



**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 «тангема» 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, предложить 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 практичными 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 Маклинном и антропологом профессором Рольфом Ширмом.*

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

*Согласно теории триединого мозга, выдвинутой Маклинном 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 структурограмму личности.*

*Понимание особенностей личности каждого участника команды и динамики команды в целом предоставляет руководителю проектов более разнообразный инструментарий 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 PPMС 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-РЕСУРС

www.ibs.ru

### ОПИСАНИЕ ПОРТФЕЛЯ УСЛУГ

Группа компаний IBS является одним из ведущих поставщиков программно-го 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