Калужский государственный педагогический университет им. К.Э. Циолковского

Институт социальных отношений

**ВИДЫ ДЕЛОВЫХ ИГР**

Деловая игра представляет собой имитационную модель хозяйственной деятельности в искусственной обстановке.

Основные признаки деловой игры:

* наличие объекта моделирования;
* взаимодействие участников, наделенных ролевыми функциями;
* общность цели при различии интересов участников;
* учет вероятностного характера производства;
* воспроизведение не самого производства, а системы управления им;
* возможность изменения игроками своих решений (имитация альтернатив);
* реализация «цепочки» управленческих решений с учетом их последовательности и преемственности;
* изменение масштаба времени;
* возможность «самооценки» участников посредством системы стимуляции.

Последовательность разработки деловой игры:

1. Выбор цели и объекта.
2. Определение предмета исследования.
3. Сбор исходных данных.
4. Обработка данных.
5. Разработка модели, принципов и механизма игры:

– отбор данных и их упрощение;

– замена реальной системы стимулирования, прав и внешних связей игровыми элементами (баллы, условные рубли, фишки и т.д.);

– определение целей, критериев и формирование модели объекта управления и внешней среды;

– построение модели управляющей системы;

– предварительная разработка процесса игры.

1. Разработка системы стимулирования.
2. Информационное и математическое обеспечение.
3. Детальная разработка процесса игры.
4. Выбор технических и организационных средств.
5. Разработка процедур, реализуемых участниками деловых игр.
6. экспертная проверка игры. Внесение уточнений и внедрение в систему обучения.

Деловая игра характеризуется следующими общими чертами:

* + жизненность и типичность конкретной ситуаций, рассматриваемых в деловых играх, наличие обстановки, в условиях которой необходимо проводить анализ проблемной ситуации и принимать решения;
  + отсутствие полной информации, принятие решения в условиях неопределенности, риска или противодействия, невозможность полной формализации задачи;
  + наличие конфликтности и скрытых резервов;
  + динамичность процесса управления, возможность влияния принятых ранее решений на изменение обстановки в последующие моменты;
  + наличие действующих лиц в системе управления: игроков, исполняющих роли должностных лиц, игроков-экспертов и игроков-организаторов, готовящих материалы для деловой игры, выдающих информацию и направляющих ход игры;
  + наличие правил и регламентация игры.

Системный подход предполагает рассмотрение объектов как систем с раскрытием целостности объекта и выявлением многообразия его связей. Отечественный и мировой опыт показал высокую эффективность использования для этих целей имитационных или деловых игр. Деловые игры – это адекватное моделирование структур, процессов и механизмов управления производством, но не самого производства.

Современные социально-экономические системы представляют собой сложные, построенные по принципу иерархии человеко-машинные системы. Они включают объект управления, управляющую систему и элементы обратной связи. В рамках структуры управления системой осуществляется общение и совместная деятельность руководящих работников и специалистов. Общение и совместная деятельность имеют целью выработку решений, направленных на изменение состояния функционирующей системы, а именно на изменение состояния объекта управления; профиля, направленности и содержания общения; структуры и параметров совместной деятельности.

Необходимость в человеческом управлении обусловлена сложностью системы, которая исключает возможность использования формализованных алгоритмов управления, неопределенностью информации, имеющейся в распоряжении руководящих работников и специалистов, вероятностным характером воздействий на систему, наличием в системе других неопределенных факторов (например, невозможность формализации поведения человека).

Особенностью описываемой системы является то, что управленческие решения в ней представляют собой плод коллективного труда. В большинстве случаев решение – это итог рассмотрения (анализа) нескольких возможных альтернатив. Оно выступает как компромисс между различными интересами, выразителями которых предстают различные элементы, входящие в структуру системы. Другими словами, решение принимается в конфликтной ситуации. При этом тот или иной конечный результат весьма значим для тех, кто решение принимает, поскольку его достижение определенным образом стимулируется.

В процессе подготовки и переподготовки специалистов в вузе или в системе повышения квалификации должны формироваться их знания, умения и навыки по профессиям, по специальностям и по должностям. Очевидно, что при отсутствии модели труда, то есть использовании неимитационных средств обучения, можно сформировать у обучаемых знания, умения и навыки по профессии и специальности, но чрезвычайно трудно сделать это по должности.

Активные имитационные методы обучения по сравнению с традиционными обеспечат и приближение процесса обучения к условиям практической деятельности реальных работников, и вынужденную активность, и высшую степень интенсификации учебного процесса, и его творческий характер.

Специфические черты социально-экономической системы, рассмотренные выше, позволяют по-разному подойти к формированию имитационных методов активного обучения.

**Метод анализа конкретных ситуаций**

При использовании этого метода обучаемым предъявляется ситуация, связанная с некоторым элементом функционирования конкретной социально-экономической системы. Им предъявляются значения части выходных параметров системы по состоянию на данный, дискретный момент времени. Задачей обучаемых является коллективное принятие управленческого решения в указанной ситуации. Для активизации занятия могут быть образованы несколько соревновательных групп, каждая из которых вырабатывает собственный вариант решения, и затем обсуждают их. При обсуждении возможны и организация предварительного рецензирования, и публичная защита решений, и другие способы создания и поддержания эмоционального напряжения обучаемых.

Характеристические признаки метода анализа конкретной ситуации:

1. наличие модели социально-экономической системы, причем состояние указанной системы рассматривается в некоторый дискретный момент времени. Принятое обучаемыми решение не воздействует на модель системы, не изменяет ее состояние, и, таким образом, обучаемые не имеют сведений о последствиях принятого ими решения. Последствия воздействия решения на систему рассматриваются в методе анализа конкретных ситуаций гипотетически, умозрительно, как потенциально возможные. Таким образом, в методе анализа конкретных ситуаций отсутствует так называемая «цепочка решений», когда последние принимаются на нескольких тактах управления системой.
2. коллективная выработка решений. Спецификой рассматриваемого метода является то, что при коллективной выработке решений отсутствуют роли, моделирующие деятельность руководящих работников и специалистов в конкретной социально-экономической системе. Соответственно отсутствуют и предписанные им ролевые цели, и взаимодействие ролей. Следовательно, отсутствует и принятие решений в условиях конфликта как компромисс между различными ролевыми целями. Обучаемым можно предложить выработать решение в связи с возникшей в реальной социально-экономической системе конфликтной ситуации, но принятие решения по этой реальной ситуации происходит в условиях отсутствия конфликта, поскольку все обучаемые выступают в одной, коллективной, групповой роли.

Возможны модификации метода анализа конкретных ситуаций, когда, например, образуется несколько групп, соревнующихся по выработке вариантов решения. В этом случае единственная коллективная роль тиражируется, и различие ролевых целей вводится искусственно: игровым группам ставится задача победить в соревновании. Другими словами, для групп вводятся различные игровые ролевые цели. Анализ конкретной ситуации приобретает черты игры.

1. Многоальтернативность решений может порождаться неодинаковой компетентностью обучаемых, различием их приоритетов, а также может быть заложена в структуре моделируемого объекта. При этом наиболее эффективным является последнее средство, поскольку только оно может заранее конструироваться.
2. Единая цель при выработке решения. Всей группе предъявляется одна ситуация, по которой и предстоит принять решение.
3. Наличие системы группового оценивания деятельности обучаемых. Обычно эта система строится так, что оцениванию подлежит конечный результат, то есть само решение. Но возможно и оценивание деятельности соревнующихся групп при выработке и обсуждении решений. Оценки, полученные обучаемыми по итогам анализа конкретной ситуации, не могут влиять на их деятельность на данном занятии, так как процесс выработки и принятия решения уже завершен. В этом смысле модель социально-экономической системы, рассматриваемая в методе анализа конкретных ситуаций, является разомкнутой. Обратная связь (оценивание деятельности обучаемых) при управлении системой отсутствует, ибо отсутствует последствие от принятых решений.
4. Наличие управляемого эмоционального напряжения обучаемых. Оно создается следующими средствами: соревнованием групп по выработке решения; неполнотой информации об объекте; оцениванием деятельности обучаемых; несоответствием ресурсов и цели. Несоответствие цели, поставленной перед обучаемыми в данной конкретной ситуации, и имеющихся у них ресурсов (знаний, опыта, времени на принятие решения, информации об объекте) делает задачу, с одной стороны, разрешимой для данного контингента обучаемых, а с другой – нетривиальной, требующей от обучаемых определенных интеллектуальных затрат и соответствующей организации коллективной деятельности.

При использовании метода конкретных ситуаций довольно трудно воссоздать высокий уровень эмоционального напряжения, что обычно достигается в деловых играх. Это обусловлено в первую очередь тем, то решения принимаются не в конфликтной ситуации, не путем компромисса между объективно существующими различиями интересов должностных лиц, представляющих различные организации и подразделения. Это обедняет и систему оценивания деятельности обучаемых, так как позволяет оценить в основном только качество самого решения. Хотя последнее немаловажно, такие аспекты, как поведение обучаемых при выработке решений и их обсуждении, их моральные, деловые и психологические качества, остаются, как правило, вне действия системы оценивания, поскольку метод не предоставляет преподавателю достоверной информации для получения таких оценок.

Перечисленные признаки метода анализа ситуаций определяют область его эффективного применения. Очевидно, этот метод активного обучения наиболее целесообразен в тех случаях, когда рассматривается отдельная, относительно сложная организационная экономическая или управленческая задача, которую можно анализировать без расчленения на подзадачи и принимать решение за один этап (шаг). Однозначное, единственно правильное решение, заранее известное преподавателю, при этом методе может и отсутствовать. Но и тогда последнее слово при оценке вариантов остается за преподавателем, который формирует свое мнение с учетом материалов, предложенных участниками занятий.

**Ролевые игры**

Использование в учебном процессе метода анализа конкретных ситуаций позволяет формировать у обучаемых умения и навыки решения профессиональных задач. Однако давно замечено, что эффективность труда руководителя даже в большей степени зависит от умения руководить людьми, чем решать профессиональные задачи. Соотношение между этими сторонами деятельности составляет 2:1, а для идеологических работников – 4:1. До 40% всех вопросов, решаемых руководителем, относится к управлению коллективом, а эффективность его работы в среднем на три четверти зависит от способности взаимодействовать с другими людьми.

Американские специалисты выделяют восемь основных групп качеств специалиста, составляющих мастерство управления:

1. умение общаться на формальной и неформальной основах и эффективно взаимодействовать с коллегами, равными по должности;
2. умение проявлять качества лидера, необходимые в общении с подчиненными;
3. умение ориентироваться в конфликтных ситуациях и правильно их разрешать;
4. умение получать и обрабатывать нужную информацию, оценивать, сравнивать, усваивать ее;
5. умение принимать решения в неопределенных ситуациях;
6. умение распоряжаться своим временем, распределять работу между подчиненными, давать им необходимые полномочия, оперативно принимать организационные решения;
7. умение проявлять деловые качества предпринимателя: ставить перспективные цели, использовать благоприятные возможности, вовремя изменять организационную структуру предприятия,
8. умение критически оценивать вероятные последствия своих решений, учиться на своих ошибках.

Для формирования указанных качеств в процессе обучения необходимо моделировать управляющие системы, входящие в структуру конкретных социально-экономических систем. Соответственно возникает потребность и в методах обучения, основывающихся на моделях двух подсистем управляющей системы: модели системы общения и модели системы совместной деятельности. Такими методами являются ролевые и имитационные игры.

Модели подсистем общения и совместной деятельности образуют структуру игрового комплекса, элементами которой становятся роли, а связями – взаимоотношения между ними, определяемые ролевыми целями, предписываемыми в игре.

Характеристические признаки ролевых игр:

1. Наличие модели управляющей системы, включенной в конкретную социально-экономическую систему. Такой моделью в ролевой игре является игровой комплекс.
2. Наличие ролей.
3. Различие ролевых целей участников игры, исполняющих разные роли.
4. Взаимодействие ролей.
5. Наличие общей цели у всего игрового коллектива.
6. Многоальтернативность решений.
7. Наличие системы группового или индивидуального оценивания деятельности участников игры.
8. Наличие управляемого эмоционального напряжения.

Метод анализа конкретных ситуаций может строиться либо на модели социально-экономической системы в целом, включая и объект управления, и управляющую систему, либо только на модели управляющей системы, либо только на модели объекта управления. Для ролевой игры принципиально важно наличие именно модели управляющей системы. Без этой модели нет ролевой игры. Ее невозможно сконструировать только на модели объекта управления. Это первое отличие ролевых игр от анализа конкретных ситуаций.

Отсюда второе принципиальное различие между ролевыми играми и методами анализа конкретных ситуаций – наличие ролей.

Третье, чем различаются указанные выше методы, – это направленность решения. В методе анализа конкретных ситуаций решение, принятое обучаемыми, может воздействовать как на управляющую систему, так и на объект управления. В ролевых играх решение воздействует только на управляющую систему.

Четвертое различие: при анализе конкретных ситуаций решения принимаются на одном такте управления. Модель реальной системы предстает здесь как статистическая система. Обучаемые не получают информации об изменении состояния системы под воздействием принятого решения, только гипотетически, умозрительно рассматривается, как бы оно могло измениться. В ролевых играх игровой комплекс-модель управляющей системы является динамической системой, где есть ролевое общение, и при этом под воздействием решений могут изменяться структура и параметры самого игрового комплекса. Управленческое решение может приниматься как на одном такте управления, так и на нескольких. Участники игры получают информацию об изменении состояния игрового комплекса, используя ее для анализа принятых решений и выработки решения на следующем такте управления, если он предусмотрен в игре.

**Имитационные игры**

Существует класс игр, для которых не свойственны некоторые из перечисленных характеристических признаков ролевых игр. Такие игры называют имитационными. Этот класс включает самые разнообразные игры с разной целевой направленностью.

В имитационных играх модель социально-экономической среды исключена, не моделируется труд (деятельность) конкретных руководящих работников и специалистов. Остается лишь модель среды. В этих играх имитируются некоторые хозяйственные, правовые, социально-психологические, математические и другие принципы (механизмы), определяющие поведение людей и их взаимодействие. Для всех имитационных игр характерно, что они могут быть реализованы практически с той же игровой процедурой на объектах других классов, причем самых различных по структуре, целевому назначению, экономическому и физическому содержанию.

К имитационным играм относятся также игры, в которых отсутствуют один или несколько характеристических признаков, определяющих ролевую или деловую игру, например, такие, где отсутствуют альтернативы. К ним относятся игры типа «Тренировка экипажа». В игре моделируется коллективная деятельность экипажа при наличии общения (или без него) в штатных ситуациях, где от каждого члена экипажа требуется четкое следование инструкции и согласованность действий. В имитационных играх типа «Действия в аварийной ситуации» многоальтернативность имеется, но ролевые цели могут оказаться одинаковыми. Таким образом, в игре будет либо отсутствовать конфликтная ситуация, либо она будет определяться только различием личных интересов участников игры.

**Организационно-деятельностные игры**

Организационно-деятельностные игры (ОДИ) применяют, как правило, при решении сложных социально-производственных задач, когда требуется объединение усилий специалистов различных направлений. Игра базируется на основе предъявляемой игрокам исходной информации о состоянии реальной социально-экономической системы. Эта информация обычно достаточно скупа. Поэтому одной и первых задач в игре является задача идентификации, то есть получения игроками достаточно полной информации о состоянии проблемы, а затем осуществляются выработка, обсуждение и принятие решений по управлению указанной системой. Здесь речь идет чаще всего не об оперативном управлении, а о разработке программы управления. В игре выявляются комплекс проблем по управлению состоянием социально-экономической системы и пути решения этих проблем. Характерно, что в ОДИ не моделируется последствие от принятых участниками решений. Они ограничиваются только выработкой самих решений.

В ОДИ преимущественно рассматриваются кризисные для системы состояния, обеспечивающие повышенную мотивацию работников системы, участвующих в игре, к выработке решений, выводящих систему из кризиса.

Руководство ОДИ обычно представлено специалистами различных направлений, несущих в игре разные функции. Задача руководителя-исследователя – получить решение поставленной проблемы. Задача руководителя-организатора игры – обеспечить коллективную деятельность участников и их межличностное и межгрупповое общение на всех этапах решения проблемы. Поскольку в ОДИ принципиально не закладывается безусловное решение проблемы, то есть получение некоего конечного продукта, то иногда игра заканчивается и с отрицательным результатом.

В качестве \_ этапа выделяется предыгровой этап (иногда длительностью до 2–3 месяцев), на котором силами руководства игры проводится диагностика состояния социально-экономической системы. Здесь выявляются проблемы и болевые точки, определяется общая стратегия игры, формируется ее предварительная структура. Производится подбор игрового коллектива. Продумываются составы игровых групп с учетом различных подходов игроков к рассматриваемой проблеме и различия их приоритетов. В каждую группу обязательно включаются 2–3 человека от руководства игры. Их задачами в игре становятся информирование руководства обо всех аспектах деятельности группы, создание в ней определенного морально-психологического климата, контроль над работой группы и, при необходимости, коррекция этой деятельности. Следовательно, структура игрового комплекса существенно отличается от штатной структуры исследуемой системы и, таким образом, роли в ОДИ условные и преимущественно коллективные.

этапом (это уже собственно игра) является ввод игроков в игру. Здесь предусматривается ориентирование игрового коллектива на цели и задачи игры и психологическая подготовка участников, мобилизация их творческого и интеллектуального потенциала. Основные задачи руководителя игры на этом этапе состоят в том, чтобы сформировать из разрозненных и разобщенных специалистов разных направлений коллектив для решения общей задачи, связать их общностью цели, вызвать у них определенный эмоциональный настрой (управляемое эмоциональное напряжение) и включить всех у продуктивную совместную деятельность и деловое общение. Здесь, впрочем, как и на последних этапах, от руководителя требуется очень высокое искусство управления, поскольку от него во многом будет зависеть успех игры в целом.

Следующие три этапа игры могут повторяться неоднократно при решении отдельных аспектов проблемы и формировании общей концепции. Это работа в группах, обсуждение принятых решений (дискуссии), анализ хода игры и полученных руководством игры и игроками результатов (рефлексия).

И, наконец, очень важный этап – обобщение полученных результатов и вывод игроков из игры. По окончании игры руководство разрабатывает основные и итоговые документы, содержащие постановку проблемы, ее структурное рассмотрение и предложения по ее решению.

Характеристические признаки ОДИ:

1. В ОДИ моделируется деятельность специалистов по решению сложных комплексных проблем управления социально-экономическими системами на основе реальной информации об их состоянии.
2. Роли в ОДИ условные. Решение вырабатывается вне рамок штатных организационных структур.
3. Обеспечивается различие ролевых целей и взаимодействие ролей. Различие ролевых целей обусловлено главным образом различием личных интересов участников игры.
4. Существует общая цель у игрового коллектива.
5. Используется коллективная деятельность по выработке решений.
6. Предусмотрена многоальтернативность решений.
7. Специальными средствами обеспечивается управление эмоциональным напряжением участников игры.
8. Принятые игроками решения не воздействуют на объект управления. Последствие от принятого решения в игре не прослеживается, и, следовательно, оно не используется для коррекции деятельность игроков, в игре отсутствует «цепочка решений».
9. Система оценивания деятельности участников игры часто отсутствует, так как существует необходимость высокой для игроков степени мотивации при решении поставленной проблемы.

От других игр ОДИ отличается значительной продолжительностью: от нескольких дней до 2–3 недель. Игровой коллектив может достигать 50–70 человек и более.