

УДК 331.363

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ БИЗНЕС-СИМУЛЯТОРОВ В ПРОГРАММАХ ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ И СПЕЦИАЛИСТОВ

*В.В. Шоптенко, соискатель
М.Е. Гуч, соискатель
В.Н. Костяев*, аспирант
РАНХиГС при Президенте РФ, Москва*

В статье приводится описание активных методов обучения, применяемых в программах подготовки специалистов и менеджеров. Особое внимание уделено компьютерным бизнес-симуляторам как одним из наиболее эффективных инструментов обучения. Перечислены основные навыки и компетенции, развиваемые с помощью подобных программ; приведены примеры использования компьютерных имитационных моделей в российской практике.

Ключевые слова: бизнес-симуляторы, активные методы обучения, программы подготовки управленческих кадров.



Рис. 1. «Конус опыта» Эдгара Дейла.

Вопросами разработки и внедрения эффективных методов обучения руководителей стали заниматься еще в начале XX века – некоторые американские университеты предложили новые подходы к обучению, призванные сократить его сроки и существенно повысить качество. Бурное развитие получили активные методы обучения, обеспечившие значительное повышение эффективности подготовки менеджеров. К настоящему времени подобные технологии значительно усовершенствовались и получили широ-

кое распространение во всем мире, в том числе и в России.

Концептуальные основы активных методов обучения были сформулированы американским философом и педагогом Джоном Дьюи (John Dewey), предложившим противопоставить традиционной системе образования, основанной на приобретении и усвоении знаний, обучение «путем делания», чтобы новые знания извлекались человеком из практической деятельности и личного опыта. На основании этих идей к 1950-1960 годам офор-

* - автор, с которым следует вести переписку.

милась концепция «конус опыта Эдгара Дейла» (Dale's cone of experience) [1], в которой наглядно проиллюстрирован эффект от различных методов обучения (рис. 1).

Наряду с классическими методами обучения (лекциями и семинарами), были предложены новые подходы к образованию:

– *деловые и ролевые игры* (целью которых является демонстрация поведения в типовых профессиональных ситуациях);

– *разбор и анализ ситуаций* (закрывающийся в анализе ситуации, сложившейся в практической деятельности, формулировках сценария развития событий);

– *проектирование* (разработка учащимися проектов, направленных на решение реальных практических задач);

– *имитации (бизнес-симуляторы)*.

По мнению авторов, последний метод является одним из наиболее эффективных в процессе подготовки управленческих кадров. В его основе лежит модель, построенная на основании норм и правил реальной практической деятельности, что позволяет учащимся освоить профессиональные навыки и инструменты работы, а также сформировать представление о целостном устройстве определенной сферы деятельности.

Наибольшее распространение в последние годы получили бизнес-симуляторы, представляющие собой компьютерную программу, моделирующую деятельность предприятия (или банка), руководителями которого становятся обучающиеся: им необходимо оптимизировать основные бизнес-процессы и вывести свою компанию в лидеры в условиях конкурентной среды, создаваемой другими командами участников. Существуют

также симуляторы, моделирующие ситуацию целой отрасли и даже государства – как правило, они применяются в подготовке руководителей государственного аппарата.

Симуляторы используются и как элементы курсов в бизнес-школах, и как самостоятельные обучающие мероприятия, которые предлагают тренинговые компании. В настоящее время в ряде ведущих зарубежных школ бизнеса симуляции используются как курс, интегрирующий все дисциплины MBA-программы. Участие в них позволяет учащимся применить на практике основные концепции управления виртуальной компанией, увидеть и осмыслить результат своей деятельности до начала реальной бизнес-практики. Схематичное устройство курса на основе симулятора представлено на рис. 2.

В зарубежных бизнес-школах такие курсы делятся от одной-двух недель (Rotman School at the University of Western Ontario в Торонто или в China-European International Business School в Шанхае) до трех месяцев (Tepper Business School at Carnegie Mellon University в Питтсбурге) [2].

В ведущих бизнес-школах России также имеются подобные курсы: одним из наиболее известных провайдеров таких образовательных программ является Институт технологий образования Российской академии народного хозяйства и государственной службы (РАНХиГС) при Президенте РФ, имеющий в своем портфеле более десяти бизнес-симуляций из разных сфер. Институт реализует ряд корпоративных программ подготовки управленческих кадров, построенных на инновационных образовательных технологиях.



Рис. 2. Устройство международного курса по стратегическому управлению компанией на базе бизнес-симуляции.



Рис. 3. Типовое устройство системы развития и оценки персонала на базе бизнес-симулятора.

Опыт РАНХиГС и еще ряда провайдеров инновационных технологий показывает, что использование бизнес-симуляторов в корпоративном формате, наряду с применением соответствующих методических подходов, помогает эффективно решать следующие задачи в области управления персоналом:

1. *Обучение и развитие персонала* (рис. 3) – формирование общих компетенций в области управления бизнесом (понимание устройства и связи бизнес-процессов в компании, навыки анализа и принятия решений, разработка и реализация стратегии) и личностных компетенций (работа в команде, коммуникация, лидерство). Кроме того, повышение лояльности и мо-

тивации сотрудников, налаживание внутренних коммуникаций в компании между разными бизнес-единицами или функциональными подразделениями (при формировании кросс-функциональных команд) также является целью подобных практик.

Перспективным представляется применение инновационных образовательных технологий в средне- и долгосрочных программах профессиональной переподготовки. Реализация подобных программ интересна с точки зрения комбинирования разных форматов обучения в рамках единого учебного процесса и образовательного пространства, что позволяет достичь уникальных образовательных результатов за счет синергетического эффекта от использования различных образовательных технологий в одной программе. Грамотная разработка комплексной образовательной программы из отдельных модулей, выстроенных на базе активных методов обучения, способна обеспечить подготовку управленческих кадров высокой квалификации.

2. *Оценка персонала* и раскрытие управленческих талантов (выявление сотрудников и кандидатов с высоким потенциалом), а также подбор персонала (проверка «в деле» потенциальных работников – в первую очередь молодых специалистов) и быстрая адаптация новых сотрудников или формирование целых проектных и управленческих команд.

Устройство подобных оценочных мероприятий на базе бизнес-симуляций подразумевает активное вовлечение всех участников. В рамках проведения бизнес-симуляции предполагается принятие решений по различным аспектам деятельности компании: производство, маркетинг и продажи, планирование персонала, финансы и т. д. Перед всеми участниками стоит задача: разработать стратегию своей виртуальной компании и организовать работу по достижению заявленных результатов в условиях ограниченности ресурсов и жесткой конкуренции с другими командами.

Участие в таком мероприятии требует от участников не только знания и понимания представленных в тренажере терминов, но и умения их использовать, оперировать ими, встраивая их в логические схемы, уметь рассчитывать различные показатели деятельности фирмы, строить прогнозы на будущее.

Активные форматы обучения предоставляют возможность одновременного формирования и оценивания ключевых управленческих компетенций: способность эффективно организовать работу в команде, способность анализировать большой объем информации в короткие сроки, способность быть включенным в работу на протяжении долгого периода времени в стрессовой ситуации, способность брать на себя ответственность и принимать адекватные решения и т. д.

Оценочно-образовательная сессия на базе бизнес-симулятора предполагает командную организацию работ (участники распределяются на управленческие команды по 4-6 человек в каждой). Всем участникам предлагается «поуправлять» в имитационном режиме компанией или банком: разработать стратегию развития на несколько периодов вперед и затем реализовать ее в конкретных операционных решениях в условиях конкуренции друг с другом. Это требует серьезного интеллектуального напряжения от всех участников, так как опыта работы с тренажером ранее у большинства участников не было.

Подобный формат позволяет достигать высокого качества и глубины диагностики за счет комплексного всестороннего подхода к оценке (рис. 4).

Помимо комплексности оценки, благодаря использованию бизнес-симуляций в основе процесса, возможно достижение следующих важных свойств полученных результатов:

- фиксация не только фактов, динамики продвижения и изменения;
- наблюдение качеств личности, проявляемых в ходе групповой работы;
- определение компетенций (умений) применять теоретические знания на

практике), которые возможно увидеть только в деятельности;

– выявление скрытых качеств людей, которые часто проявляются в ситуациях высокого эмоционального и интеллектуального напряжения на протяжении достаточно длительного времени (для этого оценочные сессии на базе активных методов требуют минимум восьми часов непрерывной работы участников – стандартная продолжительность рабочего дня).

3. Развитие и продвижение бренда компании на рынке труда — формирование имиджа компании, инвестирующей в развитие человеческого капитала. Это в первую очередь касается участия компаний в публичных проектах (например, конкурсах или соревнованиях), основанных на деловых играх и образовательных бизнес-симуляторах, а также спонсирование участия студенческих команд или даже организация собственных подобных масштабных проектов.

Благодаря технологичности и возможности использования через Интернет, бизнес-симуляторы позволяют обеспечивать большие масштабы и неограниченную географию участников. Немалую роль в принятии решений о развитии бренда компании подобным образом играет и цена, которая при соответствующих масштабах становится существенно

ниже в сравнении со всеми прочими методами обучения в расчете на одного человека.

Таким образом, основные задачи применения бизнес-симуляторов, основываясь на имеющемся у авторов опыте, можно разделить на три группы: 1) обучение сотрудников, 2) оценка работников и кандидатов; 3) развитие и продвижение бренда компании на рынке труда.

Институт технологий образования РАНХиГС при Президенте РФ ведет деятельность по всем трем направлениям.

В рамках первой группы («Обучение») примерами образовательных программ со встроенными модулями бизнес-симуляций являются 2-3-дневные очные мероприятия по корпоративному обучению сотрудников компаний ОАО «Газпромнефть», «Сибур Холдинг» и других на площадке Московской школы управления «Сколково».

Особенность программы в том, что она рассчитана на уже состоявшихся менеджеров, для которых важно развить (освоить) именно управленческие компетенции. Основой (или ядром) каждого очного модуля программы является имитационная игра (симуляция), поверх которой организован весь последующий процесс обучения, в том числе и задания, выполняемые в дистанционном режиме.

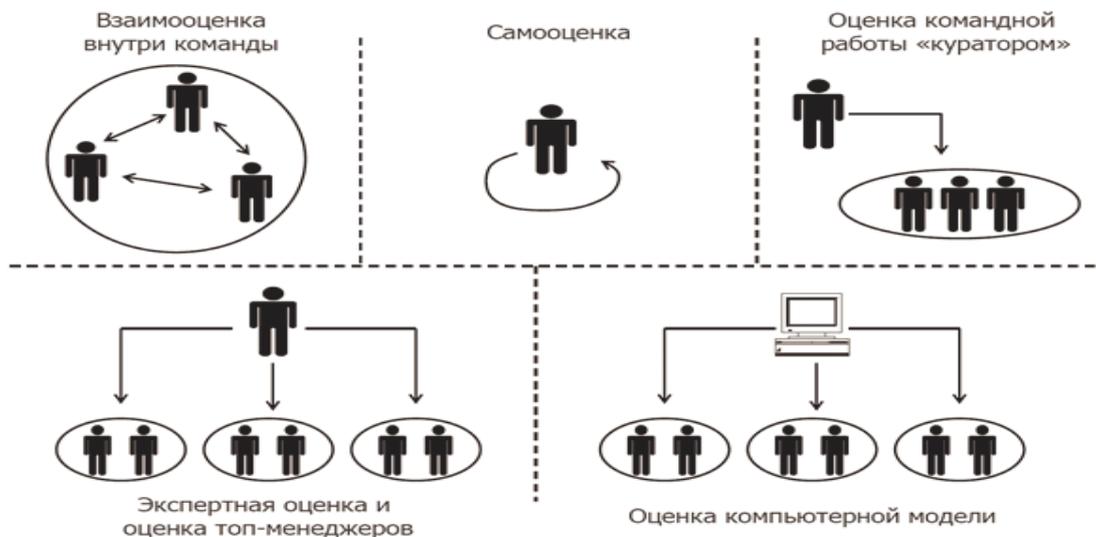


Рис. 4. Комплексная оценка сотрудников.

При этом, помимо непосредственно имитационной игры, в каждом модуле программы используются и другие активные формы подготовки, относящиеся к тематике игры.

В основе модуля находилась разработанная в Европе модель «Topaz Management Simulation» (она также является основой мирового соревнования по менеджменту «Global Management Challenge»), в которой участникам требуется управлять компанией, присутствующей на нескольких международных рынках: необходимо наладить производство и сбыт продукции, управление финансами, работу с персоналом и другую операционную работу. Такой подход позволяет сформировать целостное видение функционирования компании, лучшее понимание основных бизнес-процессов, развить навыки работы в команде и коммуникации.

Аналогичные очные двухдневные корпоративные тренинги проведены и в РАНХиГС при Президенте РФ в 2010-2011 гг. для сотрудников (кадрового резерва) ОАО «Минерально-химическая компания «Еврохим», ОАО «Новолипецкий металлургический комбинат», а также для студентов открытых программ МВА различных специализаций.

Помимо описанного симулятора, существуют отраслевые имитационные модели, например, по управлению коммерческим банком. Так, Корпоративный университет банка «ВТБ» и Центр подготовки персонала Центрального банка РФ ежегодно включают модуль с бизнес-симулятором «Bank Exec International» (BEI) в программы обучения своих сотрудников.

Симулятор «BEI» направлен на развитие навыков по управлению активами и пассивами коммерческого банка. Разработчиком является Американская банковская ассоциация (American Bankers Association), в состав которой входит Американский институт банковского дела (American Institute of Banking), отвечающий за стандарты подготовки банковских специалистов разных профилей.

С конца 1970-х годов прошлого века подобная симуляция, которая обновляется и совершенствуется по мере необходимости, используется, как ключевой элемент в рамках проводимой ежегодно подготовки в Высшей школе банковского дела «Стоньер» (Stonier Graduate School of Banking). С начала 1980-х годов подобные симуляции стали использоваться, как заключительный, итоговый модуль и в пяти других ведущих высших школах банковского дела США [3].

Этот же симулятор в 2010 году взят за основу обучающей программы в *корпоративном университете* ОАО «Сбербанк России»: более пяти тысяч молодых сотрудников крупнейшего банка страны приняли участие в проекте «BusinessBattle-Pro 2010/2011» (www.banksbattle.pro). Целью мероприятия является не только повышение квалификации работников в возрасте до 35 лет, но и выявление наиболее перспективных людей, включаемых по результатам проекта в «Лигу талантов Сбербанка». В такой большой системе, какой является ОАО «Сбербанк России» (численность работников достигает двухсот тысяч человек!), весьма непросто провести оценку сотрудников, однако мероприятие на базе бизнес-симулятора позволяет это сделать с достаточно высокой степенью эффективности и объективности. Корпоративный чемпионат проходил в три этапа: первый этап – четвертьфиналы через Интернет; второй этап – очные полуфиналы в регионах или в формате видеоконференцсвязи; заключительный этап (финал) состоялся в ноябре 2011 года и собрал 24 лучших команды Сбербанка в Москве. Команда-победитель отправится на обучающую стажировку в крупнейший мировой финансовый центр – Гонконг (Китай).

Примерами мероприятий второй группы «Оценка персонала» являются 1-2-дневные очные отборочные мероприятия (в т. ч. проведенные на выезде в Нижнем Тагиле, Новокузнецке) для компаний «ЕВРАЗ Групп С.А.», «Объединенная авиационная корпорация» и др., на осно-

вании которых были выбраны сотрудники для прохождения дальнейшего обучения. Также оценка профессиональных компетенций посредством бизнес-симуляторов проводилась для сотрудников аппарата правительства РФ (2010 год, 4 дня) – по результатам работы составлены портреты по компетенциям каждого участника программы, которые легли в основу для разработки их индивидуальных планов развития.

По третьему направлению – «Бренд компании на рынке труда» – реализуются различные проекты, направленные на студенческую аудиторию:

«*BusinessBattle*» – крупнейший в России образовательный проект по управлению бизнесом. Целевая аудитория: студенты 2-5 курсов, более 17 000 участников за период реализации проекта с 2006 по 2011 гг. Проводится в формате он-лайн соревнования и очного финала. Модель симулятора: управление бизнесом. В разные года партнерами соревнования становились: «МТС», «Phillip Morris», «САН Инбев», «British American Tobacco», «Sky Express» и др.

«*BanksBattle*» – всероссийская студенческая олимпиада по управлению банком. Проводится с 2009 года среди студентов 2-5 курсов. Более 5 000 участников. Лучшие команды встречаются на финальном этапе в Москве. Генеральным партнером мероприятия является «Сбербанк России».

Кроме того, на протяжении последних 30 лет в мире проводятся крупные соревнования на базе компьютерных имитаций управления компанией, которые используются корпорациями не только для отбора кандидатов и обучения собственных сотрудников, но и для мотивации своих менеджеров, налаживания внутренней коммуникации в компании и продвижения бренда компании на рынке труда. Наиболее известный проект – «*Global Management Challenge*» (GMC), реализуемый в России с 2006 года Институтом технологий образования РАНХиГС при Президенте РФ.

Данное образовательное первенство было основано в Европе в 1978 году и в

настоящий момент в нем приняло участие около 500 000 менеджеров из 32 стран.

Global Management Challenge позволяет менеджерам из разных отраслей активно обмениваться практическим опытом в безрисковых имитационных ситуациях. Сочетание передовых образовательных технологий с увлекательным соревновательным процессом ежегодно объединяет тысячи менеджеров, готовящих себя к успеху в глобальной конкуренции.

Первые два раунда первенства проводятся он-лайн, через Интернет. Таким образом, участие осуществляется без отрыва от основной деятельности и занимает не более 2-3 часов в неделю. Затем лучшие команды страны собираются на ярком очном финале в Москве, а победители получают возможность представлять страну на международном финале (в 2011 году – в Макао).

Задача участников: каждую неделю принимать более 60 конкретных стратегических решений в сфере маркетинга, производства, кадров, финансов, логистики, обеспечивая наивысшую цену акций своей компании на имитационной фондовой бирже, соперничая в этом с другими командами менеджеров со всего мира.

Участники соревнования формируют глобальное видение компании, понимают принципы ее функционирования и ключевые факторы успеха. Молодые менеджеры имеют возможность раскрыть свой управленческий талант, бросив вызов более опытным управленческим командам, тем самым обретают дополнительный импульс для личностного и карьерного роста.

Данный проект с 2009 года аккредитован Европейским фондом развития менеджмента (EFMD) как высокотехнологичный образовательный инструмент для управленцев.

В последнее время крупные компании все шире используют инновационные технологии для подготовки менеджеров и выявления перспективных талантливых сотрудников, а бизнес, как известно, все-

гда стремится к наиболее рациональному и эффективному инвестированию своих средств. Поэтому можно сделать соответствующие выводы о целесообразности использования таких методик и при подготовке государственных служащих, а также в системе высшего и школьного образования.

Литература

1. Шоптенко В. Инновации в бизнес-образовании // Менеджер по персоналу. 2008. №2. С. 24-29

2. Шоптенко В., Кайсина О. Опыт использования бизнес-симуляций в интегрированных образовательных курсах. Менеджер по персоналу. 2008. № 3. С. 32-42.

3. Шоптенко В., Кайсин Д., Конанчук Д. Новые возможности бизнес-образования // Менеджер по персоналу 2008. № 4. С. 30-35