид работ</i>			
Групповое накопление часть 1	9:40 - 10:30	50 мин	Выносим карточки по очереди, зачитываем: <ul style="list-style-type: none"> • Если есть дубли или похожие карточки – накладываем рядом. • Корректировка формулировки только в крайних случаях. • Ставим пометку «скобки» о несогласии • Ставим пометку «вопрос», если есть вопросы
<i>Перерыв</i>	<i>10:30 - 10:40</i>	<i>10 мин</i>	<i>Вода, проветрить помещение, встать, размяться</i>
Групповое накопление часть 2	10:40 - 11:40	60 мин	Выносим карточки по очереди, зачитываем: <ul style="list-style-type: none"> • Если есть дубли или похожие карточки – накладываем рядом. • Корректировка формулировки только в крайних случаях. • Ставим пометку «скобки» о несогласии • Ставим пометку «вопрос», если есть вопросы
<i>Перерыв</i>	<i>11:40 - 11:50</i>	<i>10 мин</i>	<i>Вода, проветрить помещение, встать, размяться</i>
Групповое накопление часть 3	11:50 - 12:50	60 мин	Выносим карточки по очереди, зачитываем: <ul style="list-style-type: none"> • Если есть дубли или похожие карточки – накладываем рядом. • Корректировка формулировки только в крайних случаях. • Ставим пометку «скобки» о несогласии • Ставим пометку «вопрос», если есть вопросы
<i>Обед</i>	<i>12:50 - 13:50</i>	<i>60 мин</i>	
Групповое накопление часть 4	(13:50 - 14:50)	60 мин	Выносим карточки по очереди, зачитываем: <ul style="list-style-type: none"> • Если есть дубли или похожие карточки – накладываем рядом. • Корректировка формулировки только в крайних случаях. • Ставим пометку «скобки» о несогласии • Ставим пометку «вопрос», если есть вопросы
<i>Перерыв</i>	<i>15:00 - 15:10</i>	<i>10 мин</i>	<i>Вода, проветрить помещение, встать, размяться</i>
Групповое накопление часть 5	15:10 - 16:00 (15:00 - 16:00)	50 мин	Выносим карточки по очереди, зачитываем: <ul style="list-style-type: none"> • Если есть дубли или похожие карточки – накладываем рядом. • Корректировка формулировки только в крайних случаях. • Ставим пометку «скобки» о несогласии • Ставим пометку «вопрос», если есть вопросы
Финализация	16:00 - 16:20	20 минут	Подведение итогов, обратная связь



Этап 1: Индивидуальное накопление



Индивидуальное накопление

- Домашнее задание заранее
- Правила формулирования РИРов:

РИР - ваше восприятие контролируемого вами результата или процесса, который оказывается нежелательными и/или неожиданным.

Формулируется с использованием "негативных" слов: недостаточно, плохо, отсутствует и т.д.

Описываем проблему, а не решение

Проблема в нашей зоне влияния

Какие негативные последствия проблемы, какая угроза для компании?

То, что не решается через стандартные процедуры много времени/такой процедуры нет

Должно быть понятно, над чем нужно работать

Лаконичная формулировка 5-10 слов



Индивидуальное накопление

- Для каждого участника свой фрейм с РИРами
- Не больше 10 штук
- 30 минут

Порядок работы

1. Работаем 30 минут.
2. Выключаем микрофоны в Zoom на время работы.
3. Переносим сформулированные РИР на свой фрейм, 1 карточка - 1 РИР.
4. Ещё раз проверяем понятность и полноту формулировки.





Индивидуальное накопление



Результат:

у каждого участника есть
заполненные карточки
с точками улучшения



Не выстроена работа с удалёнными сотрудниками, влияет на финансы компании

  Елена Колесникова



Много информационных систем в компании, что мешает адекватным коммуникациям и создаёт путаницу у сотрудников; снижается лояльность и доверие, информация теряется среди разных каналов, концы найти невозможно

  Елена Колесникова



Совсем нет выбора обучения для опытных сотрудников, все в основном для новичков, у которых нет базы

  Елена Колесникова



Тестирование не успевает за разработкой, уже 4й проект срывается из-за того, что не хватает ресурсов в тестировании

  Елена Колесникова


Репутация компании на рынке среди опытных специалистов плохая: не хотят идти, потому что слышали плохие отзывы от бывших сотрудников

  Елена Колесникова



Нет долгосрочных отношений с ВУЗами, мешает брать потоково студентов

  Елена Колесникова



Корпоративный мерч компании нуждается в перезагрузке: принты и подарки морально устарели на фоне других компаний

  Елена Колесникова



Служба поддержки стабильно нее пишет заметки по обращениям, невозможно понять потом, что случилось у этого клиента и почему он сейчас недоволен

  Елена Колесникова

Не всегда прозрачна система оплаты труда, иногда сотрудникам сложно понять, почему такая сумма в начислении

  Елена Колесникова

Аттестация уже носит формальный характер, сотрудники аттестуются не соответствуя квалификационным требованиям

  Елена Колесникова



Этап 2: Групповое накопление





Групповое накопление

Формат:

фасилитатор на общее поле выносит по 1 карточке и зачитывает формулировку

На клиентов выходит "сырой" продукт, в котором много багов, плохо влияет на репутацию компании.



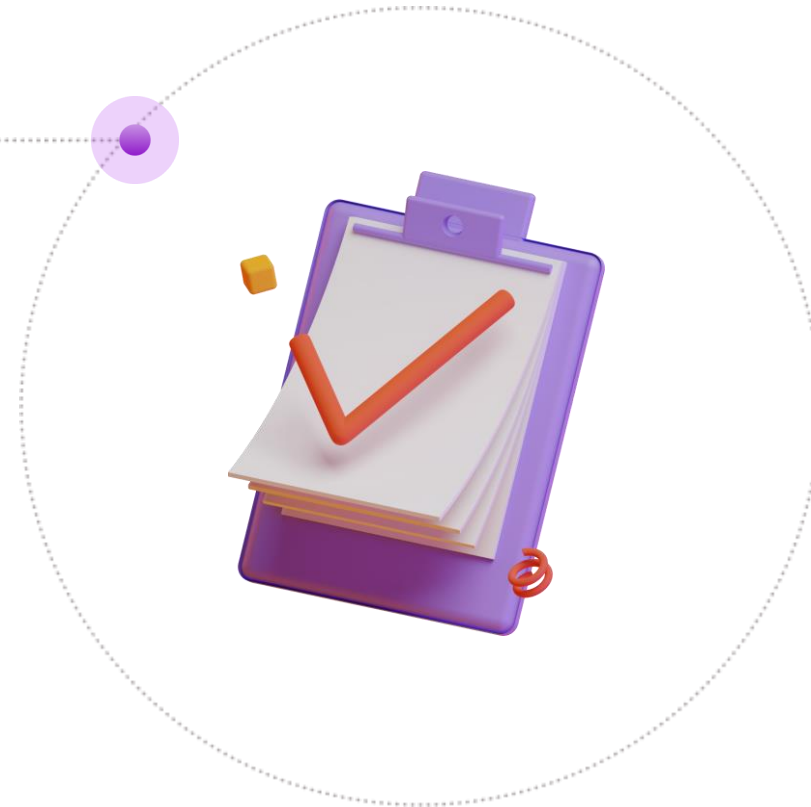
Елена Колесникова



Групповое накопление

Дубль

Предложить свою карточку,
если она дублируется по
формулировке или по смыслу





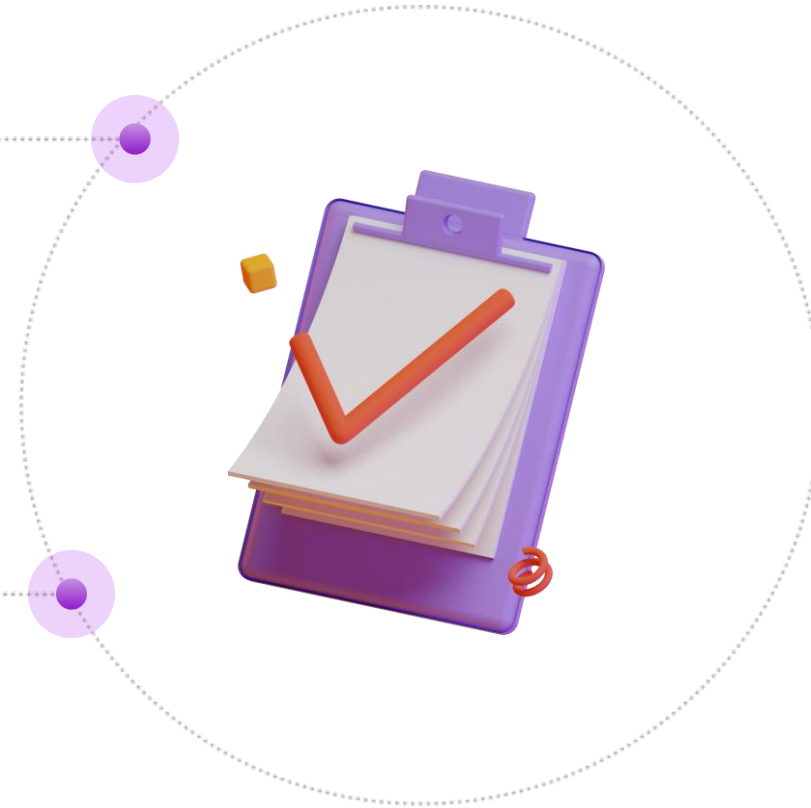
Групповое накопление

Дубль

Предложить свою карточку,
если она дублируется по
формулировке или по смыслу

Скобки

Сказать, что не согласен
с карточкой – скобки





Групповое накопление

Дубль

Предложить свою карточку, если она дублируется по формулировке или по смыслу

Скобки

Сказать, что не согласен с карточкой – скобки

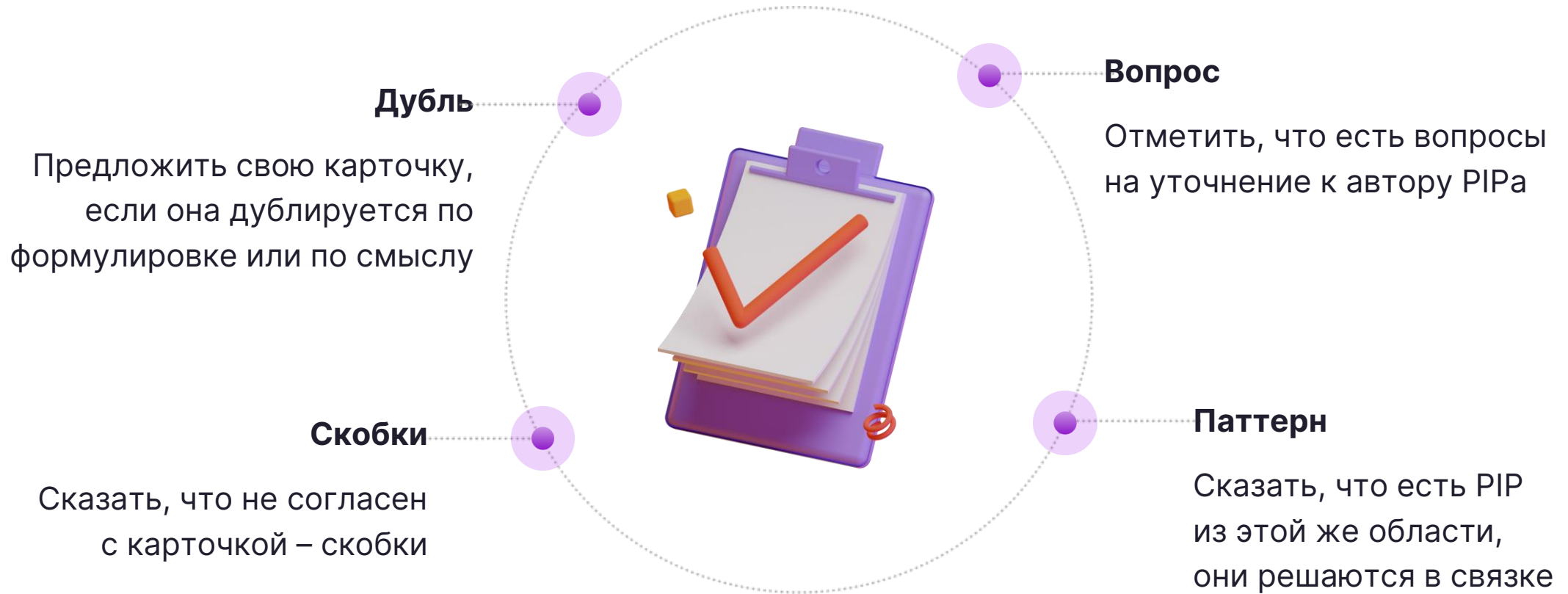
Вопрос

Отметить, что есть вопросы на уточнение к автору РИРа





Групповое накопление





Групповое накопление

- Не бьемся над формулировками. Если всем понятно о чем речь – движемся дальше
- В среднем 1 минута на карточку

Порядок работы

1. Переключаемся с работы на доске Miro на демонстрацию экрана в Zoom.
2. Говорим по поднятой руке в Zoom, не перебиваем.
3. Выключаем микрофоны в Zoom, когда говорят другие.
4. Не поясняем свои РИРы, когда их зачитывает фасилитатор.

Что делаем?

1. Если есть дубль или похожий РИР - поднимаем руку. Когда фасилитатор даст вам слово, задаём вопрос ЯППЧ "Я правильно понимаю, что ...?". Если вы убедились, что у вас дубль или похожая карточка, выносите её на общее поле и поясняете, почему вы её вынесли.
2. Если из формулировки не понятна суть РИРа - поднимаем руку, задаём вопрос к формулировке.
3. Если у вас есть вопрос к сути РИРа, к контексту и прочее - поднимаем руку в Zoom, ждём передачи слова и говорим "Вопрос". Не задаём вопрос тут же, просто обозначаем, что есть вопрос. Администратор ставит тег "вопрос" на карточку с РИРом. Ваша задача записать номер РИРа и тот вопрос, который у вас есть, чтобы обсудить его позже.
4. Если вы не согласны с РИРом - поднимаем руку в Zoom, ждём передачи слова и говорим "Скобки". Администратор ставит тег "скобки" на карточку с РИРом. Ваша задача записать номер РИРа с которым вы не согласны, чтобы обсудить его позже.



Групповое накопление

Результат:

пронумерованный список карточек с РИРами, формулировки всем понятны, проставлены скобки и вопросы





Этап 3: Раскрытие скобок и ответы на вопросы



Раскрытие скобок и ответы на вопросы

Схема работы:

обсуждаем каждый PIP
по очереди

35. Новичкам приходится очень много изучать, невозможно подключить к работам быстро, слишком много времени тратим на обучение

скобки_7

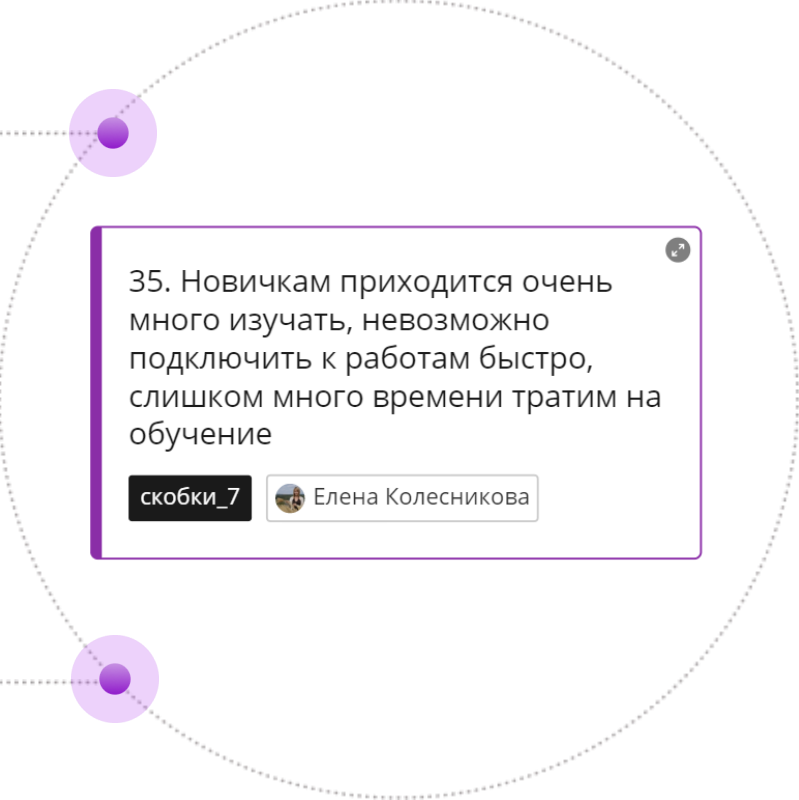
 Елена Колесникова



Раскрытие скобок и ответы на вопросы

Схема работы:

обсуждаем каждый PIP
по очереди



35. Новичкам приходится очень много изучать, невозможно подключить к работам быстро, слишком много времени тратим на обучение

скобки_7

 Елена Колесникова

чёткая схема обсуждения,
без отвлечений



Раскрытие скобок и ответы на вопросы

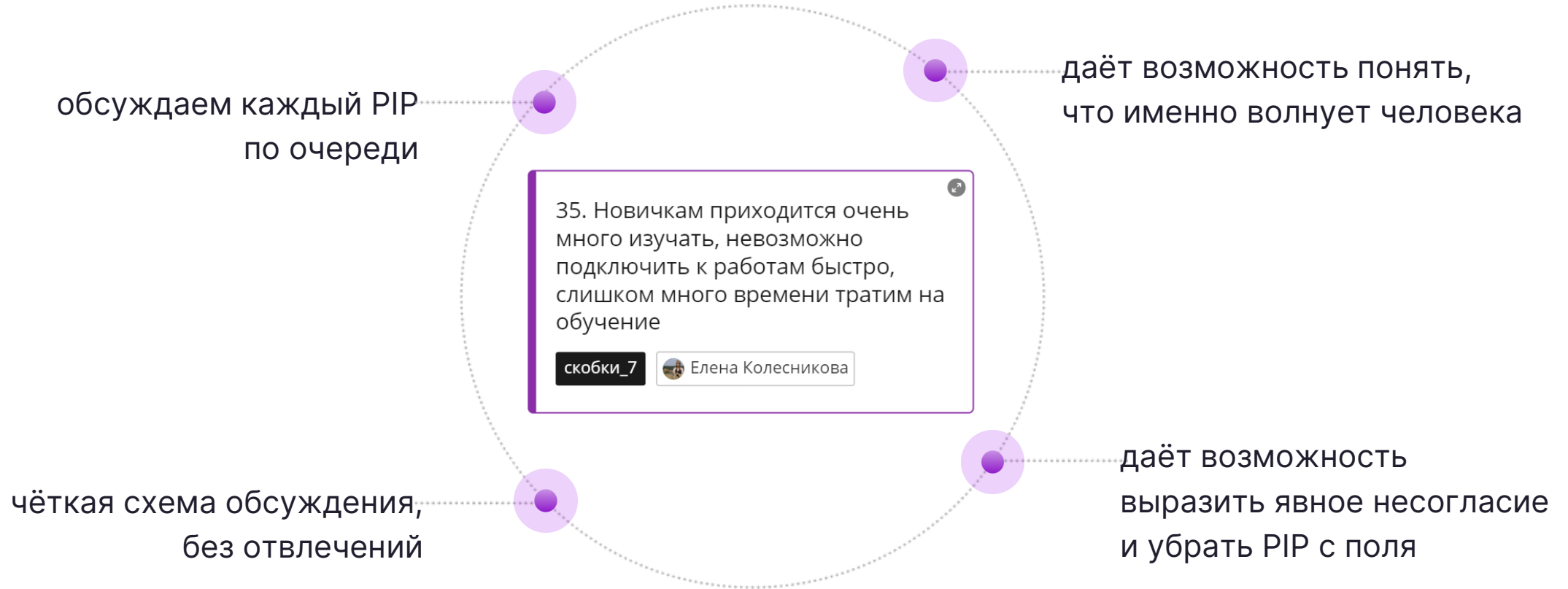
Схема работы:





Раскрытие скобок и ответы на вопросы

Схема работы:





Раскрытие скобок и ответы на вопросы

1

Важны точные формулировки, без обвинений (чувствительные темы)



Раскрытие скобок и ответы на вопросы

1

Важны точные формулировки, без обвинений (чувствительные темы)

2

Важно отслеживать, когда один участник своим вопросом побуждает другого оправдываться и защищаться



Раскрытие скобок и ответы на вопросы

1

Важны точные формулировки, без обвинений (чувствительные темы)

2

Важно отслеживать, когда один участник своим вопросом побуждает другого оправдываться и защищаться

3

Корректировать формулировки вопросов



Раскрытие скобок и ответы на вопросы

1

Важны точные формулировки, без обвинений (чувствительные темы)

2

Важно отслеживать, когда один участник своим вопросом побуждает другого оправдываться и защищаться

3

Корректировать формулировки вопросов

4

Убирать обобщения: всегда, обычно, много, мало, все и т.д.



Раскрытие скобок и ответы на вопросы

1

Важны точные формулировки, без обвинений (чувствительные темы)

2

Важно отслеживать, когда один участник своим вопросом побуждает другого оправдываться и защищаться

3

Корректировать формулировки вопросов

4

Убирать обобщения: всегда, обычно, много, мало, все и т.д.

5

Искать баланс между безоценочностью и конкретикой



Раскрытие скобок и ответы на вопросы

«**Заявки** на сотрудников постоянно не закрываются.»

Все заявки? Какие именно?



Раскрытие скобок и ответы на вопросы

«**Заявки** на сотрудников постоянно не закрываются.»

Все заявки? Какие именно?

«Заявки на сотрудников **ПОСТОЯННО** не закрываются.»

Как часто? В течение какого времени? Все рекрутеры не закрывают заявки?



Раскрытие скобок и ответы на вопросы

«**Заявки** на сотрудников **постоянно** не закрываются.»

«Заявка на **инженеров поддержки**
не закрывается **полгода**, за это время вышел
1 человек из 4.»




Раскрытие скобок и ответы на вопросы

Результат:


- карточек с тегом «Скобки» и «Вопрос» больше нет
- ответили на все вопросы, разобрались с несогласиями

35. Новичкам приходится очень много изучать, невозможно подключить к работам быстро, слишком много времени тратим на обучение

скобки_7  Елена Колесникова



35. Новичкам приходится изучать документы 3 месяца, нет практики, поэтому сложно подключить к работам быстро

 Елена Колесникова



Этап 4: Классификация



Классификация

- делимся на команды по 2-3 человека
- расходимся по сессионным залам в Zoom



Обсуждайте РІРы по очереди



Выслушайте мнение каждого, кто хочет высказаться



Каждый из вас отвечает за принятое командой решение



Классификация

Тип	Описание	Что сделать
«Открытая рана»	Что-то весьма критичное, что требует быстрой реакции; не устранить, но улучшить ситуацию каким-то шагом.	Записать первый шаг или подход к решению.
«Низковисящие фрукты»	Пользы принесет не очень много, не так критично, но сделать легко и просто и одной головной болью меньше.	Записать, как именно видится быстро решить.
«Плановое лечение»	Требуется анализ, детальная проработка решения. Не требует оперативного вмешательства «здесь и сейчас».	Подумать, кто нужен в команде, которая будет решать эту проблему.



Классификация

«Открытая рана»

20. Не можем вести проекты у компаний с спо



Елена Колесникова



Классификация

«Открытая рана»

20. Не можем вести проекты у компаний с спо



Елена Колесникова

«Низковисящие фрукты»

12. Устаревшее ПО (скайп для бизнеса), используемое в компании, ухудшает уровень коммуникации между сотрудниками. И просто неудобно в работе.



Елена Колесникова



Классификация

«Открытая рана»

20. Не можем вести проекты у компаний с спо



Елена Колесникова

«Низковисящие фрукты»

12. Устаревшее ПО (скайп для бизнеса), используемое в компании, ухудшает уровень коммуникации между сотрудниками. И просто неудобно в работе.



Елена Колесникова

«Плановое лечение»

31. Нереспектабельный центральный офис компании: желтые стены, нет окон, серверная не оборудована, люди не хотят туда ходить

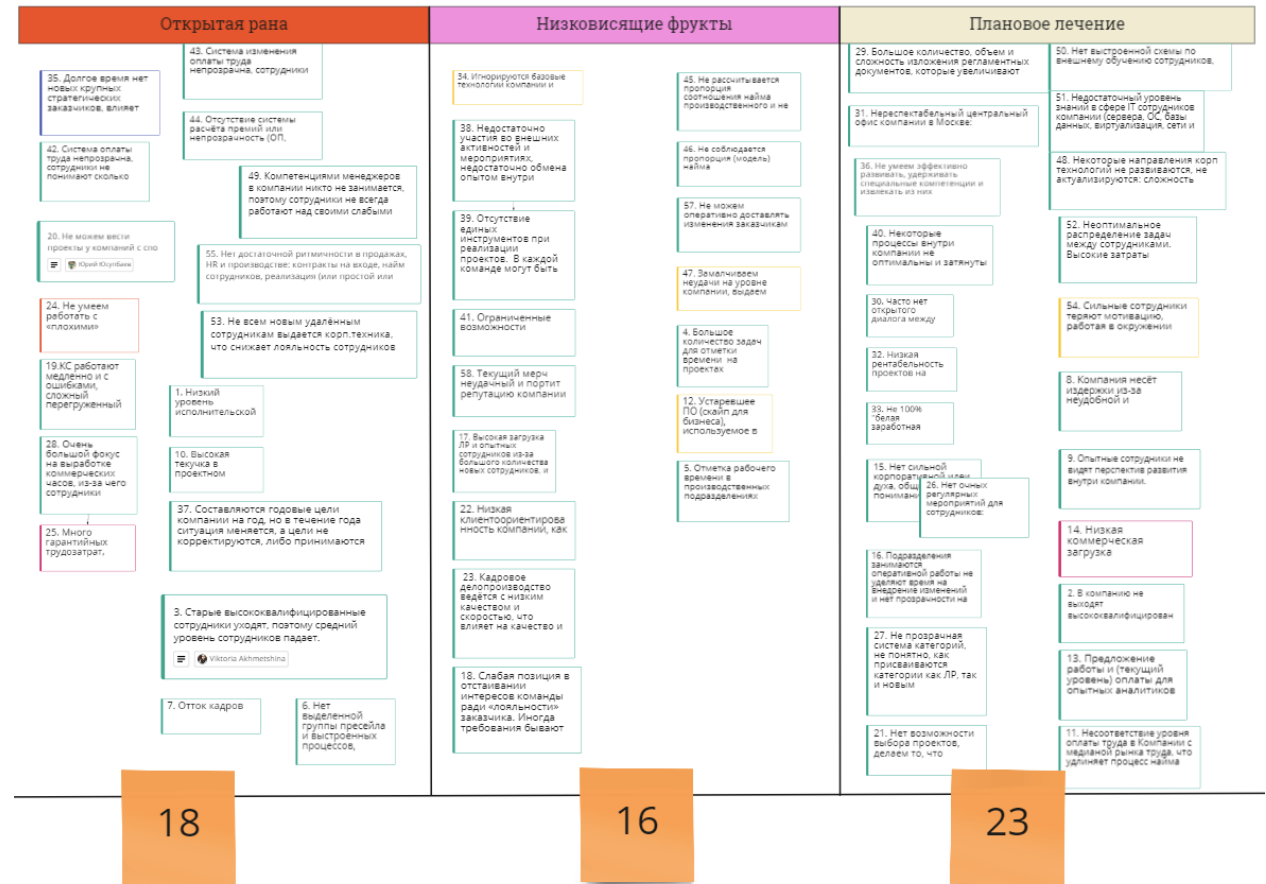


Елена Колесникова



Классификация

- подводим итоги, сколько PPOв получилось в каждой группе
- проговариваем план, что делаем с ними дальше (план должен быть готов заранее)





Итоги

1

Собрали точки улучшения по всей компании

2

Приоритезировали проблемы и выписали первые шаги по их решению

3

Удалось выслушать и понять проблемы друг друга

4

Организовали работу команд над точками улучшения





Отзывы участников

«В ходе самой встречи понравилась открытость участников встречи и совместная работа во второй части работы. Но после тренинга поняла, что не был озвучен самый главный рір - отсутствие команды как таковой.»

«Все получилось лучше, чем предполагал, совместно, как минимум, обсуждать проблемы можем»

«Понравилось то, что результат работ был зафиксирован в конкретном виде. Migo отличный инструмент, и в нем удобно работать. Теперь от проблем даже визуально уйти будет сложно. Придется что-то с ними делать.)»

«Понравился формат и оформление, сервис в котором работали. Чуть-чуть быстрее бы разбирать РІРы, зачастую общались и обсуждали воду..»



Что дальше?

1. Собрали инициативную группу, которая будет заниматься решением PIPов
2. Каждый взял себе те PIPы, за решение которых готов взяться
3. Есть общая доска с задачами и статусами выполнения
4. Обсуждение хода работы раз в 2 недели на митингах руководителей

PIP STOP IT!

1. Высокая текучка в проектном производстве, что снижает качество работ, снижает рентабельность.
2. Опытные высококвалифицированные сотрудники уходят, поэтому средний уровень сотрудников падает.





Для чего подходит эта методика

1.

Для выявления проблем, которые замалчиваются

3.

Для быстрого решения проблем, которые на поверхности

2.

Для интеграции - чтобы все услышали, что волнует коллегу из соседнего подразделения

4.

Некий аналог ретроспективы, но только на уровне руководства компании



Заметки фасилитатора



Закладывать на первые этапы больше времени, если работа для участников новая





Заметки фасилитатора



Не формировать ожиданий у участников





Заметки фасилитатора



Менять форматы чаще /
явно дробить на небольшие
блоки





Заметки фасилитатора



Не застревать надолго на одном вопросе, запарковать его и двигаться дальше





Заметки фасилитатора



Использовать инструменты
для вовлечения группы





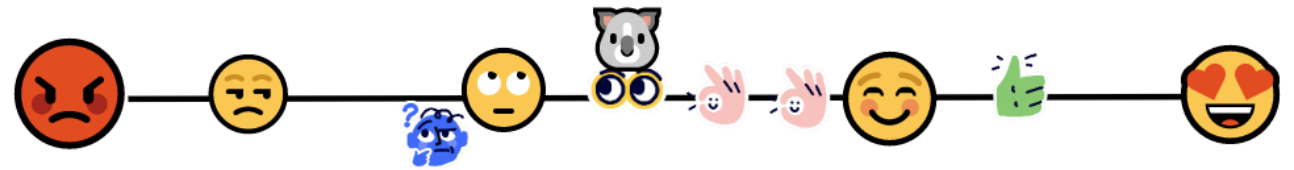
Заметки фасилитатора



Открытие: **«Что вы ждёте от этой встречи?»**



Замер настроения



Закрытие: **«Я благодарен команде за ...»**



И многое другое...



Спасибо за внимание!

Елена Колесникова, Directum

https://t.me/kolesnikova_el

Kolesnikova_ep@directum.ru