

Лекція 2

Вступ до курсу “Психологічна основа проведення ділових ігор”.

План лекції:

1. Виникнення проблеми пристосування до темпів змін.
2. Вміння перетворювати і застосовувати знання до життєвих і професійних ситуацій.
3. Гра як засіб соціалізації та адаптації до обставин життя.

Аналіз психологічної літератури показує, що в реальній дійсності коло знань, необхідних для життя і роботи, постійно розширюється, а можливість їх засвоєння не безмежна. Перед людьми сучасного суспільства задача полягає в наступному: уміти відбирати необхідні знання, систематизувати їх, і, головне, уміти перетворювати ці знання, застосовувати до життєвих і професійних ситуацій. Ділові ігри допомагають “прожити” ситуацію, вивчити її в безпосередній дії, проектувати способи дій.

У психології практично загальноприйнятою вважається точка зору, відповідно до якої гра служить ефективним засобом соціалізації й адаптації до обставин життя, нейтралізації стресопороджуючих навантажень і, отже, засобом оздоровлення.

Дослідники установили, що при лекційній подачі матеріалу засвоюється 20% інформаційного матеріалу, у той час як у діловій грі 90% (за даними професора В.И.Рибальського). Введення і широке застосування ділових ігор у ВУЗах дозволяє зменшити час, що відводиться на вивчення деяких дисциплін, на 30-50% при більшому ефекті засвоєння матеріалу. Цей фактор є дуже істотним для більш частого застосування ділових ігор в умовах навчання при постійному часовому дефіциті.

Спочатку ділові ігри називалися імітаційним моделюванням. Це інструмент дослідження складних систем, керування якими зв'язано з прийняттям рішень в умовах невизначеності. Метод дозволяв розглядати

велике число альтернатив, поліпшувати якість управлінських рішень і точніше прогнозувати їхній наслідок.

Імітаційне моделювання розвивалося від точних (фізичних) до абстрактних (математичних) моделей, а від них до моделей управлінського характеру, де провідним став людський фактор. Коли психологічний фактор став провідним, імітаційне моделювання отримало назву ділової гри. Основною рисою ділових ігор є моделювання відносин між людьми в процесі рішення тієї чи іншої управлінської задачі. Саме ж моделювання здійснюється включенням людей у загальну модель конкретної ситуації у виді складових компонентів.

У діловій грі учасники володіють певними знаннями і досвідом, керуються правилами гри і приймають рішення з набору можливих альтернатив.

Ділові ігри націлені на показ якісного боку практичної діяльності, хоча в кількісному відношенні можуть не завжди йому відповідати.

Особливо широко ділові ігри стали використовуватися в останні роки. Перехід до ринкової економіки, необхідність неформальної системи підготовки фахівців стали стимулом широкого застосування ігрового моделювання в навчальному процесі у ВУЗах.

Ділову гру можна розглядати як “моделювання по реальній діяльності “фахівця” у тих чи інших спеціально створених педагогічних чи виробничих ситуаціях. Ділова гра виступає як засіб і метод підготовки й адаптації до трудової діяльності і соціальних контактів.

Грою довідники називають “вид непродуктивної діяльності, мотив якої полягає не в її результатах, а в самому процесі”. На думку психологів, ігри мають важливе значення у вихованні, навчанні і розвитку дітей як засіб психологічної підготовки до майбутніх життєвих ситуацій.

Ділові ігри відрізняються від інших моделей, які описують організаційно-управлінський чи економіко-господарський бік діяльності будь-яких систем. А саме: дозволяють врахувати психологічний фактор, що

не піддається кількісній оцінці і виражає відношення між людьми, їх суб'єктивні оцінки себе й інших.

Лекція 3.

Історія виникнення та загальні відомості про ділові ігри.

План лекції:

1. Імітаційне моделювання.
2. Поняття ділової гри.
3. Відмінності ділових ігор від інших моделей.

Мабуть, перше згадування про ділові ігри можна знайти в папірусах Древнього Єгипту, де описуються широкомасштабні навчання єгипетської армії з елементами ситуаційного моделювання – одна з протиборчих сторін повинна була застосовувати тактичні прийоми, характерні для того чи іншого супротивника.

Ділові ігри в різних видах освіти, навчання і виховання з'явилися давно. Одним із прикладів їх є гра в шахи. Від рішення, прийнятого одним учасником, залежить подальший хід гри. Суперництво, прагнення вибрати найбільш правильний хід і виграти партію, є рушійною силою гри.

Починаючи з XIII сторіччя принципи шахової гри використовуються в практиці військового навчання солдатів й офіцерів мистецтву швидкої оцінки обстановки і прийняттю рішень в умовах, що імітують військовий бій.

Самі військові ігри як прототип мали шахи. У 1664 р. була проведена так звана королівська гра, яка відрізняється від шахів великою реалістичністю. У 1780 р. “військові шахи” почали використовуватися в підготовці офіцерів. Дошка в таких шахів мала рельєф, на ній було більше кліток, король представляв фортецю, ферзь – піхоту. Правила описувалися математичними формулами. З 1798 р. ігри проводилися на карті, де фіксувалися пересування військових загонів. У такий спосіб Наполеон програвав майбутні бої. Пізніше дані про просування військ Наполеона

ставали основою для формування наступної гри. Ігри ставали більш реалістичними і вільними. Перед другою світовою війною в Німеччині, США, Японії почали проводити військово-політичні ігри.

Метод ділових ігор у господарській практиці вперше був розроблений і застосований у нашій країні. Перша ділова гра, сформульована М.М.Берштейн як організаційно-виробничий іспит, проведена в Ленінградському інженерно-економічному інституті в 1932 р. за матеріалами Лиговського заводу пишучих машин (у грі імітувався завершальний період пуску заводу). Через чверть століття, у 1957 р. група вчених Американської асоціації керування розробила і вперше провела за участю представників 20 великих фірм управлінську гру з застосуванням ЕОМ і глибоким модельним проробленням ситуації.

Імітація складає основу ділової гри і знаходить застосування при підготовці фахівців, таких як юристи, літератори, архітектори, художники. Наприклад, стажисту-юристу пропонувалося розробити яку-небудь стару судову справу, з якої вилучалися добре аргументовані рішення досвідченого судді. Обидва результати зіставлялися й обговорювалися.

З 50-х років ігрові імітації знаходять застосування в географії, дипломатії, історії, економіці, соціології, суспільних науках, будівництві.

Так, у 1950-70 роки відродження ігротехнічної культури в Росії зв'язано, насамперед, з ім'ям Г.П.Щедровицького. У 1950-ті роки ним був організований Московський методологічний міждисциплінарний семінар, що носив закритий характер. Ідеї і методи, розроблені Г.П.Щедровицьким, лягли в основу практичної роботи його прихильників і учнів, що проголосили нову епоху ігор за назвою організаційно-деяльнісній (ОДІ). Сполучення жорстко структурованої діяльності з найсильнішим тиском на особистість кожного учасника давало небачені плоди: розроблялися варіанти розвитку ситуацій з високим ступенем невизначеності. Метод став застосовуватися як засіб рішення складних міжпрофесійних комплексних проблем.

Усі ці властивості тоталітарної методики Щедровицького властиві й сьогоднішній його ігротехнічній школі. Ігротехніки школи Щедровицького продовжують розглядати в якості замовника державу, тоталітарні секти, корпорації чи політичні сили, старанно уникаючи орієнтації на запити учасника і на самофінансування, увесь час проводячи ігри за замовленням організацій. Якщо замовниками Щедровицького були в основному обкоми і міськими КПРС, радянські відомства, то замовниками нинішніх ігротехніків цієї школи є адміністрації федеральних округів, федеральні відомства, політичні партії типу “Єдиної Росії” і УПС.

На даний час у світі використовується більш 2000 ділових ігор.

У нашій країні в 1966 році була створена перша великомасштабна гра “Реформа”, у 1968 році ділова гра “Астра” (Ленінградський фінансово-економічний інститут, професор И.М.Сироежкін.). Були створені кілька наукових центрів по розробці теорії і практики ділових ігор (Москва, Санкт-Петербург, Київ, Новосибірськ, Челябінськ і ін.), постійно проводяться семінари по активних методах навчання.

У 1970-80 роки в країні відбувся сплеск ділових ігор, різних за методикою проведення. Це було зв’язано з появою поняття “людський фактор” як провідного в ефективній організації виробництва, що десь на 10 років відстало від фундаментального західного поняття “людський ресурс”. Уведення цільового менеджменту, групового навчання робітників, проведення ігор у виді нарад, а потім інших форм залучення співробітників до керування організацією бере свій початок у моделі “людські відносини”.

У цей період з’являються цілі школи навчальних ігор: школа В.К.Тарасова (Таллін), емоційно-ігрова методика Е.В.Гільбо (Ленінград), рольові ігри в тренінгу, ділові ігри в педагогіці. Новаторами в методиці викладання ділових ігор з’явилися ВУЗи. Нараховується більш 1000 різних видів навчальних ігор.

У 1980-90 роки в Росії наступив етап економічних реформ, зв’язаний із введенням нових форм господарювання, а потім появою різних форм

власності. За допомогою ділових ігор виявлялися шляхи розвитку промислових підприємств, варіанти рішення великих регіональних проблем, наприклад, збереження екології озера Байкал. Гра проходила протягом 10 днів за участю фахівців різних профілів – біологів, економістів, геологів і ін. Епоха виборів керівників також не обійшлася без ігрового підходу, наприклад, вибори керівника на ВАЗі. Стали проводитися ігри по пошуку і рішенню конкретних проблем на підприємствах Севастополя, Омська, Владивостока, Северодвинська й ін.

З настанням епохи комп'ютеризації широке поширення одержали комп'ютерні ігри, що дозволяють одержати необхідні навички за різними спеціальностями, розвинути швидкість мислення і реакцію.

Лекція 4

Психологічний зміст ділової гри.

План лекції:

1. Значення ділової гри.
2. Психологічний смисл.
3. Психологічне значення.
4. Психологічна структура ділової гри.

Ділові ігри відрізняються від інших моделей, які описують організаційно-управлінські чи економіко-господарські сторони діяльності будь-яких систем тим, що дозволяють врахувати психологічний фактор, який не піддається кількісній оцінці і виражає відношення між людьми, їх суб'єктивні оцінки себе й інших.

Розробка ділових ігор ґрунтується на психологічних дослідженнях, саме виникнення активних групових методів зв'язано з певною парадигмою. У рамках цієї парадигми була ідея децентрації, яку висловив Ж.Піаже і переосмислив Л.С.Виготський. І хоча автори не зв'язували її з активними методами, але побічно показали механізм, що лежить в основі цих методів.

У джерел вивчення процесу ухвалення групового рішення стояли дослідження школи К.Левіна, що показали ефективність групової діяльності в зміні соціальних установок, у підвищенні навчальної мотивації.

Теоретичні розробки в області активних групових методів базуються на положеннях теорії установки Д.Н.Узнадзе, теорії поетапного формування розумових дій П.Я.Гальперіна, які вказують на закономірності переносу знань і умінь, що отримані у грі, у реальну дійсність. Проведення активних групових методів вимагає цілісного концептуального осмислювання, яке ще далеко не довершено.

Значення ділової гри:

- **професійне** – навички, досвід прийняття рішень у ситуаціях, наближених до професійних; професійна самосвідомість;
- **соціальне** – психологічна підготовка до соціальних контактів;
- **психологічне (особистісне)** – зміна особистісних якостей, психологічна готовність до невизначеності в життєвих ситуаціях;
- **педагогічне (предметне)** – ефективне засвоєння знань у будь-якій предметній області.

Психологічний смисл ділової гри

У кожної людини є деякий набір поведінкових схем, що співвідноситься з певним станом його свідомості. А з іншим психологічним станом, часто не сумісним з першим, буває зв'язаний вже інший набір схем. Кожна Людина володіє певним, частіш, обмеженим репертуаром станів свого Я, що є не ролі, а психологічна реальність. У грі є можливість змінити чи випробувати новий набір поведінкових схем чи при зміні стану свого Я змінити і набір поведінкових схем.

Психологічне значення ділової гри:

- а) формується готовність людини до зміни набору поведінкових реакцій і розширенню репертуару психічних станів (гнучкість) своєї свідомості;
- б) діагностика й інструмент оцінки персоналу: тестування;
- в) психологічний аналіз, проведення аналогії між грою і реальною роботою й усвідомлення свого поведіння, а не того, як ти його уявляєш;
- г) розвиток особистісних якостей, необхідних для професійної діяльності, – співробітництво, Я-концепція, терпимість до інших;
- д) соціальне формування людини як суб'єкта пізнання і діяльності, програвання соціальних позицій, формування професійних потреб (Б.Г.Ананьєв);
- е) підвищення емоційно-інтелектуальної напруги (французький вчений Р.Калуа);

ж) психологічний фактор: інтерес активізує ефективне засвоєння навчального матеріалу учасниками;

з) формується рефлексія, що дозволяє оцінювати свої ділові й особистісні якості і їх вплив у різних ситуаціях.

Психологічна структура ділової гри

Психологічну структуру ділової гри будемо розглядати за алгоритмом побудови психологічної структури будь-якого психологічного поняття:

1. Визначення змісту поняття.
2. Психологічна основа.
3. Цілі.
4. Задачі.
5. Результат.
6. Що відображається.
7. Чим керується.
8. Етапи.
9. Що розвивається і що формується.

У довідковій літературі гра – це вид непродуктивної діяльності, мотив якої полягає в процесі, а не в її результатах.

Що ж означає ділова гра? Визначень багато, і всі досить різні.

1. Ділова гра – комплексна вправа, де учні самі визначають послідовність операцій за рішенням проблем у штучно створених умовах, що імітують реальну виробничу обстановку.

2. Це імітаційний управлінський процес вироблення й ухвалення рішення для конкретної ситуації в умовах поетапного, багатокрокового уточнення необхідних факторів, аналізу інформації, яка додатково надходить і яка вироблена в ході гри.

3. Це колективна діяльність людей у навчальних чи дослідницьких цілях на моделі якої-небудь одиниці, де виробляються соціально-психологічні відносини і норми.

4. Це колективна діяльність людей, що розподіляються на ролі, групи, що знаходяться в стані невизначеності й ухвалення рішення.

Дано визначення, з огляду на психологічний зміст поняття “гра” і “ділова гра”.

I. **Гра** – це реальні дії чи мислєдії людини чи групи людей у змодельованій ситуації, що відбиває об’єктивну реальність чи суб’єктивне знання про неї.

II. **Ділова гра** – це реальні дії чи мислєдії людини чи групи людей у змодельованій ситуації, що відбиває ділову сферу життєдіяльності і функції професії.

III. **Психологічна основа гри** полягає в суб’єктивному проживанні почуттів, дій у змодельованій ситуації, що відбиває дійсність, у наступній рефлексії і готовності людини до зміни свого поведіння в різних реальних ситуаціях.

IV. **Психологічна основа ділової гри** полягає в суб’єктивному проживанні почуттів, дій у змодельованій ситуації, що відбиває ділову сферу життєдіяльності і функції професії, у рефлексії і готовності людини до зміни свого поведіння і розширенню способів дії в різних ділових ситуаціях.

Цілі ділової гри:

1. Психологічна підготовка до реальної професійної діяльності.
2. Ефективне засвоєння, перетворення і застосування знань, необхідних у професійній діяльності.
3. Соціальне формування людини як суб’єкта пізнання і діяльності (програвання соціальних позицій, формування соціальних потреб).

Задачі ділової гри:

1. Стимулювати професійний інтерес учасників до навчального процесу.
2. Наочно представити ситуації і можливі стратегії поведіння в практичній діяльності.

3. Практично представити задачі й освоїти деякі методи професійної діяльності.

4. Освоїти методи і прийоми оперативного ухвалення рішення з метою оцінки наслідків будь-якого управлінського рішення.

5. Ріст професійної самосвідомості.

Професійна самосвідомість містить у собі наступні підструктури:

1) когнітивна (уточнення, конкретизація і розширення системи знань про себе, свого Я-образу як особистості і професіонала);

2) афективна (вироблення позитивного самовідношення, адекватне оцінювання своїх професійних можливостей і потенціалів);

3) поведінкова (закріплення власної Я-концепції в конкретних ділових ситуаціях взаємодії і спілкування, відпрацьовування навичок ефективної саморегуляції).

Результат ділової гри:

1. Уміння перетворювати теоретичні знання в практичні дії.
2. Придбання в навчальному процесі професійних навичок, досвіду і способів прийняття рішень, наближених до професійної діяльності.
3. Готовність до зміни і розширення способів дії в ділових ситуаціях.
4. Тестування і самотестування ділових якостей.

Що відбувається в ділових іграх: ділові ситуації (професійна сфера діяльності).

Чим керується ділова гра (механізм гри): діями в грі керують знання про функції професії і теоретичні знання по визначеній тематиці.

Етапи ділової гри:

0. Підготовчий етап.
1. Формулювання проблеми (ділові ситуації).
2. Побудова алгоритму гри (правила).
3. Проведення гри.
4. Аналіз гри.

Що розвивається і формується в результаті проведення ділової гри:

1. Психологічна готовність до оволодіння професійною діяльністю (цілеполагання, способи дій, самооцінка, самоконтроль, творча активність).

1) Усвідомлення свого поведження і дій, а не того, як ти його уявляєш (рефлексія професійних дій).

2) Формування соціальної позиції, соціальних потреб, професійного інтересу.

3) Самооцінка ділових якостей.

4) Моделі професійного поведження і способи дії в професійній діяльності.

5) Творча активність, розкриття творчого потенціалу.

2. Особистісні якості, такі як вербальні і невербальні комунікативні уміння, співробітництво, відповідальність за виконання загальної задачі, Я-концепція.

Лекція 5

Класифікація ділових ігор.

План лекції:

1. Ділові ігри за Вачковим.
2. Інші класифікації ділових ігор.
3. Класифікаційна матриця ділових ігор.

Існує кілька класифікацій ділових ігор. Різні автори вкладають різний зміст у поняття “ділових ігор”. У залежності від області їхнього застосування наведемо кілька прикладів класифікації.

Ділові ігри по Вачкову поділяються на:

- 1) виробничі;
- 2) організаційно-діяльнісні;
- 3) проблемні;
- 4) навчальні;
- 5) комплексні.

Цей автор вважає, що ділові ігри є одним з елементів ігрових методів.

По Вачкову ігрові методи містять у собі:

- 1) ситуаційно-рольові ігри;
- 2) дидактичні ігри;
- 3) творчі ігри;
- 4) організаційно-діяльнісні ігри;
- 5) ділові ігри;
- 6) імітаційні ігри.

Інший варіант класифікації ділових ігор (Дніпропетровський інститут удосконалення вчителів).

1. Навчальні ігри.
 - а) Для навчання учнів, студентів.
 - б) Для системи підвищення кваліфікації.

в) Для підприємств і установ, що організують навчання.

2. Дослідницькі ігри.

Застосовуються при пошукових задачах, перевірці гіпотез, пошуку нових організаційних структур, перевірці форм зв'язку між працівниками системи. Гіпотези і теоретичні положення вивчаються й аналізуються методом ігрового моделювання.

3. Проектувальні ігри.

Застосовуються для конструювання систем, вироблення раціональних рішень і відпрацьовування проектної документації.

4. Виробничі (практичні) ігри.

Застосовуються для придбання досвіду прийняття рішень у виробничих ситуаціях, особливо, коли необхідно враховувати численні фактори, що не піддаються кількісному визначенню.

а) За характером ситуації, що моделюється: гра із суперником, гра в природі, гра-тренування.

б) За характером ігрового процесу: гра-протиборство, гра-взаємодія, гра-змагання.

в) За способами передачі й обробки інформації: ігри з носіями інформації, ігри з застосуванням ЕОМ, запрограмовані ігри.

г) За динамікою процесів, що моделюються: гра з обмеженим числом ходів, ігри з необмеженим числом ходів, ігри, що саморозвиваються без масштабу часу.

Найбільш повна класифікація ділових ігор представлена в наступній таблиці.

Таблиця 1

Класифікаційна матриця ділових ігор

Ознака класифікації	Значення ознаки	Характеристика ділових ігор
------------------------	--------------------	--------------------------------

Цільове призначення	Діагнос-тичне (тестування ділових якостей)	Діагностична функція гри визначається тим, що вона володіє більшою передбаченістю, ніж будь-яка інша людська діяльність (по-перше, тому що індивід поводить в грі на максимальності проявів: фізичні сили, інтелект, творчість; по-друге, гра сама по собі особливе “поле” самовираження, у якому людина найбільш природна, щира, відкрита.)
---------------------	--	--

	Навчальне	1) У дослідженнях психологів (А.Е.Рябов, м.Москва) виявлені наступні причини труднощів навчання: одноманітність, нецікавість завдань з предмету. Коефіцієнт значимості даних причин дорівнює 61. Ступінь засвоєння навчального матеріалу залежить від рівня активності розумової і практичної діяльності того, кого навчають. Умовою активності пізнавальної діяльності в діловій грі є максимальне наближення навчального процесу до реальних життєвих ситуацій, що підвищує ефективність засвоєння навчального матеріалу. У діловій грі формується вміння систематизувати знання, здобувати їх і реалізовувати в практичних діях. 2) Підготовка професійних фахівців, перепідготовка і підвищення кваліфікації фахівців.
	Практичне (професійне)	Придбання практичних навичок, досвіду, способів прийняття рішень у різних професійних сферах діяльності.
	Психологіч-не (кор-рекційне)	Ігри, у яких основна мета – інтеракція і рефлексія, формується психологічна готовність до оволодіння професійною діяльністю.
Широта тематичних рамок	Комплексні (зведені)	Охоплюють комплекс взаємозалежних задач загального характеру.
	Частки	Охоплюють рішення окремих задач різних професійних сфер діяльності.

Ступінь волі рішень	Тверді	Передбачають чітко обмежене число можливих варіантів рішення професійних задач.
	М'які	Передбачають велику волю учасників у пошуку можливих варіантів рішення задач. Реалізація творчого потенціалу.
Ступінь невизначеності ситуації	Детерміновані	Передбачають рішення задач в умовах детермінованої ситуації.
	Ймовірністі	Передбачають використання ймовірних оцінок і факторів ризику при рішенні задач.
Характер комунікацій учасників	Інтерактивні	Передбачають залежність поведінки й оцінки дій гравця від поведінки інших учасників гри (на ринках і т.д.).
	Неінтерактивні	Не передбачають залежності окремого гравця від поведінки інших учасників гри.
Відкритість гри	Відкриті	Передбачають вільні контакти і комунікації між групами, учасниками.
	Закриті	Не передбачають контактів між учасниками в процесі всієї гри
Інструменти гри	Ручні	Розрахунки виконуються вручну і передбачають відпрацьовування техніки рішення окремих задач.
	Комп'ютерні	Орієнтація на використання комп'ютерів для підготовки й аналізу можливих рішень задач.
Форми проведення	Очні	Передбачають проведення гри з усіма учасниками в один час і в одному місці.
	Заочні	Передбачають заочне проведення гри за схемами дистанційної технології.
Терміни проведення	Короткотривалі	Час проведення: 1 година, 1 урок, до 6 годин.
	Тривалі	Час проведення: від 2-х днів до декількох місяців.
Кількість учасників	Великомасштабні	Декілька груп.
	Маломасштабні	1-2 команди, група з 3-6 чоловік.

Лекція 6

Основні поняття ділових ігор.

План лекції:

1. Об'єкт чи процес ділової гри, перспектив, сценарій, ігрова обстановка, регламент.
2. Учасники: організатори, гравці, експерти.
3. Ігрова діяльність, діяльність з приводу гри.
4. Ігрова роль, оснащення ділової гри.

Для кожної гри розробляється документація, у складі якої (чи в додатках до неї) рекомендується дати словник уживаних термінів і понять для їхнього однозначного тлумачення. Розглянемо основні поняття.

1. Об'єкт чи **процес**, що моделюється у грі. Таким об'єктом може бути організація (установа, підприємство, цех, ділянка), а також процес (проектування, керування, засвоєння знань, діагностика ділових якостей, ведення переговорів, рішення конфлікту).

2. **Перспектив ділової гри.** Тут розкриваються концепція гри, її загальний зміст і умови застосування, тобто вказується, навіщо необхідно її проведення, діяльність яких посадових осіб моделюється в грі, на яку аудиторію вона орієнтована і т.п.

3. **Сценарій.** У ньому дається характеристика об'єкта ділової гри, встановлюються і при необхідності улаштовуються ролі, характеризуються правила гри.

4. **Ігрова обстановка** відбиває принципові рішення по формах взаємодії гравців у процесі гри (за допомогою ігрових методів, з використанням документів, усно, через ЕОМ і т.д.).

5. Для кожної гри встановлюється **регламент** (розклад), у якому вказуються порядок розігрування частин гри, характер часу проведення гри (безупинне чи дискретне), коефіцієнт стиску часу (наприклад, кварталний цикл робіт може відтворюватися за 2-3 години, час може бути стиснено в

п'ять разів, так що 1 година “зміни” чи 1 “уроку” проходить за 12 хв., а “зміна” – 1 год. 36 хв. чи “урок” – 45 хв.).

6. Для проведення гри призначається **адміністратор**, що очолює групу організаторської гри. У наказі чи іншому розпорядничьому документі про проектування і проведення ділової гри вказуються структура групи організаторів гри, розподіл обов'язків між ними, правила взаємодії в процесі гри, функції адміністратора, його права й обов'язки, зведений перелік дій у ході гри й ін.

7. Потім формуються **ігрові команди** і розподіляються ролі між гравцями. Число команд і гравців залежить як від характеру і змісту гри, так і від можливостей забезпечення кожної команди необхідними матеріалами гри.

8. До **гравців** висуваються визначені вимоги, тому їх підбір і підготовка проводяться за допомогою спеціальних методів. Найчастіше при перевірці ступеня підготовленості гравців до ділової гри застосовуються тести (англ. test – проба, іспит, дослідження). При цьому встановлюється можливість суміщення гравцями декількох ролей і виконання однієї ролі декількома гравцями. Важливе значення має правильне визначення початкового рівня підготовки гравців, а також допустимості участі в діловій грі людей з різним рівнем знань, умінь, навичок, якщо гра організується на виробничих підприємствах, організаціях.

9. Для розв'язання можливих конфліктних ситуацій і непорозумінь створюється **група експертів**. Необхідно завчасно визначити її місце в грі, склад і структуру, а також необхідний рівень кваліфікації експертів, необхідність їх попередньої підготовки, її обсяги і види.

10. **Ознайомлення учасників з діловою грою** проводиться в декілька етапів. На першому етапі адміністратор загалом знайомить учасників із грою і передає їм матеріали гри. Матеріали повинні бути розмножені таким чином, щоб кожний мав необхідні йому частини. Потім

кожен учасник отримує домашнє завдання для вивчення матеріалів гри і підготовки до контрольної перевірки.

Через визначений час проводиться друге заняття, на якому адміністратор розбирає з гравцями неясні і спірні питання, що стосуються змісту і порядку проведення ділової гри. Після контрольної роботи для засвоєння процедури гри проводиться спробне її програвання. Переконавшись, що учасники гри достатньо добре засвоїли її процедуру, адміністратор повідомляє про початок гри.

11. Для проведення ділової гри необхідна **рахункова група**. Її підготовка йде паралельно з підготовкою гравців. На кожную команду гравців повинно припадати дві людини рахункової групи. Крім того, потрібна людина на всі команди, що займається створенням усякого роду перешкод і випадкових ситуацій, що і служить приводом для прийняття рішень учасниками ділової гри.

12. **Ігрова діяльність** пов'язана з функціонуванням гравців як представників тих чи інших організацій, що беруть участь у грі, чи їх підрозділів.

13. **Діяльність із приводу гри** може здійснюватися як у процесі гри, так і за її межами. Під час гри виникають обговорення і зауваження з приводу гри, а також досліджуваної в діловій грі проблеми між гравцями, а також між гравцями й іншими учасниками гри.

Діяльність із приводу гри має важливе значення в ігровому імітаційному експерименті. Сама ігрова діяльність служить ніби приводом, рамками й емпіричною базою розгортання діяльності з приводу гри. Якщо ігрову діяльність здійснюють тільки гравці, то діяльність із приводу гри – як гравці, так і експериментатори з підпорядкованими їм експериментами і технічним персоналом.

Звичайно, ділову гру як процес формують у вирішальному ступені гравці, їхня діяльність, обумовлена значною мірою тими мотивами (розуміннями), якими керуються гравці, приймаючи рішення в ході гри.

14. **Проблема мотивів** у прийнятті рішень гравцями є дуже важливою в діловій грі, тому що мотиви (спонукання) гравців у кожній діловій грі залежать не тільки від сформованої ігрової ситуації в той чи інший момент гри, але і від особистісних характеристик гравців. Досвід показує, що мотиви, які використовує при ухваленні рішення гравець, виконуючий певну роль, можуть сильно відрізнятися від тих, які використовує та ж особа, виконуючи свої службові обов'язки в реальній виробничо-господарській діяльності. У гравців можуть бути відсутніми такі мотиви, як задоволеність професією, величина заробітку й інші, хоча в реальному житті це не так. Однак, не слід вважати це недоліком ділових ігор. Навпроти, це їхня велика перевага, що знімає з гравців реальну відповідальність за прийняті рішення і надає їм можливість широкого експериментування.

15. **Ігрова роль** – це відображення деякої реальної ролі чи сукупності реальних ролей у діловій грі. Учасник ділової гри, що виконує певну ігрову роль, називається гравцем. Ігровий імітаційний експеримент може бути вдалим тільки в тому випадку, якщо гравці будуть виявляти в необхідній пропорції (співвідношенні) подвійність (двоплановість) поведінки, що залежить від ступеня “входження” гравця в ігрову роль.

Для управлінських ділових ігор опис ролей набуває форми посадових інструкцій. Сукупність ігрових ролей утворює формальну структуру ігрової організації.

16. **Оснащення.** Крім опису ролей, гравці в ігровому експерименті використовують методики, накази, інструкції закони й інші матеріали, що регламентують діяльність усього колективу гравців як членів організації, що імітується. Для кращого використання відомостей, що містяться в них, ігрові і допоміжні матеріали передаються учасникам гри по мірі необхідності.