

Обучить новым бизнес-стратегиям с помощью компьютерных игр Запрещать сотрудникам играть не придется!

Руководство компании обнаружило, что показатели компании ухудшаются из-за низкой клиентоориентированности топ-менеджеров. Директора по персоналу попросили исправить это положение. Чаще всего в таких ситуациях организуют бизнес-тренинги. Но HR-директор, зная, что топ-менеджеры в компании в основном молодые люди, использовал более современный способ обучения – компьютерную бизнес-игру. Азарт удалось совместить с усвоением новых навыков, и результаты не разочаровали.



Светлана ЧЕРКАСОВА,
эксперт журнала
«Директор по персоналу»

Во-первых, сами топ-менеджеры были в восторге от такой формы обучения. Игра оказалась интересной и захватывающей. Во-вторых, они смогли быстро овладеть многочисленными навыками коммуникаций и убеждения, увидеть, как их поведение и реакции на действия потенциального клиента влияют на его решение сделать заказ. После шести сеансов игры количество новых крупных клиентов, привлеченных топ-менеджерами в реальной работе, выросло на 15 %.

Игр, развивающих определенные навыки и качества, немало. Одни обучают практическим навыкам, другие нацелены на развитие личностных качеств, например развитие лидерства, устране-

ние страха перед новыми проектами. К примеру, есть рефлексивная командная игра «Менеджмент», которая учит руководителей разного уровня делегировать полномочия.

Как правило, такие бизнес-игры стоят денег. Но можно найти и сравнительно недорогие образцы. Примером может служить «ТОП-менеджер», разработанная IT-специалистами не дальнего зарубежья, а ближнего – белорусскими.

Как проходит электронная бизнес-игра

Компьютерная программа моделирует реальные бизнес-ситуации, поочередно выдает их и предлагает игроку сделать определенные шаги, которые, по его мнению, улучшат бизнес-показатели. Каждый шаг программа обрабатывает и показывает результат – к чему привели действия игрока, помогли ли достичь нужных целей. Благодаря тому что программа дает и промежуточные и конечные результаты, можно проанализировать и каждый шаг в отдельности, и все шаги во взаимосвязи, выявить закономерность: как и почему игрок пришел к такому конечному результату. Есть специальная функция, благодаря которой можно увидеть, когда и какие именно неправильные шаги были сделаны и как можно было избежать ошибок.

Иначе говоря, деловая компьютерная игра – это **управленческий тренажер**, позволяющий отработать навыки принятия решений, имея при этом право на ошибку, а в некоторых случаях и возможность ее исправить. Такие игры называют еще бизнес-симуляциями, что вполне справедливо. Это действительно симуляция рабочих процессов, максимально приближенных к реальности и позволяющих участнику тренироваться и обучаться в игровой форме. Иногда в виртуальном пространстве создается двойник игрока – управляемый трехмерный персонаж, что дает человеку возможность взглянуть на себя со стороны.

В игре за несколько часов можно проследить возможный путь развития компании, в реальности равный десятилетиям, либо увидеть возможные промахи в реализации проектов.

Пример

Строительной компании поступил выгодный заказ. Но, чтобы выполнить его, необходимо использовать новые технологии и методы управления. Быстро и эффективно обучить менеджеров новым навыкам, организовав традиционные тренинги, нереально. Компания решила использовать бизнес-игру «Большая стройка». Менеджеров разделили на три команды, в каждой – по пять человек. Участники игры выступали в роли сотрудников проектных офисов и управляли рисками и проектом в целом, занимались календарно-сетевым планированием. Конечная цель игры – сдать объект в срок, не превысить бюджет и принести компании запланированную прибыль от продажи площадей. На пути к этой цели перед участниками возникали препятствия в виде резких изменений на рынке, форс-мажорных обстоятельств, вносящих значительную степень неопределенности, происков конкурентов, непредсказуемого человеческого фактора. Обучение многому научило менеджеров, новый проект был реализован без эксцессов. ▶

Первая деловая игра появилась в СССР. Что было дальше?

Первая деловая игра бизнес-симуляция была разработана и проведена в СССР в 1932 году Мария БИРШТЕЙН. В 1938 году такие игры запретили. Их второе рождение произошло только в 60-х годах, после того как появились первые деловые игры в США. Они быстро перебрались к военным и использовались для обучения будущих пилотов военных самолетов и другой дорогостоящей техники в безрисковом пространстве. Это позволяло на земле отрабатывать многие навыки и снижать ошибки в воздухе. Но и в бизнесе ошибка руководителей дорогого стоит. Лучше их совершить в виртуальном мире, чем в реальности.

ДО 30 СЕНТЯБРЯ

Вы успеете подписаться на «Директор по персоналу» по выгодной цене

(495) 785-01-13

В США и Европе предпочитают Serious Games

Так называют разновидность деловых виртуальных игр, созданных с использованием трехмерных технологий. Европейские и американские бизнес-школы и крупные компании, такие как DHL, UPS и General Electric, несмотря на дороговизну, создают для себя бизнес-симуляции, которые учитывают особенности их бизнеса и корпоративной культуры. Как ни странно, используют эти дорогостоящие разработки для обучения рабочих конкретным практическим навыкам. Благодаря трехмерности процесс игры-обучения становится интересным, быстро вовлекает игроков в происходящее. Эффективность очень высока. Как гласит китайская народная мудрость «Скажи мне – и я забуду, покажи мне – и я запомню, вовлеки меня – и я научусь». По данным статистики, процент запоминания информации во время деловой игры составляет около 83 %, что превосходит зрительную память и слуховую вместе взятые!

Обучая новым навыкам, игра помогает HR-службе выполнить и другие задачи

Бизнес-игры способствуют нормализации отношений в коллективе, выявляют личностные качества сотрудников и укрепляют командный дух, мотивируют на лучшую работу, вызывая интерес к новым проектам. Кроме того, бизнес-симуляция способствует успешной адаптации новых руководителей, дает возможность им в игре познакомиться со спецификой деятельности компании, ее организационным устройством. В General Electric, например, с помощью компьютерных деловых игр обучают новых менеджеров правилам корпоративного поведения и помогают преодолеть культурные различия между специалистами из разных стран. А индийская автомобильная компания Tata Motors применяет бизнес-симуляции и при приеме на работу – чтобы оценить знания и навыки кандидатов.

Кого привлекать к игре

Чаще всего в бизнес-симуляциях участвуют руководящие работники – освоенные навыки они используют в своей работе и передают подчиненным. Ведь компьютерные игры, как правило, ориентированы на решение масштабных задач, таких, как выработка стратегии, просчет возможных рисков, способность делать выбор из нескольких альтернатив, создавать стратегию, просчитывать последствия своих действий. Отработать эти навыки и умения в других обучающих форматах (например, на тренингах) крайне сложно. Однако существуют бизнес-симуляции, в которых могут участвовать сотрудники, начиная с линейных позиций. Например, в «МегаФоне» используют различные бизнес-симуляции для обучения сотрудников правильной работе с клиентами.

Если Вы захотите использовать компьютерную бизнес-игру. Ценовые варианты

Есть три варианта действий. **Первый** – заказать IT-компании разработку игры специально для вашей организации, учитывая все ее особенности и задачи. Но есть два «но». Первое – это довольно дорого, не каждая фирма может позволить себе такие расходы. Стоимость разработки некоторых игр может достигать 100 000 долларов. Второе «но»: не все разработчики способны создать хорошую бизнес-игру. А если обращаться к иностранным IT-специалистам, цена вопроса возрастает. Увеличивает ее и необходимость перевода. Правда, иногда иностранные компании берут это на себя. Например, американская консалтинговая компания перевела на русский язык бизнес-игру Capstone, предназначенную для менеджеров среднего и высшего звена.

Второй вариант – использовать уже готовую электронную бизнес-игру, но адаптировать ее под свою компанию с учетом ее специфики и бизнес-задач. Это значительно дешевле (стоимость составит от 100 000 рублей, что сопоставимо с ценой бизнес-тренингов).

Пример

В корпоративный университет компании «ВымпелКом» обратились коллеги из Дирекции по развитию широкополосного доступа (ШПД) в Интернет. Они попросили, чтобы сотрудники «Билайн университета» разыскали деловую игру, которая помогала бы погрузить менеджеров в процесс организации и развития бизнеса ШПД на уровне отдельно взятого города в высоко конкурентной среде. HR-специалисты объявили конкурс, отобрали несколько поставщиков-разработчиков подобных продуктов. Изначально планировалось, что игра должна быть разработана «с нуля» непосредственно для компании. Однако в процессе поиска в «ВымпелКом» поступило предложение с готовой бизнес-симуляцией американской компании разработчика Smilax LLC. На ней в итоге и остановились.

Кстати, американская компания Smilax LLC разрабатывает компьютерные бизнес-симуляции, известные под торговой маркой Decisionize и предназначенные для компаний из разных отраслей – фармацевтики, ритейла, FMCG (производство товаров народного потребления), телекома, логистики и производства непродовольственных товаров.

Третий вариант (самый экономичный) – найти Интернет-порталы, которые предоставляют возможность поучаствовать в деловой on-line-игре. Некоторые из них даже бесплатные. Одной из таких доступных всем бизнес-симуляций является игра «Виртономика», которая позволяет открыть и развивать свой виртуальный бизнес в области торговли, производства, технологий, добычи полезных ископаемых. Сайт игры – virtonomica.ru.

Еще один вариант бесплатной деловой интернет-игры экономико-политической тематики – продукт инвестиционного холдинга «Финам». Перед Вами откроется вселенная Рашки - альтернативная версия реальной России и остального мира. В игре реализован механизм, имитирующий рынок ценных бумаг, – движение цен зависит от спекулятивных операций игроков рынка, а также от ежедневно публикуемых и основанных на реальных событиях юмористических новостей, которые пишут как сами игроки, так и авторы игры. Сайт игры – www.rashka.ru.

Есть еще игра eRepublik (eРеспублика) – браузерная онлайн-новая стратегия и социальная сеть, разработанная eRepublik Labs. Также бесплатная. Игра представляет собой отражение реального мира, в котором игроки (граждане) могут участвовать в политической, экономической, общественной и военной жизни государств. Сайт – www.erespublika.ru.

Если хотите адаптировать готовую игру, проверьте, готов ли к этому провайдер

Обязательно организуйте встречу с провайдером, который предлагает Вам купить готовую компьютерную игру. Посмотрите, в каком офисе размещается организация, чем занимается, как там встречают клиентов. Возьмите с собой на эту встречу IT-специалиста вашей компании, который сможет оценить профессионализм представителей организации-провайдера. Кроме того, ▶



Алексей БАКАНОВ,

менеджер по развитию персонала и организационной эффективности группы компаний Unilever:

Играючи, сотрудник планирует свою карьеру и получает советы, как ее построить

У нас есть игра Pathways или «Карьерные пути». Она призвана помочь сотрудникам (как специалистам, так и менеджерам отделов маркетинга, исследований и развития отношений с клиентами) продумать свой карьерный путь в Unilever. Например, одно из заданий – правильно спланировать время своего пребывания на той или иной позиции, чтобы наработать достаточный опыт для перехода на вышестоящую должность. В ходе игры персонаж (по сути это виртуальный двойник сотрудника) по командам специалиста или менеджера занимает различные должности в отделах и постепенно достигает долгожданной позиции. В конце игры сотрудник получает отчет, в котором запечатлена построенная им карьера, а также даются рекомендации, как ее быстрее сделать. Это помогает сотруднику подготовиться к ежегодной встрече по развитию карьеры со своим линейным руководителем.

Эффективность персонала Обучение и развитие



Людмила ШАВЛОХОВА,
менеджер по обучению компании
«ВымпелКом»:

Прежде чем подписывать договор, важно несколько раз протестировать игру

Прежде чем заключать договор с компанией-провайдером о приобретении у нее бизнес-игры для нашей дирекции по развитию широкополосного доступа в Интернет, сотрудники этой дирекции опробовали игру, запустив демо-версию. И в ходе этой ознакомительной игры выявили ошибку: программа не предусматривала отрицательное значение одного из параметров. Поэтому результат получился некорректным. Мы указали на эту проблему разработчикам, и они довольно оперативно все исправили. Это послужило для нас еще одним аргументом в пользу именно этого провайдера. Бизнес-симуляцию мы приобрели у него.

необходимо выяснить, насколько гибко они отнесутся к просьбам клиентов. Попробуйте понять, готов ли и сможет ли провайдер доработать игру, если выяснится, что она не полностью отвечает задачам, специфике вашей компании или же если обнаружится, что в чем-то она не доработана.

Узнайте, есть ли у провайдера презентационные материалы.

Они упрощают восприятие информации об игре. Нередко IT-специалисты компании-провайдера, рассказывая о достоинствах продукта, используют различные специфические термины, которые не понятны потенциальным заказчикам. Им нужна доступная для понимания презентация, описывающая суть, смысл, ход игры и цели, а также сообщающая, развитию каких навыков и компетенций она способствует. Узнайте, есть ли такие презентационные материалы. Спросите также, могут ли представители провайдера предоставить вам словарь с терминами, используемыми в игре, подробную инструкцию к ней и возможность поучаствовать в пробной версии (демо-версии).

Серьезные IT-компании обычно заботятся о том, чтобы были такие материалы, ведь они необходимы заказчику. Если таких материалов нет, это не совсем серьезно.

Правильно выбирайте саму бизнес-игру

Первое требование – простота и понятность правил игры. Если играть сложно, участники скорее всего сосредоточатся не на смысле и поставленных целях, а на изучении и выполнении правил.

Второе требование – вспомните, для какого уровня специалистов Вы выбираете игру, и подумайте, подходит ли та, что Вам предлагают, этим специалистам. К примеру, если предполагаемая целевая аудитория – менеджеры среднего звена (руководители отделов продаж или директора салонов связи), то линейному персоналу многие вещи в этой игре, скорее всего, будут непонятны. И наоборот: если предложить игру, рассчитанную на рядовых сотрудников, управленцам, то для них она может оказаться слишком простой и потому не интересной.

Третье требование – тематическое соответствие игры той специфике, которая есть в работе сотрудников. К примеру, если игра, которая хотя и развивает навыки коммуникаций и способности к творчеству, ориентирована на маркетологов, то для дизайнеров или PR-менеджеров она не подойдет.

Пример

Когда компания «ВымпелКом» выбирала игру для своих менеджеров по продажам, то руководствовалась главным критерием – чтобы в игре была специфика, характерная для работы именно провайдеров широкополосного доступа (ШПД) в Интернет. И нашлась как раз та игра, которая нужна. Суть ее в следующем: в городе N есть пять операторов ШПД. Задача каждого оператора – добиться двух ключевых результатов: лучшей выручки на конец игры и лучшей накоплен-

ной прибыли за весь период. Участвуют пять команд по шесть человек (каждая команда играет роль компании-оператора услуг ШПД). Игровой период равен трем годам. Принципиально важный момент, в котором заключается обучающий эффект такой симуляции, – участие в игре топ-менеджеров, экспертов функции ШПД. По итогам каждого игрового квартала эксперты по маркетингу, продажам, строительству сети комментируют решения игроков, стратегию каждой команды, объясняют, какие действия участников к каким результатам привели.

Оценить пользу бизнес-симуляции достаточно легко. Первый критерий – отзывы самих участников после игры. Выясняется достаточно просто с помощью обычной анкеты (опросника) или в беседе с участниками. Например, в компании Unilever в анкеты включают вопросы «Соответствуют ли полученные ими навыки тем, которые заявлены в описании игры?», «Является ли продолжительность игры оптимальной?» Кроме того, есть и так называемые открытые вопросы (начинающиеся со слов «что», «как», «почему»), предполагающие не однозначный, а развернутый ответ. Благодаря этому удается получить от участников рекомендации по улучшению игры.

Второй критерий – эффективность игры, знаний и навыков, которые были получены в ходе нее. Кто из сотрудников и насколько улучшил финансовые и другие показатели своего виртуального предприятия, показывает сама программа бизнес-симуляции. Ведь стартовые условия у всех равны, законы рынка (или закономерности модели) тоже равны. Следовательно, положительных результатов во время игры достигают те участники, которые лучше всего научатся по ходу анализировать информацию, принимать управленческие решения, работать в команде. Так как бизнес-симуляция – максимально приближенный к действительности тренинг, есть надежда, что приобретенные навыки сотрудники сразу же применят на рабочем месте.

Плюсы и минусы компьютерных бизнес-симуляций

Их не так много, и при этом плюсов все же больше.

Минусы:

- как правило, разработка игры для компании стоит недешево;
- все-таки модель есть модель, и соответствовать действительности на 100 % она не может. Поэтому участники должны четко понимать (и донести эту мысль до них должны сотрудники отдела обучения), что нельзя просто брать и переносить правила из бизнес-симуляции в реальный бизнес.

Плюсы:

- подчас затраты на обучение могут быть даже ниже, чем на тренинг;
- интерактивность процесса. Сотрудник – активное действующее лицо. Так лучше усваивается информация;
- можно одновременно проводить обучение для неограниченного количества сотрудников, отслеживая прогресс каждого. 🎯



Лев СОКОЛОВ,

начальник департамента развития и обучения ОАО «МегаФон»:

Электронные игры помогают укрепить командный дух

Электронное обучение мы используем достаточно широко. Например, в столичном филиале «МегаФона» мы самостоятельно разработали сценарий, который стал основой для новой игры «Построй свою сеть». Это бизнес-симуляция, направленная на то, чтобы участники лучше разобрались в специфике сотового бизнеса, тарифах и других важных нюансах.

Как правило, мы вовлекаем в процесс участия в игре сотрудников нескольких подразделений, работающих над общим крупным проектом. Бизнес-симуляция позволяет сместить фокус внимания с технических аспектов работы на то, как эта работа выполняется командой. По итогам проведенной игры сотрудники делают выводы о том, что в реальной жизни нужно изменить, чтобы работать более эффективно.