

Князев Сергей Александрович

канд. экон. наук, доцент

ГБОУ ВПО «Волгоградский государственный
медицинский университет» Минздрава России

г. Волгоград, Волгоградская область

Лукина Мария Михайловна

управляющий партнёр

Консалтинговая компания «FenixGroup»

г. Волгоград, Волгоградская область

Толубеева Светлана Юрьевна

руководитель

Консалтинговая компания «FenixGroup»

г. Волгоград, Волгоградская область

ПРИМЕНЕНИЕ БИЗНЕС-СИМУЛЯЦИИ «СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ» В ПРАКТИКЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Аннотация: в данной статье авторы рассматривают современную корпоративную практику управления, которая акцентирует внимание на эффективное использование ресурсов. В работе отмечается, что одним из основных ресурсов является человеческий. При этом оценка, обучение и развитие персонала должны приносить эффект для организации. Авторы исследования считают, что наиболее удобной формой оценки, обучения и развития персонала является игровая форма. В статье представлена инновационная разработка по игрофикации процесса оценки, обучения и развития персонала.

Ключевые слова: менеджмент, управление человеческими ресурсами, геймификация.

Бизнес-симуляция «Совет директоров» – это настольная деловая игра, которая выполняет функцию «интеллектуального тренажера». Цель игры – выявить привычные стратегии поведения и осознать, что помогает, а что мешает быть

более эффективным в контексте построения бизнеса и достижения профессиональных целей.

Бизнес-симуляция «Совет Директоров» является продуктом применения в области корпоративного обучения и развития персонала, а также может быть использована как инструмент в целях оценки уровня владения компетенциями.

Учебной задачей в процессе игры является развитие аналитического мышления посредством детального анализа ситуационного кейса на каждом логическом уровне.

В игровом процессе на уровне осознанности формируются следующие умения: анализировать ситуацию; аргументировать; выбирать способ предоставления обратной связи; осуществлять командное взаимодействие; анализировать групповые процессы; выстраивать стратегии достижения цели в игре; рационально распределять ограниченные ресурсы; систематизировать собственные действия, возможности, ценности; оценивать свои сильные стороны и зоны ближайшего развития.

Игра разработана на основе структуры логических уровней.

Участники принимают решения в рамках одной из четырех лидерских компетенций, посредством решения бизнес-кейса соответствующего структурного уровня. Это дает возможность проанализировать свои компетенции: в целеполагании, мотивировании, организации и координации, коммуникации.

Особенность игры в том, что участники могут диагностировать не только свой уровень владения компетенцией, но и осознать, на каком уровне развития находится их способность к обучению, что по факту является реализацией принципа осознанного обучения. Поскольку перед участниками игры ставится цель – формирование команды, то в процессе игры хорошо видны не только личные стратегии игроков, но и их готовность работать в команде, проявлять лидерские качества. Игровой формат способствует формированию «безопасной» среды и максимальному проявлению привычных моделей поведения у участников.

Область применения: диагностика потребности в обучении, обучение, оценка; отбор кандидата на должность; адаптация кандидата на вышестоящую

должность; управление карьерой и наставничество; корпоративная культура как инструмент формирования лояльности сотрудников к компании; получение обратной связи от сотрудников в условиях организационных изменений; подбор команды для проектов; оценка потенциала управленческой команды.

Структура Игры «Совет Директоров». В игровое поле встроено 4 сектора, каждый из которых соответствует функциям: коммуникация, мотивирование, видение и целеполагание, организация и координация. Каждый сектор содержит набор кейсов, соответствующих одной из данных функций. Сам сектор представляет собой модель, которая имеет четкую структуру и состоит из 6 последовательных уровней.

Окружение – отвечает на вопросы: Что? Где? Когда? Это уровень внешнего окружения. Здесь мы говорим о физическом окружении, об объектах.

Поведение – отвечает на вопрос: Что ты делаешь? Речь идет о конкретных действиях, совершаемых объектом среды.

Способности/Навыки/Стратегии/Возможности/Ресурсы – отвечает на вопрос: Как ты это делаешь? Этот уровень связан со способностями, навыками и стратегиями, которыми мы пользуемся в жизни, для того чтобы действовать. То есть это то, что предшествует действию.

Убеждения/Ценности – отвечает на вопрос: Почему? Зачем? Что важно? Убеждения формируют окружение, действия и влияют на способности и ресурсы. Если вы считаете, что вы неспособный человек, то это отразится на способностях и перейдет в поведение, подтверждая это убеждение. И наоборот, если вы считаете, что способны получать результат, то у вас будут соответствующие этому способности, которые сформируют определенное поведение для достижения результата. Убеждения и ценности могут быть не осознаваемы.

Идентичность – отвечает на вопрос Кто я? Идентичность – это то, что связывает воедино то, что вас окружает, ваше поведение/ действия, ваши способности/ навыки и ваши убеждения.

Миссия/Высшая цель – отвечает на вопрос: Во имя чего? На этом уровне вы задаетесь вопросом: цель существования. Это то, какой вклад вы можете внести в мир и людям в целом.

Бизнес-симуляция «Совет Директоров» выполнена в форме настольной игры.

Игровой комплект включает:

- игровое поле – 1 шт.;
- комплект бизнес-кейсов – 24 шт.;
- цветные карточки обратной связи – 48 шт.;
- игровой кубик – 1 шт.;
- игровые фишки – 6 шт.;
- правила игры – 1 шт.;
- методическое приложение – 1 шт.

Организация процесса бизнес-симуляции

Оптимальное количество участников за одним игровым полем – 6 человек. Игровой процесс координирует ведущий. Рекомендуемый временной период 2–4 часа. Перед началом игры необходимо подготовить: бейджи с именами участников, таймер для учета времени игры, листы бумаги для записей и ручки, в качестве дополнительного ресурса участников игры. Участники занимают места за игровым полем, ведущий фиксирует время начала игры и строго придерживается регламента.

Игра состоит из 2-х этапов. Решение стратегической задачи и решение командной задачи.

1.1. Игровое поле: представляет собой круг, который содержит 4 сектора, каждому из которых соответствует одна из функций: Видение и Целеполагание, Организация и Координация Коммуникация, Мотивирование. Каждый сектор содержит 6 цветовых уровней: жёлтый, зеленый, фиолетовый, синий, оранжевый, красный. Каждому уровню соответствует свой вопрос. Игровое поле является пространством действий участников игрового процесса.

1.2. Цветные фишки игрока: служат для обозначения положения участника на игровом поле.

1.3. Игровой кубик: служит для определения порядка очередности вступления участников в игру.

1.4. Круглые фишки зеленого и красного цвета: являются игровым ресурсом участников и служат инструментом обратной связи.

1.5. Карточки с кейсами: содержат бизнес-кейсы трех уровней сложности.

*Кейсы, отмеченные зеленым маркером, представляют собой высокий уровень сложности, желтым – средний и красным – базовый уровень.

2. Порядок действий:

2.2. Участники выбирают цветные фишки.

2.3. Выбирают сектор и уровень на игровом поле и занимают позицию.

2.4. По очереди бросают игровой кубик. Первый, кто выбросит на игровом кубике 4, начинает игру.

2.5. Вступивший в игру выбирает карточку с кейсом и зачитывает его вслух.

2.6. Принятие решения по ситуации кейса должно соответствовать выбранному участником сектору и уровню с вопросом.

2.7. Время на размышление 1 минута.

2.8. Участник озвучивает группе решение кейса.

2.9. По итогам решения кейса группой может быть задано три уточняющих вопроса.

2.10. Участники группы предоставляют обратную связь по принятому решению посредством голосования зеленой или красной фишкой; где зеленая фишка означает – «поддерживаю данное решение», а красная фишка означает «с решением не согласен». Участник, не согласившийся с решением кейса, должен аргументировать свое решение – проголосовать «против».

2.11. Если участник, отвечавший кейс, получает при голосовании красную фишку, он спускается уровнем вниз, меняя сектор по часовой стрелке.

2.12. Если по итогам голосования красная фишка отсутствует, решавший кейс участник перемещается на уровень вверх, меняя сектор по часовой стрелке.

2.13. Решение о передаче права следующего хода принадлежит участнику, принимавшему решение по кейсу.

3. Участник игры обязан придерживаться временных регламентов, установленных данной инструкцией.

Участник игры имеет право использовать ресурсы игры на свое усмотрение.

Участник игры имеет право задать уточняющий вопрос перед процедурой голосования по решению кейса.

Участник игры имеет право на свое мнение в процессе игры.

Выбор, который делает участник, является зоной ответственности самого участника.

Области наблюдения в бизнес-симуляции «Совет Директоров»:

- 1) управленческие компетенции;
- 2) корпоративные компетенции;
- 3) когнитивные компетенции.

– *стратегическое мышление* – стремление к достижению целей в соответствии со стратегическими приоритетами, поиск новых путей решения задач;

– *коммуникативность* – способность ясно передавать, принимать и усваивать информацию. Умение убеждать, отстаивать свою точку зрения;

– *управление ресурсами* – поиск и эффективное использование всех ресурсов для достижения поставленных целей;

– *принятие ответственности* – способность принимать своевременные решения и брать ответственность за них на себя;

– *аналитическое мышление* – способность проводить тщательный анализ и принимать взвешенные, своевременные и качественные решения;

– *проблемный анализ* – осуществление проблемного структурирования, предполагающего выделение комплекса проблем ситуации, их типологии, характеристик, последствий, путей разрешения;

– *системный анализ* – определение характеристик, структуры ситуации, ее функций, взаимодействия с окружающей и внутренней средой;

- *каузальный анализ / причинно-следственный* – установление причин, которые привели к возникновению данной ситуации и следствий ее развертывания;
- *праксеологический анализ* – диагностика содержания деятельности в ситуации, ее моделирование и оптимизация;
- *аксиологический анализ* – построение системы оценок ситуации, ее составляющих, условий, последствий, действующих лиц;
- *прогностический анализ* – подготовка прогнозов относительно вероятного, потенциального и желательного будущего;
- *рекомендательный анализ* – выработка рекомендаций относительно поведения действующих лиц ситуации;
- *программно-целевой анализ* – разработка программ деятельности в данной ситуации;
- *ситуационный / казуальный анализ / SWOT анализ* – анализ сильных сторон, слабых сторон, возможностей и угроз ситуации является основой для разработки стратегии;
- *областью наблюдения* в процессе проведения Центра Оценки на основе бизнес-симуляции «Совет Директоров» является также система ценностей участника. В данном случае, ценности объединены в четыре основные смысловые группы (модель ценностей Ш. Шварц);
- *самоопределение* – забота о других; стремление к равенству, справедливости и защите всех людей; забота о природе; толерантность; преданность группе и чувство долга (стремление быть надежным и заслуживающим доверия);
- *сохранение* включает – соблюдение установленных норм, законов и формальных обязательств, так и в межличностной сфере, как избегание причинения вреда или огорчения другим людям; безопасность и стабильность; ценность репутации означает защиту и влияние посредством поддержания публичного имиджа и избегания унижения; поддержание и сохранение культурных, семейных или религиозных традиций;

– *самовозвышение* – власть, как доминирование, то есть, влияние посредством осуществления контроля над людьми (следует отличать от власти как влияния посредством контроля над материальными и социальными ресурсами); достижение успеха в соответствии с социальными стандартами (нормами), стремление к удовольствию и чувственному удовлетворению;

– *открытость изменениям* включает самостоятельность и стимуляцию – стремление к самомотивированию, новизне и переменам, проявляется в мыслях, как свобода развивать собственные идеи и способности, и в поступках, как свобода определять собственные действия.