

безпосередньо з замовником, де і можуть бути представлено звіт модератора (організатора бізнес-симуляції) про результати організаційної діагностики компанії.

Для досягнення мети, поставленої замовником, організатор використовує психологічний і дидактичний арсенал, який повинен у достатній мірі відображати реальні процеси взаємовідносин між учасниками тренінгу. При цьому особливо виразно проявляється тип корпоративної культури підприємства-замовника, психологічний портрет рядових учасників гри та стилю керівництва в організації.

Література

1. *Іванов О. Ю.* Бізнес — симуляції — інноваційний підхід к розвитку персонала / О. Ю. Іванов // *Ініціативи XXI века* № 4, 2009. — С. 15—20.

2. *Соколов Л. А.* Бізнес — симуляції — за и против / Л. А. Соколов // *Корпоративные университеты.* — №11. — апрель, 2008 г. — С. 26—30.

В. А. Верба,

ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана» (м. Київ)

РОЛЬОВІ ДІЛОВІ ІГРИ ЯК ДІЄВИЙ ІНСТРУМЕНТ У ПІДГОТОВЦІ КЛІЄНТСЬКИХ КОМПАНІЙ ДО ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Ключовим завданням управлінського консультування є сприяння розвитку підприємств шляхом поширення у практику інноваційних управлінських технологій, впровадження нових методів та інструментів, що сприяють посиленню конкурентної позиції та забезпечують результативність бізнесу. Однією з обов'язкових складових консалтингової роботи є передача персоналу клієнтської організації знань щодо методології консалтингових продуктів, особливостей застосування управлінських інструментів, що мають бути впроваджені у практичну діяльність менеджменту. Зрозуміло, що навчальна складова є найвідповідальнішою у процесі консультування, тому вибір форм і методів набуття нових

знань і компетенцій співробітниками клієнтської організації часто має вирішальну роль у процесі результативного впровадження змін. Часові обмеження, в яких здійснюється процеси організаційних змін, вимагають застосування тренінгових технологій навчання, які сьогодні визначаються як найпрогресивніша форма опанування знань і набуття нових навичок, формування компетенцій. З метою розширення кола компетенцій, що набувають учасники під час тренінгу, вважаємо доцільним звернути увагу на можливість використання рольових ділових ігор у процесі розвитку їх фахових здатностей, комунікаційних навичок, посилення емоційного інтелекту.

Незважаючи на поважну історію застосування ділових ігор у практиці професійного навчання серед тренерів, викладачів і науковців триває дискусія щодо їх суті, відмінних ознак, співвідношення з іншими тренінговими технологіями, сфери застосування. Тому зосередимо увагу на особливостях використання рольових ділових ігор у процесі корпоративного тренінгового навчання під час консалтингової підтримки організаційних змін у компанії.

Систематизація та узагальнення наукової думки щодо тлумачення дефініції ділової гри [1—8] дозволяють стверджувати, що більшість авторів погоджуються з тим, що ділова гра — це метод навчання, який спрямований на апробацію нових способів пошуку вирішення управлінських проблем, відпрацювання моделей комунікаційної взаємодії, набуття навичок пошуку та прийняття рішень в умовах часового обмеження і високого рівня невизначеності.

Ознакою ділової гри є передусім групова робота, що спрямована на пошук і вибір управлінських рішень та яку слід розглядати як процес моделювання прийняття рішень. Це процес складається з ланцюжка погоджених дій, який потребує ітераційного аналізу попередніх кроків і спрямований на встановлений результат, який, як правило, озвучують на початку гри. В процесі проведення гри учасники мають можливість продемонструвати наявність професійних компетенцій, швидкість реагування на зміну ситуації і гнучкість прийняття управлінських рішень, апробувати поведінкові моделі у практичних ситуаціях, наближених до реальних подій. Виходячи з цього можна зрозуміти, наскільки важливими для ефективного проведення ділової гри мають підготовлені імітаційні умови, що задають канву подіям, визначають сценарні варіації, формують рольовий розподіл та поведінкову імітацію учасників. За умов такої багатоальтернативності проведення рольової ділової гри завжди буде

мати високий рівень невизначеності як процесу проведення, так і результатів.

У контексті забезпечення ефективності проведення такого виду тренінгового навчання, вважаємо необхідним звернути увагу на такі складові його підготовки. *По-перше*, уточнити мету і ключові завдання рольової ділової гри; *по-друге* описати проблемну ситуацію з уточненням суті управлінських завдань, яку мають вирішити учасники, *по-третьє*, розробити сценарій проведення гри з визначенням основних сюжетних ліній і ролей, за якими учасники мають бути об'єднані у мікрогрупи; *по-четверте*, визначити часові обмеження проведення гри та, *по-п'яте*, сформулювати критерії і методи оцінювання роботи учасників ділової гри.

На наше переконання, найбільша результативність ділової гри досягається за умов підготовленості персоналу клієнтської організації, його обізнаності з предметом гри, набуттям знань і навичок щодо управлінських інструментів, впровадженню яких присвячується гра. Тому проведенню ділової гри має передувати навчання тим управлінським інноваціям, які мають бути впроваджені у практику діяльності клієнтської організації. Як правило, мета таких заходів полягає передусім у поширенні знань щодо нових принципів і правил майбутньої управлінської діяльності у компанії, а також створенні сприятливого інформаційного клімату і позитивної колективної думки щодо майбутніх організаційних змін. Традиційно для цих цілей навчання підприємства обирають формат навчальних семінарів, мета яких — формування єдиного розуміння суті управлінських технологій, інструментів впровадження змін, які мають супроводжувати управлінські інновації на підприємстві.

Другим етапом навчальної підготовки до нововведень в клієнтських організаціях вважаємо процес надбання професійних знань, навичок і вмінь щодо типових управлінських завдань, які пов'язані з пошуком, аналізом інформації, генерацією гіпотез щодо подолання проблемних зон, виявленням альтернатив, їх порівнянням та обґрунтуванням управлінських рішень з формування плану дій відповідно до нових завдань, які має вирішувати управлінська команда. Саме цей етап навчання, на нашу думку, доцільно проводити у формі рольової ділової гри.

Що саме дає співробітникам клієнтської організації такий метод навчання?

По-перше, утворення максимально наближеного до реальності імітаційного середовища, в якому працюють і ухвалюють рішен-

ня співробітники. Це середовище відрізняється позиційним розташуванням членів колективу за ієрархічним, функціональними розподілом, рольовими і особистісними інтересами та утворює додаткове джерело емоційного напруження. По-друге, виникають можливості оцінювання учасників рольової ділової гри за рівнем професійних знань і компетенцій у процесі прийняття рішень, комунікаційними здібностями, здатностями до аналітичного і критичного мислення, креативності, виявлення лідерських якостей. По-третє, ділова гра дає можливість надати її учасникам можливість виступати від імені тих функціональних чи ієрархічних груп організації, з якими вони знаходяться у конфлікті для розуміння природи суперечностей і виявлення механізмів їх подолання. По-четверте, такий вид інтерактивного навчання розвиває емоційний інтелект організації, сприяє посиленню професійної мотивації співробітників, ефективності групової роботи, формуванню компетентностей розуміння мотивації колег у процесі прийняття управлінських рішень, умінню управляти емоційною складовою у процесі проведення дискусій, під час аргументації і доведення власної позиції.

Успішність проведення рольової ділової гри залежить від багатьох чинників, найголовнішими з яких є: 1) підготовка якісного сценарію гри, який базується на знаннях реальної проблематики впровадження управлінських технологій на вітчизняних підприємствах, природи типових конфліктів, а також складнощів, що супроводжують процеси впровадження управлінських інновацій цього профілю; 2) розуміння організаційної культури клієнтської організації, передусім системи цінностей і принципів поведінки керівництва, що дає можливість спрогнозувати поведінкову модель учасників тренінгу, дієвість застосування правил проведення імітаційної гри; 3) вміння і професійний досвід тренера (модератора, фасилітатора) керування процесом гри, внаслідок її жорсткого часового і просторового обмеження, цільової орієнтації на результати, що мають бути визначені та озвучені до початку гри.

Література

1. *Магиня Ж.* Чем тренинг отличается от деловой игры? [Электронный ресурс] / Ж. Магиня. — Режим доступа: <http://shkolazhizni.ru/archive/0/n-18089/>

2. *Галлямов Ф. Ф.* Деловые игры в управленческом консультировании в кн.: *Управленческое консультирование: Учебное пособие.* / Ф.Ф. Галлямов / Под. ред. Александровой Л.И. — Владивосток, 1998.

3. *Ежова Л. В.* Постановка и решение управленческих задач на промышленных предприятиях методом деловых игр [Электронный ресурс] / Л.В. Ежова. — Режим доступа: <http://www.indepsocres.spb.ru/ezhova1.htm>

4. *Комаров В. Ф.* Управленческие имитационные игры / В. Ф. Комаров. — Новосибирск: Наука. Сибирское отделение, 1989. — 272 с.

5. *Красовский Ю. Д.* Мир деловой игры: (Опыт обучения хозяйственных руководителей) / Ю.Д. Красовский. — М.: Экономика, 1989. — 175 с.

6. *Габрусевич С. А.* От деловой игры — к профессиональному творчеству: Учеб.-метод. пособие. / С. А. Габрусевич, Г. А. Зорин. — Мн.: Университетское, 1989. — 125 с.

7. *Смолкин А. М.* Методы активного обучения: Науч.-метод. пособие / А. М. Смолкин. — М.: Высш. шк., 1991.—176 с.

8. *Атаманова Р. И.* Деловая игра: сущность, методика конструирования и проведения [Электронный ресурс] / Р.И. Атаманова, Л.Н. Толстой. — Режим доступа: <http://www.businessmag.ru/publishing/ksupp/businessgame/>

О. А. Дудник,

Киевский Тренинговый Центр (г. Киев)

БИЗНЕС — ТЕАТР™: РЕШЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫХ ЗАДАЧ, ТРЕНИНГ ИЛИ РАЗВЛЕЧЕНИЕ?

*«В настоящее время зарождается
новая экономика — экономика впечатлений,
ориентированная на ощущения потребителя»
«Экономика впечатлений»*

Б. Джозеф Пайн II, Джеймс Х. Гилмор [1]

Сегодня консультанты по управлению вовлечены в гонку информационных технологий. Последние достижения науки и техники стремительно внедряются в процесс консультирования и обучения бизнесменов. Тренинги, модерации и консалтинг-сессии проводятся регулярно, практически любую технологию или