

Организационно-методические рекомендации по подготовке и проведению деловых игр

1. Общие положения

1.1. Деловая игра является эффективным методом проверки корректности и работоспособности организационно-технических решений, принятых при проектировании процессно-ориентированной системы управления Компании.

1.2. Деловая игра - это высшая и наиболее эффективная форма подготовки руководства и специалистов вновь создаваемых (переформатируемых) подразделений к выполнению возложенных на них задач как в области организации функционирования самих подразделений, так и их взаимодействия при выполнении сквозных бизнес-процессов.

1.3. Сущность деловой игры заключается в имитации участниками игры действий должностных лиц, совершаемых последними при организации функционирования и взаимодействия подразделений в условия решения задач основной деятельности Компании.

1.4. По своему назначению и целям деловые игры могут быть подразделены на плановые, проверочные, показательные и исследовательские.

Плановые деловые игры завершают цикл подготовки всех категорий обучаемых органов управления к выполнению задач по организации функционирования подразделений и управлению ими.

Проверочные деловые игры проводятся в целях определения степени готовности органов управления к выполнению задач организации деятельности подразделений.

Показные деловые игры проводятся в целях выработки единства взглядов на организацию и методику проведения деловой игры, а также показа образцовых и наиболее целесообразных действий ее участников при решении возлагаемых на них задач.

Исследовательские деловые игры проводятся в целях изучения и поиска наиболее рациональных решений наиболее важных проблемных вопросов в организации функционирования и взаимодействия подразделений Компании.

1.5. Основными целями деловых игр должны быть:

- проверка работоспособности спроектированной процессно-ориентированной системы управления Компании;
- оценка эффективности функциональных и организационных решений для экспериментальных подразделений;
- совершенствование практических навыков руководящего и начальствующего состава Компании по управлению экспериментальными подразделениями и организации их взаимодействия;
- отработка комплекта документов, регламентирующих управление процессами функционирования подразделений и организацию их взаимодействия при выполнении сквозных бизнес-процессов Компании;
- подготовка предложений в программу дальнейшего развития разработанной процессно-ориентированной системы управления;
- подготовка к полномасштабному переходу Компании на процессно-ориентированное управление

1.6. Важными условиями подготовки и проведения деловой игры являются:

- всесторонний учет реальной обстановки функционирования подразделений Компании – рынок и конкурентная среда, укомплектованность подразделений специалистами требуемой квалификации, методическое, информационное и документарное обеспечение;
- создание обстановки на деловой игре, максимально приближенной к реально возможной и позволяющей отрабатывать задачи, стоящие перед всеми категориями участников игры;
- учет особенностей и степени готовности органов управления, руководящего и начальствующего состава экспериментальных подразделений Компании.

1.7. Деловая игра проводится в три этапа: подготовка деловой игры, имитация действий должностных лиц согласно замыслу и сценарию деловой игры, разбор и подведение итогов деловой игры.

1.7.1. Этап 1. Подготовка деловой игры.

На данном этапе разрабатываются следующие документы:

- Замысел деловой игры, включающий:
 - легенду деловой игры;
 - цель деловой игры и ожидаемые результаты;
 - перечень отрабатываемых практических задач организации управления подразделением (подразделениями);
 - перечень задач по организации взаимодействия подразделений, участвующих в деловой игре;
 - перечень привлекаемых к деловой игре сил и средств.
- План (сценарий) проведения деловой игры. Сценарий рекомендуется дополнять сетевым графиком (диаграммой Ганта) с комментариями по каждому действию. Сценарий и сетевые графики должны разрабатываться в масштабе времени проведения деловой игры.
- Сетевые графики (регламенты) отработки участниками задач деловой игры. Данные сетевые графики должны быть выполнены в условно-реальном масштабе времени, т.е. учитывать реальные временные затраты, необходимые для решения отрабатываемых задач.
- Комплект нормативных документов (положения о подразделениях, должностные инструкции, планы подразделений и должностных лиц, и пр.), регламентирующие действия должностных лиц и подразделений при решении выносимых на деловую игру задач.
- Перечень критериев для оценки отработки задач деловой игры и указания по их применению.

Разработанные документы рассылаются участникам деловой игры. Участники игры изучают документы и готовят свои решения по предложенным задачам и документируют их.

1.7.2. Этап 2. Имитация действий должностных лиц.

На данном этапе реализуется сценарий деловой игры, по ходу которого участники игры докладывают свои действия и подготовленные ими решения отрабатываемых задач в части их касающейся. Данные действия и решения анализируются всеми участниками игры, которые вносят свои предложения по оптимизации действий подразделений и их взаимодействия, а также вносят предложения по усовершенствованию регламентирующей документации.

1.7.3. Этап 3. Разбор деловой игры и подведение ее итогов.

На данном этапе проводится анализ действий должностных лиц по управлению подразделениями и организации их взаимодействия, анализ наличия и состояния регламентирующих документов, оценивается эффективность предложенных для отрабатываемых задач решений. По результатам анализа разрабатываются рекомендации по совершенствованию алгоритмов функционирования процессно-ориентированной системы управления. Компании.

1.8. Для управления деловой игрой формируется команда из числа специалистов Компании. Руководство деловой игрой возлагается на начальника, в подчинении которого находятся все участники деловой игры.

1.9. Деловые игры организуются и проводятся по принципу "*Старшие начальники обучают своих подчиненных*". Это повышает степень ответственности участников игры, а также способствует быстрейшему внедрению в жизнь разработанных в ходе игры мероприятий по совершенствованию способов управления подразделениями Компании, необходимого для управления методического и информационно-технического и документарного обеспечения.

1.10. Сроки проведения деловой игры, план деловой игры и состав команды управления деловой игрой определяются приказом Генерального директора Компании.

2. Замысел деловой игры

2.1. Подготовка к деловой игре начинается с разработки ее легенды, т.е. краткого описания моделируемой ситуации с выделением подлежащих отработке проблемных вопросов. Для описания легенды целесообразно использовать правдоподобные (типовые) ситуации, которые в обыденной

жизни подразделения (Компании в целом) выполняют роль триггера, т.е. механизма, запускающего алгоритм выполнения функций управления.

2.2. В качестве цели деловой игры чаще всего принимается достижения понимания того, что и как необходимо сделать, чтобы эффективно решить возникшую проблему. Для проекта "Совершенствование системы управления Компании" главными целями деловых игр могут быть проверка работоспособности спроектированных процессов управления подразделениями, обучение управленческого персонала практическим методам выполнения управленческих функций, а также выявление недостатков в организации функционирования подразделений и их взаимодействия и, соответственно, разработка рекомендаций по расшивке узких мест.

2.3. Замысел деловой игры должен содержать перечень задач по организации управления подразделениями, подлежащих практической отработке. К таким задачам, прежде всего, следует отнести:

- планирование деятельности подразделения;
- постановка задач специалистам подразделения с определением способов их решения;
- организация методического и технологического обеспечения решения задач подразделения;
- организация ресурсного обеспечения функционирования подразделения;
- организация взаимодействия специалистов подразделения по выполнению бизнес-процессов;
- контроль выполнения специалистами поставленных задач, соблюдения технологических регламентов, оценка результативности бизнес-процессов;
- организация взаимодействия подразделений, отработка протоколов взаимодействия, уточнение взаимных требований подразделений по взаимодействию при выполнении сквозных бизнес-процессов;
- оптимизация состава и уточнение содержания регламентирующей реализацию бизнес-процессов документации;
- оценка эффективности и совершенствование системы мотивации персонала.

На отработку в деловой игре могут быть вынесены и другие задачи, представляющие интерес с точки зрения анализа и оценки эффективности системы управления деятельностью подразделений и Компании в целом.

2.4. В ходе формирования замысла деловой игры должны быть определены привлекаемые силы и средства, в состав которых могут входить:

- руководящий и начальствующий состав подразделений Компании;
- группы специалистов из состава отдельных подразделений Компании, участвующих в решении отрабатываемых задач;
- отдельные подразделения Компании в полном своем списочном составе.

Состав и количество привлекаемых к деловой игре специалистов должны определяться, исходя из особенностей организации выполнения в подразделениях отрабатываемых в ходе игры задач.

3. План проведения деловой игры

3.1. Деловая игра проводится в соответствии с планом (сценарием), представляющим собой логически и технологически обусловленную последовательность мероприятий по имитации действий руководящего и начальствующего состава подразделений и Компании в целом, выполняемых в реальной обстановке для организации функционирования и управления подразделениями.

3.2. Основу сценария деловой игры представляет система вводных, задающих условия, в которых руководители подразделений должны организовать деятельность своих подразделений.

3.3. Вводная сценария предполагает, что начальник подразделения должен будет спланировать и воспроизвести при докладе руководству игры и другим ее участникам свои действия по организации работы подчиненных в условиях, заданных вводной. При этом участвующие в отработке вводной начальники подразделений и привлеченные специалисты готовят в реальном масштабе времени необходимые планирующие и распорядительные документы. Если объем работы по подготовке указанных документов большой, то данные документы в соответствии с планом подготовки и проведения деловой игры готовятся заранее, а на деловой игре представляются руководителю игры и другим ее участникам в процессе имитации действий соответствующих должностных лиц.

3.4. План проведения деловой игры разрабатывается в виде документа (Приложение. Шаблон плана деловой игры), в котором в соответствующих разделах указываются:

- цель проведения деловой игры;
- задачи, отрабатываемые в ходе деловой игры;
- участники деловой игры;
- время проведения деловой игры;
- место проведения деловой игры;
- система вводных для деловой игры;
- привлекаемы для отработки вводных должностные лица;
- очередность докладов должностных лиц о порядке их действий по организации деятельности своих подразделений при отработке предусмотренных вводными практических задач;
- перечень отрабатываемых (в реальном масштабе времени или в порядке подготовке к игре) нормативных, распорядительных и иных необходимых для решения задач документов;
- критерии качества отработки вынесенных на деловую игру задач;
- время, выделяемое на отработку каждого учебного вопроса деловой игры.

3.5. К Плану деловой игры прилагается сетевой график для управления ходом деловой игры и контроля правильности, очередности и продолжительности выполнения запланированных на деловую игру мероприятий.

4. Сетевые графики отработки задач деловой игры

4.1. В целях управления деловой игрой рекомендуется разработать сетевой график отработки выносимых на деловую игру задач. На сетевом графике должны быть отражены выполняемые в ходе деловой игры мероприятия (работы, доклады участников игры, согласования документов и др.) в виде ребер, а также ожидаемые (планируемые) результаты игры в виде вершин.

4.2. Сетевой график своими вершинами привязывается к реальной шкале времени проведения деловой игры. На ребрах сетевого графика желательно фиксировать условное время выполнения соответствующих работ (деятельности подразделений).

4.3. К сетевому графику может прилагаться пояснительная записка, содержащая описание выполняемых в ходе деловой игры мероприятий.

5. Разбор деловой игры. Подведение итогов

5.1. После окончания Этапа 2 деловой игры проводится ее разбор, в ходе которого анализируются:

- действия участников деловой игры;
- состояние отработанного документарного обеспечения;
- допущенные участниками игры ошибки.

По результатам разбора деловой игры ставятся задачи на доработку вопросов организации функционирования подразделений Компании, их взаимодействия при выполнении сквозных бизнес-процессов, на доработку документарного обеспечения.

5.2. Итоги деловой игры оформляются в виде отчета, фиксирующего основные результаты игры и содержащего рекомендации по совершенствованию функционирования системы управления Компании.

**План деловой игры на тему:
"Отработка взаимодействия Управления продаж инновационных продуктов и отдела маркетинга"**

1. Цели деловой игры

1.1.

1.2.

.....

2. Задачи, отрабатываемые на деловой игре (крупно)

2.1.

2.2.

.....

3. Участники деловой игры

3.1.

3.2.

.....

4. Время проведения деловой игры

.....

5. Место проведения деловой игры

.....

6. Сценарий деловой игры

№ п.п.	Отрабатываемая задача (вводная)	Время отработки задачи (вводной)	Привлекаемые должностные лица (подразделения)	Действия / Доклады должностных лиц	Отрабатываемые документы	Критерии качества отработки задач
1	2	3	4	5	6	7
Этап 1. Подготовка деловой игры						
1.	Формирование команды управления деловой игрой	"Ч" – "Ч"+N	Руководитель дивизиона инновационных продуктов	Готовятся предложения по составу команды управления деловой игрой	Проект приказа Генерального директора Компании о проведении деловой игры	В состав команды включены руководители привлекаемых подразделений.

			Начальник Управления продаж инновационных продуктов Начальник отдела маркетинга			
2.	Разработка замысла деловой игры	"Ч"+N – "Ч"+M				
2.1.	Разработка легенды					
2.2.	Определение целей деловой игры и ее практически значимых результатов					
2.3.	Определение актуальных задач, подлежащих отработке на деловой игре (более детально, чем в п. 2 Плана)					
....
Этап 2. Деловая игра (имитация действий должностных лиц)						
к.	Отработка задачи "....."			Руководитель деловой игры ставит задачу участникам на ее проведение, доводит сценарий деловой игры, уточняет порядок действий участников, определяет критерии отработки задач		
к.1.	Вводная 1. "....."					
к.2.	Вводная 2. "....."					
....
к+1.	Отработка задачи "....."					
к+1.1	Вводная 1. "....."					
к+1.2	Вводная 2. "....."					
....
....
....

Этап 3. Разбор деловой игры. Подведение итогов						
	Разбор действий участников деловой игры при решении задачи "....."					
....
	Подведение итогов деловой игры. Подготовка отчета по результатам деловой игры.					

Руководитель деловой игры