

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОУЧИНГА ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДОЙ ИТ-ПРОЕКТА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СИСТЕМЫ ПОДДЕРЖКИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ «РЕШЕНИЕ»

Пантелеев Д.М.,

коуч, MBA

старший преподаватель кафедры
информационного менеджмента, НИУ «БелГУ»

Сегодня коучинг занимает достойное место в офисах деловых людей мировых корпораций и начинает активно использоваться российскими компаниями. Коучинг – это совокупность современных технологий персонального или группового консультирования, ориентированных на личностное, профессиональное или корпоративное развитие. Коучинг - это искусство содействовать повышению результативности, обучению и развитию человека. Основным утверждением коучинга является то, что каждый человек располагает (или может их создать) всеми необходимыми ресурсами для достижения всех своих целей. Задача коуча так построить сотрудничество с человеком или группой людей, чтобы они открыли для себя эти ресурсы.

В каждой компании независимо от профиля её деятельности есть ряд процессов, в которых коучинг можно и нужно применять. Это в первую очередь управленческие процессы. А также определенные группы процессов проектной деятельности. Известно, что получение желаемого результата от проекта не гарантировано на 100% (по данным Eveleens and Verhoef, 2010 только 32% из проанализированных проектов были успешными), т.к. проект в процессе исполнения подвержен значительным рискам. А результаты этих процессов напрямую зависят от качества работы людей, от их эффективности, результативности, мотивированности. Именно здесь неоценимую помощь может оказать коучинг, который считается наиболее эффективным и результативным (на сегодняшний день) средством управления и развития.

Приведу пример коучинговой работы в организации, которая занималась внедрением и сопровождением информационных систем. Проблема заключалась в том, что дела в этой организации шли хорошо, даже настолько хорошо, что руководитель организации начал сомневаться, достаточно ли загружены сотрудники работой.

Одна из основных задач руководителя, которую он решает при построении системы рационального управления, заключается в загрузке работников работой до такой степени, чтобы у них отсутствовало время для всяческих деструктивных занятий и игр. Собственно для этого и был приглашен коуч. Причем запрос, который сформулировал руководитель коучу, звучал приблизительно так: нужно сделать нечто, чтобы у сотрудников одной из проектных групп (численностью три человека) данной организации (сильного матричного типа) появилась энергия для ведения еще одного проекта, помимо тех трех проектов, которые данная группа уже довольно успешно реализовывала. На проведение коучинга отводился месяц, причем в неделю посвящать коучингу можно было не более четырех часов.

В начале, для разработки программы коуч-сессий был выполнен ряд исследований, а именно: члены проектной группы самостоятельно определили свои системы личностных ценностей в соответствии с концепцией К. Грейвза. Также были проведены исследования гигиенических факторов и мотиваторов по Ф.Герцбергу и мотивирования содержанием работы по Дж. Р.Хакману, определена степень развития корпоративной культуры по модели Д. Денисона.

Предварительно с каждым сотрудником была проведена индивидуальная коуч-сессия продолжительностью до полутора часов с целью прояснения их личных целей. На первой групповой коуч-сессии личные цели были озвучены в виде краткой презентации. Презентация состояла из трех-пятиминутного рассказа о себе с использованием коллажа,

на котором образ себя и свои жизненные цели обозначались в виде рисунков или картинок, вырезанных из модных глянцевых журналов и наклеенных на лист бумаги формата А3.

Во время выступления одного из сотрудников остальные формировали свое мнение о выступающем: «Какой он?» и «Каковы его жизненные цели?» на «плоскости понимания» - листе формата А1, разграфленном на клетки в форме «шахматки». Изучая отзывы коллег, сотрудники получили обратную связь относительно своих целей и собственных качеств, способствующих достижению данных целей.

На завершающем этапе первой групповой сессии в общем круге с каждым сотрудником проводилось десятиминутное упражнение «Прогулка в будущее», на рамках которой сотруднику предлагалось представить последовательно свое будущее через один год, три года и десять лет. Вопросы задавались последовательно в соответствии с пирамидой нейрологических уровней – Где (когда)? – Что? – Как? – Почему важно? – Кто? (среда – действия – способности – ценности – идентификация).

Вторая групповая коуч-сессия была посвящена прояснению личных ценностей сотрудников и формированию (проявлению) ценностей групповых. В начале сессии были представлены для каждого сотрудника результаты определения системы личностных ценностей по К. Грейвзу. Затем сотрудникам было предложено выбрать три предмета (книгу, музыкальное произведение, фильм), которые можно взять с собой в путешествие (по одному предмету) и перед группой обосновать свой выбор. В рамках следующего задания необходимо было представить себя в виде животного и подготовить краткий рассказ об этом животном, включающий описание внешнего вида, среды обитания, образа жизни, повадок и т.п. После рассказа каждому сотруднику, в течение примерно десяти минут, задавались открытые вопросы, которые помогали ему почувствовать себя этим животным и еще глубже проникнуть в свои ценности, возможно, осознать некоторые из них.

Во второй части данной сессии сотрудники в режиме мозгового штурма находили все возможные ценности организации. Было найдено 86 ценностей. Потом из этих ценностей был выбраны восемь наиболее важных, затем четыре, две и наконец, одна – самая важная. Эта работа далась членам группы легко, они были увлечены и чувствовали душевный подъем.

Следующая групповая коуч-сессия была посвящена межличностному общению в группе. Перед началом данной групповой сессии сотрудникам было рассказано о смысле методики «Окно Джохари», затем сотрудники строили свое индивидуальное окно по отношению к своим коллегам из проектной группы. Окно каждого сотрудника было продемонстрировано всей группе.

В качестве первого практического задания, проводимого в режиме деловой игры, использовалось упражнение «Полет на Луну», описанное в книге Бухарковой О.В., Горшковой Е.Г. [1] Целью данного упражнения было получение опыта общения для выработки общей цели и демонстрация большей эффективности групповой (командной) работы по достижению общей цели.

После данного упражнения сотрудникам было предложено определить свою предпочтительную командную роль. Затем произошло распределение ролей, необходимое для совместной работы. Для этого использовалось «колесо ролей», а за основу было принято «колесо баланса», используемое в коучинге, только между секторами колеса распределялись необходимые для командной работы роли.

Вначале по десятибалльной шкале отмечался необходимый для эффективной работы уровень проявления роли в команде, а также насколько данная роль в команде представлена в настоящий момент. Все это происходило в режиме группового обсуждения. Далее по каждому сектору строилось еще одно колесо, в секторах которого отмечались сотрудники, кто может эту роль в команде играть и степень их комфортности в данной роли.

В результате обсуждения необходимые команде роли закреплялись за выбравшим роль сотрудником. В случае совпадения комфортности у двух сотрудников (одновременные совпадения у большего количества сотрудников отсутствовали) строились дополнительные колеса отдельно для этих сотрудников, на которых фиксировалось, по каким параметрам данная роль подходит определенному сотруднику. На основании анализа колес осуществлялся окончательный выбор. В конце сессии рисовалось колесо ролей (на листе формата А1) с указанием имен и фотографий выбравших эти роли сотрудников.

На заключительной групповой коуч-сессии формировалось общее видение будущего организации и будущего данной проектной команды. Для этого использовалась работа с метафорами «Строение». Для моделирования будущего были предложены следующие групповые упражнения:

- изобразить свою проектную группу в виде строения из конструктора «ЛЕГО» и рассказать о ней, где находится, что собой представляет, как строилось, почему оно такое, для кого оно построено, и кто в нем будет находиться;
- построить из конструктора «ЛЕГО» свою организацию и найти в ней место для своей группы.

Группа готовила коллективную презентацию; один из сотрудников делал пятиминутный доклад, представляя групповое видение. Затем группа отвечала на открытые вопросы коуча, причем каждый сотрудник по желанию мог дополнить ответ своего коллеги. В конце коуч-сессии сотрудники ответили на вопросы коуча, что они получили от коучинга.

Каков же итог?

Повторные исследования мотивированности содержанием работы выявили увеличение мотивированности у членов проектной группы в среднем на 39%. Результаты исследования корпоративной культуры показали, что развитие получили все составляющие корпоративной культуры, причем минимальная степень развития составила 20%, а максимальная 59%. Кроме того, наибольший рост показали те составляющие, на развитие которых были нацелены коуч-сессии, а именно: координация и интеграция на 59%, цели и задачи на 54%, ориентация на командную работу на 50%. Проектная группа стала больше походить на команду. Сотрудники группы успешно реализовали еще один (четвертый) проект и получили дополнительные бонусы. А каждый рубль, вложенный в коучинг, принес 5,5 рублей дополнительного дохода. Прекрасный результат! Не правда, ли?

Литература

1. Бухаркова О.В., Горшкова Е.Г. Имидж лидера: технология создания и продвижения. Тренинговая программа, СПб.: Речь, 2007. – 222 с.

ТЕХНОЛОГИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КОМПЬЮТЕРНЫХ СРЕДСТВ НА УЧЕБНОМ ЗАНЯТИИ СО СТУДЕНТАМИ ВУЗА КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА

В. Н. Селюкова,

*кандидат педагогических наук, доцент,
доцент кафедры управления персоналом, НИУ «БелГУ»*

Одними из центральных задач обучения и в частности профессиональной подготовки специалиста являются формирование активного, деятельного отношения развивающейся личности к познанию мира и себя в этом мире. Необходимость применения компьютерных средств обусловлена тем, что обеспечивается обратная связь в интерактивном режиме; существенно экономится время на поиски информации при многократном обращении к большому объёму информации; учитывается индивидуальный темп работы каждого студента. Мультимедиа в учебном процессе представлены