

#### ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ:

Через месяц после проведения тренинга в памяти участников остаются только

# 13%

от знаний и навыков, полученных на этом тренинге!

Это означает, что из каждого рубля, вложенного в обучение сотрудников компании, «в оборот» в виде дополнительных компетенций вернется только 13 копеек!

#### В ЭТОМ ВЫПУСКЕ:

«Больной вопрос»	1
Обучение действием и цикл Дэвида Колба	2
Ролевые игры	4
Компьютерные игровые симуляции	5
Идеальное средство обучения	6

Традиционные программы корпоративного обучения имеют ряд существенных недостатков, которых можно избежать, если опираться на научно обоснованные методы обучения взрослых и современные технологии, применяемые, в частности, при производстве компьютерных игр. Кроме того, существенным требованием к любой программе обучения персонала компании является необходимость измерять ее результативность. Данная статья рассказывает о возможностях применения методов обучения, основанных на использовании современных компьютерных симуляций, так называемых «серьезных игр» (serious games) в практике подготовки персонала, а также о способах оценки результативности такого обучения.

#### «Больной вопрос»

И опыт—сын ошибок трудных...  
А.С.Пушкин

«После прохождения нашего тренинга его участники смогут определять основные... (здесь можно вписать несколько терминов из любой случайно взятой новомодной теории менеджмента) и использовать их в своей каждодневной деятельности». Так или примерно так в большинстве случаев представляются цели обучения в традиционных тренингах, семинарах, курсах электронного обучения (e-learning) и т.д., определяющие смысл участия в предлагаемом событии.

Пройдя обучение на таком тренинге (семинаре, электронном курсе, а теперь уже все чаще и чаще – вебинаре, то есть презентации с использованием сети Интернет) большинство участников действительно могут назвать его основную тему, пересказать главные моменты, на которые выступающими целенаправленно обращалось внимание участников, даже «загореться» желанием прямо сейчас начать использовать какие-то но-

вые приемы в своей работе и... И все. Этим все обычно и заканчивается. А уже через месяц, вернувшись в круговорот своей каждодневной деятельности, большинство участников, скорее всего, о пройденном семинаре или тренинге будет вспоминать лишь в контексте имевшихся, но из-за постоянной текучки упущенных возможностей.



Прекрасно представляя себе, что именно этим закончится любое учебное мероприятие, практически все руководители компаний, заказывающие программы обучения для своих сотрудников, задают нам очень простой вопрос: «Смогут ли мои сотрудники, проведя на тренинге/семинаре два-три-четыре дня и обучаясь чему-то в оплачиваемое рабочее время, получить необходимые знания и опыт, которые позволят им работать с большей эффективностью?».

Иначе говоря, основной вопрос, волнующий руководителей, когда речь заходит об обучении персонала, это всегда: «Какова будет отдача на инвестиции в обучение?». Этот вопрос становится еще более злободневным в условиях высокой текучести персонала и/или «перегретого» рынка труда, когда персонал имеет явно завышенные ожидания по уровню оплаты своих трудовых усилий и способностей.

Таким образом, два основных вопроса, встающие перед традиционными методами корпоративного обучения, это:

1. Как перевести полученные во время учебы знания в практические навыки, применяемые в повседневной деятельности?
2. Как посчитать эффективность отдачи от инвестиций в программы обучения?

Давайте вместе попробуем найти ответы на эти вопросы.

## Обучение действием и цикл Дэвида Колба



«Мы запоминаем только 20% из того, что мы прочитали и до 90% того, что мы прочитали, увидели, услышали и сделали».

Общим местом уже является понимание того факта, что взрослые люди лучше всего учатся и запоминают что-то новое, когда полученные знания необходимы им для использования в их ежедневной деятельности. Национальный институт непрерывного образования (Великобритания) в одном из своих исследований вывел знаменитую формулу: «Мы запоминаем только 20% из того, что мы прочитали и до 90% того, что мы прочитали, увидели, услышали и сделали», то есть когда мы получили опыт через действие. В иностранной литературе такое обучение получило название «обучение действием» («learning by doing»).

Благодаря ученым-теоретикам образования (а что может быть более практичным, чем хорошая теория?), таким, например, как Дэвид

Колб (David Kolb) и возможностям, представляемыми современными технологиями, сегодня мы имеем все для того чтобы сделать «обучение действием» основой корпоративных программ обучения сотрудников предприятий и организаций. Как профессиональные бизнес-тренеры, мы абсолютно уверены, что такие программы будут значительно более эффективны, чем традиционные формы обучения.

На чем основывается подход «обучение действием»? Проводя исследования, Дэвид Колб сделал свой основной вывод: взрослые лучше всего обучаются, проходя определенную последовательность шагов:

**1 шаг** - получение опыта,  
**2 шаг** - рефлексия – обдумывание полученного опыта,  
**3 шаг** - формулирование теоретического обобщения –

выводов и, наконец, **4 шаг** - проведение экспериментов, подтверждающих или опровергающих выводы, полученные в результате обдумывания.

В идеальном случае к этой последовательности действий должны добавиться наставления других людей, уже имеющих опыт в осуществляемой деятельности или, говоря современным языком, коучинг, но, впрочем, это не является обязательным. Наставничество может лишь ускорить прохождение того или иного этапа, но никак не заменить его.

Гораздо яснее сухого переказа данную последовательность шагов или этапов иллюстрирует рисунок ниже.



Давайте подробнее разберем схему, представленную на рисунке. Приняв за основу цикл Дэвида Колба, мы можем видеть, что именно непосредственный опыт, полученный или в результате ежедневной профессиональной деятельности, или на тренинге в процессе ролевой игры, или при прохождении компьютерной симуляции, составляет основу для дальнейшего обучения.



Этот опыт приводит к этапу «критического обдумывания» - к размышлениям и новым наблюдениям за происходящим, за действиями и событиями, которые теперь уже вызывают живой интерес, так как связаны с собственными внутренними переживаниями и сравнениями: «Я делаю так, а он или она - так...», к размышлениям о том, к каким результатам приводит тот или иной вариант действий. Постепенно или внезапно - в форме озарения - наблюдения и размышления превращаются в так называемые «абстрактные концепции» или выводы, которые позволяют использовать сделанные обобщения на практике. Практическое применение полученных теоретических выводов, в свою очередь, запускает новые обучающие циклы.

Очевидно, что этот подход серьезно отличается от принципов, на которых сегодня создаются как традиционные программы корпоративного обучения, так и подавляющее боль-

шинство электронных обучающих курсов. В методах современного образования мало что изменилось со времен средневековья, когда умудренные профессора вещали истины с высоких кафедр студентам в аудиториях, только что аудитории превратились в конференц-залы, а доски за спиной «профессоров» - в экраны, на которые проецируются презентации Power Point!

Таким образом доказано, что обучение взрослых невозможно вести без интерактивности. Под интерактивностью в данном случае понимается возможность для обучающегося собственными активными действиями поучаствовать в процессе приема-передачи знаний, получить непосредственный опыт, оказываясь в различных ситуациях, и сравнив, что может происходить в результате тех или иных его действий. Обязательное требование реализации достаточно высокого уровня интерактивности при профессиональном обучении взрослых объясняет, почему формат презентации в Power Point (а тем более - осканированные книги!) - не самый лучший вариант для передачи новых знаний и навыков.

Ставшие традиционными для очных тренинговых программ ролевые игры, безусловно, основываются на правильном подходе. Тем не менее, даже тщательно разработанные тренинги, полностью адаптированные под специфику конкретной компании, далеко не всегда работают так хорошо, как хотелось бы. Согласно знаменитым исследованиям, проведенным Нилом Рэхемом для компании XEROX, которая имела (и имеет сегодня) одну из самых лучших программ обучения своих сотрудников

отдела продаж, всего лишь через месяц после тренинга, обученные сотрудники использовали только 13% полученных и отработанных на тренинге навыков. Вряд ли сотрудники других компаний демонстрируют лучшие результаты! А это означает, что из каждого рубля, вложенного в обучение сотрудников компании, «в оборот» в виде дополнительных компетенций вернется только 13 копеек!

Таким образом, просто разработать и провести (или «внедрить») адаптированный под потребности компании тренинг или электронный обучающий курс, имеющий своей целью простую передачу знаний, совершенно недостаточно. В таком случае, какие еще варианты существуют для эффективного обучения взрослых с использованием «встроенных» инструментов интерактивности?

Давайте подробно рассмотрим и сравним между собой два широко используемых способа реализации интерактивности - ролевые игры и компьютерные симуляции.



*«Обязательное требование реализации достаточно высокого уровня интерактивности при профессиональном обучении взрослых объясняет, почему формат презентации в Power Point не самый лучший вариант для передачи новых знаний и навыков».*

## Ролевые игры, встроенные в традиционный тренинг



*«Существует непреодолимый разрыв: так мы себя ведем в игровой ситуации, а вот так – в реальной. И оправдание всегда «под рукой»: «Жизнь диктует свои условия».*

Проведя за свою более чем пятилетнюю обучающую деятельность не один тренинг для руководителей и сотрудников как коммерческих, так и для производственных предприятий, мы вынесли твердое убеждение, что даже самые качественные ролевые игры обязательно вызывают настороженность участников. Эта настороженность объясняется двумя причинами.

Первая – внутренней зажатостью участников и постоянной необходимостью для них поддерживать на должном уровне свой административный статус руководителя (не важно – высшего звена или среднего, или низшего). Как это он – главный бухгалтер, или коммерческий директор, или мастер участка и т.д. – в какие-то игры будет играть?! Он учиться пришел, и единственно возможная для такого участника форма обучения – «учитель» перед доской (перед экраном), а он – за партой. И чтобы спрашивали только тех, кто сам вызывается. Вторая причина – это страх проявить себя в игре не так, как хотелось бы – что-то не сообразить вовремя, продемонстрировать перед другими свое незнание или непрофессионализм.

Как правило, в ходе ролевой игры все опасения и о потере статуса руководителя, и о демонстрации непрофессионализма тихо тают сами собой. Заканчивается все тем, что из целой серии семинаров и тренингов на предприятии больше всего запоминаются именно те, на которых участники играли в ро-

левые игры. Но запоминаются, как правило, именно на эмоциональном уровне, а не на когнитивном. Сколько не повторяй участникам тренинга, что «система запоминает свое поведение», «как в учебе – так и в бою», все равно представление о том, что это всего лишь игра, а «там у нас – реальное производство (продажи, бизнес и т.д.)!» остаются и во время игры, и после нее. Существует непреодолимый разрыв: так мы себя ведем в игровой ситуации, а вот так – в реальной. И оправдание всегда «под рукой»: «Жизнь диктует свои условия».

Кроме того, часто во время ролевых игр сотрудники не желают «играть» вымышленные роли, объясняя свой отказ отсутствием у них актерских навыков. В этом случае решением может стать полная «эмуляция» реальных условий, в которых работают сотрудники компании. Может применяться и другой подход – от обратного: сфокусироваться на отработке совершенно определенного навыка, совсем отключившись от бизнес-окружения (например, продавать что-то инопланетянам в космосе). Все это накладывает свои ограничения на эффективность применения ролевых игр.

Однако существует веская причина, почему ролевые игры все-таки используются во всех хороших тренингах: они работают. Но необходимо помнить, что они работают строго при определенных условиях.

Давайте рассмотрим пример

тренинга продаж, в который включены ролевые игры. Хорошо разработанная ролевая игра почти точно следует циклу Колба. Тем не менее, еще сам Дэвид Колб в своих работах указывал, что полученный опыт имеет смысл только в том случае, если обучающийся способен сделать второй шаг и самостоятельно критически осмыслить все, что с ним произошло. Далеко не все участники тренинга могут это сделать без помощи бизнес-тренера. А бизнес-тренер за два-три дня занятий не может уделить необходимого внимания каждому участнику и устроить для каждого «персональный разбор полетов», даже в случае, когда количество участников тренинга не превышает разумных пределов. Именно поэтому самые «продающие» компании так много внимания уделяют работе руководителей отдела продаж «в поле». В этих компаниях обоснованно считают, что прямая связь руководителя отдела продаж с непосредственным клиентом позволяет ему «держать руку на пульсе заказчика» и критически важна для успеха их бизнеса.

По той же причине очень важна роль руководителя отдела продаж как наблюдателя (и, при необходимости, наставника – «Делай как я!») в ролевых играх, и именно поэтому необходимо, чтобы руководители отдела продаж находились на месте тренинга, когда бизнес-тренер обучает их непосредственных подчиненных.

## Компьютерные игровые симуляции (game-based learning)

То, что сегодня только-только появляется, но уже активно используется компаниями-мировыми лидерами – McDonalds, Intel, Cisco, Hilton, PriceWaterHouseCoopers и другими – это компьютерные игровые симуляции. Компьютерные симуляции на наших глазах становятся мощным средством обучения так называемым «мягким навыкам» - soft skills: навыкам ведения переговоров, управления конфликтом, клиентскому обслуживанию и т.д. Но что же именно отличает компьютерные симуляции от традиционных тренингов? Это:

1. Практическая направленность компьютерных симуляций.
2. Персональная обратная связь.
3. Возможность моделирования стандартных и нестандартных ситуаций, различного бизнес-окружения, уровней сложности и т.д.
4. Разнообразные формы реализаций компьютерных симуляций.

**Практическая направленность.** Компьютерные симуляции позволяют получать и применять сотрудникам необходимые навыки в обстановке, которая не только очень похожа на ту, что из дня в день существует их на рабочих местах, но иногда - и в более сложной. В этом случае игроки «обучаются действительным» в условиях, которые способствуют немедленному практическому применению навыков при выполнении их профессиональных обязанностей. Кроме того, возможность проходить симуляцию уровень за уровнем поддерживает постоянный интерес и живую заинтересованность обучаемого к

прохождению симуляции до конца.

### Персональная обратная связь.

В отличие от тех же традиционных тренингов, компьютерные симуляции имеют встроенные элементы индивидуальной обратной связи. Можно даже сказать, что каждый сотрудник во время обучения получает своего персонального бизнес-тренера (коуча), что является несбыточной мечтой для программ традиционного обучения.

### Большая ситуационная емкость.

Компьютерные симуляции могут быть существенно более емкими, чем обычные программы отработки навыков. Они позволяют пройти гораздо более длительные циклы профессиональной деятельности, например, весь процесс продажи, а не отдельный этап переговоров, вырванных из контекста. Чрезвычайно важно, что обучаясь с помощью компьютерной симуляции, обучаемый все время должен делать «хоть что-то», пусть даже это «что-то» будет абсолютно неправильным. Он не может просто сидеть и «рассеянно смотреть на экран компьютера, погрузившись в свои мысли» – в худшем случае формат симуляции «заставляет» его действовать, а в лучшем – всецело вовлекает в происходящее.

**Разнообразные формы.** Компьютерные симуляции могут принимать самые разнообразные формы: от квазилинейных курсов, в которых игрок просто делает выбор одного из нескольких предложенных вариантов, до многоуровневых сценариев со сложной интригой,

когда симуляция становится больше похожей на приключенческий или детективный художественный фильм. Существует и формат симуляции-тренажера, практически полностью эмулирующего реальность - именно к этим поколениям компьютерных симуляций относят «сверхреальные» симуляции процессов.

Мы считаем, что именно компьютерные симуляции могут уже в ближайшем будущем стать основным форматом внутрикорпоративного обучения. Этот вывод сделан нами на том основании, что именно компьютерные симуляции содержат в себе все необходимое, чтобы, с одной стороны, стать увлекательным опытом для обучающихся сотрудников, а с другой - мотивировать их на получение новых знаний. Эти симуляции, подобно большинству компьютерных игр, предлагают одновременно и достаточную долю реализма чтобы можно было чему-то научиться, и одновременно - четко выраженный элемент соревновательности. Они могут предлагать совершенно новые, нелинейные варианты развития событий, в то же время оставляя у обучающегося (или все-таки играющего?) чувство, что это именно он, а не бизнес-тренер, держит ситуацию под контролем. Не случайно же один из жанров компьютерных игр называется «God game» - «Игра от имени Бога»! Мы уверены, что этот же подход вполне применим и для компьютерных симуляций.

*«Именно компьютерные симуляции содержат в себе все необходимое, чтобы, с одной стороны, стать увлекательным опытом для обучающихся сотрудников, а с другой - мотивировать их на получение новых знаний».*

## Идеальное средство обучения

Каковы же отличительные особенности нового поколения бизнес-симуляций, которые позволяют, на наш взгляд, сделать их почти идеальным средством обучения сотрудников предприятий и организаций?

**Нелинейное взаимодействие обучающегося с симуляцией.** Симуляции предоставляют обучающемуся множественный выбор вариантов разговора и других действий, например, выбора документа для передачи собеседнику, что позволяет ему полностью погрузиться в ситуацию, как будто он находится в реальном мире.

**Совмещение межличностных и аналитических навыков.** В подавляющем большинстве бизнес операций сотрудники должны одновременно уверенно использовать как аналитические, так и межличностные навыки. Компьютерная симуляция позволяет использовать реальные аналитические инструменты внутри своего контекста. Это позволяет сделать обучение более структурированным и эффективным, чем просто получение знаний о существовании таких инструментов.

**«Встроенная» обратная связь.** Эта связь призвана помочь обучающемуся обдумать предпринятые им действия. Как уже говорилось ранее, этот этап является ключевым в обучении взрослых и вооружает их умением адаптировать навыки применительно к каждой конкретной ситуации, а не тренировать умение ис-

ключительного применения конкретного навыка в конкретной ситуации.

**Идеальный наставник.** Симуляция точно знает, что правильно и что неправильно сделал каждый из обучающихся, а также когда он это сделал и как много это заняло времени. Поэтому становится возможным дать обучаемому подробную обратную связь по всем навыкам, которые изучаются в симуляции, а также сравнить поведение обучающегося с заданной ролевой моделью и сформировать активное желание учиться.

**Дополнительное обсуждение.** Непременным важным является и то, как и когда будет использоваться симуляция. Исследования проведенного обучения, основанного на игре (game-based learning, immersive learning simulations), показывают, что чрезвычайно важно взаимодействие и коммуникация обучающихся как в процессе прохождения симуляции, так и вне ее. Возможность поговорить с коллегами и экспертами о результате и самом процессе прохождения симуляции улучшает показатели обучаемости и в конечном итоге, улучшает показатели эффективности деятельности. Существует и еще одна возможность: создание так называемых дополнительных «когнитивных инструментов»: форумов, электронных бюллетеней, ментальных карт, которые также помогают улучшить результаты обучения.

### ПРИМЕРЫ «СЕРЬЕЗНЫХ ИГР»



Американская армия



McDonalds



Intel



CIMA



Cisco



Hilton

*«За час игры Вы можете узнать человека лучше, чем за год разговоров».*

*Платон,  
«Республика»*

## Заключение

Можно еще много писать о преимуществах компьютерных симуляций по отношению к традиционным методам обучения, об предоставляемых ими возможностях, о перспективах существенного сокращения бюджета на проведения обучения, и прочее, прочее. Но мы хотели бы остановиться на уже сказанном и в заключение задать Вам один вопрос, в надежде, что ответ на него Вы найдете сами.

В следующей нашей статье мы продолжим рассмотрение преимуществ программ обучения, построенных на принципе «обучение действием», и использующих современные компьютерные технологии. Там же мы обсудим и существующие сегодня методы проведения измерений эффективности обучающих мероприятий.

**«Компьютеры изо дня в день становятся все доступнее и умнее. Каналы и средства связи – все быстрее и дешевле. Любая информация находится буквально на расстоянии вытянутой руки, стоит лишь эту руку протянуть и открыть Интернет-браузер. Электронные медиа стремительно отбирают аудиторию у традиционных. Уже завтра Ваш компьютер и Ваш телевизор станут и тем, и другим одновременно. Внимание – вопрос! Как Вы считаете, какие методы обучения будут превалировать в ближайшем будущем?!»**

## Об авторе

Ян Федянин – основатель и управляющий партнер компании «Премиум Консалтинг».



Компания "Премиум Консалтинг" специализируется на разработке интерактивных электронных курсов, а также компьютерных игр, используемых для корпоративного обучения, часто называемых "серьезными играми".

Более подробную информацию о компании Вы можете узнать на сайте <http://www.premiumconsult.ru>.

Вы можете также обсудить с автором статьи возможности применения современных способов обучения на Вашем предприятии, позвонив по телефону +7(863) 256-58-07 или написав на e-mail: [yfedyanin@premiumconsult.ru](mailto:yfedyanin@premiumconsult.ru)