

Интерактивные форматы обучения:

бизнес-симуляция

Оценить на практике за короткий промежуток времени долгосрочный эффект принятого решения без реального ущерба для бизнеса и проверить свои предпринимательские и управленческие компетенции сегодня можно с помощью современных инструментов обучения – интерактивных форматов. К преимуществам бизнес-симуляций относится возможность участия в них больших групп сотрудников с активным вовлечением в процесс обучения, что в итоге способствует еще большему сплочению команды.

На рынке тренинговых услуг представлено множество продуктов, которые призваны удовлетворять запросы на сплочение команды, активное вовлечение сотрудников в процесс обучения. Таковыми, например, являются командообразующие мероприятия, которые сейчас переживают второе рождение, стратегические сессии, групповые коуч-сессии и пр. Бизнес-симуляции – еще один современный способ практической отработки эффективных алгоритмов действий в реальных условиях бизнеса. Интерактивный формат позволяет участникам игры существенно расширить свой взгляд на бизнес. В настоящее время симуляционные формы обучения сотрудников становятся все более востребованными в корпоративном обучении.

водителям n-2 уровня, каким образом каждый из них влияет на предприятие в целом. Основная проблема заключалась в том, что руководители не могли решить, кто из них важнее, каждый тянул одеяло на себя, в результате компанию периодически лихорадило – то перепроизводство, то недопоставки. Задача осложнялась тем, что руководители уже не раз проходили различные тренинги и были достаточно информированными. От проведения командообразующих мероприятий HR-директор отказался, тогда консультанты предложили ему провести обучение в интерактивном формате.

При изучении данного коммерческого предложения у HR-директора возник вопрос относительно преимуществ интерактивного обучения перед привычными формами, например перед классическим тренингом (*таблица*). Такой вопрос является вполне резонным: как-то странно предлагать топ-команде «играть в игрушки», и эффективно ли это... Таким образом, стало ясно, что причина сомнений кроется в отсутствии информации. А это значит, что



Ренат Акмалов,
консультант, «ЭКОПСИ
Консалтинг», Москва



Предпосылки к внедрению проекта

HR-директор крупного производственного холдинга обратился в консалтинговую компанию с просьбой показать своим руко-

Интерактивный формат обучения

Достоинства	Недостатки
<p>Возможность на практике увидеть долгосрочные результаты принятых управленческих решений позволяет оценить собственные управленческие и предпринимательские навыки, умение чувствовать рынок, строить долгосрочные планы и не поддаваться панике, когда в краткосрочной перспективе что-то идет не так. Благодаря этому участники могут взглянуть на бизнес под другим углом зрения и получить более полное представление о предприятии.</p> <p>Все участники активно вовлечены в процесс обучения. Опыт проведения бизнес-симуляций показывает, что даже скептически настроенные сначала участники через 30–45 минут настолько втягиваются в игру, что их уже тяжело собрать на кофе-брейк.</p> <p>Возможность одновременного обучения большого количества участников (до 100 человек и более) позволяет использовать бизнес-симуляцию и как командообразующее, и как оценочное мероприятие</p>	<p>Возможно появление ощущения искусственности достижений. Другими словами, по окончании обучения у участников может возникнуть мысль: «В игре-то так, а вот в реальной жизни...». И это приведет к тому, что обучение, как говорится, пройдет мимо.</p> <p>Нежелание некоторых руководителей принимать участие в подобных играх требует проработки как на этапе мотивации участников на обучение (предварительное обеспечение их информацией о мероприятии, демонстрация видеороликов, отзывов и пр.), так и на этапе формирования команд.</p> <p>Иногда сложно «продать» идею руководству на этапе внедрения</p>

нужно ее предоставить, а также продемонстрировать игру.

С целью ознакомления консультанты провели для HR-директора презентацию деловой бизнес-симуляции SimDustry. Это позволило ему сформировать свое мнение относительно данной игры и интерактивного подхода к обучению в целом. В результате был заключен контракт на реализацию проекта по обучению топ-менеджеров предприятия основам экономики и финансов предприятия. В контур проекта вошли руководители уровня n-2, а основной методикой обучения была выбрана бизнес-симуляция. Персонал компании проинформировали об этом проекте посредством публикации в корпоративной газете и интранете.

Рассмотрим проект, предполагающий использование интерактивного формата обучения.

Обучение с помощью игры SimDustry

Основная задача бизнес-симуляции SimDustry – дать участни-

кам возможность почувствовать себя директорами производственного предприятия. Цель участников – построить эффективную, стабильно развивающуюся и приносящую прибыль компанию.

Во время первоначального инструктажа ведущий бизнес-симуляции (консультант) описывает основные роли участников каждой команды. В командах выделяются генеральные директора, за которыми в конечном итоге остается последнее слово при принятии управленческих решений. Они же отчитываются перед импровизированными акционерами о достижениях компании за прошедший период и о примерной стратегии на ближайшие раунды. Также в команде выделяется роль маркетолога – человека, который имеет право в специально отведенный промежуток времени перемещаться по аудитории и смотреть на доски других компаний для проведения своего рода маркетинговых исследований. Другие роли в командах опциональны, это финансовый директор, директор по производству, директор по по-

ставкам и т. д. Они вводятся в зависимости от количества игроков или пожеланий заказчика для большей адаптации симуляции к реалиям бизнеса. Опциональны же эти роли потому, что участники в любом случае принимают решения сообща и одновременно выступают в каждой роли на различных этапах игры.

Количество ведущих бизнес-симуляции зависит от количества команд. Нормальная практика: двое ведущих на четыре команды. Такое количество ведущих позволяет устраивать в ходе проведения симуляции небольшие консультации для команд, а также корректно обрабатывать результаты раундов. Основная роль ведущих в бизнес-симуляции заключается в том, чтобы разъяснять правила и отвечать на вопросы, касающиеся теории финансов. При этом ведущие не дают советов по стратегии или тактике игры и не склоняют участников к принятию каких-либо решений. Иногда они выступают в роли провокаторов с целью продемонстрировать возможные ошибки менеджмента в условиях оказываемого на

него давления (например, при существенном ограничении во времени).

В процессе игры участники объединяются в команды по пять-шесть человек (в игре участвовало пять команд), каждая из которых является советом директоров небольшого предприятия. Стартовые условия для всех команд одинаковы: два завода, некоторое количество запасов на складах, разработанные технологии, долги и деньги на счетах. Игра ведется этапами (продолжительность этапа – 30–40 минут), каждый из которых символизирует один игровой год. Во время игры (бизнес-симуляции) ведущие делают заметки для финального разбора, в процессе которого выявляются сильные и слабые стороны команд, даются конкретные рекомендации.

В течение каждого этапа игры участники принимают решения, определяющие дальнейшую судьбу производственного предприятия: какие заводы построить (или взять в аренду), сколько произвести продукции, на какие рынки выходить, какими кредитами пользоваться, какие деньги выделять на маркетинг. При этом все решения, принятые на определенных этапах, отражаются на финансовых результатах в долгосрочной перспективе.

По окончании каждого этапа ведущий проводит дебрифинг, в ходе которого участники докладывают о своих текущих результатах, сравнивают итоги года, рассказывают о предполагаемой стратегии на следующих этапах игры. В ходе обсуждения постоянно идут отсылки к реальной рабочей практике, рассматриваются финансовые инструменты анализа предприятий, сравниваются стратегии.

Как уже отмечалось, бизнес-симуляция может быть полезна не только для отработки каких-либо навыков или получения руководителями новых знаний, но и для оценки персонала.

По договоренности с заказчиком во время проведения бизнес-симуляции в аудитории могут находиться сотрудники отдела оценки персонала компании. Они помогут оценить потенциал работы команды и каждого из ее участников. В данном случае расчет количества оценщиков происходит в пропорции один к одному по отношению к количеству команд.

По результатам участия в данной бизнес-симуляции участники самостоятельно отвечают на следующие вопросы:

- ▶ что необходимо делать руководителю для обеспечения доходности и прибыльности бизнеса;
- ▶ как действия руководителя конкретного направления влияют на бизнес-результаты всей компании.

В завершение бизнес-симуляции проводится разбор всей игры, в ходе которого ведущие выступают в роли фасилитаторов и помогают участникам сформулировать основные выводы на будущее, провести разбор полетов по горячим следам.

По итогам игры SimDustry участники наиболее часто делают следующие выводы:

- ▶ для достижения желаемого результата бизнеса необходимо мыслить на несколько шагов вперед;
- ▶ каждое из подразделений компании важно, игнорирование потребностей одного из них в конечном итоге может разорить всю компанию;

▶ кредитные ресурсы для организации – благо, и ими нужно уметь пользоваться;

▶ денежный поток и прибыль – это разные понятия, руководителю необходимо уметь управлять и тем, и другим;

▶ небольшой просчет в стратегии на старте деятельности компании через два-три года может обернуться крупным провалом;

▶ неумение прогнозировать денежный поток приводит к кассовым разрывам в самых неожиданных местах и пр.

Возможные трудности и способы их решения

При проведении интерактивного обучения можно столкнуться с рядом трудностей, в числе которых *недоумение, негативный настрой участников по отношению к предстоящему событию.*

Нежелание руководителей принимать участие в подобных играх – тоже довольно часто возникающая проблема. Для ее решения порой достаточно на первом этапе сформировать команды таким образом, чтобы в каждой оказалось хотя бы по одному мотивированному участнику. Это помогает запустить игру, а далее симуляция втягивает всех остальных и снимает напряжение. В рассматриваемом случае помогло также предварительное информирование об игре. Участники, предварительно получившие соответствующую информацию, были в предвкушении. В игре приняло участие 27 директоров в возрасте от 35 до 55 лет.

Еще одна возможная трудность – испытываемое участ-

никами игры *ощущение искусственности достижений*. Для того чтобы его не возникло, при обучении в интерактивном формате важно проводить *глубокий разбор каждого из этапов с обязательным «приземлением» на практическую деятельность участников*. Качество данного разбора всецело зависит от ведущего, в частности от его умения гибко адаптироваться к реалиям бизнеса, для которого проводится обучение. Самое главное требование к ведущему – *четкое понимание целей обучения*, первоначальных проблемных зон компании-клиента и ее запроса.

Способом «приземления» результатов бизнес-симуляции на реалии участников является также *адаптация игры*. После предварительной работы с заинтересованными сторонами, еще на подготовительном этапе, производится тонкая настройка игры на потребности конкретного бизнеса. Это позволяет участникам в ходе симуляции встретиться с теми проблемами, которые бизнес испытывает в настоящий момент, и преодолеть их совместными усилиями. Такая настройка подходит для тех игр, которые направлены на выявление и решение системных проблем. Для бизнес-симуляций, нацеленных на развитие единичных навыков (например, стратегического мышления в игре «Золото королей пустыни»), такая настройка не требуется, поскольку эти игры изначально «настроены» на достижение конкретных результатов.

Еще одна трудность, которая может возникнуть, – *недостаточная теоретическая подготовленность участников*. Данная проблема решается благо-

даря предварительному обучению (проведению онлайн-курсов по экономике или предварительного однодневного тренинга), а также с помощью автоматизированных помощников на гаджетах – своего рода шпаргалок, подсказывающих участникам, как заполнять финансовые документы.

К числу очень часто возникающих трудностей, довольно банальных, на первый взгляд, относится *подготовка зала, не соответствующая формату мероприятия*. Поскольку бизнес-симуляции в основном представляют собой настольные игры, для их проведения требуются столы определенного размера, то или иное количество стульев, конкретная ширина проходов и пр. Если при проведении тренингов данную проблему преодолеть проще за счет быстрой перестановки стульев, то в формате бизнес-симуляций неправильно подготовленная аудитория может привести к срыву мероприятия.

На этапе внедрения нередко бывает сложно «продать» идею руководству. На рассматриваемом предприятии достаточно было вовлечь заинтересованные стороны в презентацию и мини-игру, для того чтобы продажа состоялась. В других случаях помогают промоматериалы и отзывы реальных участников, а также демонстрация того эффекта, который достигается посредством участия в бизнес-симуляции. Никто не отменял и третий вариант преодоления данной задачи – за счет собственных навыков консультантов по продаже идей.

В приведенном примере до финального этапа игры дошли не все. Одна команда не справилась с финансовым управлением и обанкротилась, другая толь-

ко к концу восьмого года смогла расплатиться по обязательствам и выйти в зону прибыльности. Однако все участники игры поняли, какие факторы влияют на принятие решений. Каждый из них научился читать и использовать основные финансовые документы (отчеты о прибылях и убытках, баланс, отчет о движении денежных средств), развил в себе предпринимательское мышление.

Проведение бизнес-симуляции: примеры и выводы

Из пяти команд, участвовавших в игре, наиболее успешной оказалась одна, членам которой удалось правильно расставить приоритеты и грамотно выстроить взаимодействие. Они начали с того, что разработали долгосрочную стратегию, наметили цели и распределили между собой обязанности, а затем постоянно проводили промежуточный анализ для корректировки пути развития, то есть были гибкими и мобильными.

По специфике своей деятельности некоторые участники ранее не были связаны с управленческими должностями, а скорее являлись техническими специалистами, поэтому опыт руководства в игре оказался для них весьма интересным и полезным. Участвуя в симуляции, игроки узнали много нового из области управления компанией, стали разбираться в финансовых и экономических вопросах. Например, один из участников симуляции на протяжении всей игры был против активного кредитования компании, так как привык рас-

смагивать кредит с точки зрения физического лица. В конце игры он осознал, что был не прав, поскольку компания-конкурент, использовав возможность кредитования по максимуму, обошла его команду по прибыли и заняла первое место.

В экономике есть базовое понятие «амортизация». Не экономисту бывает сложно объяснить, что амортизация – не денежная статья расходов, но с помощью игры это усваивается участниками достаточно быстро и, как правило, потом уже не забывается. Наблюдая перемещение фишек по игровому полю, участники наглядно увидели, например, как уменьшается стоимость активов предприятия и формируются расходы.

Пожалуй, самое важное, что удалось большинству участников бизнес-симуляции, – это сформировать комплексное видение

деятельности своего предприятия, которое значительно шире видения в рамках только одного подразделения.

Результаты проекта

По сравнению с классической тренинговой активностью интерактивная форма обучения показала несравненно более высокую эффективность в долгосрочном плане, что было отмечено заказчиком – HR-директором крупного производственного холдинга по прошествии семи месяцев. Как следовало из его отзыва, участники даже через такой длительный промежуток времени помнят о проведенной игре и активно используют на практике собственные выводы и советы ведущего, сгенерированные в ходе бизнес-симуляции и дебрифингов.

Один из дополнительных результатов бизнес-симуляции –

сплочение команды, развитие неформальных связей между участниками, что, в свою очередь, облегчает межфункциональное взаимодействие. HR-директор отметил также сокращение времени, затрачиваемого на согласование принимаемых решений. В ходе совещаний руководители стали внимательнее относиться к точке зрения оппонента, а также учитывать влияние принимаемых решений на другие подразделения компании. В качестве дополнительного преимущества были отмечены конкретные бизнес-показатели: количество недоставок снизилось на 37% благодаря более слаженной работе подразделений; сроки обработки выполнения заявок внутренних клиентов уменьшились в среднем на полтора-два дня, что в целом положительно влияет на эффективность бизнеса компании.

Всероссийский форум
по управлению персоналом

8th Compensation
& Benefits
Forum Russia-2014

09-11 апреля 2014, Москва

Прими компетентное решение
Quorum™

 GlobalForum
www.globalforumfactory.ru
Organised by
Global Forum Conference Group

Тел.: (495) 789-38-17

www.globalforumfactory.ru/CB14

Как, сократив расходы на бизнес,
удержать ключевых сотрудников?

Специальный день и Конкурс:
Лучший проект по
немонетизированной мотивации