



**ЕЧКАЛОВА
НАТАЛИЯ ВЛАДИМИРОВНА**

Директор Корпоративного Университета
IBS

Тел.: +7 (495) 967-80-80

E-mail: nechkalova@ibs.ru

Web-ресурс: www.facebook.com/#!/
NEchkalova

ОБРАЗОВАНИЕ

- Практический психолог (Институт современных психологических технологий, Москва);
- Кандидат экономических наук (Государственный Университет Управления, Москва);
- Экономист-международник (Государственный Университет Управления, Факультет Международные экономические отношения).

ОПЫТ РАБОТЫ

- 2007–н.в. – Доцент кафедры Информационных бизнес систем МФТИ ФРТК;
- 2002–н.в. – в компании IBS, где до 2010 года возглавляла кафедру управленческого консалтинга на факультете информационных бизнес систем в МФТИ, а с 2010 года возглавила всю работу с персоналом компании в сфере обучения и развития;
- 2000–н.в. – в управленческом консалтинге.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ

- Организатор и управляющий Корпоративного Университета IBS;
- Постоянный спикер ключевых конференций в области HR и T&D;
- Автор более 50 научных и научно-популярных публикаций в области развития персонала, менеджмента и страхования.

ОБЛАСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ИНТЕРЕСОВ

Управление человеческими ресурсами, теория поколений, управление талантами.

КОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ НА БИЗНЕС-КЕЙСАХ ИЛИ «УМНЫЙ УЧИТСЯ НА ЧУЖИХ ОШИБКАХ»

Опыт обучения ключевых сотрудников компании на бизнес-кейсах имеют немногие компании. Это связано, прежде всего, с тем, что разработка и подача бизнес-кейса – отдельное искусство. Корпоративный Университет IBS уже в течение 3 лет работает со стажёрами на бизнес-кейсах, издал несколько учебников для студентов московских вузов, а в 2013 году применил этот опыт в отношении руководителей проектов в своей компании. За основу обучающего материала берутся реальные проекты компании, они адаптируются под задачи обучения и выстраиваются в единую программу. При этом реализацией программы занимаются «тангемы» из внутренних и внешних тренеров.

Мы определили для себя бизнес-кейс как имитацию реальной проблемной бизнес-ситуации, решение которой необходимо найти в процессе индивидуальной или командной работы. Мы предпочитаем формат «командной работы», так как сразу отрабатываются навыки эффективной коммуникации, что является решающим в современном консалтинговом бизнесе.

Такое обучение всегда даёт практические инструменты, которые можно сразу применять в бизнесе. Особенно ценным данный формат обучения является для представителей поколения Y, которые привыкли получать ответы на свои вопросы в режиме реального времени (*подробнее об этом см. Ечкалова Н.В. Нестандартные методы обучения персонала. – Директор по персоналу. – № 12. – 2012).*

Как создать бизнес-кейс? – Это совсем не сложно, если у вас уже есть материалы неудачных проектов вашей компании. Но скорее всего, их у

вас нет: ведь мало кто из руководителей проектов готов поделиться с широкой аудиторией своими ошибками. Тут встаёт вопрос о мотивировании руководителей проектов в описании реальных конфликтных ситуаций на проекте и сделанных из них выводов. Один из прагматичных способов мотивации – это добавление пункта о необходимости внесения информации об ошибках, допущенных на проекте, в отчёт о проекте в базе знаний компании, а при невыполнении данного пункта – проектная премия не может быть распределена команде проекта.

Итак, как только вам удалось собрать материалы по ошибкам/проблемам/конфликтам на проекте, вы можете приступить к формированию бизнес-кейса (*см. также: Бизнес-кейсы Академии информационных бизнес систем. Том I и III: Учебно-методическое пособие / Под научной ред. М.И. Лугачева. – М.: Гелиос АРВ, 2011. – 240 с., ил.*).

Типовая структура бизнес-кейса, которую мы используем в своей практике:

1. Характеристики проекта (название и сроки проекта, отрасль заказчика, место проведения, команда проекта – количество человек);
2. Цель и задачи кейса (описывается ключевая бизнес-задача, которая должна быть решена, и основные компетенции, которые развиваются посредством данного бизнес-кейса);
3. Описание ситуации (описывается оргструктура заказчика, основные и вспомогательные бизнес-процессы, особенности бизнеса и ключевые проблемы);
4. Описание ролей при решении бизнес-кейса (например, роль генерального, финансового или ИТ-директора);
5. Постановка задачи (перечисляются ожидаемые результаты от решения бизнес-кейса – напомним, что у кейса может и должно быть не единственное решение);
6. Методические рекомендации по выполнению кейса (последовательность шагов по решению кейса, дополнительные материалы проекта, которые могут быть использованы при решении кейса);
7. Методические рекомендации по использованию кейса (например, для повышения каких еще компетенций может использоваться данный кейс).

Самое важное в работе с бизнес-кейсами – это найти для них правильную целевую аудиторию, то есть тех сотрудников, которым практический опыт их коллег важен и интересен для изучения. В компании IBS мы имеем две такие целевые группы: стажёры, обучающиеся по магистерским программам в ву-

зах-партнёрах компании, и руководители проектов.

Для стажёров нашей компании мы подготовили и издали в учебных пособиях 14 бизнес-кейсов. Все они основаны на проектах нашей компании и уже четвёртый год используются для обучения магистрантов в наших вузах-партнёрах МФТИ и МИСиС.



Михаил Лугачёв,

профессор, д.э.н., научный руководитель Корпоративного Университета IBS, заслуженный профессор МГУ, заведующий кафедрой экономической информатики МГУ, заслуженный работник высшей школы России

«Магистратура формирует профессиональный облик выпускника вуза. Одна из главных её задач – найти практическое применение полученных теоретических знаний и сформировать соответствующие профессиональным стандартам умения и навыки. Как это можно сделать?»

Во-первых, нужно дать магистрантам (в дополнение к теоретическим занятиям) практические задания в рамках идущих в компании проектов. Так часто и поступают. Но это малоэффективно: практические задания бывают разного уровня и разного профиля и требуют от учащегося разных умений на разном уровне. Такой путь приведёт к желаемым результатам, но в общем случае – не так скоро.

Во-вторых, предложите студентам бизнес-кейс, который является своего рода дидактическим экстрактом из завершённых проектов, имеет реальный смысл и чёткую направленность на развитие определённых навыков и умений. Это как интерфейс между университетской аудиторией и реальным предприятием или организацией. В идеале, из множества семантически связанных бизнес-кейсов может быть сформирован учебный план подготовки специалиста нужного профиля. Такой подход реализован и много лет является основным, например, в Гарвардской школе бизнеса (США).

Теперь о специфике ИТ-компании: информационные технологии являются безусловным лидером в реализации достижений научно-технического прогресса. Понятие «инновация» для ИТ звучит наивно: инновация здесь – норма повседневной жизни. Понятно, что в таких условиях ИТ-специалисты находятся в состоянии постоянного узнавания нового, элементарной учёбы везде и всегда: нельзя пропустить появление технологического элемента, обещающего получение конкурентного преимущества. Не проще жизнь у конечных пользователей результатов перманентной ИТ-революции: новые приложения и ИТ-сервисы растут, как грибы, и тоже требуют постоянного внимания! Как же тогда учить новое поколение? Вот здесь, как раз, и пригодятся наши бизнес-кейсы! В турбулентной среде постоянного обновления информационно-технологических условий существования и развития бизнес-кейсы выступают в роли «тренажёров» для «пилотов». Ведь настоящие летчики тоже могли бы учиться только на реальных самолетах. Но это дорого и долго. Зато тренажёры содержат в своем активе все (или почти все) возможные ситуации, случившиеся во время реального полета – учиться на повторении сложного элемента полёта сколько угодно раз – это безопасно и экологично. Вот почему в ИТ-компании мы используем в качестве обучающих «тренажёров» бизнес-кейсы».

На сегодняшний день более 150 стажеров компании IBS обучились на бизнес-кейсах из реальных проектов и успешно применяют полученный опыт, работая на новых заказчиков нашей компании.

В 2013 году Корпоративный Университет IBS впервые применил опыт обучения с использованием бизнес-кейсов в отношении ключевых сотрудников компании – руководителей проектов.

Сегодня Корпоративный Университет представляет три бизнес-кейса, прохождение которых является обязательным для всех руководителей проектов компании:

- «Управление отношениями с заинтересованными сторонами»,
- «Управление кризисами в проектах»,

- «Управление проектной командой: психологические аспекты».

Для нас это масштабный проект, в котором уже второй год принимают участие более 100 руководителей проектов, 2 внешних тренера и 1 внутренний тренер.

Специально для этого проекта мы придумали формат «тандема» из внутреннего и внешнего тренеров, которые вместе создают бизнес-кейс и вместе его представляют нашим сотрудникам на тренинге. «Тандем» позволяет дополнить глубокие знания эксперта в сфере управления проектами современными методиками и практическими инструментами корпоративного обучения, которыми богаты внешние тренеры.



Ольга Сагирова,

к.э.н., тренер и коуч международного уровня, лицензированный тренер Швейцарского института биоструктурного анализа IBSA AG (с 2005 по 2010 год Член Правления и Партнер международной консалтинговой компании Roland Berger Strategy Consultants):

«В рамках бизнес-кейса «Управление проектной командой: психологические аспекты» мы рассматриваем с участниками так называемые «мягкие факторы» (soft skills) управления командой. Задачей бизнес-кейса является не только анализ реальных проектных ситуаций, но и обучение участников методикам нового поколения. Так, в нашем бизнес-кейсе мы опираемся на две методики: с одной стороны, на получившую большое распространение в управлении проектами Концепцию жизненного цикла команды Брюса Такмана (Forming, Storming, Norming, Performing), с другой стороны, на международную запатентованную методику нового поколения «Структограмма – Генетический код личности» Швейцарского Института Биоструктурного Анализа (IBSA AG).

В основе концепции Такмана лежит тезис, что на разных этапах проекта команда демонстрирует разное поведение, что ставит перед руководителем проекта разнообразные задачи, в зависимости от этапа проекта. Помимо общей динамики команды, каждый её участник демонстрирует индивидуальные особенности поведения. Учитывать эти особенности необходимо, чтобы эффективно выстраивать взаимодействие с каждым участником команды. В этом помогает методика «Структограмма – Генетический код личности».

Уникальная методика «Структограмма – Генетический код личности» была разработана в 90-ых годах прошлого столетия исследователем мозга, нейробиологом, профессором Полом Макклином и антропологом профессором Ральфом Ширмом.

Структограмма – это объективный непредвзятый метод определения структуры личности человека и прогнозирования его поведения в разных ситуациях.

Согласно теории триединого мозга, выдвинутой Макклином и Ширмом, личность и поведение человека развиваются в результате взаимодействия продолговатого ствола мозга (зеленого мозга), отвечающего за инстинктивные реакции, интуицию, коммуникационные качества, командное взаимодействие; лимбической системы мозга (красного мозга), отвечающей за динамизм, быструю оценку текущей ситуации, эмоциональность, доминирование; коры головного мозга (синего мозга), отвечающей за анализ и прогнозирование, оценку последствий, осторожность в общении. Каждый человек имеет разное соотношение и генетически заданное влияние трёх разделов мозга, которые во взрослом состоянии уже полностью сформированы и образуют биоструктуру или структограмму личности.

Понимание особенностей личности каждого участника команды и динамики команды в целом предоставляет руководителю проектов более разнообразный инструментальный для эффективного управления командой».

Может ли бизнес-кейс заменить другие форматы корпоративного обучения? – Мы уверены, что нет: нужны и тренинги, и деловые игры, и дистанционное обучение. Но мы также уверены

в том, что у бизнес-кейсов есть своя «ниша» в системе корпоративного обучения, которую ничем другим закрыть не получится.



Григорий Ципес, к.э.н., главный консультант IBS, сертифицированный консультант по управлению программами и портфелями проектов PRMS IPMA®, сертифицированный управляющий проектами IPMA Level B®, вице-президент Ассоциации управления проектами СОВНЕТ, зам. главного редактора журнала «Управление Проектами и Программами» ИД Гребенников:

«Руководитель проекта – это, прежде всего, человек действия. Частое посещение тренингов он воспринимает как досадную помеху в важных и срочных делах, и в силу этого у него возникает скептическое отношение ко всему, что он слышит на занятиях. Наиболее ярко эта ситуация выражается традиционным в таких случаях вопросом: «Ну, это всё теория, а как она может помочь в моём проекте?».

Чтобы помочь руководителям проектов преодолеть этот барьер, мы предлагаем им рассмотреть конкретные неприятные ситуации в проектах и самостоятельно найти их удачное разрешение. Ситуации являются типичными для наших проектов, и столь же типичные ошибки совершают руководители проектов при выполнении заданий. После первого же решённого кейса интерес к происходящему на занятии резко возрастает, появляется доверие к предлагаемым инструментам, желание немедленно попробовать их на практике».

Мы очень довольны результатами обучения на бизнес-кейсах руководителей проектов нашей ком-

пании, что подтверждает наш основной внутренний заказчик – Корпоративный проектный офис.

Применение бизнес-кейсов в обучении сотрудников компании позволяет, с одной стороны, дать участникам обучающей программы основные знания и практические навыки, а с другой стороны, сделать процесс обучения увлекательной игрой, которая надолго запомнится, а основные выводы будут применены в реальной проектной деятельности. От этого выигрывают все: и сотрудники, и заказчики, и провайдеры обучения, ведь учиться на чужих ошибках – это значит быть мудрее тех, кто учится только на своих!

О КОМПАНИИ

ГРУППА КОМПАНИЙ IBS

ОТРАСЛЬ

Информационные технологии

СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ

Поставщик программного обеспечения и ИТ-услуг

КОЛИЧЕСТВО СОТРУДНИКОВ В ШТАТЕ

9500 человек по всему миру

ТЕЛЕФОН

+7 (495) 967 80 80

E-MAIL

educ@ibs.ru

WEB-РЕСУРСЫ

www.ibs.ru

ОПИСАНИЕ ПОРТФЕЛЯ УСЛУГ

Группа компаний IBS является одним из ведущих поставщиков программного обеспечения и ИТ-услуг в Центральной и Восточной Европе. Предлагает широкий спектр высококлассных услуг в области информационных технологий, включая заказную разработку программного обеспечения, бизнес- и ИТ-консалтинг, внедрение бизнес-приложений, ИТ-аутсорсинг. Группа IBS осуществляет деятельность в России, а также под брендом Luxoft в 12 странах мира. Крупнейшие центры разработки расположены в России, странах Восточной Европы и Азии, представительства компании находятся в США, Швейцарии, Германии, Великобритании и Сингапуре.

АККРЕДИТАЦИЯ И НАГРАДЫ

По данным независимых аналитиков, Группа IBS является лидером среди поставщиков услуг в области ИТ-консалтинга и внедрения бизнес-приложений в России.

ВОЗРАСТ

21 год