

**ОСОБЛИВОСТІ РОБОТИ НАД ПРОФЕСІЙНО-ОРІЄНТОВАНИМ
ЗАВДАННЯМ З КУРСУ “ПСИХОЛОГІЯ ОРГАНІЗАЦІЙ” (К.П. ГАВРИЛОВСЬКА)
БАЗОВІ МЕТОДИКИ ДО КУРСУ “ПСИХОЛОГІЯ ОРГАНІЗАЦІЙ”**

Базові дані про метод

Повна назва та автор	Вихідне джерело	Джерела з описом та прикладами застосування
<p>Ділова гра АРУП (алгоритм розв’язання управлінських проблем)</p>	<p>Технології роботи організаційних психологів: Навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / За наук. ред. Л.М. Карамушки. — К.: Фірма «ІНКOC», 2005. — 366 с. — Бібліогр. в кінці розділів. – С. 156-159.</p>	<p>Панфилова А.П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала: Учебное пособие. — СПб.: ИВЭСЭП, «Знание», 2003. - С. 263-267.</p> <p>Жариков Е.С. Вступающему в должность. – М.: Знание, 1985. – С. 17-20.</p> <p>Бельчиков Я.М., Бирштейн М.М. Деловые игры - Рига: АВОТС, 1989 - 304 с.</p> <p>Барлиани И.Я., Грицкевич О.В. Менеджмент: Методические указания.- Новосибирск: СГГА, 2001. С.11-13.</p>

Теоретичні засади та історія виникнення

Алгоритм розв’язання управлінських проблем (АРУП) є одним із різновидів ділової гри. Цей метод активно використовується організаційними психологами з метою розвитку вмінь та навичок, пов’язаних із процесом прийняття ефективних управлінських рішень.

Попередниками сучасної ділової гри є магічні обряди й ритуальні дії, широко розповсюджені в прадавньому світі. Першу ділову гру було розроблено й проведено в СРСР у 1932 році М. М. Бирштейн. У 1938 році ділові ігри в СРСР були заборонені. Через чверть століття (1955 рік) у США було створено першу машинну гру, яка імітувала постачання баз ВПС. Тоді ж з’явився термін «ділова гра». Через 10 років ділові ігри були введені в процес навчання майже у всіх школах бізнесу. Перші ділові ігри моделювали діяльність компаній по виробництві й збуту своєї продукції. Пізніше з’явилися внутрішньофірмові ігри, у ході яких учасників з’явилася можливість розвивати управлінські навички, вчитися ухвалювати рішення в складних ситуаціях з урахуванням багатьох факторів.

Отже, ділова гра зародилася як інструмент пошуку управлінських рішень в умовах невизначеності й багатofакторності. Нині вони використовуються в навчальному процесі ВНЗ, як один з методів активного навчання, при проведенні соціально-психологічних тренінгів та на виробництві для розв'язання виробничих, соціальних і психологічних завдань. У всіх випадках не лише вирішуються ігрові або професійні завдання, але одночасно відбувається навчання й виховання учасників.

Характерні ознаки ділової гри:

1. Моделювання процесу діяльності керівників і фахівців підприємств та організацій з вироблення управлінських рішень.
2. Реалізація процесу «ланцюжка рішень». Оскільки в діловій грі змодельована система розглядається як динамічна, це приводить до того, що гра не обмежується вирішенням одного завдання, а вимагає «ланцюжка рішень».
3. Розподіл ролей між учасниками гри.
4. Відмінність рольових цілей під час прийняття рішень, які сприяють виникненню протиріч між учасниками, конфлікту інтересів.
5. Наявність керованої емоційної напруги.
6. Взаємодія учасників, що виконують ті або інші ролі.
7. Наявність загальної ігрової мети у всіх учасників.
8. Колективне прийняття рішень учасниками гри.
9. Багатоальтернативність рішень.
10. Наявність системи індивідуального або групового оцінювання діяльності учасників гри.

У процесі діяльності практичного психолога в організації досить часто виникають ситуації, коли керівники та менеджери переживають складнощі у виконанні своїх обов'язків через неготовність при виникненні організаційних проблем мислити перспективно, заздалегідь визначаючи можливі труднощі й способи їх подолання; системно, практично й обґрунтовано, не консервативно, нешаблонно, поєднуючи переваги накопиченого досвіду з оригінальними, новаторськими методами керівництва. Дуже важливо в процесі прийняття рішень діяти оперативно, ухвалювати самостійно найбільш раціональні рішення в умовах дефіциту часу, бути послідовним і цілеспрямованим, досягаючи поставленої мети, самокритично оцінювати свої дії, максимально використовувати позитивний досвід інших, удосконалювати професійні знання й навички.

Щоб упорядкувати процес мислення, слід активно використовувати сучасні методи й засоби. Одним з них є так званий «Алгоритм вирішення управлінських проблем» (АРУП).

АРУП можна широко використовувати в процесі навчання працівників організацій, підвищуючи їх «чутливість» до розпізнавання й попередження помилок, формуючи в них імунітет до так званих інтелектуально-психологічних «хвороб» (інерційність, конформність, догматизм мислення і т.д.) Поняття алгоритму тут використовується не в строгому математичному сенсі, а як відображення послідовності розумових дій людини.

Алгоритм розв'язання управлінських проблем (АРУП) рекомендується застосовувати в якості засобу, що блокує інерційність мислення й стимулює творчий підхід до вирішення складних управлінських проблем. Слідування алгоритму АРУП полегшує вирішення управлінських проблем, прискорює цей процес завдяки тому, що скорочує час пошуку рішень і протистоїть звичці реагувати на проблеми відповідно до застарілих шаблонів і схем.

АРУП розроблено на кафедрі наукових основ управління Академії народного господарства при Раді Міністрів СРСР.

АРУП містить усього три відносно самостійні підсистеми.

- Постановка управлінської проблеми.
- Рішення проблеми (процес знаходження зв'язків між наявним станом системи й бажаним).
- Аналіз ситуації:
 - а) всебічне осмислення труднощів, якості, термінів та інших особливостей того, що потрібно зробити;
 - б) оцінка можливостей виконання необхідного завдання;
 - в) визначення ймовірних результатів виконання завдання, очікуваних «плюсів» і «мінусів».

Головною ознакою АРУП є жорсткий припис перед прийняттям рішень проаналізувати кілька варіантів дій. Саме це дає можливість знайти найкращий шлях для досягнення цілей.

Сфера застосування

Ділова гра призначена для того, щоб імітуючи реальні управлінські ситуації за допомогою «справжніх», а не «навчальних» ролей, забезпечити формування умінь і навичок, необхідних для ефективного розв'язання управлінських ситуацій.

У наш час ділові ігри застосовують у навчальній сфері (для навчання, підвищення кваліфікації), дослідницькій сфері (для моделювання майбутньої професійної діяльності з метою вивчення особливостей прийняття рішень, оцінки ефективності організаційних структур), оперативно-практичній сфері (для аналізу елементів конкретних систем, для розробки різних способів вирішення конкретних управлінських проблем)

Опис методики

Ділова гра АРУП (алгоритм розв'язання управлінських проблем).

Мета: розробка алгоритму розв'язання управлінських завдань, набуття практичних навичок колективного прийняття рішень.

Завдання перебудови мислення керівників спонукає до пошуку методичного інструментарію, який би забезпечував «блокування» особливостей мислення, що заважають вирішенню сучасних проблем, і сприяв би прискоренню мислення керівників.

Алгоритм розв'язання управлінських проблем (АРУП) дозволить учасникам ділової гри визначити логічно обґрунтовану послідовність дій керівників при виявленні, аналізі та розв'язанні управлінських проблем, зрозуміти технологію

групової роботи, визначити ситуаційного лідера, переконатися в тому, що гарна самоорганізація групи підвищує ефективність її діяльності.

Вихідна інформація для учасників гри. На бланку учасника гри в стовпчику «Індивідуальна оцінка» позначте черговість дій при вирішенні проблем, починаючи з № 1 і до № 18. При груповій роботі ту саму позначку проставте в стовпчику 4 «Групова оцінка». Після оголошення керівником гри еталонної послідовності дій і заповнення стовпчика 5 «Еталон» розрахуйте і заповніть стовпчики 6—8.

Табл. 1

Бланк учасника гри

№ з/п	Найменування дій (етапів) прийняття управлінського рішення	Індивідуальна оцінка	Групова оцінка	Еталон	Індивідуальна помилка	Групова помилка	Відхилення індивідуальної помилки від групової	Час роботи
1	Побудова проблеми							
2	Документальне оформлення задач							
3	Визначення можливості розв'язання проблеми							
4	Визначення відхилення фактичного стану системи від бажаного							
5	Оцінка ступеня повноти і достовірності інформації про проблему							
6	Оформлення рішення							

7	Розробка варіантів рішення проблеми							
8	Визначення існування проблеми							
9	Оцінка новизни проблеми							
10	Контроль за виконанням рішення							
11	Вибір рішення							
12	Оцінка варіантів рішення							
13	Організація виконання рішення							
14	Постановка задачі виконавця							
15	Вибір критеріїв оцінки варіантів рішення							
16	Встановлення взаємозв'язку з іншими проблемами							
17	Формулювання проблеми							
18	Визначення причин виникнення							

	проблеми							
	Сума помилок							

Методичні рекомендації і порядок проведення ділової гри

Тренер (організатор гри) визначає завдання для гри, пояснює початкові умови гри і задачі її учасників.

Кожний учасник гри приймає самостійне рішення з розробки АРУП, висловлює власну думку на основі практичного досвіду розв'язання проблем. Кожна команда, що бере участь у грі, шляхом взаємних консультацій складає загальну думку з розробки АРУП. Один з членів команди (ситуаційний лідер) озвучує та відстоює думку своєї команди.

Правила і процедура гри

- З 18 дій, позначених у бланку учасника гри, потрібно послідовно скласти алгоритм розв'язання управлінських проблем, а відтак необхідно пронумерувати дії порядковими номерами, починаючи з 1 до 18.

- Спочатку кожний гравець ухвалює рішення самостійно без будь-яких консультацій з рештою гравців. На всі незрозумілі питання відповідає тільки керівник гри. Закінчення роботи гравці виражають піднятою рукою.

- Потім всі гравці поділяються на команди по 5-7 чоловік, залежно від загальної кількості учасників гри, і у вільному обміні думками виробляють спільну колективну думку щодо АРУП. Команди між собою думками не обмінюються. Про завершення роботи над завданням повідомляють підняттям руки.

- Представник команди інформує про групове рішення і має право захищати його логічними доказами.

- Керівник гри фіксує час ухвалення індивідуальних і групових рішень.

Модель гри

Керівник пояснює вихідну ситуацію і правила гри. Гравцям роздають бланки учасника гри. Усно надаються необхідні пояснення до них. Учасники гри приймають рішення щодо поставленого завдання індивідуально, а потім колективно групах. Представник кожної групи доповідає про прийняття рішення і його логічне обґрунтування. Керівник на підставі особистих спостережень аналізує роботу учасників гри, оголошує результати, заохочує переможців.

Регламент гри

Гра проводиться в один цикл.

Орієнтовний час етапів гри:

— введення в гру (пояснення керівника) — 15 хв.;

— індивідуальні рішення учасників — 30 хв.;

— колективні рішення учасників — 30 хв.;

— підведення підсумків і оголошення результатів — 15 хв.

Еталонний алгоритм рішення управлінських проблем

1. Відхилення фактичного стану системи управління від бажаного.

2. Визначення існування проблеми.
3. Формулювання проблеми.
4. Побудова проблеми.
5. Оцінка новизни проблеми.
6. Визначення причин виникнення проблеми.
7. Встановлення взаємозв'язку з іншими проблемами.
8. Оцінка ступеня повноти і достовірності інформації про проблему.
9. Визначення можливості розв'язання проблеми.
10. Розробка варіантів рішення проблеми.
11. Вибір критеріїв оцінки варіантів рішення.
12. Оцінка варіантів рішення.
13. Вибір рішення.
14. Оформлення рішення.
15. Постановка задач виконавцям.
16. Документальне оформлення задач.
17. Організація виконання рішення.
18. Контроль за виконанням рішення.

Підведення підсумків ділової гри

Керівник гри порівнює індивідуальні і колективні рішення щодо розробки АРУП з еталоном, оголошує результати гри, аналізує групову діяльність її учасників та порівнює її з результатами.

Критерії оцінки:

- час рішення завдання;
- правильність розв'язання завдання — сумарна помилка у вирішенні проблеми при індивідуальній і груповій роботі;
- за правильне рішення приймається еталонний алгоритм розв'язання управлінських проблем.

Кожна конкретна помилка обчислюється як різниця номерів дій (етапів) прийняття управлінського рішення. Наприклад, по еталону «Вибір рішення — № 13», а позиція учасника гри «Вибір рішення — № 9», отже, помилка дорівнює 4 одиниці (не враховуючи знака).

Єдиним критерієм є сума балів. Час роботи еквівалентний балам з розрахунку: 1 хв. — 3 очки. Одна помилка в рішенні задачі дає 1 бал. В індивідуальному і колективному заліках перемагає той, хто набирає якнайменшу кількість балів.

Наприклад, порівнюючи результати двох учасників гри, отримаємо, що перший витратив 15 хв. і допустив сумарну помилку в 18 балів, а другий витратив 10 хв. і допустив сумарну помилку в 22 бали.

Тоді перший гравець набрав $18 + (15 \cdot 3) = 63$ бали, а другий — 52 бали. Виграв другий. Аналогічно порівнюється групова робота. Кожне порушення правил і процедури гри штрафується двома балами.

Можливості та обмеження

Можливості.

Пропонована ділова гра дозволить її учасникам визначити логічно обґрунтовану послідовність дій керівників при виявленні, аналізі й вирішенні управлінських проблем, освоїти технологію групової роботи, виділити ситуаційного лідера, переконатися, як гарна самоорганізація групи підвищує ефективність її діяльності.

Ділова гра може сприяти розвитку певних особистісних якостей її учасників:

- знижувати ригідність та стереотипність мислення;
- підвищувати здатність до творчості;
- посилювати почуття відповідальності за результати прийнятих рішень в ситуації управлінського ускладнення;
- сприяти становленню толерантності у спілкуванні;
- впливати на адекватність самооцінки;
- орієнтувати на самопізнання, самоаналіз та самовдосконалення особистості тощо.

Обмеження.

Ефективність ділової гри досягається за умови дотримання певних принципів, зокрема принципу переміни ролей, спрямованого на засвоєння всіма учасниками гри різних рольових функцій, а також принципу рольової перспективи, що забезпечує поступове опанування учасниками ділової гри дедалі складнішими і відповідальнішими ролями і, відповідно, навичками, необхідними для запобігання та розв'язання конфліктів.

ПРИКЛАД ПРОФЕСІЙНО-ОРІЄНТОВАНОГО ЗАВДАННЯ З КУРСУ “ПСИХОЛОГІЯ ОРГАНІЗАЦІЙ”

Завдання 1.

Клієнтський запит

До Вас звернувся керівник приватного підприємства: «Наша фірма займається торгівлею автомобілями. Справи йшли непогано, тож ми прийняли рішення про розширення бізнесу. Для того, щоб відкрити свої автосалони у кількох областях України, мусили звернутися до кадрового агентства, найняти шістьох нових людей. Вони мають чудові рекомендації, кожного з них ми розглядали як потенційного керівника обласної філії. Але у процесі стажування в нашому центральному відділенні про роботу цих людей почали надходити не дуже гарні відгуки. Мої заступники спостерігали за роботою новачків і помітили, що далеко не завжди вони можуть самостійно приймати рішення у проблемних ситуаціях. А ви ж розумієте, що починати бізнес у новому місті, хай навіть це філія – дуже непросто. Проблем буде багато. Забезпечити кожному з них супровід не можу. Розумію, що вони ще, мабуть, не готові. Може, варто пошукати інших? Але час... Ми вже забагато його витратили на цих шістьох. І не факт, що новенькі будуть чимось кращі. Допоможіть нам розібратися, чи можна якось підготувати цих людей до самостійної роботи і зробити це якомога швидше?».

Обов'язкова програма при виконанні завдання

1. *Сплануйте проведення тренінгового заняття з використанням алгоритму розв'язання управлінських проблем.*
2. *Змодельуйте результати ділової гри.*
3. *Висновки за результатами тренінгового заняття представте у формі консультативної бесіди з керівником підприємства.*

ХІД РОБОТИ НАД ПРОФЕСІЙНО-ОРІЄНТОВАНИМ ЗАВДАННЯМ

I. ЕТАП ПЕРВИННОГО АНАЛІЗУ ПРОБЛЕМИ

1.1. Категоріально-термінологічне до визначення проблеми, з якою звернулися до психолога

Психолог (П.): Отже, Вас турбує те, що не всі менеджери демонструють однакову готовність самостійно приймати рішення у проблемних ситуаціях?

Керівник підприємства (К.): Так, ця проблема дуже актуальна. Я багато років будує свій бізнес, відповідаю не лише за себе, але і за людей, які на мене працюють. На цьому етапі ризикувати вже не маю права

П.: Якщо я правильно розумію, Ви незадоволені діями цих людей, але все ж плануєте працювати з ними далі?

К.: Новенькі за час нашої спільної роботи довели, що розділяють цінності нашої фірми, вони стали органічною частиною колективу, дуже професійно спілкуються з клієнтами. Проблеми виникали кілька разів, коли в ситуації цейтноту їм доводилося приймати рішення самостійно. У когось це виходило краще, дехто майже щохвилини телефонував, з якимись дрібними питаннями. Я хочу переконатися в тому, що вони не зовсім безнадійні.

П.: Тобто, Ви хочете переконатися, що їм можна довірити самостійну ділянку

роботи?

К.: Звісно! І якщо є можливість якимось їх до цієї роботи підготувати, щоб вони не хапалися за телефони в будь-якій ситуації.

П.: Щоби були готові розв'язувати проблеми самостійно?

К.: Так.

1.2. Формування реалістичних очікувань у людини, яка звернулася за допомогою та визначення напрямків практичної роботи психолога

П.: Ви говорили про те, що маєте дефіцит часу...

К.: Так, ситуація на ринку не дає нам часу розслабитися, причини тайм-ауту нікого не цікавлять. У будь-який момент вільну нішу на ринку можуть зайняти конкуренти, а це – катастрофа!

П.: Скільки часу ви можете виділити на роботу?

К.: Тиждень – два, не більше. Чим швидше, тим краще. А скільки часу вам потрібно?

П.: Для того, щоби визначитися з часовими рамками, слід провести хоч би одне заняття, ближче познайомитися з людьми, зі специфікою, з особливостями їх роботи.

К.: Добре, починайте. Я чекаю на ваші висновки.

Напрямок практичної роботи	Обґрунтування
Тренінгова робота	Дослідження особливостей процесу прийняття рішень менеджерами у проблемних ситуаціях
Консультаційна робота	Бесіда з керівником підприємства за результатами дослідження особливостей процесу прийняття рішень менеджерами у проблемних ситуаціях

II. ПЛАНОВО-ПІДГОТОВЧИЙ ЕТАП

2.1. Аналіз власного досвіду виконання подібних завдань при вивченні навчальних дисциплін та проходженні практик

Дисципліна	Модуль	Тема	Зміст питань
Психологія організацій	Психологія організацій як наукова дисципліна	Організація як об'єкт міждисциплінарного аналізу	Психологічна сутність соціальної організації. Організаційна структура. Формальна організаційна структура. Неформальна організаційна структура. Співвідношення формальної та неформальної структури в організації
	Соціально-психологічні	Комунікаційна структура	Поняття про комунікацію в організації, її функції.

Дисципліна	Модуль	Тема	Зміст питань
	чинники організаційної інтеграції	організації	Форми організаційних комунікацій (вертикальні та горизонтальні, формальні та неформальні та ін.). Типи комунікаційних мереж. Чутки в організації та заходи протидії їм. Управління комунікаційними процесами Профілактика та подолання комунікативних бар'єрів в організації. Особливості професійної комунікації в процесі прийняття управлінських рішень.
Психологія управління	Психологія управління	Психологічна структура управлінської діяльності. Психологічний зміст функцій управління.	Психологічна структура управлінської діяльності. Психологія професіоналізму управлінської діяльності. Класифікація функцій управління. Психологічний зміст функцій управління Психологічні особливості планування та прийняття управлінських рішень.
Практикум з консультаційно-тренінгової роботи	Основи соціально-психологічного тренінгу	Поняття про соціально-психологічний тренінг, специфіка його організації та проведення	Загальне уявлення про соціально-психологічний тренінг. Основні принципи тренінгової роботи. Психологічні особливості тренінгових груп. Характеристика основних напрямків консультативно-тренінгової роботи. Специфіка організації соціально-психологічного тренінгу.

Дисципліна	Модуль	Тема	Зміст питань
	Практика психологічного тренінгу	Використання інтерактивних технік в роботі практичних психологів	Поняття про інтерактивні техніки. Види інтерактивних технік. Рольові ігри, їх види. Терапевтичний вплив групи. Стадійність групової роботи Структура програми тренінгу.
	Методи оволодіння технікою психологічного тренінгу	Управління груповою динамікою	Основні проблеми тренера-початківця Способи роботи з «важкими» учасниками тренінгу Вимоги до особистості тренера. Тренерські «фобії». Робота з «активними» та «пасивними» тренінговими групами

2.2. Підбір та аналіз літератури та формулювання припущень про причини виникнення проблеми

Бібліографічний опис джерела	Основні ідеї та тези, що стосуються проблеми
<i>Навчально-методична та довідкова література</i>	
Технології роботи організаційних психологів: Навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / За наук. ред. Л.М. Карамушки. — К.: Фірма «ІНКОС», 2005. — 366 с. — Бібліогр. в кінці розділів. — С. 137-170.	Поняття про управлінське рішення та чинники, що впливають на його прийняття в організації Методи діагностики особливостей прийняття управлінських рішень в організації Ділові та навчально-рольові ігри для підготовки менеджерів до ефективного прийняття управлінських рішень
Панфилова А.П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала: Учебное пособие. — СПб.: ИВЭСЭП, «Знание», 2003. - С. 263-267.	Книга містить опис інтерактивних технологій, що можуть бути застосовані для організаційного розвитку персоналу: імітаційних, організаційно-діяльнісних, інноваційних, ділових і ситуаційно-рольових ігор, методів активізації учбового процесу: кейсів, традиційного аналізу ситуацій, інциденту, інформаційного лабіринту (пошта керівника), «розігрування» ролей, методів генерування ідей: мозкова атака, синектіка, метод асоціацій; методу тренінгу міжособистісної взаємодії, сензитивності

Бібліографічний опис джерела	Основні ідеї та тези, що стосуються проблеми
	корпоративного і відео-тренінгу. Всі технології представлені з урахуванням їх специфіки, можливостей використання, переваг і обмежень, практичними ілюстраціями, керівництвом до вживання.
Плаус С. Психология оценки и принятия решений / Перевод с англ. — М.: Информационно-издательский дом "Филинь", 1998. — 368 с.	Книга присвячена психології ухвалення рішень. У доступній формі аналізуються особливості сприйняття, пам'яті, моделі ухвалення рішень, соціальна сторона оцінки, вибору і ухвалення рішень, типові ситуації. Книга допомагає зрозуміти механізм формування оцінки і ухвалення рішень.
Орлов А.И. Теория принятия решений. Учебное пособие. - М.: Издательство "Март", 2004. - 656 с.	Основні поняття теорії ухвалення рішень. Сучасний етап розвитку теорії ухвалення рішень. Роль прогнозування при ухваленні рішень. Ухвалення рішень при плануванні. Піраміда планування в стратегічному менеджменті: місія фірми, стратегічні цілі, задачі та конкретні завдання. Інструменти інноваційного менеджменту Практичні питання реалізації інноваційних та інвестиційних проектів Роль інформації при ухваленні рішень в стратегічному менеджменті Оперативні прийоми прийняття рішень Ймовірно-статистичні методи ухвалення рішень. Основи моделювання Ухвалення рішень в малому бізнесі на основі економіко-математичного моделювання Ухвалення рішень в завданнях логістики.
<i>Фахова періодична література</i>	
Т.В. Корнилова. Методологические проблемы психологии принятия решений // Психологический журнал, 2005. №1. – С. 7-17.	Розглядаються провідні напрями побудови предмету вивчення в сучасній психології ухвалення рішень. Виділяються методологічне підґрунтя двох вітчизняних концепцій. На їх прикладі обговорюється варіативність побудови психологічного знання у зв'язку з орієнтованістю на різні методологічні принципи: жорстка заданість або невизначеність структур прийняття рішень.

Бібліографічний опис джерела	Основні ідеї та тези, що стосуються проблеми
<i>Вузькоспеціалізована література</i>	
<p>Хрящева Н.Ю. Психогимнастика в тренінге. — СПб: «Речь». Інститут тренінга, 2001. — 256 с.</p>	<p>Тренінг партнерського спілкування. Психогімнастичні вправи на створення працездатності. Психогімнастичні вправи, що формують зворотний зв'язок. Тренінг сензитивності. Вправи, спрямовані на розвиток здатності розуміння станів, властивостей, якостей і стосунків людей і груп. Тренінг креативності. Вправи, спрямовані на усвідомлення того, що таке креативність, які її прояви, бар'єри і етапи креативного процесу. Вправи, спрямовані на розвиток креативності. Вправи, спрямовані на підтримку учасників тренінгу.</p>
<p>Карамушка Л.М., Малигіна М.П. Використання інтерактивних технік у процесі підготовки менеджерів та персоналу освітніх організацій до управління: Методичні рекомендації. — К. — Рівне, 2003. -- 20 с.</p>	<p>Проведено аналіз основних інтерактивних технік, що використовуються психологами в процесі підготовки менеджерів та персоналу освітніх організацій до управління. Досліджена їх роль у формуванні мотиваційних чинників професійної й управлінської діяльності.</p>
<p>Вачков И. В. Основы технологии группового тренинга. Психотехники. – М: Ось-89, 1999. – 256 с.</p>	<p>Книга є навчальним посібником, що узагальнює практику використання сучасних методів розвитку самосвідомості в тренінгових групах. Психотехніки, гри і вправи наведені з конкретними рекомендаціями по методиці їх проведення й аналізу результатів.</p>

Припущення щодо причин виникнення проблеми. Однією з найбільш імовірних причин виникнення проблеми може бути незначний досвід менеджерів у самостійній управлінській діяльності. Можливо, у їх професійному житті просто не було такої кількості критичних професійно значимих ситуацій, які би зумовили швидкий розвиток навичок вирішення управлінських проблем. Отже, основне завдання психологічної допомоги – створення ігрових ситуацій, які дозволили би у відносно «безпечних» умовах розвинути такі навички.

2.3. Консультація з фахівцями

Потреби у консультації з фахівцями немає.

2.4. Складання розгорнутого плану виконання завдання, підбір методів та аналіз ресурсів

Етап роботи	Методи та процедури	Необхідні ресурси
Проведення тренінгового заняття	Ділова гра АРУП (алгоритм розв'язання управлінських проблем)	Тривалість дослідження: 3-4 години. Необхідні ресурси: бланки учасників гри.
Проведення бесіди з керівником підприємства за результатами дослідження	Індивідуальна консультативна бесіда з керівником підприємства.	Тривалість роботи: 1 година. Необхідні ресурси: приміщення для проведення бесіди.

2.5. Передбачення проблемних моментів

Проблемні моменти	Причини виникнення	Шляхи уникнення
Небажання досліджуваних приймати участь у груповій роботі	Страх продемонструвати свої слабкі сторони, свою неготовність вирішувати управлінські проблеми	Індивідуальна співбесіда з кожним із досліджуваних до початку тренінгу
Прагнення керівника перекласти відповідальність за прийняття важливих рішень на психолога	Відсутність чіткого уявлення про межі компетентності психолога	Консультативна бесіда зі замовником

2.6. Підготовка матеріалів, необхідних для виконання завдання

Матеріали, необхідні для проведення тренінгового заняття з використанням ділової гри АРУП.

Інструкція, бланк та інтерпретація результатів наводяться у посібнику у розділі «Базові методики до курсу «Психологія організацій».

III. ЕТАП ПРАКТИЧНОЇ РОБОТИ

3.1. Збір емпіричних даних

Таблиця 1.

Зведена таблиця за результатами проведеного дослідження

№ з/п	Досліджувані	Час (хв.)	Кількість помилок	Загальна сума балів
1	Іван	10	4	34
2	Андрій	20	28	88
3	Олександр	9	6	33
4	Антон	15	16	61
5	Володимир	18	22	76
6	Олексій	22	20	86

У процесі знаходження спільного групового рішення досліджувані витратили на роботу 30 хвилин, зробили 2 помилки, загальний результат спільної роботи становить 92 бали.

3.2. Аналіз та інтерпретація отриманих даних

У дослідженні брали участь 6 менеджерів, які проходять стажування в одному з автосалонів та претендують на керівну посаду. З них двоє продемонстрували незначну кількість помилок та швидкий час роботи (1-ий, і 3-ий досліджувані), результати решти досліджуваних значно гірші. Найбільш інформативним був етап групової роботи. Він тривав досить довго через те, що між досліджуваними виникали конфлікти по відношенню практично до кожного етапу прийняття управлінського рішення. Виявилася неготовність досліджуваних до командної роботи, відсутність гнучкості та готовності логічно, спокійно аргументувати свою точку зору.

«Лідери» за підсумками попереднього етапу (Іван та Олександр) зрештою змогли переконати решту учасників у своїй правоті, про що свідчить невелика кількість помилок (2), проте на це пішло надто багато часу. Це, зрештою, і визначило кінцевий результат дослідження (92 бали)

IV. ЗВІТНО-ПІДСУМКОВИЙ ЕТАП

4.1. Представлення результатів людині, яка звернулася із запитом *Ситуація консультативної бесіди з керівником підприємства за результатами дослідження.*

П: На попередній зустрічі ми домовилися, що задля планування подальшої роботи маємо провести хоч би одне тренінгове заняття, ближче познайомитися з людьми, зі специфікою, з особливостями їх роботи.

К: Так, пам'ятаю. Що Ви можете мені з цього приводу сказати?

Можу сказати, що робота була досить напруженою, але, безумовно, плідною. Ми провели заняття, на якому спочатку індивідуально, а потім і всі разом наші претенденти мали можливість ознайомитися з алгоритмом розв'язання управлінських проблем, здобути практичні навички колективного ухвалення рішень.

Як вони себе проявили?

Досить непогано. Всі були емоційні, включені в роботу, всі хотіли проявити себе з найкращої сторони.

Наскільки це їм вдалося?

Результати наших занять знаходяться в таблиці. Ті люди, що набрали найменшу кількість балів, показали, відповідно, найбільш високий ступінь готовності до оперативного розв'язання управлінських проблем. Таких людей, як бачите, двоє.

Так, я добре пам'ятаю цих парубків ще з перших днів їх роботи в нас. Мушу сказати, зарекомендувала вони себе дуже добре. Відверто кажучи, десь приблизно такі результати я й сподівався побачити. Але що мені робити з рештою? Позвільняти їх?

Погодьтеся, результатів лише однієї ділової гри недостатньо для прийняття настільки кардинальних кадрових рішень! Повірте, у нашому психологічному арсеналі є досить багато способів допомогти людині у процесі її особистісного і професійного зростання. Крім того, всі менеджери досить сильно замотивовані на роботу саме в цій організації, хай навіть і без претензії на негайне отримання керівних посад.

Що ж Ви пропонуєте?

Дати можливість менеджерам пройти курс тренінгових занять з метою розвитку й вдосконалення управлінських навичок. Із програмою занять детальніше я можу ознайомити Вас завтра.

Добре. Дійсно, у наш час хорошими спеціалістами «розкидатися» не варто. Я хочу ознайомитися з Вашою програмою, а потім ми обговоримо деталі нашої подальшої співпраці.

До зустрічі!

Так, до зустрічі. І дякую за допомогу!

V. ЕТАП САМОАНАЛІЗУ, ГРУПОВОЇ РЕФЛЕКСІЇ ТА САМОРОЗВИТКУ

Підсумкова рефлексія позитивних моментів (що саме вдалося зробити, чого досягти, від чого отримати професійне задоволення)

Під час виконання професійно-орієнтованого завдання мені вдалося коректно провести первинну консультацію з клієнтом, вірно визначити напрямки подальшої роботи.

Грунтовний аналіз наукової літератури, що було здійснено в процесі побудови дослідження, допоміг мені правильно провести це дослідження. Результатом цього стало те, що під час підсумкової консультації у мене була можливість продемонструвати замовнику не якісь власні суб'єктивні враження, а конкретні цифри. Таке поєднання тренінгової роботи є діагностичним компонентом є досить евристичним, відкриває широкі можливості.

Найбільші побоювання у мене були пов'язані саме з процедурою проведення ділової гри. Хоча інструкція була досить чіткою, мій особистий досвід проведення тренінгів нетривалий, а роль тренера не є комфортною.. Проте ділова гра відбулася, все пройшло досить добре, тож є підстави далі працювати в цьому напрямку, розвивати «тренерські» здібності.

Програма саморозвитку

Складові навчально-професійних умінь та професійно важливі якості, які потрібно було б розвинути	В чому полягали труднощі	План заходів для саморозвитку	Терміни	Критерії самоконтролю
Складання програми	Важко було знайти наукову	Створити власний «банк» тренінгових	січень 2011 р.	Розширений каталог

тренінгу	літературу з проблематики тренінгів, які містили б готові програми розвитку управлінських навичок	вправ, упорядкувати наявну психологічну літературу		психологічної літератури, присвяченої проблематиці розвитку управлінських здібностей
		Сформувати перелік Інтернет-адрес, що містять програми тренінгових занять різної спрямованості	січень 2011 р.	Каталог відповідних Інтернет-ресурсів
Виступ у ролі тренера	Відчувалося величезне хвилювання під час тренінгу, внутрішнє напруження заважало говорити переконливо.	Відвідати тренінгові заняття досвічених психологів-практиків	лютий 2011 р.	Розширити межі свого досвіду у сфері проведення психологічного тренінгу з вирішення психологічних проблем у організації
		Взяти участь у тренінгу ораторської майстерності	березень -квітень 2011 рр.	Набуття навичок впевненої поведінки під час виступу перед аудиторією